

American University of Leadership

Thèse présentée à
L'Université américaine de leadership



Doctorat en administration des affaires (DBA)

Par
Rachid Rouane

L'influence des facteurs socioculturels et motivationnels sur le
comportement des acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat ANSEJ,
CNAC et ANGEM, en Kabylie (Algérie) : une étude exploratoire

Juin 2015

UNIVERSITÉ AMÉRICAINNE DE LEADERSHIP

Département des sciences de la gestion

L'influence des facteurs socioculturels et motivationnels sur le comportement des acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat ANSEJ, CNAC et ANGEM en Kabylie (Algérie) : une étude exploratoire

Rachid Rouane

Cette thèse a été évaluée par un jury dont la composition est :

Dr Alex. Lahlou

Dr Senoussi Mohammed

Dre Alaoui L.Latifa

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, la culture entrepreneuriale est une priorité des politiciens, après avoir été un sujet propre aux académiciens (chercheurs universitaires). La culture entrepreneuriale est considérée comme assise qui permet de faciliter la création d'entreprises dont le but est de contrecarrer le chômage. Toutefois, toute décision prise à contrario des conditions adéquates a un impact majeur sur le devenir des entreprises éventuellement à créer. Sur le terrain, il paraît difficile pour les acteurs (les intervenants d'appui à l'entrepreneuriat) de contribuer efficacement à bâtir une culture entrepreneuriale favorable dans un milieu donné, probablement en raison du manque de conviction, savoir et/ou savoir-faire ou simplement à cause des facteurs socioculturels et motivationnels qui l'ont modelé, ainsi que de l'absence d'un leadership entrepreneurial.

Vu cette inefficacité et dans l'espoir de donner un coup d'accélérateur à la création d'entreprises dans la région de la Kabylie¹, le gouvernement a entrepris de réaliser des actions incitatives en mettant à contribution différents organismes d'aide à la promotion de l'entrepreneuriat. Malgré l'intérêt que suscitent ces actions, les manières de les entreprendre sont loin des attentes et les résultats demeurent mitigés. Par ailleurs, les travaux de recherche portant sur la création d'entreprises et le développement d'un milieu favorable à l'entrepreneuriat (milieu incubateur) ne manquent pas. Par contre, la dimension socioculturelle et motivationnelle comme facteurs d'influences reste à ce jour peu (ou pas du tout) exploitée en Algérie et même ailleurs.

Cette situation nous motive à comprendre le leadership entrepreneurial à travers le comportement des acteurs concernés et à étudier les facteurs socioculturels et motivationnels qui les guident devant le porteur de projet et l'entrepreneuriat.

¹La carte géographique de la région de la Kabylie est présentée en annexe A.

De ce fait, nous espérons offrir ainsi des repères pour orienter leurs actions et en accroître les effets.

La Kabylie est une des régions les plus peuplées d'Algérie. Limitée dans ses potentialités naturelles, elle est riche en ressources humaines. Cette région est le lieu d'une culture propre : la culture kabyle riche tout d'abord, d'une histoire de lutte contre tout étranger qui lui est hostile venu du bas du pays ou d'un ennemi issu des tribus qui la composent, mais aussi d'une organisation spatiale qui se caractérise par des réseaux de villages et de hameaux et d'un système de gestion basé sur un comité de village issu et élu démocratiquement par chaque représentant des clans qui composent la communauté villageoise et enfin d'une pratique économique qui a recours à une émigration de travail à l'extérieur de la structure du village. Cette région n'a pas échappé à l'impact de l'idéologie du système politique, économique et social, car elle est soumise aux aléas de l'emploi moderne et de la dépendance de l'État (assistanat).

Aux fins de notre recherche, nous avons choisi l'approche méthodologique de type ethnométhodologique, s'appuyant sur une combinaison entre entretiens semi-structurés (conversation et discussion) et un questionnaire. (Qui veut dire triangulation entre le quantitatif et le qualitatif). Les réponses obtenues ont été collectées auprès d'un ensemble de répondants au nombre de 54, réparties entre responsables d'organismes d'appui à l'entrepreneuriat. Les résultats auxquels nous sommes arrivés démontrent les facteurs avérés qui guident les enquêtés dans leurs vis-à-vis du leadership entrepreneurial et l'entrepreneuriat. En dépit d'une telle situation, nous nous proposons d'apporter une explication sur les conditions du développement d'une culture organisationnelle et d'un leadership entrepreneurial favorable à l'entrepreneuriat dans les organismes concernés. Vu l'état actuel des connaissances sur le sujet d'étude, une méthode exploratoire s'imposait, menait avec une approche sociopsychologique.

Il s'agissait de prendre en considération les principales valeurs organisationnelles et croyances véhiculées par les acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat et auxquelles ils se réfèrent pour construire leur comportement. Les acteurs ayant fait l'objet de discussions appartiennent à l'ANSEJ, ANGEM et CNAC de Tizi-Ouzou, ainsi que, trois membres du ministère du Travail.

La recherche a généré une meilleure compréhension des difficultés d'ancrage d'une culture entrepreneuriale et d'un leadership entrepreneurial au sein des différents organismes publics d'appui à l'entrepreneuriat en faisant ressortir les différentes dimensions socioculturelles, motivationnelles et leurs impacts. Les obstacles rencontrés ont été mis en évidence dans les résultats de notre enquête. Ce sont entre autres : l'assistanat, la compétition (rivalité), l'éducation, l'asymétrie d'information, compétences, leadership légitime, la formation et l'insatisfaction professionnelle et la motivation (taches, postes et reconnaissance). Pour pouvoir les surmonter, des recommandations ont été formulées afin de jeter les jalons d'une stratégie de développement entrepreneurial efficace. Les résultats obtenus proposent également des pistes porteuses pour des champs d'études connexes qui rentrent dans le cadre d'une politique de développement local, rural et durable. Ce faisant, la mise en valeur des richesses naturelles existant dans la région en question devient alors une des préoccupations à prendre en charge comme, par exemple, le développement de l'écotourisme. Ce type de développement peut être considéré comme un des secteurs potentiels de la création d'entreprises. Sur le plan managérial, la réalisation de cette recherche nous a permis d'explorer les démarches et les dispositifs existants visant à réduire le chômage, considéré comme un des fléaux sociaux, afin d'offrir des outils susceptibles de répondre aux besoins identifiés à l'aide d'une équipe formée, motivée et un leadership entrepreneurial partagé.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
LISTE DES TABLEAUX	xi
LES ACRONYMES.....	xii
LISTE DES FIGURES	xiii
REMERCIEMENTS	xiv
INTRODUCTION	1
PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....	8
1.1 Les constituants de la problématique managériale.....	8
1.1.1 La situation générale en Algérie.....	8
1.1.2 Les étapes de la création d'entreprises	10
1.1.3 Considérations générales de l'entrepreneuriat en Algérie.....	13
1.1.4 Entrepreneuriat formel	17
1.1.5 Entrepreneuriat informel	18
1.1.6 Le rôle de l'État	19
1.1.7 Éducation.....	25
1.1.8 Revue de la littérature (publications)	28
1.2 Problème managérial	32
1.3 Questions de recherche	42
1.3.1 Objectifs de recherche	44
1.3.1.1 Objectif général	44
1.3.1.2 Objectifs spécifiques	44
DEUXIÈME CHAPITRE - CONTEXTE THÉORIQUE.....	46
2.1 Le paradigme de l'entrepreneuriat.....	45
2.1.1 Les différentes approches en entrepreneuriat	47
2.1.2 La culture entrepreneuriale.....	53
2.2 L'entrepreneuriat et les facteurs socioculturels.....	57
2.2.1 Facteurs socioculturels.....	56
2.2.1.1 La culture	57

2.2.1.1.1 Les composantes de la culture.....	59
2.2.1.1.2 Les différentes approches de la culture	63
2.2.1.1.3 Influences culturelles sur l'entrepreneuriat	64
2.2.1.2 Valeurs	65
2.2.1.3 Attitudes	68
2.2.1.4 Comportement.....	71
2.2.1.5 Croyances.....	76
2.2.1.6 Competition.....	77
2.3 Les facteurs motivationels	79
2.3.1 Concepts et théories de la motivation	81
2.4 Conclusion.....	96
TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE.....	102
3.1 Le positionnement épistémologique.....	102
3.2 La stratégie de recherche.....	102
3.2.1 Le type de recherche	102
3.2.2 L'ethnométhodologie.....	105
3.2.2.1 Caractéristiques et fondements.....	106
3.2.2.2 Les techniques ethnométhodologiques	107
3.2.2.3 Évolution des conceptions de l'ethnométhodologie	113
3.2.2.4 Champs d'application de l'ethnométhodologie.....	114
3.2.2.5 Justification du choix de l'ethnométhodologie	116
3.3 Devis de recherche.....	118
3.3.1 Phase de l'ethnométhodologie	121
3.3.1.1 L'échantillonnage.....	121
3.3.1.2 La collecte de données	121
3.3.1.3 La description de l'échantillon	126
3.3.1.4 L'analyse des données	127
QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS.....	130
4.1 Organismes à l'étude	130

4.1.1 Résultats des entretiens ANSEJ ,CNAC , ANGEM Tizi-Ouzou.....	132
4.1.1.1 L'individualisme.....	132
4.1.1.2 Compétition.....	151
4.1.1.3 Croyances.....	134
4.1.1.4 Assistanat.....	155
4.1.1.5 Education.....	136
4.1.1.6 Leadership.....	138
4.1.1.7 Competences.et formation.....	139
4.1.1.8 Assymétrie d'information et bureaucratie.....	141
4.1.1.9 Motivation.....	142
4.1.2 L'analyse du questionnaire.....	145
4.1.2.1 L'individualisme chez les intervenants.....	145
4.1.2.2 Compétition (rivalité).....	148
4.1.2.2.1Compétition en dehors des organismes.....	150
4.1.2.3...Croyances.....	151
4.1.2.4...Assistanat.....	153
4.1.2.5...Bureaucratie et asymetrie d'information.....	155
4.1.2.6...Education.....	157
4.1.2.7 Formation et competences.....	159
4.1.2.8...Leadership.....	160
4.1.2.9 Motivation.....	162
4.1.3 Synthèse des entretiens et du questionnaire.....	167
4.2 Schématisation des facteurs socioculturels et motivationnels.....	169
4.3 Les objectifs du ministère du Travail	173
4.4 Le type d'approche.....	175
CINQUIÈME CHAPITRE – DISCUSSION.....	177
5.1 La création d'entreprises vue par les intervenants et le niveau des facteurs.....	177
5.1.1 L'individualisme.....	178
5.1.2 La competition (rivalité).....	179
5.1.3 L'éducation.....	181
5.1.4 Les croyances.....	181

5.1.5 L'assistanat, bureaucratie et asymétrie d'informations	182
5.1.6 La motivation au milieu du travail	184
5.1.7 Les compétences et la formation	189
5.1.8 Le leadership.....	190
5.2 Réflexions et recommandations	196
5.2.1 L'intervenant et les nouvelles valeurs comportementales.....	197
5.2.2 La création d'emplois par l'entrepreneuriat.....	199
5.2.3 Recommandations.....	200
5.2.3.1 Favoriser la décentralisation du pouvoir (gouvernance) et redéfinir la mission aux agences d'accompagnement en entrepreneuriat.....	201
5.2.3.2 L'esprit d'entreprendre chez les intervenants	205
5.2.3.3 L'administration publique , l'asymétrie d'information et.....	
l'entrepreneuriat	206
5.2.3.4 L'accès aux financements de projets.....	209
5.2.3.5 Multiplication des agences (réseaux).....	210
5.2.3.6 Le développement du partenariat privé/public.....	214
5.2.3.7 Développement des compétences.....	215
5.2.3.8 Développement d'une politique de motivation.....	217
5.2.3.9 Développement d'un leadership entrepreneurial collectif	220
5.2.3.10 La valorisation des ressources humaines	220
5.2.3.10.1 Le rôle de l'école	221
5.2.3.10.2 L'entrepreneuriat à l'école.....	222
5.2.3.10.3 Accompagnement étape par étape.....	226
5.2.3.10.4 Accompagnement guidé.....	227
5.2.3.10.5 Accompagnement visant l'autonomie.....	227
5.3 Synthèse des actions préconisées.....	227
5.4 La gestion du changement.....	230
5.5 Contribution, limites et pistes de recherche.....	233
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	246

ANNEXE A - CARTE GÉOGRAPHIQUE DE LA KABYLIE	265
ANNEXE B - L'ORGANISATION DES STRUCTURES D'ACCUEIL MISES EN PLACE	267
ANNEXE B1 - DISPOSITIFS DE CRÉATION D'ENTREPRISES MIS EN PLACE PAR L'ÉTAT ALGÉRIEN	269
ANNEXE C - CHEMINEMENT DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE SUIVI PAR UN PORTEUR DE PROJET (EXEMPLE DE L'ANSEJ)	273
ANNEXE D - DISPOSITION DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT CHEZ LES JEUNES : DESCRIPTION SCHÉMATIQUE (OCDE, 2001).....	274
ANNEXE F - LES QUESTIONS PAR THÈME	277
ANNEXE F1 - GUIDE D'ENTRETIEN PAR THÈME	280
ANNEXE F2 - LE QUESTIONNAIRE ADDITIONNEL.....	282
ANNEXE G - DÉTAIL DES ENTRETIENS RÉALISÉS POUR CHACUN DES ORGANISMES	288
ANNEXE H - EXEMPLE DE CODIFICATION DES ENTRETIENS PAR CATÉGORIE	289
ANNEXE I – ORGANISATION SOCIALE EN KABYLIE.....	290

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les objectifs des entretiens de la résidence ANSEJ de Tizi-Ouzou.....	38
Tableau 2 : Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat	50
Tableau 3 : Les antécédents de la culture (Singh et Parashar, 2005)	59
Tableau 4 : récapitulatif des variables socioculturelles.....	75
Tableau 5 : Types de recherche et leurs finalités	103
Tableau 6 : les étapes de la collecte de données.....	118
Tableau 7 : Le nombre de visites dans les organismes.....	125
Tableau 8 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos concernant l'importance des valeurs de la fidélité à soi-même selon les intervenants....	142
Tableau 9 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos portant sur la fidélité à soi-même selon les intervenants.....	144
Tableau 10 : Pronostic d'accord ou de désaccord avec les propos portant sur l'attachement à l'organisation et au travail d'équipe (intérêt commun).....	146
Tableau 11 : Pronostic d'accord et de désaccord sur la compétition au sein de..... l'organisme.....	148
Tableau 12 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos portant sur..... la compétition en dehors des organismes.....	150
Tableau 13 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos concernant la..... croyance chez les intervenants.....	154
Tableau 14 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos concernant..... l'assistanat chez les intervenants	158
Tableau 15 : Pronostic d'accord et de désaccord sur la bureaucratie et l'asymétrie.... d'information chez les intervenants.....	160
Tableau 16 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos concernant..... l'échec scolaire et la qualité des connaissances chez les intervenants.....	162
Tableau 17 : Pronostic d'accord et de désaccord sur la formation et les compétences dans l'organisme.....	159
Tableau 18 : Pronostic d'accord et de désaccord sur le leadership dans l'organisme... ..	161
Tableau 19 : Pronostic d'accord ou de désaccord sur la motivation dans l'organisme... ..	162
Tableau 20 : Extraits d'entretiens réalisés auprès des premiers responsables des... différents organismes (ANSEJ, CNAC et ANGEM).....	176

ACRONYMES

ANDI :	Agence Nationale de developpement de l'investissement
ANSEJ:	Agence Nationale de soutien à l'emploi de jeunes
ANGEM:	Agence Nationale de gestion du Micro-crédit
ANEM :	Agence Nationale de l'emploi
CNAC:	Caisse Nationale d'allocation chômage
CNES :	Conseil national économique et social
CEVITAL:	Conglomérat de l'industrie agroalimentaire
CREA :	Centre de Recherche en Économie appliquée pour le développement
CNRC :	Centre National de Registre de commerce
DG:	Directeur général
DPPME:	Direction de la promotion de la moyenne entreprise
INSIM :	Institut international de management
GEM :	Global Entrepreneurship Monitor
MTESS :	ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économiques
ONS :	Office National de statistiques
PIB :	Produit interieur brut
PME:	Petites et moyennes entreprises
PMI :	Petites et moyennes industries

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cheminement de recherche.....	6
Figure 2 : Les trois facteurs de la culture (modes de vie, normes, valeurs).....	58
Figure 3 : Les trois composantes d'une attitude : un exemple en milieu du travail.....	70
Figure 4 : La hiérarchie des besoins selon Maslow.....	83
Figure 5 : Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfactions professionnelles.....	86
Figure 6 : Composantes de la justice organisationnelle.....	90
Figure 7 : Théorie des attentes de Vroom.....	92
Figure 8 : Les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire.....	94
Figure 9 : Le modèle de la fixation des objectifs de Locke et Latham.....	95
Figure 10 : Le contenu du devis de recherche.....	120
Figure 11 : Les principaux facteurs socioculturels et motivationnels agissant sur les intervenants.....	172
Figure 12 : Types d'objectifs favorisant la culture entrepreneuriale chez les décideurs.....	173
Figure 13 : Un modèle d'intervention en matière de développement entrepreneurial..	230

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas pu se faire sans le soutien indéfectible et les orientations de Dr Sadeg Mohamed. Encore, j'ai eu le privilège de découvrir un homme en nom d'André Joyal dont l'érudition et la rigueur intellectuelle n'ont d'égal que leur bienveillance. Cette bienveillance simple et discrète qui caractérise si bien le Québécois me touche profondément et m'inspire au quotidien. En me prodiguant généreusement ses conseils, il m'a permis d'expérimenter cette relation qui unit, pour la vie, un maître et son disciple. Merci!

Mes remerciements vont aussi à Dr Lahlou qui m'a encouragé, soutenus et qui m'a conseillé de terminer mes études doctorales. Au-delà de tout, ce chemin n'aurait pu être parcouru sans les bases solides que m'ont transmises mes parents, Mohand Saïd, mon père et Khelloudja, ma mère pour qui « les études c'est la lumière de la vie ».

J'espère avoir fait honneur à leur dicton. Je ne peux passer sous silence le support indéfectible de celle qui partage ma vie, Samia. Son regard encourageant et approuvateur m'apporte aussi la confiance, l'équilibre et la persévérance de continuer mes études.

Finalement, comment oublier Massinissa, Jugurtha et Anaïs, ceux pour qui tous les sacrifices du monde valent la peine d'être faits.

Pour terminer, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance envers mes sœurs Fazia et Dahbia, mes frères Ahmed, Mohamed, Arezki et leurs enfants qui m'ont tous soutenu tout au long de mes travaux.

INTRODUCTION

De nos jours, l'entrepreneuriat (création d'entreprises) est vu comme un vecteur déclencheur de croissance économique et un facteur de compétitivité. Il est perçu comme le sang vivifiant et l'élément stratégique dans l'évolution des économies nationales et régionales. Phénomène à portée économique et sociale, il contribue à la production des richesses à travers la création d'emplois et/ou leur sauvegarde. Les pays développés font de la culture entrepreneuriale le fer de lance de leur économie. Cette dernière est caractérisée par des attitudes distinctives qui garantissent la création d'entreprises ayant pour finalité la réussite sociale et économique. Afin de relever le défi de l'emploi, la création d'entreprises devient un moyen pour les intervenants d'organismes publics, les dirigeants et les personnels administratifs d'appui à l'entrepreneuriat d'assurer une stabilité sociale et économique. Pareillement, on assiste à une profusion de travaux réalisés dans ce domaine. Mais, malgré ce grand intérêt porté à l'entrepreneuriat, l'investigation n'en est qu'à ses débuts et sur le terrain beaucoup reste à faire.

Présentement, le champ de l'entrepreneuriat est dominé par l'approche processuelle. Cette approche est caractérisée par plusieurs courants, dont la conception d'opportunités, courant soutenu par Shane et Venkataraman (2000), le courant de conception d'émergence organisationnelle soutenu par Gartner (1985, 1988, 1990, 1993, 2001); Aldrich (1999); Bouchikhi (1988) et Hernandez (2001), et le courant de conception individu-crédation de valeur ou individu-projet de Bruyat (1993). Les recherches relevant de ce troisième paradigme ont adopté deux approches différentes : l'approche déterministe basée sur l'idéologie, la culture et les structures sociales (Weber, 1930; Tribou, 1995) et l'approche volontariste basée sur l'engagement de l'individu pour exploiter l'opportunité d'affaires (Shapero et Sokol, 1982). Il découle de cette panoplie d'écrits que l'entrepreneuriat a un visage multidimensionnel.

Une multitude de facteurs incontrôlables, qui sont d'ordre socioculturel, motivationnel, politique et économique, influencent la décision d'un individu de créer une entreprise (Julien et Marchesnay, 1996; Gasse, 2003; Boutillier et Uzunidis, 1999; Marchesnay, 2001). Dans cette optique, quelques auteurs se sont intéressés à l'entrepreneuriat dans les pays africains à tendance musulmane (Sloane, 1999; Kuran, 2003; D'Iribarne, 2004; Noland, 2007; Julien et Boukar, 2009) pour connaître la similarité ou détecter la différence, s'il y a lieu.

Toutes ces approches évoquées précédemment conduisent le chercheur à s'intéresser davantage à la signification des phénomènes et à tirer ses idées à partir de la réalité du terrain. Pour les partisans de la sociologie compréhensive, à l'instar de Weber (2000) pour lequel la compréhension d'un acte social est étroitement liée à la signification que les individus accordent à leurs actes, cette signification n'est pas apparente; intériorisée, elle est à rechercher dans la conscience des personnes. Pour la connaître, il faut procéder à l'aide d'opinions et d'avis personnalisés et y rechercher les valeurs, les croyances et les normes qui guident les comportements. La création d'entreprises ou l'activité entrepreneuriale n'est qu'un produit de l'humain, ayant un sens qu'il faut découvrir.

Adhérant au troisième courant, cité précédemment, et partant de l'identification des principaux déterminants de la culture entrepreneuriale, nous nous sommes intéressés plus spécifiquement à l'identification des principaux déterminants de la culture entrepreneuriale et aux influences socioculturelles et motivationnelles majeures qui s'exercent sur le profil du leadership et qui se manifestent par les comportements d'acteurs (intervenants) dans la création d'entreprises. Tous ces facteurs concourent à la naissance d'initiatives entrepreneuriales touchant tous les secteurs d'activités et supposés contribuer à la création de richesses et à la résorption du chômage.

La littérature portant sur la création d'entreprises fait ressortir un ensemble de facteurs environnementaux qui influencent cette création. Malgré l'abondance de ces travaux, nous relevons chez les chercheurs la prédominance de l'intérêt porté au seul facteur « culture ».

La thèse est corroborée par plusieurs auteurs ayant étudié la culture et son impact sur les techniques de management de l'entrepreneur (Allali, 2001; D'Iribarne, 2000; Kamdem, 2002; Mercure, 1997; Torrès, 2001).

Cependant et à notre connaissance, peu d'études ont tenté d'identifier explicitement l'influence des facteurs socioculturels et motivationnels sur les comportements des (acteurs) intervenants et leur leadership entrepreneurial. Certes, nous ne pouvons omettre de rappeler que déjà dans les années 70 et 80 plusieurs auteurs à l'instar de Kilby (1971), Kets de Vries (1977), Shapero et Sokol (1982) ont évoqué les facteurs socioculturels comme caractéristiques d'influence parmi d'autres. Cet état de fait nous conduit à souligner que cette partie de la recherche est élaguée et ne figure guère comme déterminant potentiel de la culture entrepreneuriale. Pourtant, ce ne sont pas les études qui manquent pour faire un parallèle avec les études menées sur la culture et son impact au sein des différentes organisations. Par exemple, de plus en plus de travaux révèlent que les entrepreneurs dirigeants pensent et agissent en fonction de leur contexte socioculturel porté notamment par la famille, comme l'explique Bauer (1993). On peut citer l'appartenance régionale et la religion parmi plusieurs éléments socioculturels qui peuvent insuffler croissance et prospérité à une entreprise notamment dans les pays en voie de développement.

Parallèlement, sur le terrain, des initiatives du milieu laissent entrevoir la nécessité et l'obligation d'aborder le phénomène entrepreneuriales dans sa globalité en impliquant les différents intervenants sans se limiter uniquement à l'entrepreneur lui-même.

Il est à remarquer que peu de chercheurs se sont penchés sur l'importance de l'influence des facteurs socioculturels et motivationnels sur le comportement des acteurs (intervenants) favorisant la promotion de la création d'entreprises. En effet, cette tendance est nécessaire pour favoriser la création d'entreprises surtout dans les milieux ayant, en général, leur propre façon de concevoir l'activité économique et, en particulier, la volonté de création d'entreprises comme dans les pays en voie de développement.

Ce qui nous invite à comprendre que le développement d'un état d'esprit entrepreneurial ouvert à la création d'entreprises demeure très complexe. Il est tributaire d'un ensemble de facteurs intrinsèques et extrinsèques difficilement mesurables, liés aux mentalités et aux us et coutumes des individus.

Afin de combler ce manque, cette étude se donne comme objectif de déceler les facteurs socioculturels et motivationnels qui guident les comportements des acteurs (intervenants) en entrepreneuriat dans les décisions de promouvoir la création d'entreprises. Tout en essayant de répondre aux deux questions suivantes :

- Quelle est la place qu'occupe l'entrepreneuriat chez les acteurs (intervenants) promoteurs de la création d'entreprises?
- Pourquoi un tel comportement?

Ces questions éclairent le rôle prépondérant des acteurs (intervenants) dans le processus entrepreneurial et leur responsabilité quant à la réduction du chômage par la création d'entreprises. Dans le souci de cerner la situation qui prévaut dans les organismes d'appui à l'entrepreneuriat, nous nous sommes engagés à rapporter comme il se doit dans quelles conditions et climats se gère cet entrepreneuriat dans les différents organismes.

Pour cela, il importe de faire ressortir les facteurs socioculturels et motivationnels mis de l'avant par les équipes d'appui à l'entrepreneuriat, et de saisir les facteurs auxquelles ils se réfèrent pour exercer leurs fonctions de promotion de manière bonne ou mauvaise. Compte tenu du contexte culturel spécifique de la région et du refus catégorique de participation formelle à des enquêtes de recherche, éléments auxquels nous avons été confrontés, ainsi que de l'objet de notre recherche, font en sorte que l'approche sociopsychologique a été privilégiée et la recherche exploratoire a été choisie et qui se réalise par la méthode ethnométhodologique (conversation et discussion), appuyée par un questionnaire. Cette approche sociopsychologique nous a permis de dégager les facteurs socioculturels et motivationnels impliqués dans le comportement des acteurs (intervenants) de promotion de la création d'entreprises.

Notre travail de recherche comporte plusieurs étapes qui se résument au choix du sujet, aux études antérieures du doctorant, au choix épistémologique, à la recension théorique et à la méthodologie de recherche. C'est ce que nous présentons à la figure 1 suivante :

La figure 1 présente les différentes étapes constituant le cheminement de notre recherche en allant du choix du sujet jusqu'aux résultats et aux recommandations.

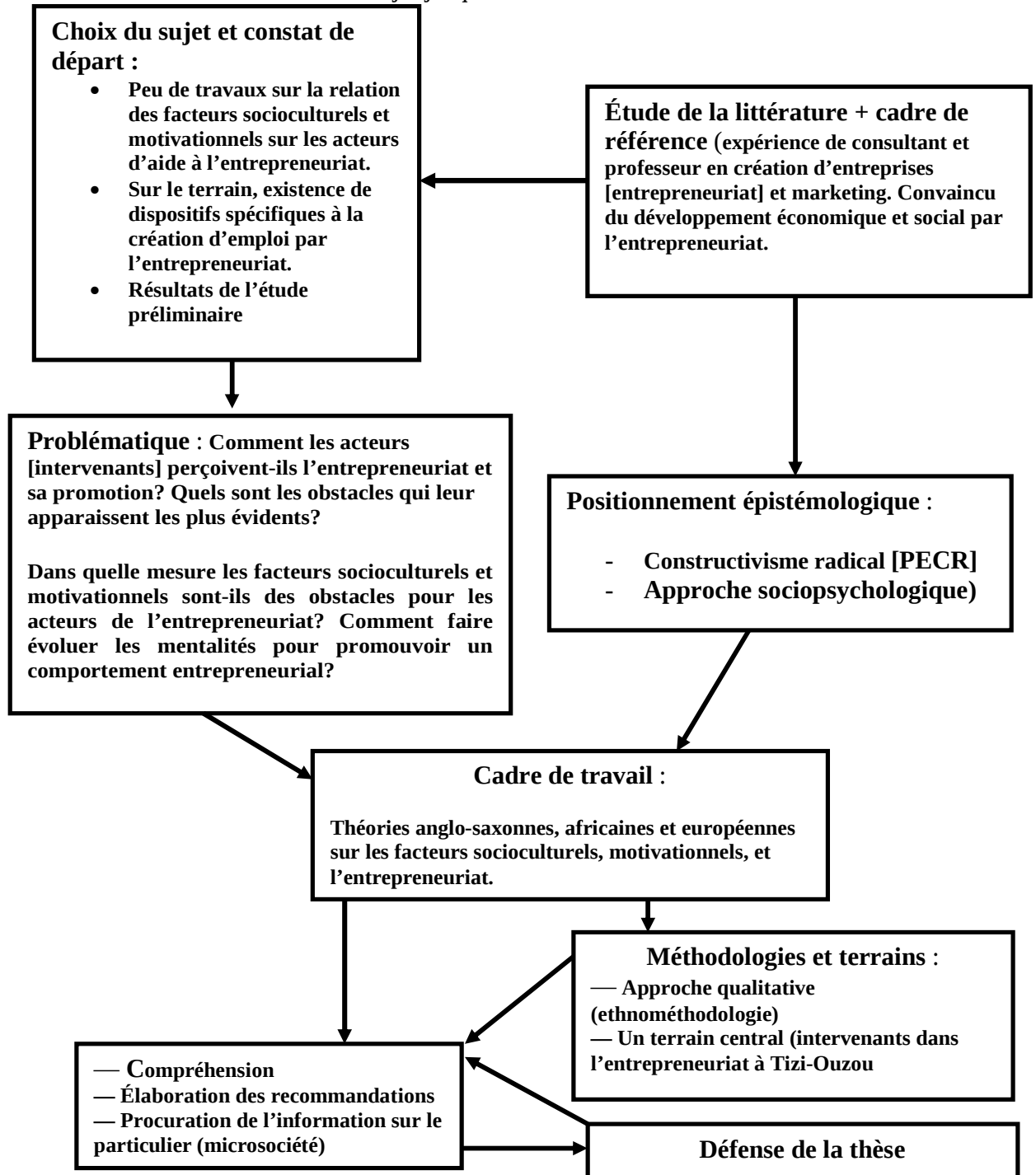


Figure 1 : Cheminement de la recherche

Source : Conception personnelle

La structure de recherche

La structure de la recherche se présente de la façon suivante :

Le premier chapitre porte sur la problématique managériale et les objectifs de la recherche. Le deuxième chapitre s'intéresse aux paradigmes entrepreneuriaux, aux fondements théoriques des facteurs socioculturels et motivationnels. Le troisième chapitre aborde le positionnement épistémologique, le choix méthodologique, le devis de recherche et les considérations éthiques, alors que le chapitre quatre est consacré à la présentation des résultats. Quant au cinquième, il porte sur les réflexions et la formulation des recommandations ainsi que sur les perspectives de recherche future.

PREMIER CHAPITRE — PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

1.1 Les constituants de la problématique managériale

1.1.1 La situation générale en Algérie

Aujourd'hui, la création d'entreprises est perçue par l'État algérien comme seule alternative pour combattre le chômage. Cette situation touche une population jeune qui débouche sur le marché du travail et qui ne parvient pas à décrocher un emploi après l'obtention des diplômes. La même situation prévaut pour les demandeurs d'emploi sans qualifications et des cadres mis au chômage, à cause de la compression du personnel ou encore de la retraite anticipée. Selon les informations communiquées par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale en 2014, 70 % des demandeurs d'emploi sont âgés de moins de 30 ans sur un taux de chômage de l'ordre de 11 % (M.T.E.S.S., 2014)². De son côté T.Chalal (DG de l'Agence Nationale de l'emploi = ANEM) souligne que le nombre de demandeurs d'emploi en 2014 a atteint le 1,2 million³. Aussi, l'État algérien semble se ranger à l'avis de plusieurs spécialistes qui pensent que pour pallier cette situation critique, alarmante et complexe, et dans le but de donner un nouvel élan à l'offre d'emploi, l'entrepreneuriat serait considéré comme instrument précurseur et vecteur de création d'emplois et de richesse (Prévost, 1993; Fortin, 2002). En effet, et dans la même perspective, le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2002)⁴ considère que le taux de l'activité totale de l'entrepreneuriat a un impact significatif sur la croissance du PIB. Il n'est donc pas surprenant que ceux qui enjoignent les décideurs politiques à encourager la culture entrepreneuriale soient nombreux.

² <https://www.agm.net/news/500000-micro-entreprises-dici-la-fin-2015>

³ [Www.aps.dz/.../15 576](http://www.aps.dz/.../15576) — l'anem-a-enregistré-1, 2 — million-de-demandeurs-d'e... 22 déc. 2014

⁴ www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=ENTRE_123_0011 Consulté décembre 2014

De manière globale, la trame d'effet est ainsi faite : l'entrepreneuriat mène à la création d'entreprises et les PME contribuent à créer la richesse (Joyal, 2007).

Partant donc de ces prémisses, les autorités algériennes ont, dans la foulée de réformes socioéconomiques hâtives, recours à la création d'un ensemble d'organismes chargés de la promotion de l'emploi pour la création d'entreprises⁵ dont l'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (l'ANSEJ), la Caisse nationale d'allocation chômage (CNAC) et l'Agence nationale de l'emploi (ANGEM). Cependant, les actions conçues par des décideurs de niveau central demeurent vaines (échec) pour des raisons de lenteur bureaucratique, d'incompétence des administrations, de non-engagement et de non-implication de la part des acteurs et du personnel administratif d'appui à l'entrepreneuriat, à tous les niveaux du processus (Abdelhak Lamiri dans *El Wattan* du 26/12/2014⁶), envers l'organisation structurelle créée à cet effet. Un des éléments qui expliquent cet échec est l'apparition d'un phénomène prédominant, l'émergence de microentreprises individuelles informelles, qui s'inscrivent dans un réseau d'économie de bazar communément appelé en Algérie *le réseau du marché noir*. Parallèles au réseau de l'économie formelle qui tend à se doter des bases et des caractéristiques d'une économie de marché, ces microentreprises échappent complètement à cette dernière. Ces entreprises informelles se créent par nécessité, considérées comme refuges aux sans-emploi. Ce phénomène prend tellement d'ampleur que, qualitativement et quantitativement, il altère d'une manière significative l'essor de l'entrepreneuriat et a un impact certain sur le développement économique aussi bien sur le plan régional que sur le plan national.

⁵L'organisation des structures d'accueil à l'Annexe B.

⁶ <http://www.elwatan.com/actualite/le-gouvernement-donne-des-directives-mais-les-administrations>
Consulté mars 2015

Il nous apparaît donc essentiel de nous attarder sur ce phénomène en présentant les étapes de la réalisation d'un projet ainsi que les considérations générales de l'entrepreneuriat en Algérie avec ces deux facettes : l'entrepreneuriat formel et informel.

1.1.2 Les étapes de la création d'entreprises

Bien que des dispositifs incitatifs⁷ soient mis en place pour promouvoir l'emploi par la création d'entreprises, afin de réduire la tension sociale qu'engendre le chômage, il n'en demeure pas moins que mener son projet à terme est une activité qui exige de la rigueur et de la patience. En Kabylie, il semble que ce processus relève d'un véritable parcours du combattant. Tous les organismes cités précédemment suivent les mêmes procédures pour valider un dossier de création d'entreprises. Nous avons constaté que toute étude de dossier passe par le même circuit⁸. Quand un porteur de projet se rapproche d'un organisme d'appui à l'entrepreneuriat, le traitement de son dossier subit une lenteur bureaucratique, traînant d'un service à un autre ou d'une commission à une autre, sans qu'il en comprenne les raisons. Aussi, mettre en exploitation son projet demande en moyenne 18 mois⁹. Une fois son dossier validé et après plusieurs mois d'attente, le porteur de projet doit se présenter devant différents organismes dont il reçoit des directives souvent contradictoires et non coordonnées. Une autre aventure de plusieurs mois d'attente commence et l'entrepreneur se débat dans un *imbroglio* administratif qui le démotive plus qu'il ne le soutient.

⁷ Les dispositifs et avantages accordés par l'État sont présentés en annexe B1.

⁸ Le processus de création d'**entreprises** dans le cadre de l'ANSEJ suivi par un jeune est présenté à **l'Annexe C**.

⁹ Avec l'aide d'un notaire, pas moins de 18 bureaux sont impliqués et plus de 49 visites s'avéraient nécessaires.

En effet, nous avons remarqué une absence totale de coordination entre les différents organismes publics et, par conséquent, l'organisme conçu dans le but de promouvoir la création d'entreprises et dont la mission est d'accompagner l'entrepreneur dans ses démarches se réduit à une simple boîte d'enregistrement.

Selon *Global Entrepreneurship Monitor* (2012) cité dans *Rapport doing Business*, en Algérie il faut 14 démarches ou procédures pour enregistrer une entreprise. Ce nombre est supérieur à celui de la Tunisie (10 procédures) et presque le triple de ce qui se passe au Maroc. Le traitement des procédures par les organismes compétents en Algérie dure 25 jours, alors qu'au Maroc la durée est de 12 jours, en Tunisie elle est de 11 jours, en France 7 jours suffisent. L'Algérie est classée à la 153^e place en termes de facilité de création d'entreprises. (Source *Rapport Doing Business* 2012¹⁰). Cette situation que l'on pourrait qualifier de dysfonctionnement administratif engendre plusieurs répercussions, avec l'apparition d'une nouvelle forme de création d'entreprises, de type informel connue sous le vocable de « Trabendo » pour l'activité en question et de « Trabendiste » pour celui qui la pratique.

Les activités auxquelles se livrent les *trabendistes* se situent majoritairement dans le secteur commercial avec la pratique de l'*import-export* tant au niveau local qu'international, essentiellement vers l'Europe et, depuis les années 90, vers l'Amérique du Nord. Pour survivre, ils déjouent la vigilance de la police locale et, quand ils voyagent pour leurs affaires, ils trouvent toutes sortes d'astuces, dont une complicité moyennant des pots-de-vin, pour déjouer le contrôle des douanes. Ils doivent surtout avoir des « entrées » pour la délivrance de leurs visas. Tout ceci se joue dans un climat de manque de confiance et d'hostilité entre les acteurs économiques issus du peuple et de l'État.

¹⁰ <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html> Consulté mars 2015

Cette atmosphère nous a tellement frappés que nous avons approché quelques *trabendistes*, en usant nous-mêmes de l'influence d'un réseau social informel afin que les langues se délient. Quand nous avons cherché à comprendre les raisons de cette obsession de travailler en dehors du cadre formel et de vouloir « rouler » l'État, les réponses étaient constantes et reflètent de manière évidente ces raisons :

- tous ceux qui travaillent dans les différents niveaux étatiques ne sont là que pour s'enrichir;
- pour réussir, il faut user d'*El Piston* ou de la *politique des cousins*, cette expression désignant, selon l'avis des personnes interviewées, le népotisme qu'exerce l'État algérien depuis plusieurs décennies, et cela depuis l'indépendance (1962);
- les organismes publics et étatiques ne sont pas efficaces;

En conséquence, tous ces constats démontrent que cette situation n'est plus vécue comme une indignation, mais comme un état de fait accepté par tout le monde, voire comme un ensemble de règles d'un jeu auquel tous participent. Ces observations nous invitent à nous pencher sur l'étude des facteurs socioculturels et des croyances fondamentales qui animent les responsables et le personnel administratif d'appui à l'entrepreneuriat. Il s'agit de comprendre leur manière d'agir avec lenteur et sans coordination avec d'autres organismes créés pour promouvoir la création d'entreprises. Ces responsables et ce personnel administratif pressentent qu'ils sont perçus par les porteurs de projet comme inefficaces et méprisants à leur égard. Au regard de cette situation, il nous a semblé opportun de présenter les considérations générales de l'entrepreneuriat en Algérie dans la sous-section suivante.

1.1.3 Considérations générales de l'entrepreneuriat en Algérie

L'intérêt des pouvoirs publics algériens pour l'entrepreneuriat est apparu comme un moyen de relance des investissements et un remède à l'essoufflement et à l'effondrement du modèle d'industrialisation appliqué dans le secteur économique public. L'entrepreneuriat est vu comme un instrument efficace pour créer des emplois, lutter contre le chômage et inciter certains segments de la population à être autonomes et à se prendre en charge.

Par ailleurs, cette capacité de s'autogérer ne doit pas être tributaire d'un certain assistanat, car elle est sous-tendue d'une part, par un état d'esprit qui nécessite une prise de conscience de sa propre valeur basée sur la confiance en soi et cet enthousiasme à se laisser porter par le processus créateur, et d'autre part, par un ensemble de croyances et d'attitudes qui valorisent l'autonomie individuelle et encouragent la liberté d'entreprendre. Or, à partir de l'indépendance du pays en 1962, durant des décennies, l'État algérien prône un régime politique, social, économique et culturel aux antipodes de cet état d'esprit.

Le socialisme spécifique devait cohabiter avec l'islam, religion de l'État, pour en préserver les fondements, critères qui servaient non seulement de repères identitaires, mais aussi de socle identitaire. De plus, cette orientation islamique est accompagnée d'une politique d'arabisation découlant elle-même du panarabisme, mouvement idéologique, culturel et politique qui exalte l'identité et l'ethnie arabes.

Ainsi, le nationalisme arabe a supplanté le nationalisme algérien. D'une manière conséquente, le privilège de l'ethnie arabe, l'identification à la lignée arabe et l'apprentissage de l'arabe comme langue sacrée du Coran sont autant de repères (étrangers à la société algérienne) qui exigent une forme d'acculturation des Algériens et contribuent à leur déculturation.

La confessionnalisation de l'école algérienne a peu à peu élagué toute référence scientifique et a annihilé tout esprit critique; elle aboutira, en 1990, aux atrocités de l'intégrisme islamique qui aura coûté la vie à des centaines de milliers d'Algériens, dont une grande partie de l'élite intellectuelle (avoisinant 4000) majoritairement francophone¹¹.

En s'appropriant les moyens de production, et ce, dans tous les secteurs (usines, manufactures, secteur agricole et télécommunications), l'État algérien a sapé la propriété privée sur laquelle reposait toute une organisation socioéconomique traditionnelle. À titre d'exemple, l'expropriation de plusieurs propriétaires terriens algériens, à l'instar de l'expropriation perpétrée par le colonisateur français, a brisé dangereusement un ordre socioéconomique traditionnel sur lequel reposait une paysannerie forte de son attachement viscéral à sa terre et qui représentait l'avenir de l'agriculture nationale et moderne. Cet ordre reposait foncièrement sur la propriété privée et un ensemble de règles qui organisaient la répartition des richesses, l'entraide, la solidarité sociale et l'entrepreneuriat. Si l'État avait su institutionnaliser cette organisation inhérente à la société algérienne, elle ressemblerait aujourd'hui, à bien des égards, à celle des sociétés occidentales. De plus, le régime socialiste devait être spécifique, car il devait ménager l'islam (une autre culture importée), vision diamétralement opposée au socialisme. De cette union contre nature est issu un des paradoxes les plus pernicious qui, peu à peu, a changé la structure socioéconomique de la société algérienne (pour ne parler que de cet aspect) et son attitude envers l'entrepreneuriat. Ce paradoxe réside dans le fait que le peuple algérien n'a pas pu profiter d'une certaine liberté d'entreprise, ou à tout le moins, d'une tradition commerciale que proposait l'islam (comme dans les pays du Golfe par exemple) puisque le socialisme combattait farouchement la propriété privée et freinait l'entrepreneuriat que voulait prendre en charge l'entreprise privée.

¹¹ [Http://. www.anglesdevue.canalblog.com/archives/2009/08/20/14799361.html](http://www.anglesdevue.canalblog.com/archives/2009/08/20/14799361.html) Consulté décembre 2014

Conséquemment, seulement une infime partie de l'intelligentsia algérienne a pu s'abreuver à l'esprit d'analyse que proposait la dialectique marxiste et se libérer d'une vision du monde moyenâgeuse basée sur une mystification et une falsification de l'histoire à la fois de l'être humain en général et de l'Algérie en particulier. Il s'ensuit de ce déterminisme économique (conjugué à un déterminisme résultant d'une vision où l'être humain est soumis à une volonté divine extérieure à lui), un assistanat nullement propice à un entrepreneuriat dans lequel pourrait s'épanouir le désir d'autonomie d'un porteur de projet exprimé par l'originalité d'un processus créateur qui lui est inhérent.

Selon Ait Ziane (2006), l'entrepreneuriat en Algérie est un moyen de répondre à la demande pressante de l'emploi. Cette contrainte sociale est la principale motivation qui a fait naître un profil d'entrepreneur atypique en Algérie. Un nombre important de ces créateurs ont pour objectif principal un revenu; il n'est nullement dans leur intention ni dans leur vision d'avoir une entreprise capitaliste, pérenne et identique au modèle des pays développés. C'est un entrepreneur de type artisan qui cherche uniquement la survie.

Cependant, il existe une forme de création d'entreprises en Algérie beaucoup plus portée par cette culture d'occasions de s'enrichir rapidement (l'opportunisme). C'est une catégorie destinée à ceux qui sont dans la sphère politique ou administrative de l'État. La création d'entreprises n'est pas un fruit valorisé par une idée dont ils sont porteurs ou convaincus, mais une forme d'auto-emploi ou *self-employment*, autrement dit, une personne n'ayant pas la possibilité de se trouver un emploi, son seul recours est de se le créer.

Ce profil d'entrepreneur, à vision à court terme, ne se situe pas dans une vision d'une entreprise moderne désireuse de faire fructifier ses actifs et/ou de créer des postes d'emplois.

Dans le même ordre d'idées, Lamiri (2010) souligne que la création d'entreprises est dominée par celles qui relèvent de l'informel (petit commerce, salon de coiffure, fast-food, cybercafé, etc.). Les jeunes exerçant ce type d'activités sont en général ceux qui ont été exclus du système scolaire et parfois ceux qui ont terminé leur scolarité sans atteindre le cycle universitaire. Un manque d'originalité dans les projets d'affaires résulte de ce fait.

L'entrepreneur algérien est quasiment un entrepreneur imitateur qui maintient son commerce au jour le jour. Paradoxalement, même si l'État semble fournir des efforts afin de mettre fin à ce genre d'entrepreneuriat, il s'engage à apporter un soutien juridique, fiscal et financier pour assister l'entrepreneur.

De ce fait, ce cadre législatif et administratif limite la création d'entreprises, leur expansion et leur originalité. Le porteur de projet, dans son processus de créateur d'entreprises, fait face à des barrières administratives rébarbatives, souvent insurmontables. Cette situation l'incitera à prendre le chemin de l'entrepreneuriat informel. Les lourdeurs bureaucratiques, l'incompétence des conseillers et des services de piètre qualité découragent l'entrepreneur qui ne se sent pas soutenu par ces organismes, alors que théoriquement, ils ont la mission de le soutenir dans toutes ses démarches.

Pire encore, il se sent toujours mis en échec et fait l'objet d'une suspicion (implicite et explicite) de la part des employés payés pour lui fournir ce service. Néanmoins, les avantages accordés par l'État ont un impact faible sur la création d'entreprises; ce qui s'explique par la prolifération des fameuses *sociétés d'import/export* plutôt que dans la véritable entreprise productrice de biens ou de services. Force est de constater que l'esprit créatif est corrélé avec les facteurs socioculturels et administratifs qui prévalent en Algérie. La création d'un environnement entrepreneurial sain qui pourrait attirer rapidement un grand nombre de vrais porteurs de projets est imminente. Une fois que ces investissements ont été réalisés, ceux-ci nécessitent plus que des vœux pieux.

Enfin, une volonté politique réelle reposant sur des politiques de soutien conçues dans une réelle perspective du service au citoyen est primordiale.

1.1.4 Entrepreneuriat formel

Le changement de cap politique en Algérie semble avoir entraîné un nouveau redéploiement économique et social.

Le passage de l'économie planifiée et centralisée (économie administrée) à l'économie de marché et de la libre entreprise a donné des effets pervers sur le maintien en vie du secteur public et parapublic. Causé par des mesures de compression d'effectifs, de départs forcés à la retraite et par d'autres mesures antisociales, leur impact se fait de plus en plus ressentir.

Les grands secteurs d'activités tels que l'industrie, le bâtiment et l'agriculture, grands pourvoyeurs d'emplois, ont été les premiers sacrifiés. Le désengagement de l'État de la sphère économique, le lancement de dispositifs incitatifs pour promouvoir l'entrepreneuriat et les investissements privés nationaux et étrangers n'ont pas atteint les résultats escomptés. En d'autres termes, la volonté de l'État d'accorder des largesses à la création d'entreprises et aux porteurs de projets, tous secteurs confondus, n'est pas évidente à travers le pays.

Par contre, le secteur du commerce, en aval des activités d'importation, a connu une explosion à la suite de la libéralisation des prix et des injonctions de la Banque mondiale qui ont accompagné le rééchelonnement de la dette extérieure en 1994. Sans doute ce secteur a-t-il favorisé l'enrichissement rapide? Par ailleurs, les causes du ralentissement de l'entrepreneuriat formel sont multiples. Les contraintes structurelles et organisationnelles constituent l'un des plus grands obstacles à une création d'entreprises efficaces.

S'ajoutent à cela, des facteurs socioculturels et un système de croyances fondamentales qui engendrent une situation favorisant l'apparition de l'opportunisme et l'émergence de l'entrepreneuriat informel encouragé par l'absence de contrôle des organes de l'État. Les activités commerciales qui ne demandent pas de fonds et qui génèrent d'énormes bénéfices ne sont pas soumises à l'imposition fiscale. Elles s'organisent en réseaux parallèles et mettent à mal le développement de véritables activités de production ou de services. De la sorte, l'entrepreneuriat informel occupe le terrain et se développe rapidement.

1.1.5 Entrepreneuriat informel

L'entrepreneuriat informel, en raison de son ampleur et de sa banalisation, peut être considéré comme un véritable appoint dans les économies sous-développées. Ce phénomène est une des caractéristiques des économies en transition qui tolèrent (et encouragent même) ce secteur qui échappe à tout contrôle. Ces activités économiques parallèles s'appuient, entre autres, sur le népotisme et la corruption, supports qu'elles trouvent à tous les niveaux de la société incluant les différents rouages de la machine étatique. L'autre caractéristique importante de l'entrepreneuriat informel est qu'il est devenu un véritable pourvoyeur d'emplois. Une multitude de métiers foisonnent et prospèrent dans son sillage comme les métiers de production des services, la revente en l'état, le transport, l'artisanat, les emplois non couverts par la sécurité sociale et plus encore.

Les aspects négatifs générés par cette propension généralisée vers les activités informelles et non enregistrées freinent l'éclosion de véritables entrepreneurs issus de grandes écoles privées algériennes. Elles constituent des résistances aux entrepreneurs capables de bâtir une économie durable dans le respect des lois et d'engendrer une meilleure équité et de plus grandes chances de réussite pour les plus méritants.

La dominance de l'entrepreneuriat informel sur l'entrepreneuriat formel suscite actuellement de grands questionnements. C'est ce qui nous amène à nous pencher sur le rôle de l'État dans la promotion d'un véritable entrepreneuriat créateur de plus-value.

1.1.6 Le rôle de l'État

Le rôle de l'État, dans le cas où il est mû par une réelle volonté politique, est de libéraliser l'économie nationale, d'encourager les initiatives citoyennes et de résorber le chômage afin de rompre l'isolement des zones rurales, notamment en Kabylie.

Instaurer un cadre législatif et réglementaire attrayant appuyé par des institutions qui encouragent et facilitent l'initiative entrepreneuriale en favorisant la création d'entreprises est une des actions ou démarches qu'il doit ancrer ou enraciner. Par ailleurs, le secteur privé et le secteur public doivent être mis à contribution pour résorber le chômage. Ainsi, le dispositif mis en place par l'État, soit le lancement d'entités d'appui à la création d'entreprises, destinées aux jeunes adultes âgés de 19 à 35 ans (diplômés ou non), aux citoyens âgés de 36 à 55 ans et aux personnes sans revenus, et dont le niveau de scolarité ne dépasse pas le primaire et le moyen, a connu un départ lent dans l'application des instructions émanant de l'État et l'utilisation efficace de ses dispositifs. Ces avantages permettent de bénéficier de prêts bancaires à des taux d'intérêt bonifiés couvrant le montant global de l'investissement comme les charges locatives, les équipements et les véhicules. Une exonération d'impôts sur l'activité est consentie sur une période allant de 5 à 10 ans selon le type d'activité et le lieu d'implantation. Des actions en matière de lois et de nouvelles mesures d'allègement fiscal et parafiscal ont été enregistrées, conformément à certaines recommandations de l'OCDE (Chrisman et Gatwood, 2002; Chrisman et McMullan, 2004), dans une volonté de rechercher de nouveaux moyens d'adaptation aux secteurs d'activité tenant compte de la localisation du projet.

Cet avantage est soutenu par les pouvoirs publics de façon officielle. Force est de constater que plusieurs types de mesures ont été institués pour susciter la création d'entreprises et encourager leur développement. La mise en place de ces mesures d'encouragement et d'accompagnement pour faciliter l'accès à la création d'entreprises n'a pas donné les résultats escomptés (K.Khefache, 2014¹², Lamiri, 2014).

Nous avons constaté que l'échelonnement et l'agencement des phases du projet ne répondent pas entièrement aux dispositifs de promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes et ne s'arriment pas à la coopération entre la politique nationale et la demande locale, telle que décrite dans les recommandations et ordonnances de 2001 émises par l'OCDE¹³, résumées dans un tableau de synthèse.

Ces recommandations portent, entre autres, sur la nécessité de développer une culture valorisant l'entrepreneuriat et permettant d'en saisir les règles et la compréhension. Cet objectif exige de favoriser la sensibilisation au développement de la gestion des entreprises et aux qualités nécessaires à un entrepreneur par le biais de tous les paliers de l'enseignement régulier, extrascolaire et parascolaire. Pourtant, dès l'indépendance territoriale en 1962, l'école algérienne se donne comme mission l'application de la politique de l'arabisation et de l'islamisation à outrance de la société algérienne sans égard à toute culture propice à l'entrepreneuriat en particulier et au savoir-faire scientifique en général. Cet élément met en relief le rôle du système éducatif dans le développement de l'entrepreneuriat et justifie que l'on s'y attarde ultérieurement dans notre étude. Cette initiation à l'esprit et à la culture de l'entrepreneuriat doit précéder toute forme d'aide financière.

¹² www.leconews.com/.../nos-entreprises-n-ont-pas-une-vision-lointaine -18... 18 juin 2014 — 18 juin 2014.

¹³ Organisation de coopération et de développement économiques. Le tableau proposé par l'OCDE (2001) est présenté à l'Annexe D.

L'État algérien (élément abordé précédemment) a imposé des modèles économiques contradictoires et étrangers à la réalité culturelle, psychosociale et économique des Algériens, de sorte qu'ils n'ont pas pu profiter des côtés positifs que pouvaient véhiculer ces modèles; car issus d'idéologies diamétralement opposées, ils s'excluaient mutuellement. Ce faisant, l'État a non seulement court-circuité les modèles locaux existants, provoquant ainsi un état d'aliénation généralisé, mais il a mis au point des politiques d'assistanat socioéconomique et de contrôle de l'entreprise privée. Succinctement, ces modèles se sont articulés autour des trois révolutions mises en place par le président Boumediene¹⁴ suite à sa prise de pouvoir après le coup d'État de 1965 : la révolution industrielle, la révolution agraire et la révolution culturelle. Il est fascinant de voir comment des décisions prises durant les années 1960 et 1970 ont eu un impact plus que jamais présent et actif. Ce qui corrobore notre hypothèse de départ, à savoir que les facteurs socioculturels ont un impact certain sur l'entrepreneuriat et son développement.

Il résulte donc de notre analyse que dans les dispositifs mis en place par l'État algérien afin de promouvoir l'entrepreneuriat et de le soutenir, seul le volet financier occupe une place prépondérante dans l'étude du dossier du porteur de projet. Conformément aux éléments d'analyse qui précèdent, l'environnement socioculturel est déterminant pour construire l'esprit de l'entreprise, la culture de création d'entreprises et l'esprit d'innovation que cela implique tant sur le plan individuel que collectif au sein d'une population. Les chercheurs et les praticiens n'ont pas manqué de mettre l'accent sur cet aspect socioculturel présenté comme condition *sine qua non* à tout projet de création d'entreprises.

De tels facteurs, identifiés en amont et maîtrisés en même temps, facilitent grandement la réalisation d'un projet (Gasse, 2003).

¹⁴<http://www.djazairess.com/fr/lexpression/59192> consulté le 29 -12 -2014

Le même auteur souligne que fondamentalement, la création d'une nouvelle entreprise représente une décision prise par un ou plusieurs intervenants; il s'ensuit que les influences qui s'exercent sur cette décision se retrouvent à trois niveaux :

- **Désirabilité ou acceptabilité (valeurs)**

Comme il a été cité précédemment, l'entrepreneuriat est une conduite, un comportement et un style de vie, selon Gasse. Il est demandé d'identifier les facteurs socioculturels du milieu environnant qui encouragent cette attraction vers cet esprit ou ce style d'entreprendre. Du fait que les facteurs socioculturels ont un impact direct sur le degré d'acceptabilité (de désirabilité) d'un tel comportement ou d'une action donnée, il découle que lorsque le milieu valorise l'entrepreneuriat, cela engendre une perception positive de cette activité chez l'ensemble des personnes qui composent ce milieu. On peut donc comprendre que les éléments qui peuvent jouer un rôle dans la désirabilité et les plus couramment observés dans le milieu sont : la famille et les proches, le milieu immédiat (administration, banques), le niveau d'instruction et de compétence ainsi que le profil psychologique.

- **Faisabilité (image positive)**

L'individu est un être soumis aux facteurs extrinsèques qui l'influencent dans son acte entrepreneurial. Ces facteurs exogènes interagissent et créent des situations de tension plus contraignantes que favorables à la création d'entreprises. Bien que ces climats ne soient pas figés, ils pourront subir des transformations. À titre d'exemple, selon les propos de Gasse (2003), l'entrepreneuriat actuel hérite d'un ensemble de contraintes ou de possibilités et d'un éventail d'attitudes limitant ou facilitant l'esprit d'entreprise qui caractérisent l'entrepreneuriat du passé.

Cependant, l'idée de créer, portée par l'entrepreneur, est dépendante du degré d'acceptabilité (de désirabilité) de l'acte entrepreneurial, mais aussi de ce qu'il soit raisonnablement faisable. Or, la faisabilité est tributaire d'un ensemble d'interprétations positives de l'acte de créer et de l'accessibilité aux moyens et aux ressources nécessaires pour aider à la création d'entreprises. Aussi, en plus de son aspect concret et matériel et des capacités propres à l'entrepreneur, d'autres facteurs de l'environnement immédiat ont un impact sur lui, comme les attitudes du milieu et sa vision de son projet.

- **Réalisation**

L'acte de concrétisation de projet exige de l'investisseur un ensemble de moyens humains, matériels et financiers. Ainsi la désirabilité et la faisabilité sont facteurs obligatoires, mais non suffisants pour la création d'entreprises. Alors, les régions qui cherchent à se développer sur le plan économique et entrepreneurial simplifient toutes ces conditions. Ces facteurs socioculturels, matériels et financiers doivent être maîtrisés. Compte tenu de leur importance et de leur interaction, l'entrepreneuriat peut être développé et stimulé s'ils sont réunis et gérés. Par contre, il existe des éléments qui demandent plus de temps que d'autres comme la culture.

Mais, prétendre qu'on ne peut rien changer dans ce domaine serait synonyme de fuite de responsabilité ou d'incompétence (Gasse, 2003).

À la question cruciale, pourquoi l'entrepreneuriat ne réussit-il pas à prendre son envol en Algérie, malgré tous les efforts déployés dans le but de le promouvoir, quelques éléments de réponse ont été apportés dans ce qui précède. Seulement, au fur et à mesure du développement de notre analyse, d'autres éléments de réponse s'imposent à nous. Une des explications réside dans le fait que le développement entrepreneurial est un mouvement qui implique des institutions, des comportements et des politiques gouvernementales.

On soulève ici un caractère complexe concernant les relations économiques qui s'imbriquent profondément dans une matrice de relations sociales et culturelles. Par exemple, le Conseil national économique et social (CNES, 2014) affirme sur son site que la prédominance de la valorisation des diplômes sur la qualification pose un véritable souci d'intégration au monde du travail. Les jeunes ont cette propension à se focaliser sur les diplômes¹⁵ en tant que titres valorisant et structurant leur identité socioprofessionnelle, au détriment de la qualification nécessitant et impliquant des connaissances et des savoir-faire acquis; ce qui constitue un véritable obstacle au développement de l'entrepreneuriat.

Pour W Guechtouli et M Guechtouli (2014)¹⁶, l'Algérie se distingue comme ayant les attitudes les moins favorables à l'entrepreneuriat. Dans leur étude, seulement 57 % des adultes algériens perçoivent l'entrepreneuriat comme un bon choix de carrière comparativement aux pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, dont plus de 80 % des adultes sont favorables à l'entrepreneuriat. Dans la continuité, le rapport de GEM < *Global Entrepreneurship Monitor* > (2012)¹⁷ souligne que l'Algérie a une culture d'entrepreneuriat beaucoup plus faible comparativement à ses voisins.

Toujours, selon Guechtouli (2014), les résultats de *Global Entrepreneurship Monitor* concordent avec ceux développés par Calza *et al* (2010) qui démontrent que la culture algérienne manque d'orientation vers la performance.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, il y a lieu de faire un tour d'horizon du système éducatif mis en place en Algérie par l'État, objet de la section suivante.

¹⁵ Malgré l'offre d'emploi et par manque de qualification, le taux de chômage des diplômés demeure élevé : 70 % sur 15 % du nombre total de demandeurs d'emploi, 2014. <http://www.cnes-dz.com/>

¹⁶ <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html> : *L'entrepreneuriat en Algérie: Quels enjeux pour quelles réalités?*

¹⁷ *Rapport doing business in Algeria, 2012* Guechtouli 2014-150 [Www.ipag.fr](http://www.ipag.fr) Tous consulté Janvier 2015

1.1.7 Éducation

En Algérie, l'Éducation est prise en otage par un système politique qui n'a jamais pris en considération les réalités linguistiques, culturelles, historiques et psychosociales de la société algérienne. Au sein de cette dernière se côtoient quatre langues :

- le berbère, une des langues les plus anciennes d'Afrique du Nord et du bassin méditerranéen, parlé par des millions d'Algériens¹⁸, environ 14 % de la population surtout dans les zones rurales comme la Kabylie et les Aurès, pour ne citer que ces régions, et qui fait l'objet d'une répression impitoyable par le pouvoir algérien;
- l'arabe dialectal, sorte de *créole algérien* dont la base sémantique, étymologique et syntaxique est berbère avec des rajouts de vocables d'origine espagnole et française;
- l'arabe dit classique, aussi étranger aux arabophones qu'aux berbérophones algériens, langue importée du Moyen-Orient (réitérant et légitimant l'invasion arabomusulmane en Algérie dès le VII^e siècle et exprimant l'obédience au panarabisme); elle est légitimée, valorisée et imposée comme une langue sacrée (langue du Coran) au détriment du berbère et du français;
- le français, butin de guerre de la colonisation française (1830-1962) comme le décrit Kateb Yacine (6 août 1929-28 octobre 1989)¹⁹, romancier et dramaturge algérien d'expression française, arabophone et farouche défenseur de la langue et de la culture berbère. Plus qu'une langue, le berbère véhicule un système de réflexions, de spiritualité et de pensées, un regard du monde et une philosophie.

¹⁸http://www.tlfq.ulaval.ca/axl/afrique/algerie-4Berberes_ling.htm Consulté 15 décembre 2014.

¹⁹<http://www.revue-analyses.org/index.php?id=707> Kasereka Kavwahirehi : Kateb Yacine, le poète anathème, ou la révolution à l'état nu. Consulté le 20 juillet 2014.

Cet ensemble d'éléments constitue le socle de l'identité algérienne même si cette dernière s'exprime différemment d'une région à une autre en arabe dialectal ou même en français.

Cependant, même si, historiquement, spirituellement et psychologiquement, l'identité profonde des Algériens est berbère, elle a subi un véritable ethnocide orchestré par le pouvoir algérien. Dès 1962, pour ne parler que de cette date, la politique de l'arabisation (qualifiée par certains politiciens de politique d'*arabisation*) et de l'islamisation a commencé à phagocytter le système éducatif.

À titre d'exemple, des professeurs ne possédant aucune qualification académique, ni pédagogique, ont été recrutés d'Égypte pour dispenser l'enseignement de toutes les matières scolaires en arabe²⁰.

Dès les années 70, l'influence des frères musulmans égyptiens commence à se faire sentir dans les écoles algériennes, car la majorité des enseignants recrutés étaient des frères musulmans dont voulait se débarrasser le gouvernement de Nasser, alors président de l'Égypte. Cette confessionnalisation a dépassé le cadre de l'école pour ensuite gagner tous les niveaux de la société.

Par ailleurs, le français, alors largement parlé en Algérie, fait l'objet d'une élimination progressive du système éducatif algérien, car l'État veut le remplacer par l'anglais pour s'aligner sur la politique linguistique des pays du Golfe.

En Algérie, trois systèmes d'éducation se chevauchent : le moderne, le traditionnel et l'islamique.

²⁰ « Les jeunes Algériens ont eu des formations différentes, teintées d'arabisme et de religion, nous avons eu la malchance d'avoir une génération d'enseignants venant du Moyen-Orient qui ont pollué l'esprit de nos enfants avec ces courants religieux étrangers à nos traditions ». Ministre de l'Intérieur algérien au journal Liberté du 26 juillet 2011.

L'éducation moderne est un enseignement qui était dispensé en français, mais depuis les années 70, il se donne en arabe dit classique à tous les niveaux de scolarité²¹.

Pour accélérer la politique de l'arabisation, la scolarisation en arabe et l'alphabétisation sont gratuites pour tout le monde. Ce choix a engendré des conséquences alarmantes, car le taux de décrochage scolaire est inquiétant et vient alimenter la population des chômeurs dont la proportion ne fait qu'augmenter. Ce système d'enseignement privilégie les diplômes au détriment des qualifications et de l'acquisition de savoir-faire, outils essentiels qui garantissent l'efficacité des actions.

Les déclarations suivantes ne font que confirmer l'échec du système éducatif algérien et de sa politique entrepreneuriale « Quand l'université produit des chômeurs »; « Une école qui produit des analphabètes... »²²; « Le taux de chômage est deux fois plus important chez ceux qui ont atteint un niveau d'instruction supérieur que chez ceux qui ont un niveau primaire, et 7 fois plus important que chez ceux qui n'ont reçu aucune instruction. Pour plus d'un tiers des diplômés de l'enseignement supérieur et près de la moitié des diplômés de la formation professionnelle, il faut au moins deux ans pour trouver un emploi. »

« La formation professionnelle n'absorbe que 1 % des recalés de l'Éducation nationale, notre économie ne dégage pas suffisamment de postes qualifiés et les formations ne sont pas adaptées aux besoins des entreprises »; « Les universités algériennes se trouvent en bas de tous les classements mondiaux ». Propos de Abdelmalek Rahmani, *coordonnateur du Conseil national de l'enseignement supérieur (CNES)*, *le journal El Wattan* du 16-03-2015.

²¹La généralisation de la langue arabe dans l'enseignement. Déclaration faite dans une ordonnance, publiée au (Journal officiel de la République algérienne) JORA, le 23 avril 1976.

²² http://forum.actudz.com/topic25675.html?sid_19621 .Une école qui produit des analphabètes...8 mars 2015 Malia .T <http://forum.actudz.com/topic25675.html> Consulté le 13 août 2014

Quant à l'éducation traditionnelle, elle se transmet de père en fils sous forme orale et de manière informelle.

Elle porte sur les us et coutumes et véhicule un ensemble de conventions, de valeurs et de pratiques normatives socialement acceptées. Par ailleurs, les remises en cause de ces valeurs éducationnelles sont en croissance dans le contexte actuel. Particulièrement efficace jusqu'aux deux dernières décennies, l'éducation des jeunes assurée par les anciens s'effectuait par l'exemple et la pratique, les symboles et l'apprentissage d'assumer les conséquences des gestes posés. Le respect de l'aîné, l'hospitalité et la solidarité sont les valeurs centrales de la société algérienne et du peuple kabyle en particulier. Les moyens utilisés pour véhiculer ces différentes valeurs sont les traditions populaires, les contes et proverbes, les chants et danses.

Quant à l'éducation islamique, elle bénéficie d'un statut particulier et d'une attention soutenue en Algérie. Dispensée dans des écoles coraniques ou centres religieux, l'éducation islamique en vigueur compte sur plusieurs réseaux : Le réseau de l'enseignement coranique religieux proprement dit, celui de l'enseignement arabe dispensé dans ce que l'on appelle les *medersas* et enfin celui de l'enseignement théologique plus approfondi dispensé par des imams et des marabouts qui, en plus d'occuper des espaces comme les confréries religieuses qui leur sont propres, peuvent jouir d'une large audience dans les mosquées. En outre, l'éducation islamique se réserve une place importante dans le système scolaire régulier, à tel point que les programmes de philosophie sont imprégnés de la pensée islamique. Les enfants algériens, en général, fréquentent tous ces établissements. À partir de six ans, les élèves reçoivent un enseignement religieux par le biais d'une matière incontournable la *tarbia islamia*, l'éducation islamique. L'enseignement de la religion est omniprésent tout au long du cursus scolaire, du primaire à l'université. Dans les milieux ultraconservateurs, les enfants commencent cette initiation à l'éducation islamique avant 6 ans.

Une fois les études ou la scolarisation terminée, les étudiants ayant reçu un enseignement du dogme, rigoriste et inhibiteur, n'ont pas bénéficié d'un horizon de connaissances leur permettant un vrai épanouissement. Moulés dans un modèle rigide, ils sont peu créatifs, ils ont de la difficulté à devenir indépendants et ils sont peu enclins à amorcer des activités innovatrices et génératrices de revenus. Ce constat rejoint la conclusion tirée des travaux de recherche de GEM (2012)²³ que 80 % d'Algériens ne sont pas à tendance entrepreneuriat, ils sont à orientation demandeurs d'emploi. Les timides actions arrêtées par l'État accordent un semblant d'importance au renforcement des capacités productives des entreprises déjà existantes par la mise en place de programmes de mise à niveau (méthodes de gestion, intégration des concepts marketing, etc.) avec les organismes européens dont l'objectif final est de générer des emplois.

Cependant, le contexte culturel et les conditions objectives, comme les infrastructures, les ressources humaines en place et l'absence d'une véritable autonomie de pouvoir décisionnel, ne favorisent point un essor économique digne de ce nom.

Par contre, des espoirs de changement sont permis à long terme grâce à l'ouverture de certaines écoles privées spécialisées dans la formation en management moderne destinée aux cadres, aux porteurs de projets et autant aux intervenants (acteurs ou forces vives) animés de volonté pour parer à la menace de la mondialisation. Ce constat de fait nous conduit à un questionnement sur l'état de la littérature concernant l'entrepreneuriat en Algérie et en Kabylie.

1.1.8 Revue de la littérature (publications)

Des écrits et des mémoires coloniaux traitent de l'émigration des Kabyles, de leur implantation en Algérie et ailleurs dans le monde, de leurs valeurs sociétales ainsi que de leur organisation sociale, économique et culturelle.

²³ *Rapport doing business in Algeria In Guechtouli 2014-150 www.ipag.fr Consulté Janvier 2015*

Des réflexions conceptuelles sur la question de l'entrepreneuriat en Kabylie ont vu le jour, mais d'une manière très timide. En effet, c'est en entrepreneuriat que la littérature se fait rare pour ne pas dire négligeable. Les quelques recherches publiées ayant trait à l'entrepreneuriat portent sur des généralités. Il s'agit notamment des travaux de mémoire de fin d'études supérieures ou d'articles dans la presse quotidienne. Plusieurs éléments sont à l'origine de ce manque d'intérêt pour les études entrepreneuriales.

Parmi ces causes, on peut noter le retard qu'accuse la libéralisation économique et qui vient du fait que pendant des années, l'économie algérienne a été, à l'image de la politique, un théâtre :

- où se morfondait le socialisme spécifique amputé de sa pensée scientifique et dialectique débarrassée de toute référence religieuse (opium du peuple);
- où une pensée populaire riche de sagesse et potentiellement porteuse de richesse n'a pas pu s'institutionnaliser pour construire une société à son image, en paix avec son passé et confiante dans son avenir.

L'entrepreneuriat propose un modèle occidental qui doit s'adapter à la société dans laquelle il s'implante. À cet effet, il est admis de savoir pourquoi l'entrepreneuriat, n'ayant pas encore fait l'objet de travaux connus et exhaustifs, constitue le parent pauvre de la littérature dans le domaine de la recherche en Algérie.

Il est vu comme un domaine qui n'intéresse pas, à ce jour, les chercheurs, même si les raisons purement économiques sont les premières évoquées. Une recherche sur l'entrepreneuriat sur les raisons de son blocage et les pistes de son élan paraîtra pour pallier ce manque, en souhaitant étudier à l'avenir l'ensemble des diversités socioculturelles de l'Algérie. Il est grand temps d'entreprendre de telles études.

Mais, en ce qui nous concerne actuellement, on va se focaliser sur les dimensions socioculturelles et motivationnelles pour les aborder dans le cadre de notre étude, comme facteurs d'influence incontournables dans l'émergence d'un comportement favorable chez les acteurs de l'organisme promoteur de la création d'entreprises à Tizi Ouzou. La section suivante nous renseigne de façon succincte sur la région où nous avons eu notre étude et dans laquelle se trouvent les différents organismes et acteurs de la promotion de la création d'entreprises.

La Kabylie (Tizi Ouzou)

L'espace choisi est une partie d'une région, à la fois géographique et historique, de la grande Kabylie que M. Côté (1996) décrit comme « une des régions les plus petites du pays et pourtant une qui compte le plus d'habitants ». C'est que l'on est devant un cas particulier : un ensemble de montagnes accidentées et variées aux potentialités limitées. Jusqu'au XIX^e siècle, la culture de l'olivier et du figuier tenait la place la plus importante dans les occupations et dans les revenus de la région, le sol et l'exiguïté du territoire étant des contraintes pour toute autre forme d'agriculture. Avant les années 1940, la population (les hommes) sillonnait toute l'Algérie et une partie de la Tunisie exerçant les métiers les plus divers, mais ne se fixait que très rarement en dehors de la Kabylie.

À l'indépendance en 1962, les détenteurs du pouvoir ont opté pour le choix d'un système politique basé sur un parti unique, une pensée unique inspirée des valeurs arabo-islamiques et d'un modèle économique centralement dirigé. L'État, principal entrepreneur et employeur, a choisi des orientations qui ont aliéné le peuple algérien culturellement et économiquement, et a pensé la gestion économique du pays uniquement en fonction des revenus générés par les hydrocarbures.

Ces choix politiques, idéologiques et économiques imposés par l'État ont pour conséquences l'éclatement des structures familiales et de la vie collective dans les villages kabyles, engendrant le privilège du salariat incitant à une démographie croissante dépassant de loin les potentialités de la région. Cette situation a conduit à l'abandon des métiers ancestraux.

Les Kabyles sont alors entrés dans la nouvelle logique économique socialiste (travail garanti) et toute l'économie est dans un couffin des souks (Galleries). Du paysan au salarié, chacun plonge dans le statut de dépendance totale (*Dépêche de Kabylie* du 13-09-2008).

Cette réalité sociale intériorisée et socialisée est devenue une donnée naturelle. Ainsi, le Kabyle est complètement déconnecté de son ancien mode de vie (autonomie économique), il est devenu entièrement soumis aux précarités et aux aléas de l'emploi public. L'aléa le plus distinctif est le chômage qui pèse de plus en plus sur toutes les catégories d'âge de la société. Le secteur public, pourvoyeur d'emplois implanté dans la région durant les années 70, détruit durant les années 90, n'a pas encore été compensé par d'autres offreurs d'emplois soit privés ou publics; une situation préoccupante qui pousse ainsi des milliers de jeunes et pères de famille dans le stress. Les conséquences sur la paix sociale sont apparentes. Plusieurs phénomènes étrangers à la société sont apparus, en l'occurrence le banditisme, la violence, les agressions, le cambriolage, le suicide, le phénomène « haraga » des clandestins qui fuient le pays au risque de leur vie et le trafic de drogue constituent la triste symptomatologie incomplète du malaise social.

L'étude préliminaire a eu lieu uniquement avec les acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat s'occupant de la population de la sous-préfecture de Mekla (Daïra) en même temps commune avec les deux autres communes annexées : Ait-Khelili et Souamaa appelées jadis Ait-Vouchaib.

Mekla, jadis Ath-Fraoucen, fait partie de la wilaya de Tizi-Ouzou, une wilaya qui se situe à 100 km à l'est d'Alger (la capitale) et limitée au nord par la mer Méditerranée. Une wilaya qui s'étend sur une superficie de 24 262,7 km² avec une population estimée à 3 000 000 d'habitants. Compte tenu des critères arrêtés par l'ONS (Office National de Statistiques) définissant la population urbaine et rurale, il ressort que dans son ensemble la wilaya de Tizi-Ouzou (grande Kabylie) est à majorité rurale avec un taux avoisinant les 65 % de sa superficie. L'ensemble de la population est réparti sur 43 communes classées totalement rurales et 24 classées mixtes (rurales et urbaines). La wilaya de Tizi-Ouzou dispose d'une façade maritime de 85 km de long soit 7 % de la côte algérienne. La Kabylie maritime couvre uniquement 5 communes sur la totalité des 67 que compte Tizi — Ouzou.

Pour mener à terme notre travail de recherche, notre enquête est élargie à l'ensemble de tous les acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat des 14 sous-préfectures que compte la wilaya de Tizi-Ouzou. Ce qui donne un ensemble de 54 personnes pour les 3 organismes ANSEJ, CNAC et ANGEM.

1.2 Problème managérial

L'objectif du gouvernement algérien est de réduire le taux de chômage à 1(un) chiffre grâce à la création de plusieurs entreprises sur la base des différents dispositifs, notamment, ANSEJ, CNAC et ANGEM, toutefois, ceci nous semble une illusion. Les acteurs (intervenants) d'organismes de la promotion de l'entrepreneuriat tels que l'ANSEJ, la CNAC, l'ANGEM sont loin de leurs objectifs, ainsi que de leur mission. Plusieurs indicateurs nous interpellent.

Selon KADI M du Centre de Recherche en Économie appliquée pour le Développement (CREA, Algérie 2012),²⁴ dans les pays développés le nombre de créations d'entreprises varie entre 40 et 80 entreprises pour 1000 habitants et en matière de densité les pays développés affichent des taux évoluant entre 45 et 80. En Algérie, enregistre une densité de dix-sept PME pour mille habitants (17/1000) comme plafond en 2010, un taux très loin comparativement aux taux le plus faibles à l'international qui est de l'ordre de quarante-cinq PME/PMI pour mille habitants (45/1000). Toujours, selon le même auteur les entreprises créées contribuent d'une manière inefficace à la création d'emploi avec un taux maximal de 17 % de l'emploi total en 2011, et que la moyenne du taux d'emploi par PME durant la période de 2001 à 2011 reste très faible (03 emplois).

D'après le ministère de l'Industrie, de PME et de la Promotion de l'Investissement et sur la base de son bulletin de statistiques numéro 22 – 2012, le nombre de PME créées en 2012, tous secteurs juridiques confondus, est de 55 144 PME²⁵. L'évolution entre les deux années (2011/2012) est de 7,97 %, tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement net total de 52 523 PME. Toutefois, à la fin 2012, l'emploi cumulé dans les PME tous types confondus est de 1 848 117 entités.

Au rythme du nombre de créations d'entreprises recensées, nous constatons un écart très important par rapport au pourcentage de demandeurs d'emploi. Encore, si en se réfère à la demande actuelle d'emploi avoisinant le 1,2 millions d'emploi (DG de L' ANEM <Agence nationale de l'emploi> décembre 2014), Tizi Ouzou à elle seule à une demande d'environ 45 000 par année (*Liberté*, 6 mai 2014).

²⁴ www.univ-ecose.tif.com/seminars/Pub_Investmnt/5-3.pdf Consulté janvier 2015

²⁵ www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_statistique_PME21-francais.pdf Consulté mai 2015

Selon l'Agence de Wilaya de Tizi-Ouzou²⁶ de l'emploi, le nombre de demandeurs d'emploi entre hommes et femmes constituées d'universitaires et ceux issus de la formation professionnelle est de 31.710 demandes en attente de placement²⁷. Seulement 11 629 postes créent par rapport aux dispositifs avantageux (contrat à durée déterminée et du filet social).

De son côté le directeur de l'ANSEJ de Tizi-Ouzou (17-09-2014), parle d'un total de 1060 microentreprises créées durant l'année 2014 dans la wilaya de Tizi — Ouzou. Ces entreprises ont généré environ 2700 emplois, sans préciser la nature (permanents ou précaires).

Par ailleurs, en seize années d'existence, le dispositif Ansej a permis la création dans la wilaya de Tizi — Ouzou, 16.798 microentreprises ayant généré, au total, plus de 43.000 emplois directs²⁸.

Faisant un parallèle à la demande annuelle de l'emploi, nous constatons un écart énorme. La création demeure très loin de la réalité.

Selon le directeur de la CNAC (28-10-2014), deux mille deux cents (2.200) emplois directs créés dans la wilaya de Tizi-Ouzou durant les 10 premiers mois de l'année 2014, au titre du dispositif de la Caisse nationale d'allocation chômage. Ces emplois générés par les 1.527 microentreprises. Depuis 2004 à ce jour, la Cnac de Tizi-Ouzou a financé 7.490 microentreprises, pour une offre globale de 14.521 postes d'emploi.²⁹. Ce référent aux données, le pourcentage de création d'entreprises et très loin du pourcentage de la demande d'emplois.

²⁶ www.horizons-dz.com/?11-629-emplois-crees-en-2014 17 janv. 2015

²⁷ www.aps.dz du 14 août 2014

²⁸ <http://radioalgerie.dz/news/fr/content/14423.html> 23-09-2014

²⁹ <http://www.aps.dz/regions/13026-tizi-ouzou-> 28-10-2014

D'après la directrice de l'antenne locale l'Agence Nationale de la Gestion du microcrédit (18-03-2015), 1 903 projets financés pour une création de 2 750 emplois directs au profit de jeunes chômeurs ». ³⁰ Dans la même trajectoire, le nombre de commerces de détail créés comparativement aux entreprises de production, plus de 42 % des nouvelles immatriculations de janvier à mai 2014 sont portées vers le commerce de détail sur 89.431 nouvelles créations d'entreprises (CNRC, 2014) ³¹.

Pour A. Moussaoui industriel cité dans le journal *El Wattan* du 18 -01-2015. « Les banques donnent des crédits à des gens qui achètent des fourgons, qui ouvrent des pizzerias, mais pas pour l'industrie ». Cette déclaration rejoint celle de Dr Lamiri (2010).

Encore, nous apprenons que plus de 2.600 marchés ont été accordés de 2012 au premier semestre de 2014 aux microentreprises créées dans le cadre des dispositifs de l'Agence de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) et la Caisse nationale des assurances chômage (CNAC) par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale ³². Cette pratique peu paraître à court terme comme moyen de donner un élan et un apprentissage aux entrepreneurs, mais d'autre part, ce genre de pratique réduit la volonté des entrepreneurs d'innover, de développer ses marchés et recruter une main-d'œuvre. On a l'impression de promouvoir des entreprises assistées (assistanat du peuple à l'assistanat des organisations, un modèle d'un échec recommencé). Cet acte justifie l'incompétence des acteurs d'organismes de la promotion de l'entrepreneuriat productif et créateurs d'emplois.

Une telle situation n'est peut-être que la partie visible d'une crise profonde. L'absence de vision de la part des acteurs et notamment, l'absence d'un leadership entrepreneurial partagé est apparent.

³⁰ <http://www.liberte-algerie.com/lalgerie-profonde/1-903> 18-03-2015
<http://www.angem.dz/portail/index.php/fr/>

³¹ <http://ipvs.algeriesite.com/Info/nieuws.php?id=95387> Consulté mars 2015

³² <http://www.cciae.org/wp-content/uploads/2014/05/RPE-Alg%C3%A9ro-Espagnole-sem3-D%C3%A9cembre-2014.pdf> Consulté mars 2015

Nous comprenions que les actions de l'État s'inscrivent dans la politique de la paix sociale et non dans la politique de croissance entrepreneuriale.

Selon Kateb k, cité dans (le journal El Wattan du 6 - 4 - 2015), la situation d'emplois se complique davantage sans réelles perspectives, près de 80 % des chômeurs actuels sont issus d'emplois non permanents. L'auteur parle de 1,2 million de chômeurs actuels auquel une demande d'emploi additionnelle pourrait se situer entre 250 000 et 300 000 chaque année entre 2015 et 2040. L'auteur soulève un autre aspect pas des moindres, est cette très forte poussée démographique, il faudrait en effet créer pas moins de 12 millions d'emplois nouveaux (3,3 millions de personnes âgées de plus de 60 ans, 12 millions d'enfants de moins de 15 ans, 1 million de femmes accouchant chaque année.³³ Toutes ces prémisses justifient l'échec de la politique du gouvernement à l'égard de l'emploi digne.

Enfin, cette crise est celle d'une société forgée depuis la nuit des temps et laminée par de multiples courants culturels qui l'ont atteinte dans ses éléments constitutifs essentiels à travers le choix politique, économique et social.

Il est courant de voir que les individus souhaitant développer l'entrepreneuriat ne savent pas par où commencer, peut-être par manque de connaissances du processus entrepreneurial. Gasse (2003), Prévost (1993) et Fortin (2002) ont d'ailleurs expliqué que son application et son développement passent d'abord par des personnes, notamment des leaders locaux. Ces derniers facilitent par leur dynamisme, leur entregent et leurs actions, le développement d'une population qui cherche à se prendre en charge sur le plan économique.

³³ http://www.elwatan.com/economie/besoins-en-hausse-ressources-en-baisse-l-algerie-face-a-la-pression-demographique-06-04-2015-291666_111.php Consulté mai 2015

C'est dans ces termes que Gasse disait : « pour stimuler l'entrepreneuriat dans un milieu donné, encore faut-il connaître toutes les étapes du processus entrepreneurial pour pouvoir les identifier : l'idée, le projet et l'entreprise (désirabilité, faisabilité et action) qui sont nécessaire et stratégique dans le parcours de l'entrepreneur » (Gasse, 2003).

Les organismes publics tels ANSEJ, ANGEM, CNAC ont axé leurs exigences beaucoup plus sur le volet financier qui demeure une dimension insuffisante pour susciter la création d'un nombre important d'entreprises. Pour passer à l'action, il faut d'abord connaître au préalable sa désirabilité et sa faisabilité dans la société. D'ailleurs, l'attitude du milieu immédiat vis-à-vis des gens d'affaires et de l'entrepreneuriat influence de façon importante cette décision de création. Malheureusement, selon Gasse (2003), une des dimensions de l'attitude du milieu, à savoir la dimension socioculturelle du processus entrepreneurial, apparaît moins tangible et plus mystérieuse que les constituants économiques et psychologiques. C'est peut-être moins évident, mais c'est tout aussi fondamental. En fait, dans les propos de Gasse, l'évolution de l'entrepreneuriat est la résultante d'une dynamique interactive entre les facteurs individuels de l'entrepreneur et ceux de l'environnement social (Gasse, 2003). Alors, le problème central consiste à appréhender les interprétations, les perceptions et l'environnement social qui animent les comportements des intervenants, acteurs du développement entrepreneurial et qui les structure. Aussi convient-il d'identifier les facteurs socioculturels et motivationnels chez les acteurs (intervenants) de l'entrepreneuriat, susceptibles d'impulser ou de freiner son élan, considéré comme antidote aux problèmes d'emploi et vu comme un instrument du développement local (Prévost, 1993; Fortin, 2002).

Afin d'approfondir la problématique de mise en place d'une culture entrepreneuriale favorable à la création d'entreprises dans un milieu difficile pour parer au chômage galopant, nous avons interrogé, dans le cadre de la recherche, des acteurs (intervenants) en entrepreneuriat.

Pour ce faire, trois entretiens ont été menés auprès de 54 intervenants dans 3 organismes d'appui à l'entrepreneuriat, pour la wilaya de Tizi-Ouzou.

Pour nous rapprocher davantage de notre problématique, nous avons eu un entretien spécifique avec 3 représentants de la tutelle (gouvernement) auxquels nous avons demandé de nous faire part des objectifs tracés pour les organismes mis en place l'ANSEJ, CNAC et ANGEM ce que nous avons vérifié auprès de ces mêmes organismes en usant du même procédé (entretien spécifique sur leurs objectifs). Ces entretiens justifient davantage la problématique managériale.

D'amples informations sur les considérations méthodologiques et les résultats de la résidence ainsi que la répartition des organismes d'appui à l'entrepreneuriat dans la wilaya étudiée sont fournies en annexe (**annexes E, F et G**).

La résidence poursuivait deux objectifs : l'exploration du phénomène étudié et la validation de l'intérêt et de la pertinence de l'objet d'étude. Le tableau 1 précise les objectifs réalisés dans le cadre de la résidence.

Tableau 1 : Les objectifs des entretiens de la résidence à l'ANSEJ Tizi-Ouzou

Objectifs	Exploration du phénomène étudié	Validation de l'intérêt et de la pertinence de l'objet
Entretiens		
ANSEJ (Agence Nationale de soutien à l'emploi de jeunes)	Oui	Oui
Représentants du Ministère	Oui	Oui

La résidence avait pour objectif de mieux connaître les motivations et la compréhension chez les acteurs (intervenants) du développement de l'emploi par l'entrepreneuriat (création d'entreprises), quant à l'existence des difficultés de réussir leur pari. Nous nous sommes intéressés à la compréhension de leur façon de faire et de s'y prendre à cet égard.

Finalement, nous avons pu déceler les facteurs socioculturels et motivationnels ainsi que le profil de leadership qui les animent.

Les résultats de l'enquête obtenus dans le cadre de la résidence ont permis de confirmer la problématique de recherche, son intérêt et sa pertinence. Développer une culture entrepreneuriale représente l'un des défis de l'État à travers les organismes créés à cet égard. Questionnés sur les contraintes les plus fortes à la création d'entreprises, les acteurs de la promotion classent les facteurs socioculturels et motivationnels parmi les plus problématiques.

Après l'État, décideur unique (assistanat) et le financement, les facteurs socioculturels et motivationnels représentent deux handicaps les plus importants pour l'essor de l'entrepreneuriat. Ce qui signifie, selon les répondants, que l'État doit parer au manque de fonds financiers et de budgets certes, favoriser l'implication directe des acteurs, mettre une politique de motivation claire, ancrer un leadership partagé pour accélérer la création d'entreprises.

Ce dernier élément (leadership collectif ou partagé) est le plus complexe, car, en ce qui concerne l'État algérien, ce serait de ramer à contre-courant de l'idéologie qu'il a mis tant d'années à implanter. A-t-il cette conscience, cette volonté et cette compétence pour le faire? C'est d'autant plus délicat que cela implique indirectement une remise en question de ses fondements idéologiques.

Actuellement et malgré cette embellie financière, les résultats demeurent mitigés comme déjà cités dans la section précédente, en plus de la lenteur administrative et l'asymétrie d'information toujours omniprésente. À l'unanimité, les acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat (intervenants) évoquent les mêmes réponses. Concernant les opinions, les perspectives et les interprétations, la totalité des répondants parle des facteurs entravant l'élan de l'entrepreneuriat, à savoir : l'absence de formation (incompétence), absence de véritables entrepreneurs et entrepreneurs, individualisme excessif, l'échec scolaire (niveau de scolarité faible), absence de leadership et, entre autres, l'asymétrie d'information entre leaders et subordonnés et notamment un manque de politique de motivation au travail tel que les salaires, la promotion et la gestion de carrière.

Les intervenants directs du développement entrepreneurial sont d'accord pour dire que les instances nationales devraient intervenir pour éliminer tous les obstacles par les différentes initiatives, notamment, le renforcement des prérogatives des acteurs d'organismes de la promotion de l'entrepreneuriat à l'échelle locale, la définition claire de leur mission, création de prix de reconnaissance pour les objectifs réalisés, créer une culture de leadership collectif, etc. La pertinence de telles initiatives évoquées à l'unanimité nous fait voir que la réussite n'est pas pour demain.

Les résultats de la résidence au niveau de l'ANSEJ, CNAC et ANGEM montrent que les intervenants sont conscients du fait que la réussite de la création d'entreprises n'est pas uniquement une question de finance ou de la présence de l'État. Toutefois, devant les résultats aussi peu concluants des pratiques actuelles, il semble que l'État soit confronté au problème suivant : malgré l'allègement des procédures d'accès au financement, l'impact que peuvent avoir les facteurs socioculturels et motivationnels sur l'action demeure ignoré. En plus, il n'existe pas actuellement de repères pouvant orienter les pouvoirs publics à demander à ses intervenants dans les organismes (ANSEJ, CNAC et ANGEM) d'assurer le développement d'une culture entrepreneuriale efficace conduisant à la création d'entreprises comme remède au chômage. Ceci nous incite à dire que la solution au problème actuel de l'entrepreneuriat ne se trouve pas dans les traités d'économie politique ni dans les décrets ni dans les ordonnances et les lois. Elle réside plutôt dans l'écoute des acteurs (intervenants) et de la population locale elle-même, dans la richesse de leur diversité culturelle, dans le questionnement de leurs attentes, notamment celles qui concernent le monde de l'entrepreneuriat. La réalité socioculturelle et des facteurs motivationnels qui pèsent sur les acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat, conjuguée aux écueils économiques et aux difficultés qu'éprouve le gouvernement à promouvoir la culture entrepreneuriale, pose avec acuité le problème des rapports complexes entre la création d'entreprises, les facteurs socioculturels, motivationnels et le leadership entrepreneurial partagé ou collectif. Ce qui confirme la pertinence de cette étude dont l'objectif est de repérer des formes d'action qui favoriseraient l'élan entrepreneurial à Tizi-Ouzou (Kabylie). Nous souhaitons une Kabylie à la fois lucide et solidaire pour une Algérie meilleure et prospère.

1.3 Questions de recherche

Les questions de recherche portent sur les facteurs socioculturels et motivationnels.

Il s'agit de collecter les perceptions et les opinions des acteurs de l'entrepreneuriat afin de cerner les attitudes et l'ensemble des caractéristiques socioculturelles et motivationnelles qui les influencent dans leurs décisions et dans leurs choix d'un tel comportement. Ce faisant, nous sommes amenés à identifier les obstacles qui entravent le succès de l'entrepreneuriat dans la région choisie, la Kabylie (Tizi-Ouzou) et à repérer, pour la société kabyle, des formes d'action favorables pour l'élan entrepreneurial tant attendu.

Le cas des organismes ANSEJ, CNAC et ANGEM à Tizi-Ouzou (Kabylie) montre que les actions adoptées n'ont pas atteint l'objectif attendu (voir la section problème managérial). Ce constat nous donne l'opportunité d'affiner la problématique par un questionnement plus précis :

- **Comment les intervenants perçoivent-ils l'entrepreneuriat et son développement?**
- **Quels sont les obstacles qui leur apparaissent les plus évidents?**
- **Dans quelle mesure les facteurs socioculturels et motivationnels sont-ils des obstacles pour les acteurs de l'entrepreneuriat?**
- **Comment faire évoluer les mentalités pour promouvoir la création d'entreprises?**

Ce questionnement nous permettra de caractériser de façon plus générale les rapports entre les actions et les réalités du terrain.

Décideurs et exécutants produisent chacun des réponses à priori différentes concernant l'entrepreneuriat et sa promotion. Cette recherche propose donc une démarche en vue de faire apparaître les conditions représentant les difficultés auxquelles sont confrontés les intervenants (acteurs) et les décideurs.

1.3.1 Objectifs de recherche

À partir de ces questions de recherche, nous soulignons que les objectifs poursuivis par la présente recherche sont répartis comme suit :

1.3.1.1 Objectif général

Le principal objectif de cette recherche est d'arriver à comprendre s'il existe dans l'organisation un esprit entrepreneurial partagé chez les acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat.

Alors il est évident de l'étudier dans un cadre socioculturel et motivationnel dans le but de saisir les référentiels des valeurs sociales et des valeurs du travail dont les intervenants sont porteurs et qui les poussent à un comportement entrepreneurial peu reluisant.

1.3.1.2 Objectifs spécifiques

Afin d'aboutir à cet objectif général, l'étude poursuit les objectifs spécifiques suivants :

1. Explorer le rapport existant entre les acteurs opérant dans l'organisation d'une part, et leur relation avec l'entrepreneuriat d'autre part.
2. Éclaircir et approfondir l'impact des facteurs socioculturels et motivationnels sur le comportement des acteurs de l'entrepreneuriat.
3. Identifier les différents obstacles vus par les acteurs de l'entrepreneuriat pour un esprit entrepreneurial partagé.

Alors, pour rassembler les éléments qui constituent les questions de recherche à travers les comportements des acteurs dans le domaine de l'entrepreneuriat au sein des organismes ANSEJ, CNAC et ANGEM, il faut s'intéresser d'une manière particulière et réelle aux facteurs motivationnels et socioculturels.

Néanmoins, il faut porter attention aux accomplissements et aux interactions des intervenants (acteurs) de l'entrepreneuriat entre eux, et en direction de la population.

Somme toute, ces questions de recherche nous ont permis de répondre à notre préoccupation, en générant une meilleure connaissance sur les valeurs et les attitudes des acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat avec tous ses secrets, ce qui nous a amenés à dégager des recommandations et des perspectives, afin d'orienter les actions des décideurs (État) vers de meilleurs résultats.

Après avoir justifié la pertinence de notre sujet de recherche. Le chapitre suivant servira de recension théorique et des écrits sur les concepts de l'entrepreneuriat et les facteurs socioculturels ainsi que, les concepts et les théories de la motivation au milieu du travail.

DEUXIÈME CHAPITRE — CONTEXTE THÉORIQUE

À partir de l'approche par les traits, les recherches sur l'entrepreneuriat n'ont pas cessé de citer les facteurs socioculturels et motivationnels comme facteurs d'influence dans la prise de décision concernant le développement de l'entrepreneuriat. Pourtant, nous avons pu remarquer à ce jour que ces facteurs n'ont pas encore connu une évolution pour identifier la place qui leur revient. Les auteurs se limitent uniquement à les nommer implicitement parmi les conditions de la création d'entreprises. Toutefois, la présente étude met en relief quelques caractéristiques socioculturelles et motivationnelles dont se réclament les acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat et qui influencent leurs comportements.

Dans le respect du cadre de travail choisi et de la littérature entrepreneuriale adoptée, il importe d'aborder d'une manière très succincte les points concernant l'entrepreneuriat en tant que phénomène sensible aux facteurs socioculturels et motivationnels, la culture entrepreneuriale, la culture et ses différentes composantes, l'approche *etic* et *emic*. La motivation au travail entre concepts et théories, le leadership et enfin, la compétition, la croyance et le comportement. Sachant bien que le comportement est la résultante des facteurs socioculturels et motivationnels. Comme nous l'avons mentionné dans notre introduction, notre recherche s'inscrit dans l'approche qualitative inductive. Celle-ci nous conduit à aborder d'une façon intuitive les caractéristiques socioculturelles (Strauss et *al*, 1990) telles que la culture, attitudes, valeurs et normes, et les théories de la motivation (Vroom, 1964, Herzberg et *al*, 1968, etc.)³⁴, ainsi que d'autres variables qui ont émergé lors de notre étude préliminaire, à savoir : les croyances et la compétition. Ces facteurs seront abordés ultérieurement.

³⁴ Chapitre 5 : les théories de la motivation, p.132-159 de Schermerhorn et *al*, ERPI, 4eme édition

2.1 Le paradigme de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat ne peut être défini qu'en faisant référence à l'entrepreneur. Il est le sujet, l'acteur, la création d'entreprises et le résultat de son action. Ce sont l'action et la compétence de l'entrepreneur qui créent l'entreprise (Hernandez, 2001).

Divers auteurs de l'ère classique ont tracé un historique du concept d'entrepreneur, à la lumière de Richard Cantillon (1726), Jean-Baptiste Say (1803), Joseph Schumpeter (1935), F. Drucker-Peter (1985). Plus tard, d'autres approches viendront enrichir le concept d'entrepreneuriat.

- **L'entrepreneur :**

Pour le premier auteur Richard Cantillon (1726), cité par Hernandez (2001), « l'entrepreneur est celui qui assume le risque de l'incertain, du non probabilisable, il s'engage de façon ferme vis-à-vis d'un tiers, sans garantie de ce qu'il peut en attendre ».

Pour Jean-Baptiste Say (1803), l'entrepreneur est celui qui réunit et combine des moyens de production. Pour Schumpeter (1935), l'entrepreneur est celui qui introduit et conduit l'innovation. Cette innovation peut revêtir différents aspects : fabrication d'un bien nouveau, introduction d'une méthode de production nouvelle, conquête d'un nouveau débouché, conquête d'une nouvelle matière première et réalisation d'une nouvelle organisation de la production.

Pour F. Drucker (1985) également l'innovation est l'aspect essentiel de la fonction entrepreneuriale. Seul mérite l'appellation d'entrepreneur celui qui bouleverse et désorganise, celui qui, pour reprendre une formule schumpetérienne, opère une « créative destruction ».

Pour J. Landa (1993), de son côté, l'entrepreneur joue le rôle de « combleur de vide face à l'insécurité et à la faiblesse juridique destinée à faire respecter les contrats, un concept valable dans les pays en voie de développement ».

R. Lacasse (1985) définit l'entrepreneur comme une personne qui prend l'initiative de réunir quelques moyens, dans une forme quelconque et pour un but quelconque. Cette entité dispose d'une relative autonomie et la personne qui en a eu l'idée la dirige et en prend le risque.

Si de nombreux auteurs se sont intéressés à l'entrepreneur et ont proposé des définitions, elles reprennent presque toutes les trois axes évoqués : la notion de prise de risque, celle de coordination-organisation, et celle d'innovation.

- **L'entrepreneuriat :**

L'entrepreneuriat ne peut être réduit à une simple définition, c'est un terme générique, son explication diffère d'un auteur à un autre, d'un pays à un autre et d'un contexte à un autre, voire selon le champ d'intérêt de chaque chercheur. Néanmoins, de nos jours, les chercheurs s'accordent à dire que c'est un phénomène liant un individu et une organisation, et aussi un concept étroitement lié à « la création d'entreprises ». La multiplicité et la complexité du mot « entrepreneuriat » ont donné lieu à une multitude de définitions.

Nous en citerons quelques-unes. Du côté de Verstraete (2002), la création d'entreprises est l'acte fondateur de l'entrepreneuriat. Pour l'Office québécois de la langue française (2003)³⁵, l'entrepreneuriat se définit comme un ensemble de qualités personnelles en matière de création et de développement d'entreprises et d'activités innovantes.

³⁵ www.capitale-entrepreneur.ca/fr/qui-nous-sommes/historique/ Consulté le 10 février 2015

Cependant, l'entrepreneuriat fait appel à trois composants majeurs : l'esprit d'entreprendre, la création, la reprise d'entreprises et l'entrepreneur.

Pour Fillion (1990, 1997), l'entrepreneuriat « *c'est le processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise* ».

Finalement, selon les termes de Fayolle (2004, p.105), pour comprendre ce raisonnement, il nous a paru nécessaire de faire une recension des écrits portant sur les facteurs qui interviennent dans le processus de création d'entreprises, afin d'ouvrir la voie à l'étude du potentiel entrepreneurial d'une région donnée.

Cette démarche nous a amenés à considérer la notion d'entrepreneuriat sous diverses approches. Pourtant, aucune d'elles ne peut, à elle seule, expliquer entièrement le processus entrepreneurial. Ce qui nous conduit à ce qui suit.

2.1.1 Les différentes approches en entrepreneuriat

Selon une première approche, les bases théoriques de l'entrepreneuriat relèvent de la science économique. Les économistes s'intéressent particulièrement aux effets de l'entrepreneuriat et à l'apport de l'entrepreneur dans la sphère économique. Une deuxième approche se penche plutôt sur les individus. Elle vise à produire des connaissances sur les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs. Pour cela, elle tente d'identifier leurs traits de personnalité, de comprendre leurs motivations et leurs comportements, et de retracer leurs origines et leurs trajectoires sociales. Elle cherche ainsi à établir un profil type d'entrepreneur qu'il serait possible de reconnaître par une caractéristique principale ou un ensemble de caractéristiques.

Conséquemment, une des premières questions relatives aux individus a porté sur le caractère inné de l'individu.

Les spécialistes des sciences du comportement humain sont tentés d'analyser et de cerner les caractéristiques personnelles, les profils et les comportements de l'entrepreneur (Fayolle, 2004). Cette conception conduit donc à la notion d'opportunité entrepreneuriale. Prônée par Shane et Venkataraman (2000), elle s'inscrit dans la lignée de Bygrave et Hofer (1991). Elle définit le champ entrepreneurial comme étude académique : comment, par qui, avec quels effets, les opportunités qui conduisent à la création de futurs biens et services sont-elles découvertes, évaluées et exploitées? (Fayolle, 2004). Une troisième approche dite « approche par le processus » fut impulsée par Gartner (1985, 1988 et 1993). Elle réside dans la création de nouvelles organisations. Dans cette vision, l'étude de l'entrepreneuriat revient à étudier les activités permettant à l'individu de créer une nouvelle entité. On se rapporte ici à l'émergence organisationnelle. Cette nouvelle conception amena Bruyat (1993) à conclure que l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est le dialogique individu/création de valeurs. Ce qui veut dire que l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeurs, il en détermine les modalités de production et l'ampleur. Il en est l'acteur principal.

Le système entrepreneurial (création de valeurs-individu) est en interaction avec son environnement de façon permanente. L'approche par le processus est donc d'une grande variété compatible dans tous les états entrepreneuriaux et aussi dans les créations d'entreprises (Bruyat, 1993).

Les questions auxquelles s'intéresse ce courant de recherche partent du principe que l'entrepreneuriat est considéré comme un phénomène complexe et multidimensionnel (Gartner, 1985; Bruyat et Julien, 2001).

En résumé, la première approche répondant en quelque sorte à la question « *what* » (que fait l'entrepreneur?) est fonctionnelle et directement héritée des auteurs de la théorie économique, tels que Jean-Baptiste Say (1803) et Schumpeter (1935).

La deuxième approche ou approche par les traits cherche à isoler les traits des entrepreneurs et ce qui les différencie des personnes non engagées en entrepreneuriat. Cette approche s'intéresse aux questions « *who and why* » (qui sont les entrepreneurs? pourquoi entreprennent-ils?). Cette dernière a communément donné lieu à différentes typologies d'entrepreneurs. Par conséquent, elle a été sévèrement critiquée par Gartner (1985), connu pour son questionnement « *Who is an entrepreneur? Is the wrong question* », et qui lui opposait une autre approche possible de l'entrepreneuriat, centrée sur la création d'organisations, la troisième approche « *how* » ou par processus. Fayolle (2004) a synthétisé tout ce passage dans le tableau reproduit ici (Tableau 2).

Tableau 2 : Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat

Question principale	What (Approche fonctionnelle)	Who/Why (Approche sur les individus)	How (Approche sur les processus)
Échelle du temps	200 dernières années	Depuis le début des années 50	Depuis le début des années 90
Domaine scientifique principal	Économie	Psychologie, sociologie Psychologie cognitive Anthropologie sociale	Science de gestion Science de l'action Théories des organisations
Objet d'étude	Fonctions de l'entrepreneur	Traits individuels, traits des personnes (créateurs et créateurs potentiels)	Processus de création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle organisation.
Paradigme dominant	Positivisme	Positivisme; Sociologie compréhensive	Constructivisme Positivisme
Méthodologie	Quantitative	Quantitative Qualitative	Qualitative Quantitative
Hypothèse de base	L'entrepreneur Joue ou ne joue pas un rôle important dans la croissance économique	Les entrepreneurs sont différents des non — entrepreneurs.	Les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres.
Lien avec la demande sociale (qui est intéressé par...)	État, collectivités territoriales Responsables Économiques	Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Système éducatif Formateurs	Entreprises, Entrepreneurs, Entrepreneurs potentiels, éducateurs et formateurs. Structures d'accompagnement et d'appui des entrepreneurs.

Source : Fayolle, A. (2004) dans la *Revue internationale PME*, 17(1), 101-121.

Pour sa part, Béchard (1996) résume l'évolution de l'entrepreneuriat entre ce qu'il appelle les tenants de l'approche déterministe de la culture et ceux de l'approche volontariste ou du changement.

Les premiers sont représentés par Weber (2000), Hagen (1960) et Kilby (1971). Pour les partisans de cette approche, l'idéologie religieuse, les normes culturelles et les organisations sociales déterminent les comportements entrepreneuriaux.

Les seconds, tenants de l'approche volontariste, insistent sur les facteurs socioculturels pour expliquer l'acte entrepreneurial. Les principaux partisans sont Shapero et Sokol (1982). Ces adeptes voient en la création d'entreprises comme un fait complexe à dimensions multiples devant intégrer les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur et des facteurs contextuels (Hernandez, 1999, et Fayolle, 2004).

Enfin, selon les propres propos de Fayolle (2004), ce qui semble caractérisé l'évolution des recherches en entrepreneuriat est, d'une part, la réorientation du centre focal qui s'est déplacé de l'individu vers le processus (Bygrave et Hofer, 1991) et, d'autre part, l'abandon progressif d'une vision statique pour une vision plus dynamique.

Ainsi, on est en présence d'un ancrage qui relève de l'épistémologie constructiviste faisant appel à des approches qualitatives (Fayolle, 2004). L'évolution et l'émancipation de l'entrepreneur demandent un environnement adéquat et exigent la présence d'une culture entrepreneuriale que nous présenterons dans la section qui suit.

2.1.2 La culture entrepreneuriale

Décrire ce que l'on entend par la culture entrepreneuriale équivaut à rechercher les éléments de la société qui alimentent l'entrepreneuriat.

Il est communément admis que l'entrepreneuriat, défini dans son sens le plus simple, le plus restrictif, correspond à la création d'entreprises à vocation commerciale.

À cette pratique, la société attache des croyances, des valeurs, des significations qui sont profondément ancrées dans les désirs, la volonté et l'existence de ceux qui vivent dans cette société.

L'entrepreneuriat, comme pratique sociale, est un comportement qui a un corollaire à la fois individuel et collectif comme tous les comportements sociaux. C'est à ces corollaires collectifs de l'action entrepreneuriale que se réfère la culture entrepreneuriale.

Cependant, la création de nouvelles entreprises joue un rôle de premier plan dans le processus de génération d'emplois. En conséquence, il demeure important, si l'on veut accroître le nombre d'entreprises créatrices d'emplois, que l'on comprenne mieux les conditions favorables à leur émergence. La complexité de définir le concept entrepreneurial apparaît tout à fait justifiable à la lecture de plusieurs définitions. Nous estimons utile d'en citer une et de résumer les autres.

Selon le site **Academon**³⁶, la culture entrepreneuriale se définit comme l'ensemble des convictions partagées, des manières d'être, de voir et de faire qui oriente le comportement des personnes, des institutions et de la population en général à l'égard de l'entrepreneuriat. La culture entrepreneuriale se rapporte aux affaires, valorise l'initiative individuelle ou collective, s'assoit sur la persévérance et la détermination et recherche un juste équilibre entre la protection (sécurité) et le danger. La culture entrepreneuriale corrige la tension entre la stabilité et le changement.

³⁶ <http://www.academon.fr/Travail-de-Recherche-La-culture-entrepreneuriale/1319>
Consulté le 25 juin 2014.

Une culture qui valorise l'entrepreneuriat accorde à l'activité d'affaires une place importante dans ce que l'on pourrait appeler la hiérarchie des valeurs de cette société.

Ainsi, une société qui encourage l'entrepreneuriat accordera aux affaires, à l'argent, et à la création d'entreprises une place importante parmi les valeurs prioritaires de cette société (Fortin, 2002).

La culture entrepreneuriale priorise l'initiative individuelle et collective. Elle est source d'inspiration pour les membres d'une population. Une inspiration qui pousse les individus à agir et à tenter de résoudre eux-mêmes les défis qui se posent à eux.

La culture entrepreneuriale valorise la persévérance et la détermination qui supportent l'expérimentation et qui tolèrent que certains individus connaissent des difficultés, des échecs et des faillites.

Fortin (2002) continue de considérer la culture entrepreneuriale comme une condition incontournable pour le développement de l'entrepreneuriat qui est vu comme un antidote à la pauvreté. Son application et son développement passent d'abord par des leaders locaux qui facilitent, par leur dynamisme et leurs initiatives, la création d'une population qui s'acquiert une autonomie économique. La culture entrepreneuriale ne peut connaître son développement dans un milieu donné sans la participation effective de l'école, tant au niveau des valeurs et des attitudes, que des compétences et des connaissances. L'école demeure le moyen clé pour stimuler le potentiel entrepreneurial (Gasse et Paracini, 2007; Lapointe, Labrie et Laberge, 2010). Par ailleurs, il devient utile d'établir une collaboration entre la population, l'école et les entrepreneurs existants pour donner de l'accroissement d'un espace, beaucoup plus entreprenant, et à terme, une véritable culture entrepreneuriale.

L'État peut valoriser et soutenir l'entrepreneuriat comme il peut le restreindre, voire l'empêcher. Il peut contribuer à créer un environnement politique, social, culturel qui attire et soutient l'entrepreneur. Il a aussi la possibilité, par la mise en place de lois et mesures et d'un ensemble de règlements, de restreindre voire d'empêcher l'enracinement de la pratique entrepreneuriale et l'essor de l'entrepreneuriat (Fortin, 2002).

De son côté, Johannisson (1984 et 1987) définit la culture entrepreneuriale comme un système de valeurs et de croyances communes qui organise et qui donne une signification équivalente au monde tel que perçu par ses membres. La culture génère un comportement uniforme de la part de ceux qui la partagent. En outre, Johannisson donne à la culture entrepreneuriale la notion d'organisation sociale qui s'explique par la considération accordée au comportement entrepreneurial et au risque économique, et par l'implication des investissements et de l'organisation des ressources humaines, techniques et financières.

Enfin, la culture entrepreneuriale se traduit par un système social qui valorise les caractéristiques personnelles rencontrées chez les entrepreneurs (individualisme, besoin d'accomplissement, internalisé du locus de contrôle, prise de risque), apprécie le succès, accepte l'échec, encourage la diversité et non l'uniformité et voit le changement comme un mode de vie normal qui s'inscrit dans un système orienté vers l'innovation (Hernandez, 1999).

Toutefois, parler de la culture entrepreneuriale aboutit à parler inéluctablement du concept d'entrepreneur, élément considéré comme une résultante de la culture entrepreneuriale. L'entrepreneur, c'est un cadeau pour la société (Fortin, 2002, p. 200). La culture entrepreneuriale, comme toute autre forme de culture, demande certaines conditions pour s'ancrer et se développer. Il faut identifier des modèles et les promouvoir, obtenir la participation des médias et s'assurer de la complicité de l'école.

De plus, la culture entrepreneuriale repose sur les valeurs et les attitudes, l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la solidarité. L'ancrage de la culture entrepreneuriale est possible dans certains lieux comme la famille, l'école, l'entreprise ou l'organisation et la cité (Fortin, 2002).

N'oublions pas que l'entrepreneur, en tant que créateur de richesses, est confronté à des facteurs socioculturels tantôt favorables, tantôt défavorables, difficilement quantifiables, et agit en fonction d'eux pour réussir son affaire. Alors, nous devons nous intéresser davantage à tous ces facteurs socioculturels.

2.2 L'entrepreneuriat et les facteurs socioculturels

Aujourd'hui, il est admis que la recherche sur la relation entre la culture et les organisations économiques occupe le devant des priorités des chercheurs et des praticiens. Ce domaine de recherche est connu en Amérique et en Europe à travers les travaux de Shapero et Sokol (1982), Drucker (1985), Bollinger et Hofstede (1987), Trompenaars (1993 et 2004), D'Iribarne (1997, 2000), Mercure (1997), Torres (2001), Allali (2001), Kamdem (2002), Weber (2000), Julien et Boukar. (2009) et Gasse (2003), pour ne citer que ceux-là. Bien que ces auteurs aient étudié l'influence de la culture sur les méthodes de management de l'entrepreneur, il n'en demeure pas moins qu'à notre connaissance peu d'études ou pas du tout ont essayé d'identifier explicitement l'influence des facteurs socioculturels sur les intervenants d'organismes d'aide à la création d'entreprises. Alors, la réponse à nos interrogations demeure vague et difficile, car il n'y a pas de facteurs socioculturels clés qui influencent un organisme plus qu'un autre. Pourtant, les analyses révèlent que les individus (dirigeants et entrepreneurs) réfléchissent, manifestent et agissent par rapport à leurs environnements socioculturels immédiats véhiculés explicitement par les membres de leur famille, comme le souligne Bauer (1993).

Unir divers moyens, tels que les finances avec les facteurs socioculturels, pourrait être correct et compatible dans une situation donnée et ne le serait pas dans d'autres. Cette situation rejoint les auteurs Lawrence et Lorsch (1968) qui affirment qu'il n'existe pas une meilleure structure. Mais, ce sont plutôt les conditions qui font la différence entre une structure efficace et une autre. Ceci explique l'importance de la connaissance des facteurs socioculturels qui influencent la communication et le climat d'interaction régnant entre les intervenants. Une recension de la documentation demande à être faite pour cerner les notions de facteurs socioculturels et de la culture.

2.2.1 Facteurs socioculturels

Nous entendons par facteurs socioculturels les structures familiales, l'éducation, les relations de genre, la religion et le niveau de religiosité, etc. Les facteurs socioculturels sont relatifs aux structures sociales et à la culture qui en est issue (freedictionary.com). Pour Akoto (1993), les facteurs socioculturels regroupent un ensemble d'éléments, tels que la culture par les normes, les valeurs et les modes de vie, la structure de socialisation par la famille, l'institution, l'organisation, le groupe d'appartenance et de référence. Cependant, les caractéristiques socioculturelles posent plus de difficultés de définition, donc de compréhension que, par exemple, les variables sociodémographiques et socioéconomiques. Il est difficile et délicat de distinguer, parmi elles, celles qui relèvent du culturel et qui renvoient au social.

Nous comprenons, de ce fait, que la définition du socioculturel reste encore difficile. Par exemple, le terme socioculturel a pour vocation d'expliquer une situation se rapportant à la sociologie qui fait allusion à la culture qui prévaut dans l'organisation. Nous soulignons qu'il existe une forme de chevauchement entre la culture et les facteurs socioculturels. Parfois, la culture est considérée comme un élément des facteurs socioculturels et l'inverse est souvent remarqué.

D'emblée pour nous, l'objectif est d'étudier les éléments qui se trouvent dans le concept des facteurs socioculturels cités précédemment, car ils ont un impact sur la communication et le comportement des intervenants en entrepreneuriat auquel nous nous intéressons. Notamment, la culture, les valeurs et les attitudes avec une attitude très liée au travail, soit la satisfaction professionnelle.

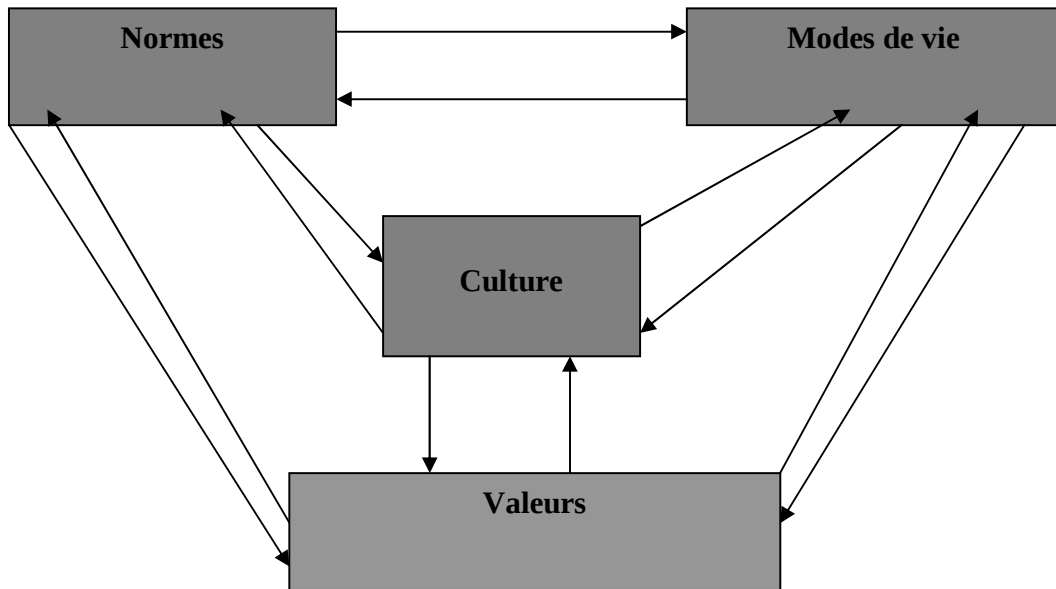
2.2.1.1 La culture

Kroeber et Kluckhohn (1952) évoquent la complexité de définir le mot *culture*, car, selon eux, il existe plus de 150 définitions scientifiques de ce concept. Malgré cette complexité, nous en retenons quelques-unes.

Pour Bollinger et Hofstede (1987), « la culture est un système de valeurs collectives. Portées collectivement par les individus en fonction de leur intensité (importance pour l'individu) et de leur direction (bonne ou mauvaise), elles vont déterminer les croyances et les comportements ».

Quant à Tapié (2006), elle considère la culture comme « un ensemble de normes, valeurs, modes de vie, savoirs, goûts et pratiques partagés par un groupe et acquis par la socialisation ». Parmi les conduites humaines, certaines relèvent de la nature et d'autres relèvent de la culture. Par exemple, le fait de se nourrir est « naturel », mais le choix de ce qu'on mange est « culturel ». Cet auteur voit la culture comme l'interaction entre différents facteurs socioculturels que nous présentons à la figure 3 suivante.

Figure 2 : Les trois facteurs de la culture (modes de vie, normes, valeurs)



Source : conception personnelle

Pour cet auteur, le mode de vie signifie que les individus d'un même milieu adoptent un ensemble de comportements communs. Ces comportements permettent de définir la manière dont ils organisent leur vie et leurs habitudes (à titre d'exemple, comportements d'affaires et déplacements). Le mode de vie dépend directement du milieu d'appartenance des individus et influence ses pratiques quotidiennes. Les valeurs, ici, sont des idéaux collectifs susceptibles d'orienter les actions individuelles.

En ce qui concerne les normes, il s'agit des règles qui régissent l'action des individus à l'intérieur d'une société. Elles existent d'une part sous une forme de règles explicites qui s'imposent officiellement aux individus et peuvent être de nature juridique (un texte de loi) ou réglementaire. D'autre part, les règles implicites intériorisées lors du processus de socialisation importent tout autant.

Le comportement des membres d'une famille doit respecter des règles non écrites, mais évidentes pour tous. Les normes et les valeurs ont donc pour fonction de guider l'action sociale (comportement).

Comme nous l'avons vu, il existe une multitude de définitions de la culture (Bollinger et Hofstede, 1987; Tapié, 2006; Silverman, 1970; Straub et al, 1998). En définitive, nous constatons que tout chercheur donne une définition de la culture dépendant de son champ d'intérêt.

2.2.1.1.1 Les composantes de la culture

Pour certains auteurs à l'image de Smith (1999) et Triandis (1995), la culture est un ensemble d'événements construit à travers l'histoire produite dans un espace géographique donné. Ces auteurs arrivent à reconstituer des groupes d'éléments la constituant, ces derniers produisent des espaces culturels particuliers. Dès lors, pour les mêmes auteurs, les éléments les plus marquants de la culture sont l'histoire et la géographie, deux éléments importants auxquels s'ajoutent des éléments contemporains, tels que l'identité sociale, les paramètres économiques et les facteurs institutionnels. Singh et Parashar (2005) formulent à travers une synthèse de la littérature l'ensemble des composantes culturelles constituées de cinq groupes d'antécédents (voir tableau 3 suivant).

Contexte historique	Géographique	Identité sociale	Paramètres économiques	Facteurs institutionnels
Mythe	Climat	Langage	Système économique	Système de gouvernance
Mémoire collective	Topographie	Religion	Développement économique	Système légal
Territoire ou patrie historique		Instruction	Développement technologique	Droits et devoirs
Colonisation		Rapport de sexe		Règles et lois
Influences externes		Mobilité territoriale	Industries principales	

Tableau 3 : Les antécédents de la culture (Singh et Parashar, 2005)

À la lecture de cette synthèse, nous constatons que la culture est un ensemble de contextes qui entourent l'individu. Elle est la résultante de tous les éléments historiques, politiques, économiques, climatiques, idéologiques, religieux, institutionnels et autres. La culture tire son fondement d'un ensemble de valeurs partagées en totalité ou en partie dans une société. Elle demeure comme un terme vague difficile à définir. Dans ce cas, la culture ne peut être réduite à une simple définition, elle demeure un tout qui guide les comportements et les interactions des individus en société. La culture se construit à travers les générations par l'évolution des connaissances des humains. Ce qui nous fait croire qu'il existe plusieurs niveaux de culture dans chaque société qu'il faut appréhender par différentes approches.

2.2.1.1.2 Les différentes approches de la culture

Les approches *etic* et *emic*

Les approches *etic* et *emic* sont au départ réservées au domaine linguistique. Elles sont des suffixes de « *phonetic* » et « *phonemic* ». Elles s'identifient par les notions d'universel versus local (Peterson et Pike, 2002). Ces approches permettent de mener des études comparatives entre différentes organisations pour en déceler les ressemblances et les différences (Peterson et Pike, 2002; Usunier, 1998).

Pike (1966), l'initiateur de l'approche *etic*, considère qu'il existe des théories universelles indépendantes aux contextes culturels. L'approche *etic* favorise le global sur le particulier. Quelles que soient les sociétés, les individus posséderaient les mêmes comportements. L'auteur occulte le déterminisme culturel.

Par ailleurs, il se trouve que la réalité du monde est complexe et que les différences culturelles peuvent influencer les comportements de tous les acteurs qui n'ont pas forcément la même perception de l'environnement.

Dès lors, il s'avère utile, comme le suggère l'approche *emic*, de connaître les valeurs culturelles qui prévalent dans un contexte donné, car cela pourrait faciliter la création d'un milieu propice à l'entrepreneuriat.

L'approche *emic* considère que les attitudes et les comportements des individus sont différents et propres à chaque culture (Usunier, 1998). Il s'avère incompatible de mener une action indifférenciée dans des contextes différents, car l'esprit du lieu s'enracine dans quelques formes de pensée dont le sens est partagé (Cracken, 1991). Dans ces conditions, la façon dont les acteurs tissent, gèrent et exploitent leurs relations va dépendre inévitablement des liens sociaux (Greene, 1997).

Ainsi, cette approche donne une explication sur la culture et son rôle dans les relations humaines. D'une certaine manière, l'exploitation de la diversité culturelle est une forme de recherche de la différence. Le chercheur sera tenté d'utiliser des outils qui lui paraîtront d'autant plus fiables qu'ils prétendent à une portée universelle. Ce faisant, il risque de passer à côté de ce qu'une réalité culturelle peut avoir d'irréductible à toute autre. Dans notre recherche, c'est l'approche *emic* qui est privilégiée.

Au risque de nous répéter, les approches de type *emic* cherchent à appréhender les spécificités culturelles propres à un groupe et à ses membres. Ce qui veut dire qu'il existe au sein d'un même pays voire d'une même région une diversité culturelle (particularisme). Les approches *emic* travaillent dans les termes propres à ce groupe en cherchant à connaître comment les visions des choses sont admises par un groupe et comment elles se construisent. Elles insistent sur la réalité culturelle et présentent une meilleure cohérence du point de vue du construit social (valeurs profondes) qu'il faut expliquer.

La démarche de ces approches *emic* s'appuie sur l'interprétation et elle est généralement à dominante qualitative (Delobbe et Vendenberghe, 2000). Dans ce cas, le chercheur est amené à pénétrer à l'intérieur de cette réalité sociale. Enfin, nous n'omettons pas de souligner le débat qui anime les deux approches *etic* et *emic*.

Notre intérêt n'est pas porté sur le débat qui oppose ces deux approches, mais il s'inscrit dans le choix d'une approche sous laquelle on peut mener notre recherche. Il s'avère que c'est l'approche *emic* qui sera privilégiée.

2.2.1.1.3 Influences culturelles sur l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat, instrument de création d'emplois, ne peut ignorer les dimensions culturelles affectant les comportements des intervenants.

Plusieurs chercheurs et spécialistes accordent une importance particulière au rôle des facteurs culturels dans les comportements économiques (Kombou et Saporta, 2000).

Landes (1998) écrit : « si nous devons retenir quelque chose de l'histoire du développement économique, c'est que la culture fait toute la différence » (Landes, 1998, p.516).

De son côté, Torres (2001) souligne que l'entrepreneuriat est un phénomène multiforme dans chaque pays. Ce qui veut dire que l'environnement culturel affecte le dynamisme de l'entrepreneuriat d'un pays à un autre, voire d'une région à une autre. Pour sa part, Davidson (1995) arrive à expliquer que les spécificités culturelles sont à l'origine de la modération de l'impact des variables institutionnelles et macro-économiques sur la vitalité entrepreneuriale.

De fait, nous distinguons trois approches qui étudient et explorent le rapport entre la culture et les caractéristiques des entrepreneurs. Ce qui se résume comme suit :

La première approche (*approche création de valeurs ou innovation*) s'intéresse au lien entre la culture et la vitalité entrepreneuriale (taux de création d'entreprises, taux d'innovation). Des études empiriques sur l'impact de la culture sur l'entrepreneuriat démontrent que le niveau de création et le taux de création d'entreprises sont inégaux d'un pays à l'autre (Shane, 1993) ou d'une région à l'autre (Davidson, 1995).

La deuxième approche, appelée approche par les traits, souligne que les motivations et les objectifs des créateurs varient systématiquement selon les spécificités culturelles; ces variations s'expriment en dépit des caractéristiques communes à tout entrepreneur par rapport au non-entrepreneur (Shane, 1993; MacGrath et al, 1992 et 1993).

Dans la troisième approche, appelée approche par la cognition, Muller et Thomas (2000) confirment que les caractéristiques des entrepreneurs de neuf pays (contrôle interne, prise de risque et énergie déployée) sont d'autant plus différentes que les dissemblances culturelles entre ces pays sont grandes.

Pour expliquer cette relation culture-entrepreneuriat, Hayton et *al* (2002) et Busenitz et Lan (1996) sont arrivés au résultat que la cognition est à l'origine de l'intention entrepreneuriale, et par là même, de la décision. Leur travail s'accorde à celui de Shapero et Sokol (1982) qui donnent une importance aux facteurs socioculturels dans l'acceptabilité de l'acte entrepreneurial. Les explications données par différents auteurs à l'égard de la culture et de son influence sur le comportement entrepreneurial nous conduisent à reconnaître que les prédispositions de l'entrepreneur à l'action sont guidées en partie par la culture. Toutefois, il y a lieu de souligner que cette culture n'est que la résultante d'un ensemble d'idées, de jugements, de faits et de valeurs, éléments inculqués à l'individu à travers un enseignement dicté et un ensemble de perceptions venant de son environnement immédiat ou lointain. Elle est l'ensemble des valeurs implicites et des normes explicites auxquelles l'individu se réfère pour constituer son action. La culture se traduit par ce que nous faisons. Aussi, tout comportement est influencé par l'ensemble des connaissances acquises par l'individu dans la société d'appartenance et dans son groupe de référence. Nous pouvons citer la famille, l'école et l'idéologie du milieu. De facto, l'entrepreneuriat est fonction de l'interaction dynamique de caractéristiques individuelles et de facteurs socio-environnementaux. Ceux-ci sont considérés comme éléments constituant la culture. Toutes ces prémisses nous amènent à comprendre que la culture est un tout qui se désigne comme un système de valeurs collectives (Hofstede, 1987), de normes et attitudes qui sont transmises d'un individu à un autre à travers la socialisation (Tapié, 2006).

De ce fait, nous ne pouvons pas rester indifférents et ne pas nous intéresser davantage à éclaircir les concepts suivants : valeurs et attitudes considérées comme facteurs d'influence dans un processus décisionnel.

2.2.1.2 Valeurs

Notre intérêt pour ces concepts ne se porte pas sur l'origine des valeurs chez l'humain ou bien l'aspect psychologique, mais plutôt sur leur rôle comme caractéristiques d'action (comportements). Les valeurs sont considérées ici comme caractéristiques faisant partie du processus décisionnel auquel l'individu fait référence. Ainsi, pour pouvoir y arriver nous avons fait appel à une littérature de certains auteurs connus sur ce concept, à l'instar de Rokeach et Kluckhohn, Parsons, Boudon, Bruce Maglino et *al*, etc.

Kluckhohn dans Parsons et al. (1952 p. 395) a proposé une définition fondatrice des valeurs. Pour cet auteur, « *une valeur est une (a) conception (b) explicite ou implicite, de ce qui est désirable, pour un individu, ou pour un groupe d'individus, et qui l'influence dans (c) la sélection d'une action possible, selon ses modes, son sens, et sa finalité* ». Une *conception* renvoie à la dimension *cognitive* des individus; ce qui est *désirable* renvoie à la réalité *affective*, et le processus de *sélection* doit être mis en relation avec la dimension *conative* des individus. C'est ce qui est similaire à un processus décisionnel chez l'individu qui passe par les étapes suivantes : cognitive, affective et conative, qui sous-tend perception (interprétation), préférence et décision d'action.

Pour Rokeach (1968) : « Les valeurs représentent un type de croyance durable selon laquelle un mode spécifique de conduite ou un but de l'existence est personnellement et socialement préférable à d'autres conduites ou buts ». Ce célèbre psychologue indique que les valeurs sont différentes d'un groupe social à un autre. Dans ses travaux, il a élaboré deux grandes catégories de valeurs : les valeurs finales et les valeurs instrumentales.

Par valeurs finales veut dire que les choix de l'individu quant aux buts et objectifs qu'il se fixe dans la vie. Les valeurs instrumentales concernent les moyens qu'il prend pour atteindre ses buts et avec quel comportement.

De leur côté, pour Boudon et Bourricaud (1983) : « les valeurs sont des préférences collectives qui apparaissent dans un contexte institutionnel et participent à sa régulation ». De la part de Rezsohazy (2006) : « les valeurs sont ce que les hommes apprécient, estiment, désirent obtenir, recommandent, voire proposent comme idéal ».

Quant à Schwartz et Bilsky (1987) : « Les valeurs consistent en l'adhésion des individus à des objectifs permettant de satisfaire des intérêts appartenant à des domaines motivationnels et ayant une importance plus ou moins grande dans la vie de tous les jours ».

Il ressort de ces différentes définitions (citées dans *Terranueva*, 2009)³⁷ que les valeurs ont différentes caractéristiques que nous avons synthétisées à partir des travaux de Schwartz (1987) et de Pierre Volle (2007); dans *Terranueva* les valeurs peuvent être comme suit :

- individuelles ou collectives;
- équilibrées (tout le monde se retrouve);
- globales ou spécifiques;
- à l'origine de la structuration du comportement;
- relatives (bonnes pour les uns et mauvaises pour d'autres);
- parfois liées les unes aux autres.

³⁷ [Http://www.terranueva.fr/2009/05/valeurs-et-cohesion-interne.html](http://www.terranueva.fr/2009/05/valeurs-et-cohesion-interne.html) Consulté février 2015

Selon de nombreux auteurs, à l'instar de Tocqueville, Weber et Durkheim, les valeurs jouent un rôle prépondérant dans l'explication des mutations ou transformations que connaît l'individu à l'intérieur de l'organisation ou du groupe auquel il appartient³⁸.

Les valeurs sont à l'origine de la formation d'attitudes et de comportements humains et de la motivation (Maglino et *al*, 1998). Elles sont aussi considérées comme sources d'application des conventions et des traditions qui guident les interactions et la socialisation entre les individus (Bree, 1994, cité dans *Terranueva*).

Bien entendu, les diverses typologies reprises et expliquées par différents auteurs portaient uniquement sur les valeurs en dehors du milieu du travail. Dans notre cas, c'est les valeurs au travail qui nous intéresse le plus pour se rapprocher du but de notre recherche. Récemment et selon Jr Schermerhorn, et *al* (2010, p.36), Bruce Maglino et *al* (1998) ont établi une grille de valeurs reliées au monde du travail que tout gestionnaire doit connaître et doit gérer : L'accomplissement : faire ce qu'il y a à faire, travailler dur pour relever des défis et accomplir de grandes choses dans la vie; l'entraide et l'altruisme : se préoccuper des autres, leur venir en aide; l'honnêteté : se tenir à la vérité et agir selon ses convictions; l'équité : agir en toute justice et en toute impartialité. Toujours selon le même auteur, quand les valeurs des uns en milieu du travail sont similaires et partagées, les individus dans la même organisation ont une satisfaction de travailler ensemble. L'auteur parle de la congruence au travail. Si une concordance fait défaut, elle engendre des conflits, notamment sur les objectifs et les moyens à prendre pour les atteindre.

³⁸ : http://classiques.uqac.ca/classiques.uqac.ca/contemporains/.../sociologie_raymond_boudon.rtf
Consulté février 2014

Suite à toutes ces recherches sur les valeurs, nous comprenons que les valeurs sont mesurées à l'image des attitudes adoptées par les membres de l'organisation, et que nos valeurs ont un impact sur nos attitudes, celles-ci sont façonnées par notre environnement socioculturel (Schermerhorn, p.82, 2010). Donc, pour pouvoir affirmer que les intervenants d'aide à l'entrepreneuriat valorisent la création d'entreprises, il faudrait que leurs attitudes soient positives et favorables à l'égard de la création d'entreprises et des entrepreneurs.

2.2.1.3 Attitudes

Le concept d'attitude est générique et difficile à réduire à une simple définition : il demeure vague et utile (Desbrosses, 2007). Cette situation a forcé les psychologues, puis les sociopsychologues et les sociologues pendant plusieurs décennies à donner des définitions plus générales. En voici quelques-unes : pour Thomas et Znaniecki, cités dans *Encyclopædia Universalis* (2011)³⁹, l'attitude est définie comme « un état d'esprit de l'individu envers une valeur ».

Quant à Allport (1985), il donne la définition suivante : « Une attitude est un état mental et nerveux de préparation (*a mental and neural state of readiness*), organisé à partir de l'expérience, exerçant une influence directive ou dynamique sur les réponses de l'individu à tous les objets ou situations auxquels il est confronté ».

De leur côté, Hogg et Vaughan (2005) expliquent qu'« Une attitude est une organisation relativement durable des croyances, des sentiments et des tendances comportementales socialement significatives envers des objets, des groupes, des événements ou des symboles » (Hogg & Vaughan, 2005, p. 150). C'est dans le même sens qu'Adler (1994) et Rainville (2001) disent que toute relation entre une personne et un objet implique une attitude.

³⁹ [HTTP : //www.universalis.fr/encyclopedie/attitude/1-le-concept](http://www.universalis.fr/encyclopedie/attitude/1-le-concept). Consulté janvier 2015

Pour Eagly et Chaiken(1993) : « L'attitude est une tendance psychologique qui s'exprime en évaluant une entité particulière avec un certain degré de faveur ou de défaveur » (Eagly & Chaiken, 1993, p. 1).

Le concept d'attitude a connu de multiples définitions. À travers ces définitions, on a saisi qu'il est impossible de comprendre un comportement sans connaître la notion d'attitude, car les attitudes guident le comportement. Elles sont issues de l'expérience et du vécu de l'individu.

De ce fait, Allport (1985), souligne que les attitudes sont indispensables pour expliquer les comportements sociaux. D'autres auteurs se limitent à des définitions simplistes ⁴⁰(S. Desbrosses, 2007)). Oskamp (1977)⁴¹ la définit ainsi : « disposition à réagir de façon favorable ou défavorable à un objet particulier ou à une classe d'objets ». Certains auteurs comme Rokeach (1973), Boudon (1990) et Desbrosses (2007) soulignent que l'attitude a une valence (elle peut être positive ou négative, neutre ou prosélytique). Elle a une force (une intensité) variable : c'est le degré d'implication du sujet exprimé par le degré d'intérêt que représente la chose pour l'individu. Plus l'intérêt est grand, plus l'implication est grande et l'inverse est valable (Boudon, 1990; Desbrosses, 2007).

Prendre connaissance de l'importance des attitudes aidera les dirigeants et les intervenants en entrepreneuriat à créer un climat favorable pour une culture entrepreneuriale viable. Certes, cela nous aidera à éviter de porter des jugements hâtifs, mais, au contraire, à corriger un certain comportement négatif vis-à-vis de la création d'entreprises. Les attitudes sont parmi les facteurs explicatifs du comportement. Mais, les attitudes ne permettent pas toujours de prédire le comportement.

⁴⁰www.psychoweb.fr/.../121-attitudes-definitions-et-caracterist.html. Consulté 15 juin 2014.

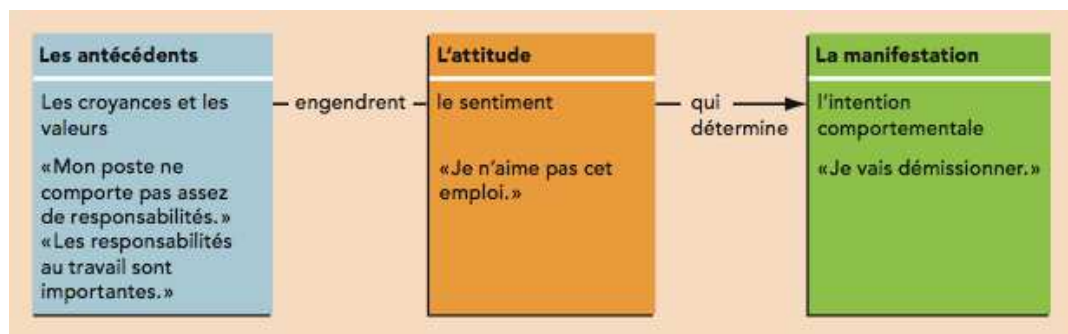
⁴¹www.psychoweb.fr/articles/.../121-attitudes-definitions-et-caracterist-2.ht. Consulté juin 2014

Encore, faut — il bien comprendre que la relation entre telle attitude et tel comportement n'est pas automatique. Des fois l'intention comportementale peuvent ne pas se concrétiser, elle est liée à des circonstances, comme l'expérience vécue et la liberté d'action.

Devant cette complexité, les gestionnaires doivent saisir la relation qui existe entre l'attitude et l'intention comportementale. Selon M Fishbein et *al* (1973) cité par Schermerhorn et *al* (p.82, 2010), souligne que les attitudes chez l'individu en milieu du travail sont de trois composantes : les antécédents, l'attitude et la manifestation. Les antécédents sont les croyances, les opinions, les connaissances et les informations que possède un individu.

L'attitude est la composante affective ou sentiment à l'égard de quelque chose et la manifestation est une intention de comportement. Ainsi, ce que doit retenir le gestionnaire se résume dans l'exemple de la figure suivante.

Figure 3 : Les trois composantes d'une attitude : un exemple en milieu du travail



Source : ERPI 2010 Comportement humain et organisation

Par ailleurs, tout ce que nous avons traité peu être considéré comme attitudes en général. Selon Schermerhorn et *al* (p.83.2010), il existe une attitude liée au travail qui ne doit pas nous échapper, soit la satisfaction professionnelle.

Par satisfaction professionnelle, veut dire, sentiment positif que le travailleur éprouve en direction du poste qu'il occupe et du milieu du travail. De la même manière, il parle de l'insatisfaction professionnelle ou d'un sentiment négatif. Dans les deux cas de figure, il s'agit d'une attitude, d'un sentiment de réaction vis-à-vis du travail qu'il accomplit et les conditions matérielles et sociales.

Devant ce cas, les gestionnaires doivent trouver un moyen d'évaluer la satisfaction de chacun de ses employés, par observation et par interprétation sur le déroulement des activités et des commentaires des subordonnées. Pour cela, les gestionnaires pourront recourir aux questionnaires tels que le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* et le *Job Descriptive Index* et aux discussions (entrevues structurées).

2.2.1.4 Comportement

Le comportement est la finalité de plusieurs étapes passant de la perception à l'attitude et enfin à l'action, tout en se référant aux valeurs, aux us et coutumes et à la culture. Ce qui explique le cheminement suivant, à savoir le passage de l'état cognitif à l'état affectif vers un état conatif. C'est-à-dire que chaque individu, avant de répondre à un besoin, doit être réellement attiré, motivé et être convaincu par l'ensemble des informations reçues pour se constituer une perception. Si, par la suite, la perception demeure inchangée, une attitude se positionne et se traduit au final par une action. Le comportement humain correspond à une forme d'action. Dans cette forme d'action, nous trouvons par exemple la création d'entreprises.

Mais, l'objectif de créer une entreprise est motivé non seulement par un ensemble de mobiles comme la confiance en soi et l'autonomie, mais aussi par l'enrichissement, l'affirmation dans la société, la réussite sur ses défis en surmontant les épreuves.

Ceci s'inscrit dans la même logique d'Adler (1994) qui voit dans le comportement humain comme une résultante des forces internes combinées aux forces externes. De la même manière, Pauzé (1984) souligne que l'individu fait appel non seulement à son savoir et à son vécu, mais aussi à ses ressources externes.

Enfin, Rainville (2001), dans sa version, considère le comportement humain comme finalité de tout un mécanisme interne et d'un processus psychique et psychologique, à savoir : « un ensemble d'opérations physiologiques, motrices, verbales, cognitives qui le font agir : cerveau, muscles, langue, etc., en vertu d'une impulsion qui émane de l'humain » (Rainville, 2001, p. 260).

Quant à Tapié (2006), elle résume le comportement humain comme une résultante des facteurs socioculturels et psychologiques. Pour cet auteur, le comportement est l'ensemble des actes des individus et de ce qu'ils font.

Le même auteur a identifié un ensemble de facteurs socioculturels qui influencent le comportement (modes de vie, valeurs, normes et culture). L'auteur souligne que le comportement est donné par la socialisation.

Il s'agit du processus au cours duquel un individu apprend à vivre en société en acquérant et en intégrant, entre autres, les normes, les valeurs, les attitudes et les croyances de façon à s'adapter au groupe dans lequel il évolue. La socialisation est donc l'apprentissage de la culture. Par conséquent, il existe différents acteurs qui interviennent dans la socialisation de l'individu : la famille, l'école, les associations, les clubs, les médias, ce qui donne une appellation de structures de socialisation.

En outre, les individus assimilent différentes valeurs propres à leur milieu d'appartenance ou de référence durant la socialisation. À côté des valeurs du groupe auquel on appartient concrètement et dans lequel on joue un rôle (système et sentiment d'appartenance), on rencontre les valeurs du groupe auquel on s'identifie et/ou l'on désire s'identifier (système de référence). On en adopte les normes, les idéaux ou les objectifs. Toutefois, il existe dans la société une interaction individu/groupe, le groupe étant la première instance qui nous lie à d'autres personnes pouvant influencer notre comportement.

À l'inverse, un individu peut agir sur un groupe. On parle alors d'interaction, c'est-à-dire, d'influence réciproque. En résumé, le comportement de l'individu est la résultante d'un ensemble de facteurs qui l'influencent, à savoir :

- les caractéristiques intrinsèques;
- les caractéristiques extrinsèques;
- le contexte environnant (milieu et situation au moment de l'action).

Le comportement peut se manifester par la création d'entreprises ou par un acte entrepreneurial.

Parmi les facteurs intrinsèques, la perception est considérée comme un processus par lequel l'individu sélectionne, organise et interprète les stimuli de façon à donner un portrait significatif et cohérent du monde qui l'entoure. La perception demeure une interprétation positive ou négative du milieu entrepreneurial si le milieu favorise fortement la création d'entreprises. Il en résultera une perception positive qui aboutit sur la désirabilité. La perception peut être sélective, cumulative et relative. Une fois que la perception est partagée entre la personne et son milieu, elle devient le mobile de la motivation. Toutefois, la motivation concernant l'entrepreneuriat naît d'abord d'une attitude positive du milieu auquel elle fait référence.

Certes, la décision de créer une entreprise ne se limite pas uniquement aux caractéristiques individuelles (besoin, désir, perception, attitudes, motivation, expérience, style de vie, etc.) que Gasse (2003) nomme « facteurs de désirabilité ». D'autres facteurs externes (extrinsèques), souvent indépendants de l'individu et appelés facteurs de faisabilité, influencent la décision entrepreneuriale. Dans ce cas-là, nous comprenons qu'il existe une interaction permanente entre ces facteurs qui créent un climat plus ou moins favorable à la création d'entreprises.

Ainsi, la désirabilité ne suffit pas à elle seule, il faut l'associer à la faisabilité qui est tributaire d'une perception cumulative positive par rapport à l'accessibilité aux moyens et à la disponibilité des ressources pertinentes à l'entrepreneuriat. On doit y associer la perception qu'a l'entrepreneur des risques de l'environnement, des sources de financement des organismes et de l'attitude du milieu face à l'entrepreneuriat.

En conséquence, l'évolution positive du comportement entrepreneurial est fonction de l'interaction dynamique de caractéristiques individuelles et des facteurs socioculturels, socioéconomiques et politiques.

Dans cette perspective, la volonté de l'individu permettrait la traduction de ces différentes valeurs en comportements entrepreneuriaux.

Or, la culture avec ses différentes composantes (les normes, les valeurs et les attitudes) exerce une influence sur les individus et les groupes, détermine leurs comportements et favorise ou limite leur volonté de créer des entreprises. Avant d'identifier la dynamique du phénomène, il nous semble intéressant de comprendre quelques concepts fondamentaux qui aident à bien cerner ce qui se passe lorsque des individus décident de créer un milieu entrepreneurial favorable ou non favorable (création d'entreprises). Ces concepts se rapportent à des facteurs socioculturels et motivationnels auxquels nous nous sommes intéressés.

Les facteurs socioculturels sont ceux qui ont émergé durant notre première résidence (compétition et croyance). Tous ces facteurs socioculturels non exhaustifs auxquels se réfère l'intervenant en entrepreneuriat sont résumés au tableau 4 ci-après. Ce tableau présente quelques variables prises intuitivement et de celles que nous avons identifiées, et se veut une explication de la démarche méthodologique appliquée dans notre recherche.

Tableau 4 : récapitulatif des variables socioculturelles

Opérationnalisation des facteurs socioculturels

	Meta variables	Dimension et indicateurs des facteurs socioculturels et de croyances fondamentales (critères de rigueur).	Théories
Facteurs socioculturels	Valeurs Normes culture Attitudes Comportement	Sentiment d'appartenance Aider les autres. Contribution collective. Le bien-être de l'individu prime sur celui de la société. L'éducation ne fait pas le bonheur. De l'éducation d'un peuple dépend le destin d'un pays. Rivalité au sein des intervenants. Son frère et son ennemi Un frère est un ami. La réussite est liée à la rivalité. L'envie de s'enrichir est la plus grande motivation humaine. Après moi c'est le déluge	Sociologie Compréhensive (Weber) Individualisme Méthodologique (Boudon) Théorie de la contingence (Katz et Khan) ↓ Constructivisme Radical.
	Compétition et Croyances		

Rappel : Les objectifs de la thèse

Comprendre la construction du sens donné à l'entrepreneuriat par les intervenants des différents organismes; **identifier** les catégories (variables) socioculturelles et motivationnelles qui guident leurs interactions; **s'assurer** de la véracité des catégories primaires choisies au préalable par intuition et de celles émergées dans la première étude; **procuration** de l'information du particulier (spécificité comportementale de la société kabyle); **faire** des recommandations.

Source : conception personnelle

2.2.1.5 Croyances

La croyance résulte des interactions entre les individus. C'est une façon de penser qui permet d'affirmer, sans esprit critique, des vérités ou l'existence de choses ou d'êtres sans avoir à en fournir la preuve et donc, sans qu'il soit possible de prouver qu'elles sont fausses (*Dictionnaire encyclopédique de Sociologie*). Le mot croyance est une prédisposition de l'esprit à donner son accord à une représentation, et ce, en l'absence de preuve.

Jean-Philippe Faure (2006) voit en la croyance quatre caractéristiques : (certitude, binaire, défendue face à la réalité et déguisant une peur). La croyance est une forme d'assurance préalable de ce que va être la réalité et de ce qu'elle doit être (certitude). Elle est porteuse, consciemment ou inconsciemment, de la croyance contraire (binaire). Elle a, à sa naissance, une forme de protection face au choc de la réalité (défendue face à la réalité). La croyance a servi, à un instant donné, à la protection (déguisant une peur). Quant au sociologue Bourdieu, il lie la notion de croyance à celle d'habitus⁴² que l'on peut définir comme disposition durable à agir, qui s'avère en mesure de produire une multitude de pratiques. Cette forme de conception a l'avantage de s'adapter avec les avis communs pour dire que les croyances sont à l'origine de l'action ou du comportement. La manière la plus connue pour montrer une croyance, en effet, n'est pas uniquement de l'apporter comme pensée, mais de se comporter et d'agir par rapport à elle.

⁴²Bourdieu donne plusieurs définitions du concept aristotélicien : l'habitus est une « Structure structurante, qui organise les pratiques et la perception des pratiques, l'habitus est aussi structure structurée : le principe de division en classes logiques qui organise la perception du monde social est lui-même le produit de l'incorporation de la division en classes sociales. » (La Distinction, Minuit, 1979, p. 191). Ou encore : « L'habitus est [...] à la fois principe générateur de pratiques objectivement classables et système de classement (principium divisionis) de ces pratiques. C'est dans la relation entre les deux capacités qui définissent l'habitus, capacité de produire des pratiques et des œuvres classables, capacité de différencier et d'apprécier ces pratiques et ces produits (goût), que se constituent le monde social représenté, c'est-à-dire l'espace des styles de vie. » (La Distinction, Minuit, 1979, p. 190).

Partant de ce que souligne Bourdieu et de ce que révèlent d'autres analyses, les dirigeants réfléchissent et prennent des décisions par rapport à leurs environnements socioculturels et à leurs convictions et croyances.

De son côté, Bauer (1993) continue de citer plusieurs croyances pouvant influencer le comportement des dirigeants, notamment dans les pays en voie de développement, comme la compétition.

Lorrain et Dussault (1988) ont, quant à eux, montré que les comportements sont les meilleurs prédicateurs de succès. Toutes ces prémisses nous conduisent à éclaircir le comportement de compétition comme étant un facteur d'influence guidé par les croyances.

2.2.1.6 Compétition

Comme nous l'avons évoqué dans ce chapitre, tout comportement d'une société donnée résulte du construit d'un ensemble de croyances, de valeurs et de normes. Certaines peuvent être considérées comme positives et d'autres comme négatives. De la même manière, certaines sociétés peuvent être considérées développées et d'autres moins. Dans les sociétés développées, par exemple, nous trouvons une forme de croyance profonde en la compétition orientée vers les meilleurs résultats. A contrario, dans la communauté ici étudiée, nous trouvons une forme de croyance collective en la rivalité complètement à l'opposé des communautés dites développées. Ce constat vient dans le sens donné par Philippe Fauré de la croyance comme déguisement à une peur ou comme une représentation d'un état de choses sans preuve. On trouve ici le prolongement de ce que Durkheim souligne à propos de la croyance comme un phénomène à la fois individuel et collectif qui finit par constituer des ensembles qui donnent l'impression de céder à leur logique⁴³.

⁴³ http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=BUPSY_494_0131 Consulté le 15 avril 2015

Nous ne pouvons pas outrepasser la dimension compétition faisant partie des croyances fondamentales qui président à l'essor d'un développement entrepreneurial dans la région concernée.

Pour arriver à réaliser notre objectif, il faut éclaircir cette dimension qui caractérise les familles kabyles.

Historiquement, les familles kabyles vivent en communion et dans l'indivision de génération en génération sous le commandement du patriarche de la famille. Même si cette situation n'est pas généralisée aujourd'hui, elle implique le plus souvent la présence de conflits entre les membres de la même famille. Cette situation résulte des traditions, des croyances et des valeurs culturelles. Des proverbes populaires, kabyles et arabes, abondent dans le sens de cette compétition sans merci comme le rejet mutuel entre les membres de même sang : « ton sang est ton malheur ».

Par ailleurs, un autre aspect fait surface où chacun se doit de prouver aux autres qu'il est capable d'entreprendre des activités et de les réussir, d'être utile à lui-même, parfois à sa famille proche. La compétition à l'intérieur de la famille et de la communauté peut se lire à partir de ce proverbe kabyle : « je n'aime pas mon frère, mais je n'aime pas que quelqu'un lui nuise ». Ce proverbe fait apparaître les liens de parenté qui sont admis et met l'accent en même temps sur l'individualisme et la solidarité parentale face à une menace extérieure. La compétition existe d'abord au sein de la famille, entre les frères et sœurs. Ensuite, elle est envisagée entre la personne et les autres membres de la société. Dans cette perspective, les indicateurs portent sur la perception de la compétition au sein de la même famille et de la compétition en dehors de la famille. On se pose alors la question du rôle de l'individu dans la société kabyle, autrement dit, sur la relation individu-groupe.

Par ailleurs, l'individualisme responsable est dominant dans les sociétés dites développées (Dumont, 1973)⁴⁴, par contre, dans les sociétés traditionnelles kabyles, c'est plutôt le contraire, une caractéristique non responsable qui a fait son apparition récemment. Toutefois, cette position n'est pas encore tranchée.

La vision de la société et de la culture kabyles, selon Bourdieu (1963), se présente comme une société et une culture essentiellement homogènes, communautaires et conservatrices.

De son côté, Dupuis (1990) affirme que l'individualisme existe plus ou moins dans toutes les sociétés. C'est seulement sa forme d'expression qui varie d'une société à l'autre, d'une culture à l'autre. Par contre, l'enrichissement personnel et rapide sous ses formes formelles ou informelles est un ingrédient de la poussée de l'individualisme non responsable et de la prolifération du capitalisme sauvage qui caractérisent de plus en plus la société kabyle d'aujourd'hui (*El Watan*, mai 2008).

Jadis, la compétition dans les familles kabyles était considérée comme stimulus pour le bien-être de la communauté. Toutefois, des rivalités naissaient, s'entretenaient et s'exacerbaient (*La Dépêche de Kabylie*, mai 2008). Causés par des problèmes d'héritage ou de succession entre les membres d'une même lignée familiale, des conflits importants s'installaient et empoisonnaient les relations familiales. À défaut de régler ces conflits à l'amiable en vertu du droit coutumier, comme cela se faisait traditionnellement et se fait encore dans certaines familles, les Kabyles intentent des procédures de justice qui se muent en procès interminables. C'est dans cette optique que McDermott dans son étude sur la communauté africaine du Cameroun souligne que « la rivalité entre frères et sœurs constitue un phénomène normal et universel » (McDermott, 1982, p. 15).

⁴⁴ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Fernand_Dumont_\(sociologue\)#Bibliographie](https://fr.wikipedia.org/wiki/Fernand_Dumont_(sociologue)#Bibliographie) Consulté avril 2015

Cette rivalité, considérée naturelle par l'auteur, peut aboutir soit à une émulation constructive, soit à un conflit sans fin.

Comme nous l'avons signalé au début de notre travail de recherche, le comportement d'un individu ou d'une équipe dans une organisation est construit à partir des facteurs socioculturels et motivationnels.

Alors, après avoir étudié les facteurs socioculturels, la section suivante se veut à l'étude des facteurs motivationnels.

2.3 Les facteurs motivationnels

Au risque de le répéter, depuis deux décennies qu'on s'interroge sur les causes et le pourquoi de tels comportements des acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie. Qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de ces acteurs de se comporter de telle ou telle façon, d'agir dans telle ou telle direction?

Pour répondre aux questions, nous avons consulté les différentes théories des motivations en milieu du travail qui a marqué l'histoire de la reconnaissance humaine comme valeur, telle que : **les théories du contenu** qui portent sur la compréhension des besoins susceptibles d'influer sur le comportement des individus. Dans cette catégorie de théories, les chercheurs sont tentés d'expliquer comment les besoins non comblés (lacunes matérielles et psychologiques) dans l'environnement du travail peuvent engendrer des conflits, des comportements indésirables et de l'insatisfaction, etc. Ainsi, tout gestionnaire lui incombe la tâche d'établir un milieu de travail qui répond aux besoins des individus. Les variantes de cette théorie, les plus connues, soit *la hiérarchie des besoins* de Maslow (1954), *la théorie ERD* de Alderfer (1969-1972), *la théorie des besoins acquis* de David McClelland (1979) et *la théorie bifactorielle* de Herzberg (1957-1959). Selon Jr. Schermerhorn et al (2010.p, 133), cette catégorie de théories est centrée sur la sécurité de l'emploi.

Pour **les théories des processus**, portent sur les processus cognitifs qui agissent sur le comportement. Elles sont beaucoup plus portées sur le pourquoi de tel comportement plutôt que tel autre dans sa quête de la satisfaction d'un manque. Nous trouvons trois principales théories des processus : *la théorie de l'équité* d'Adams (1963-1965), *la théorie VIE Valence-Instrumentalité-Expectation* de Vroom (1964) et *la théorie de la fixation des objectifs* de Locke et ses collègues (1968). Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes tributaires des performances individuelles. Ce à quoi aujourd'hui, la préoccupation commune à tous les gestionnaires réside probablement dans la nécessité de motiver son personnel tout en lui offrant les conditions favorables pour atteindre les objectifs fixés.

Le gestionnaire doit savoir que la motivation au travail est l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intention et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail (Schermerhorn et al, p.133, 2010). Par orientation, c'est par exemple, la qualité ou la quantité viser, l'intensité est la quantité d'énergie déployée et par la persistance, veut dire la durée consacrée. Alors, un gestionnaire soucieux de la performance de son organisation doit savoir comment stimuler la motivation de ses employés. Plus encore, le gestionnaire doit être conscient des dimensions culturelles et éviter le syndrome du pareil au même ou du stéréotype (*esprit de clocher ou d'ethnocentrisme*) en pensant que les gens de toutes les cultures agissent et réagissent de même manière vis-à-vis de la motivation. Il faut avoir à l'esprit que la motivation se fonde sur les valeurs et les attitudes et que ces deux facteurs ont de profondes racines dans la culture.

Au risque de le répéter, notre intérêt est porté sur le modèle de Vroom qui s'inscrit dans les théories des processus dits aussi des théories des attentes. S'en réfèrent aux résultats de notre étude préliminaire dont la majeure partie des réponses des acteurs enquêtés sont proches de cette théorie, que nous verrons plus bas. La section suivante se veut de présenter sommairement les différentes théories de la motivation qui ont marqué l'évolution humaine au milieu du travail avant de présenter le modèle de Vroom.

2.3.1 Théories de la motivation

Comme nous l'avons mentionné en haut, et au risque de le répéter, plusieurs théories de la motivation ont été proposées à ce jour par plusieurs auteurs.

Ainsi, l'étude et l'intérêt que doit donner un gestionnaire à cette diversité de théories lui permettront de lui constituer un réservoir de connaissances utiles, de perspectives et de réflexions (boîte à outils) qui pourront par la suite l'aider à l'application de chacune d'elles dans une situation donnée ou appropriée pour motiver ses employés.

- **Les théories du contenu**

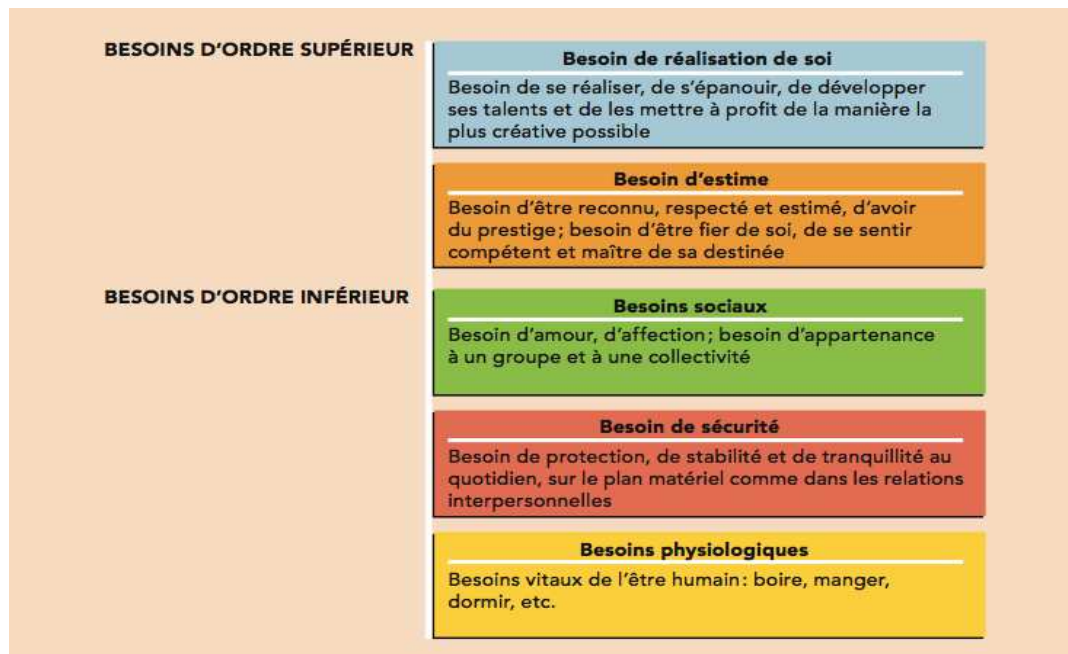
Ces théories postulent que la motivation chez l'humain provient de ses désirs de combler ses manques. Les diverses théories cherchent quoi offrir aux individus pour les stimuler, les motiver, ou pour jouer sur les mobiles ainsi que sur les moyens de faire agir ou déclencher la motivation, en offrant ce qu'il cherche à satisfaire. Nous comprenons que les théories du contenu portent sur la compréhension des besoins des individus susceptibles d'influencer leur comportement.

Les théories du contenu les plus connues sont :

- ✓ Théorie de la hiérarchie des besoins,
- ✓ Théorie ERD
- ✓ Théorie des besoins acquis
- ✓ Théorie bifactorielle

La théorie de la hiérarchie des besoins : c'est le célèbre psychologue Abraham Maslow (1954) qui a cherché à éclaircir les aspects de la motivation humaine. Ainsi, c'est à lui que revient cette appellation de la théorie de la hiérarchie des besoins. Pour ce psychologue, les besoins humains sont organisés d'une manière hiérarchisée et en cinq paliers. Voir la figure 4 suivante.

Figure 4 : La hiérarchie des besoins selon Maslow



Source : ERPI 2010 *Comportement humain et organisation*, p.135

Sur cette figure, nous remarquons cinq niveaux ou paliers. Les trois premiers sont les besoins physiologiques, de sécurité et des besoins sociaux que Maslow nomme besoins primaires. Les deux derniers ou d'ordre supérieur, sont des besoins d'estime et de réalisation de soi. Si on suit l'idée de Maslow, c'est que l'individu doit d'abord satisfaire son besoin physiologique (de survie), par la suite, il cherchera à satisfaire le second besoin, ainsi de suite. Par ailleurs, selon Lyman W(1963) dans Schermerhorn et *al* (2010, p.135) les besoins varient en fonction des étapes de la carrière professionnelle, de la taille de l'organisation et de la situation géographique. Pour Douglas T et *al* (1969), cités dans Shermerhorn et *al* (2010), la théorie des besoins de Maslow varie d'une culture à une autre. Un seul besoin satisfait peut satisfaire d'autres, un des besoins de base change malgré que l'individu ait atteint le niveau élevé de réalisation, la motivation diminue et l'insatisfaction s'installe. Dans ce cas de figure, le gestionnaire doit savoir comment stimuler et gérer de manière rationnelle les attentes de ses employés.

La théorie ERD

Cette théorie est énoncée en 1969 par le psychologue Clayton Alderfer (dans Jr.Schermerhorn et *al*, 2010 et Benabou C ,2008). Nous remarquons que l'auteur a présenté les besoins humains en trois catégories comparativement à Maslow, dont voici les besoins :

- ✓ **Les besoins existentiels**, désir de bien-être physique et matériel.
- ✓ **Les besoins relationnels**, désir de relations interpersonnelles satisfaisantes.
- ✓ **Les besoins de développement**, désir d'épanouissement et d'accomplissement.

À la différence de la théorie de Maslow, cette théorie mentionne que si un besoin primaire même comblé peut reprendre de l'importance si l'individu ne parvient pas à combler son besoin supérieur (*frustration-régression*). Aujourd'hui, le mécontentement des travailleurs par rapport aux salaires, aux avantages sociaux et aux conditions de travail est un exemple. La théorie ERD est à l'opposée comparativement à la hiérarchie des besoins de Maslow, dite de progression. Ici, les travailleurs ne peuvent combler leurs besoins relationnels ni leurs besoins de développement, alors, ils pourront faire appel à d'autres sources de motivation, par exemple rejoindre un syndicat ou créer un club sportif en investissant leur énergie. Cette théorie offre une compréhension simple pour les gestionnaires. La combinaison des deux processus *satisfaction-progression* et *régression-frustration* aide à expliquer pourquoi les besoins des travailleurs changent dans le temps. Ainsi, nous pensons plutôt que le travailleur donne la priorité aux besoins liés à ses valeurs personnelles et culturelles et aux mutations de son environnement, Benabou, C (p.251, 2012).

Théorie des besoins acquis

Le psychologue David McClelland (1969) a axé ses recherches sur les besoins secondaires. Ces besoins sont en nombre de trois, besoins d'accomplissement, d'affiliation et de pouvoir.

Besoin d'affiliation, désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui. Besoin de pouvoir, désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable. Besoin d'accomplissement, désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.

Ils sont sources importantes de motivation. Selon cet auteur, chaque personne possède des besoins appris ou renforcés par apprentissage ainsi que par la famille, la culture et les normes sociales. Il continue de souligner que les motivations sont innées il suffit tout simplement de les stimuler. Il pense que l'expérience, la culture et la formation peuvent les déclencher. Ainsi, dans sa recherche McClelland a utilisé le mécanisme (TAT= *Test d'Aperception Thematique*) de projection.

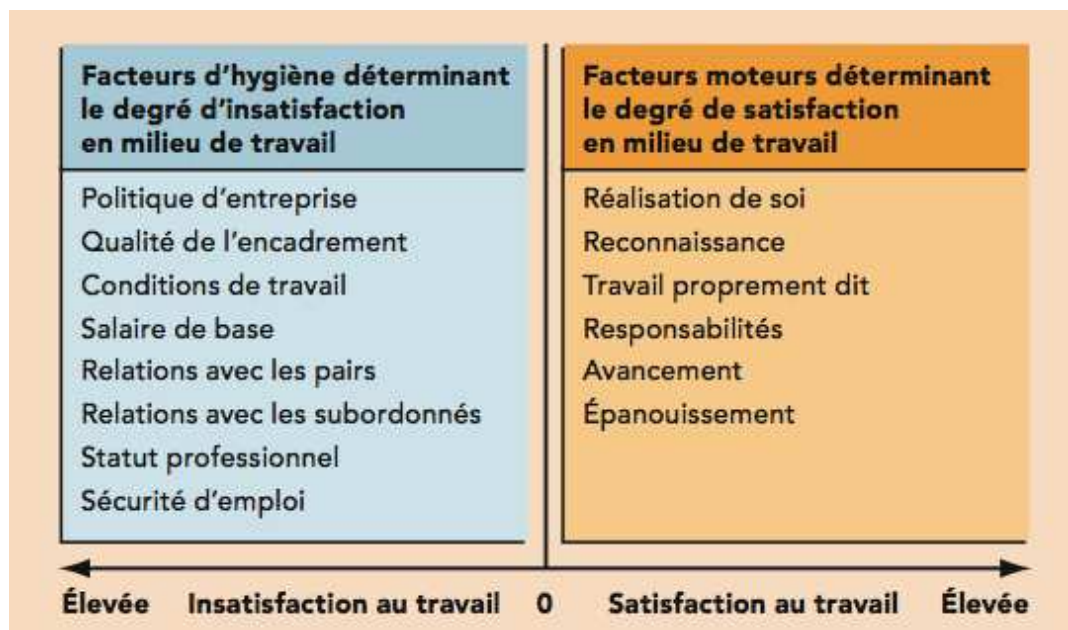
L'intérêt pour le gestionnaire de connaître ces trois besoins qui s'acquièrent avec le temps et le cumul d'expérience, lui permet de détecter ses propres besoins d'affiliation, de pouvoir et d'accomplissement en matière de travail et ceux de ses employés pour offrir un milieu de travail favorable et compatible. Selon McClelland qui cite par exemple, les employés qui ont un fort besoin d'accomplissement auront une tendance vers les responsabilités, les objectifs stimulants et un *feed-back* important. Pour ceux qui ont un fort besoin d'affiliation sont beaucoup plus intéressés par les relations interpersonnelles. Enfin, ceux qui sont pour le besoin de pouvoir vont chercher à s'identifier et à exercer une influence et cherchent le prestige et la reconnaissance sociale. Le gestionnaire pour réussir à avoir une équipe performante et engagée, il faut bien que ses besoins soient compris. (Dans Jr Schermerhorn et al ,2010 et Benabou C, 2008).

La théorie bifactorielle ou des deux facteurs de Herzberg

Frederick Herzberg (1969-1971) avait toute une autre approche pour étudier la motivation au milieu du travail. Au début, il pensait que le travail était dans la nature humaine et que les attitudes pouvaient déceler son adaptation au poste occupé. Il avait un intérêt à étudier les facteurs qui apportaient de la satisfaction au travail.

Il a demandé à des travailleurs à quels moments ils étaient particulièrement heureux de leur emploi, et à quels moments se sentaient mécontents dans leur travail. Les résultats avaient dégagé deux catégories de facteurs que nous reproduisons dans la figure suivante.

Figure 5 : Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfactions professionnelles.



Source : ERPI 2010 Comportement humain et organisation

Selon cette théorie, la croissance de la satisfaction des travailleurs est liée aux facteurs moteurs (colonne droite de la figure 5). Pour l'auteur, les facteurs moteurs et la satisfaction professionnelle relèvent de ce que font les employés (travail lui-même). Ces facteurs engendrés agissent sur la motivation et le rendement. Pour les facteurs d'hygiènes (colonne de gauche de la figure 5) est à l'origine de l'insatisfaction professionnelle. Ces facteurs sont extrinsèques aux tâches du poste, ils proviennent des conditions du lieu de travail. Herzberg souligne que malgré l'amélioration des facteurs d'hygiènes, ces derniers ne font pallier à l'insatisfaction et ne génère pas une satisfaction par la suite. Enfin, l'intérêt pour le gestionnaire est dans la conception des postes et la répartition des tâches. Il apporte une rigueur à sa réflexion. (Jr Shermerhorn et *al*, 2010)

Les théories des processus

Comme rapporté au début, cette catégorie de théories s'intéresse à l'aspect cognitif qui agit sur le comportement de l'individu. Parmi ces théories on trouve la théorie de l'équité (équité et comparaison sociale et la justice organisationnelle), la théorie des attentes de Vroom et la théorie de la fixation d'objectifs.

La théorie de l'équité d'Adams

Le chercheur Belge Adams est parti de deux hypothèses, la première est que les êtres humains sont à l'affût de leur propre intérêt et les rapports sociaux sont en fonction de leurs investissements, dont une attente d'un retour sous forme de bénéfice. La deuxième hypothèse suppose que la comparaison entre individus est naturelle. Par exemple si on reprend les questions suivantes : Que se passe-t-il quand vous recevez une note pour un travail ou un examen? Comment interprétez-vous vos résultats et quelle incidence cela aura-t-il sur votre motivation? Quand vous recevez une note, n'essayez-vous pas de savoir quels résultats les autres ont obtenus? Et l'interprétation que vous faites de cette note ne dépend-elle pas, du moins en partie, de la position de cette note par rapport à celle des autres? Schermerhorn et al (p.141.2010). C'est ce genre de question que la théorie de l'équité traite ou auxquelles elle s'intéresse. Adams est le premier à avoir l'idée de ramener ce questionnement au milieu du travail. Pour cet auteur, lorsqu'une personne compare ce qu'elle gagne pour ses efforts avec ce que d'autres perçoivent pour le même travail, tout sentiment d'iniquité remarqué devient une source de démotivation.

La comparaison intervient une fois que l'attribution des récompenses est faite et par la suite en remarque un effet sur la motivation. La séquence se présente comme suit : récompense reçue → comparaison → effet sur la motivation.

Selon Adams, la motivation est fonction de l'évaluation que fait un individu des récompenses qu'il a obtenues pour sa contribution au travail, en les comparant aux récompenses des autres par rapport à leurs efforts. Toutefois, tout sentiment d'injustice perçue engendre une tension, et la personne cherchera à l'éliminer dans son esprit et retrouvera un sentiment d'équité et adoptera des comportements suivants : modifier sa contribution, diminuer ou augmenter son rendement, tenter de modifier sa rétribution, demander une augmentation, mettre fin à la situation, démissionner, modifier les éléments de la comparaison, se comparer à d'autres collègues de travail, trouver une interprétation rationnelle de la situation, se convaincre que l'iniquité n'est que temporaire, prendre des mesures afin de modifier la contribution ou la rétribution du sujet avec lequel il se compare.

Cette théorie tient compte de deux facteurs : la contribution de l'individu à son organisation et la rétribution (tangibles et intangibles) qu'il en reçoit. La théorie de l'équité peut être résumée de cette façon :

$$\frac{\text{Rétribution individuelle}}{\text{Contribution individuelle}} \quad \overset{\text{Comparée}}{\underset{\text{à}}{\longleftrightarrow}} \quad \frac{\text{Rétribution des autres}}{\text{Contribution des autres}}$$

Pour le gestionnaire, il doit procéder de cette manière à gérer la dynamique de l'équité : admettez-le, les comparaisons et la recherche d'équité sont inévitables en milieu de travail, lorsque vous accordez des récompenses, attendez-vous à ce qu'elles puissent susciter un sentiment d'iniquité, expliquez clairement les raisons qui justifient l'attribution de toute récompense, communiquez les éléments de l'évaluation de rendement qui justifient l'attribution d'une récompense et faites connaître les critères de comparaison sur lesquels se fonde votre décision (Schermerhorn et al, 2010, et Benabou et al, 2008).

Selon Benabou (p.274, 2008), la théorie de l'équité présente plusieurs limites, notamment, elle n'indique pas clairement les contributions et les rétributions les plus recherchées par les individus. Cette théorie part d'un principe déductif que les êtres humains sont individualistes, rationnels et égoïstes. Alors, que les humaines sont des créatures sociales qui partagent les objectifs et les normes. Son exclusivité sur l'attribution et la rétribution en négligeant le processus qui conduit à ces récompenses, autrement dit la justice organisationnelle (justice procédurale, distributive et interactionnelle), thème qui fait l'objet de la prochaine sous-section.

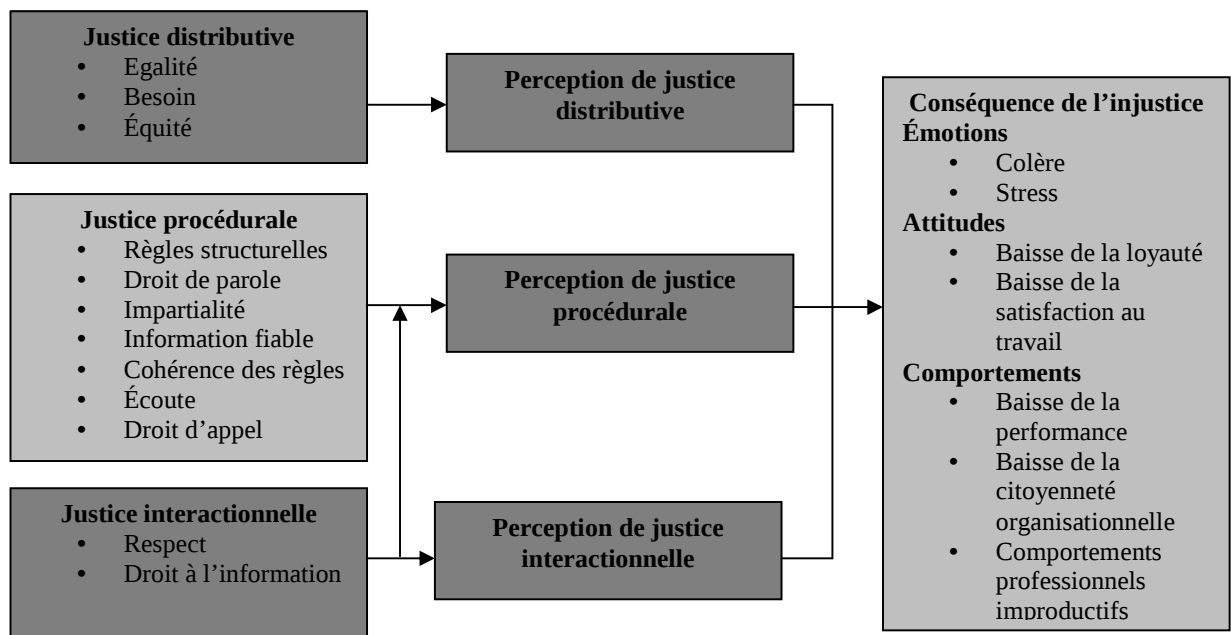
La théorie de l'équité et de la justice organisationnelle

Cette théorie s'appuie sur les impressions et les perceptions que dégage l'individu à l'égard d'une décision prise à son égard et qu'il juge probablement incorrect ou correct en milieu du travail. Cette approche est du ressort de la justice organisationnelle. Elle s'appuie sur le point de vue de la justice sociale, elle sert à décrire si un comportement d'un décideur en direction d'un subordonné est conforme à l'éthique, à la déontologie et s'il donne lieu à un traitement juste et impartial avec toutes les personnes de l'organisation. Les spécialistes en comportement organisationnel disent que cette théorie se rattache aux trois dimensions suivantes : justice procédurale, justice distributive et justice interactionnelle (blaire Sheppard et al, 1995, et Sally Beatty et al, 2006) citée par Schermerhorn et al, p.144, 2010).

- Justice procédurale : justice qui garantit le respect des règles et des procédures établies dans tous les cas où elles s'appliquent.
- Justice distributive : justice qui garantit un traitement équitable à tout être humain, au-delà de caractéristiques telles que l'âge, le sexe ou l'origine ethnoculturelle.
- Justice interactionnelle : justice qui garantit que les personnes touchées par une décision sont traitées avec respect et dignité.

L'objectif pour un gestionnaire est de prendre conscience des effets des perceptions des employés sur la façon dont ils sont traités dans leur milieu de travail. Que ça soit en justice procédurale, distributive ou interactionnelle. C'est souvent dans un contexte de comparaison sociale que ces types de justice auront une incidence sur la motivation. Toutefois, cette théorie organisationnelle a mis en évidence quelques mesures que le gestionnaire ou le leader peut employer pour motiver son personnel : éviter de sous-payer les employés compétents comparativement au marché, éviter de jouer à la manipulation, éviter de payer un employé au-dessus de son mérite (banaliser à long terme ce privilège donnera un sentiment de frustration pour les autres), donner de la formation aux décideurs sur les principes de justice procédurale et interactionnelle, enfin, donner la possibilité aux employés de s'exprimer sur les décisions de redistribution, communiquer clairement les politiques de récompenses et traiter les employés avec respect. **La figure 6** donne un aperçu sur les composantes de la justice organisationnelle.

Figure 6 : Composantes de la justice organisationnelle



Source : La motivation au travail : les fondements C.Benabou p.275.2010.

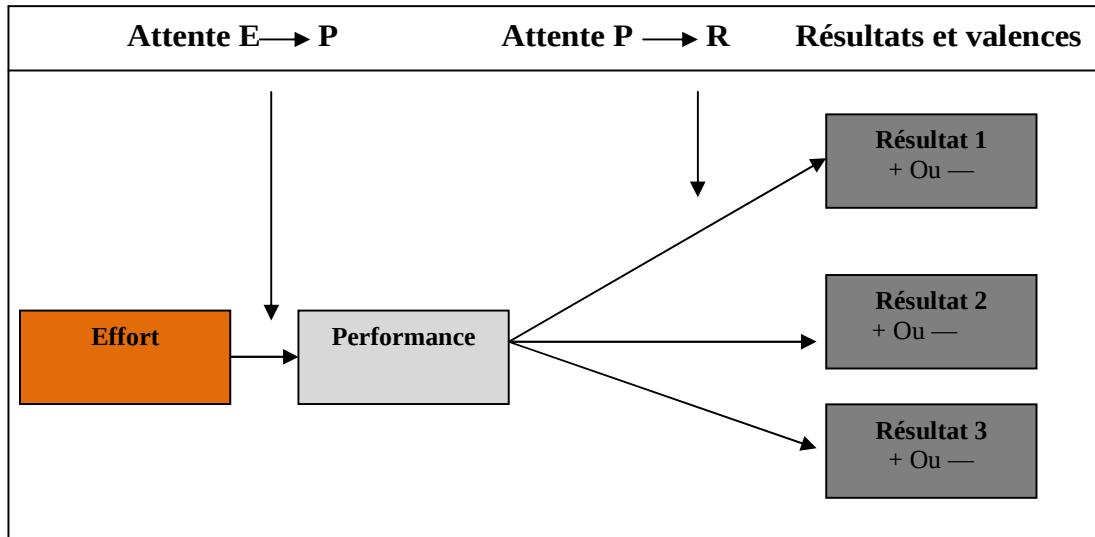
2.3.2 Modèle de Vroom

Les théories étudiées tout au début sont fondées sur les besoins. Ces théories indiquaient le rôle prépondérant de l'urgence et les émotions dans le processus de la motivation. Cependant, Victor Vroom (1964) souligne qu'il existe un raisonnement rationnel qui permet également de guider les efforts des employés vers des choix volontaires et des objectifs valorisants. Ce raisonnement s'inscrit dans les théories de motivation et qui s'appelle théorie des attentes de Vroom. Selon cette théorie appliquée au travail, les employés ont la conviction que les efforts déployés leur permettront d'atteindre la performance souhaitée (les *attentes A* = aux yeux de l'individu, les efforts investis dans l'exécution d'une tâche se traduisent par un niveau de rendement élevé) et une conviction de recevoir des récompenses proportionnelles à la performance atteinte (*l'instrumentalité I* = probabilité qu'aux yeux de l'individu que le rendement atteint se traduit par une juste récompense) et enfin, il accorde une valeur à la récompense qu'il croit obtenir (*la valence V* = dans la théorie des attentes, valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible). Cité dans Jr Schermerhorn et al, 2010.

Finalement, avant d'adopter un comportement, l'individu soupèserait les conséquences potentielles des diverses options qui s'offrent à lui et choisirait celle dont il attend les récompenses ayant le plus de valeur à ses yeux.

Selon Benabou(2008), cette théorie des attentes (voir figure 7) s'articule sur une variable clé qui est l'effort ou bien l'énergie déployée par l'individu pour réaliser un but.

Figure 7 Théorie des attentes



Source : la motivation au travail : les fondements C.Benabou, p.259.2008

La **figure 7** nous montre que l'intensité de l'effort se compose de trois types de relations : celle qui unit l'effort à la performance visée ($E \rightarrow P$), celle qui unit la performance à un résultat tangible ($P \rightarrow R$) et en fin, la relation entre le résultat et la valence (V) qui signifie importance que l'on donne à ce résultat.

Pour l'auteur, ces trois composantes influencent la motivation des employés et si l'une des composantes diminue, la motivation décline autant, on parle d'un effet multiplicateur. Dont voici comment l'auteur les explique et les mesures.

— Les attentes (l'attente effort à performance $E \rightarrow P$), étant défini comme une probabilité aux yeux de l'individu que les efforts fournis dans l'exécution d'une tâche se traduisent par un niveau de rendement donné. Sur une échelle de 0 à 1, les attentes seront nulles (0), si l'individu s'attend qu'il lui sera impossible d'atteindre le niveau de performance élevé malgré les grands efforts (énergie), elles seront égales à 1 s'il est convaincu d'y arrivé (accomplir sa tâche sans difficulté).

— L'instrumentalité (l'attente performance à résultat $\rightarrow R$), c'est la probabilité aux yeux de l'individu que le rendement atteint se traduise par une reconnaissance ou récompense juste et équitable.

Ou bien, c'est la probabilité perçue par un individu qu'un comportement précis ou un niveau de performance aboutisse à un résultat particulier. Selon Vroom, l'instrumentalité pourrait se situer entre -1 et + 1. Toutefois, l'échelle de mesure est de 0 à 1.

La valence, c'est la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible. Elle fait référence à la valeur ou à l'importance anticipée que l'individu attribue à un résultat. Elle a une valeur positive quand elle correspond à la satisfaction de nos besoins ou à nos valeurs. Elle est évaluée négativement dans le cas inverse. La fourchette d'évaluation peut aller de -1 à + 1 ou de -100 à + 100.

Vroom souligne qu'il existe une relation entre la motivation et les attentes (A), l'instrumentalité (I) et la Valence (V) par l'équation : $M = A \times I \times V$. Il annonce que l'effet motivant d'une récompense ne peut se faire sentir qu'à condition d'avoir les attentes, l'instrumentalité et la valence positive, ainsi qu'une valeur élevée.

Quel est l'apport et l'intérêt de la théorie des attentes de Vroom pour un gestionnaire?

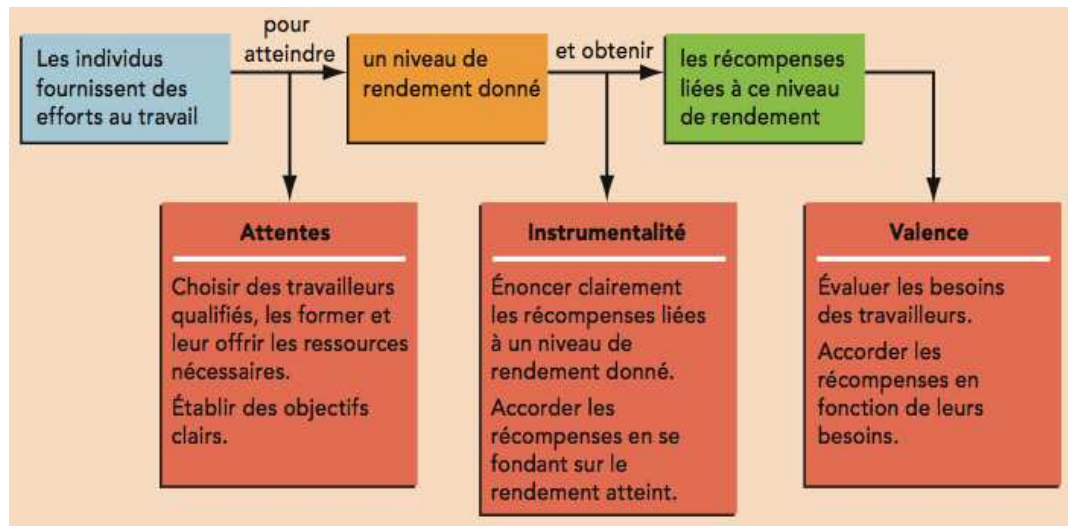
Cette théorie enseigne le gestionnaire sur plusieurs situations, notamment, sur une augmentation au mérite pourrait ou non motiver un subordonné. Selon la théorie de Vroom, on peut prédire que la motivation à fournir des efforts pour obtenir l'augmentation peut s'avérer non forte dans les trois cas suivants : Si *les attentes* sont faibles : le travailleur pense qu'il ne pourra pas atteindre le niveau de rendement souhaité, par rapport aux efforts fournis.

— Si *l'instrumentalité* est faible : le travailleur n'est pas convaincu qu'une amélioration de son rendement se traduira par une augmentation proportionnelle au mérite.

— Si la *valence* est faible : le travailleur n'accorde guère de valeur à l'augmentation au mérite (Schermerhorn et al, p.146, 2010).

Comme la motivation est le produit des trois variables, le gestionnaire doit maximiser chacune d'elles. Si une des variables est nulle, il peut s'y attendre à un effet nul sur la motivation du subordonné. Cette relation entre les variables et le résultat exige du gestionnaire qu'il intervienne. Les interventions du gestionnaire se résument dans la figure 8.

Figure 8 : les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire



Source : ERPI, 2010 Comportement humain et organisation

Cette figure nous fait ressortir pour chaque variable ce que le gestionnaire doit faire dans la pratique. Par exemple, pour agir sur *les attentes*, faire en sorte d'augmenter la conviction de l'employé qu'il peut accomplir ses tâches avec succès, il doit choisir des travailleurs qualifiés, leurs donner une formation adéquate, offrir ce dont ils ont besoin et leurs fixés des objectifs précis, attribuer des taches plus simples ou moins nombreuses jusqu'à ce que le personnel les maitrise, fournir de l'aide aux employés qui manquent de confiance en soi. Ainsi, le gestionnaire doit agir à la fois sur les employés (compétences et confiance en soi) et sur le contexte du travail (rôles, objectifs, ressources, climat d'apprentissage). Pour *l'instrumentalité*, augmenter la conviction de l'employé que ses bonnes performances engendreront un certain résultat (souhaité), il doit établir une relation claire entre le rendement et la récompense et avoir une cohérence, établir un contexte d'apprentissage et de libre expression, donner une rétroaction sur la performance réalisée, donner des exemples d'autres employés dont les bonnes performances leur ont permis d'obtenir des récompenses.

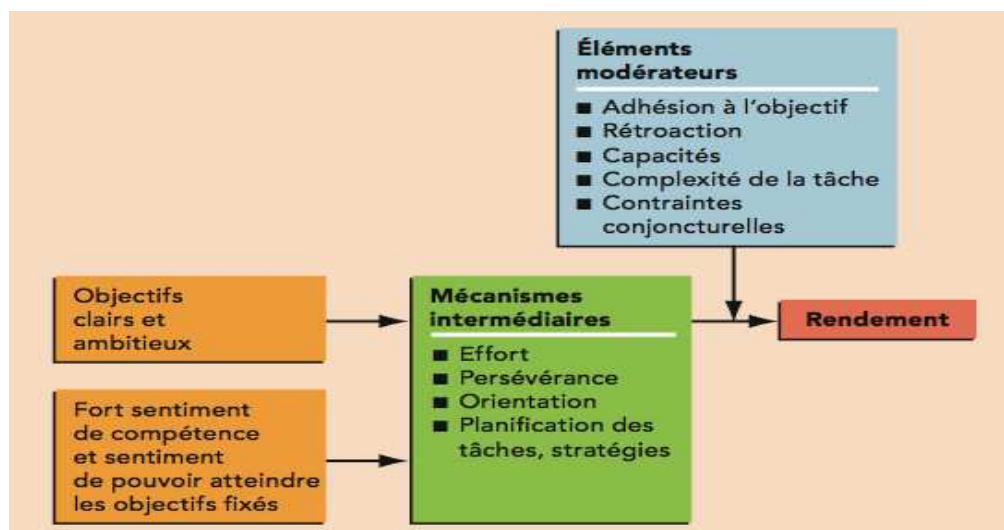
Pour *la valence*, augmenter la valeur des résultats provenant des performances souhaitées, il doit évaluer les besoins de chacun et adapter la récompense à ces besoins, personnaliser les récompenses, minimiser la présence de résultats à valence négative.

Selon Benabou (p, 262. 2010) cette théorie demeure la plus difficile à mesurer. Malgré, elle reste comme instrument qui aide le gestionnaire à prédire le mieux les efforts et la motivation dans une organisation. Mais, elle présente une limite très apparente, c'est la négligence de l'aspect émotionnel des décisions individuelles et de l'intuition. Pour l'auteur ce n'est pas tout le monde qui agit de façon toujours rationnelle et en fonction d'intérêt. Cependant, cette théorie recommandait de fixer des objectifs clairs. La sous-section sera consacrée à la théorie de la fixation des objectifs de manière succincte.

La théorie de la fixation des objectifs

Selon Edwin Lock et *al* (1979) cité par Schermerhorn et *al* (p.148.2010), la fixation d'objectifs clairs et faciles à atteindre augmente le rendement des employés. La fixation d'objectifs est une source de motivation.

Figure 9 : Le modèle de la fixation des objectifs de Locke et Latham



Source : ERPI, 2010 Comportement humain et organisation

À la lecture de cette figure, l'auteur nous oriente à définir des objectifs ambitieux qui sont plus susceptibles d'entraîner un rendement accru que des objectifs modestes. Pour l'auteur, des objectifs clairs sont plus susceptibles d'entraîner un rendement accru que des objectifs inexistantes, vagues ou très généraux. La fixation des objectifs à eux seuls semble insuffisante, alors, il suggère la rétroaction sur le travail accompli ou la connaissance de leurs résultats, car, la reconnaissance incite les travailleurs à atteindre un rendement meilleur en les incitant à se fixer des objectifs toujours plus élevés, si seulement si, les travailleurs ont les compétences requises et s'ils se croient capables de les atteindre. Enfin, les objectifs sont source de motivation si les travailleurs y adhèrent et s'engagent à les atteindre.

2.4 Conclusion

L'acte entrepreneurial est dépendant d'un ensemble de forces internes et externes que nous appelons mobiles qui interagissent chez l'individu et qui donnent naissance à une certaine pulsion interne positive qui est la motivation. Cette motivation, à son tour, stimule la personne à aller vers la satisfaction de ses attentes. Quoiqu'une fois l'acte réalisé, une réaction (post-acte) apparaît sur les différents environnements avec lesquels l'être humain interagit. Par conséquent, l'aisance d'esprit chez l'intervenant dans le processus de création d'entreprises quant au bien-fondé de ses comportements, en ayant agi conformément aux valeurs collectives mêmes si elles s'avèrent dysfonctionnelles.

En effet, évoluant dans un contexte truffé de valeurs contradictoires plus ou moins intériorisées, consciemment et inconsciemment, l'intervenant trouve dans ses comportements un espace psychologique de cohérence entre les valeurs acceptées et les valeurs déjà vécues au passé. L'intervenant, rassuré par la cohérence entre ses valeurs contradictoires, est satisfait du travail accompli et a une vision valorisante de lui-même.

Force est de constater que, d'une part, la compétition dans le sens d'une rivalité omniprésente, et, un individualisme négatif s'exprimant au détriment des autres, sont autant de caractéristiques de comportements qui ne favorisent guère l'entrepreneuriat en Kabylie.

Par ailleurs, et pour réussir à créer des entreprises en Kabylie, le gouvernement algérien a transposé, encore une fois, des modèles formalisés qui ne tiennent pas compte des réalités des acteurs de l'entrepreneuriat et des facteurs socioculturels et motivationnels, tels que les problèmes de compréhension de l'entrepreneuriat et de la culture qui le sous-tend, sans omettre également de reconnaître le manque de motivation, d'engagement et de leadership entrepreneurial partagé dans les organismes d'appui à la création d'entreprises. Il semble que le manque de formation, de visibilité et de considération (motivation) a engendré des comportements non reluisants des acteurs au sein de ces organismes et qui affectent leurs rendements et leurs performances.

Ce qui précède nous incite à souligner que les contraintes sont plus importantes qu'il n'y paraît de prime abord. Les valeurs du travail, les croyances, les normes, la motivation, etc. sont des éléments mobilisateurs qui permettent l'émergence ou non d'un esprit entrepreneurial.

Il n'existe pas de modèle spécifique pour le développement, mais il y a des cultures plus ou moins porteuses pour un projet entrepreneurial. Cette réflexion engage une relecture de la composante humaine des organismes de la promotion de l'entrepreneuriat pour identifier les éléments déjà existants au sein des différentes organisations et qui pourraient constituer des moyens de substitution utiles pour l'essor de l'entrepreneuriat. L'attitude ethnocentrique qui consiste à plaquer une structure, dont le référent socioéconomique relève d'un autre monde culturel, est à éviter.

Les facteurs socioculturels ne sont pas les seuls dans la construction d'un comportement. Il faut mettre à l'évidence comme nous l'avons annoncé au début de la conclusion qu'il existe une certaine pulsion interne qui anime la personne à agir. Il s'agit de la motivation. La motivation au travail est définie comme l'ensemble des énergies, d'intensité et d'efforts fournis par une personne au travail. Plusieurs théories ont marqué l'évolution de l'être humain au milieu du travail. Les théories du contenu, comme celles de Maslow, d'Alderfer, de McClelland et de Herzberg, qui ont accès sur les besoins comme sources de motivation et qui influent sur le comportement des individus au milieu du travail. Une certaine limite à donner lieu aux théories des processus, comme celles de l'équité, des attentes et de la fixation des objectifs, s'appuient sur le côté cognitif comme déterminant des décisions comportementales en milieu du travail. Nous avons appris à travers les différentes théories que la motivation des employés constitue une importance capitale (matière première) dans les organisations pour relever les défis. Par conséquent, il faut aussi comprendre que les sources de motivation diffèrent d'une culture à une autre.

Pour pouvoir comprendre l'influence majeure des facteurs socioculturels et motivationnels sur le comportement des responsables d'appui à l'entrepreneuriat et son évolution dans un milieu donné, il faut mener une étude d'investigation sous l'angle de la sociologie entrepreneuriale et psychologique. À cette étape de la démarche et au terme de ce cadre de travail, il y a lieu de s'intéresser à la méthodologie de recherche sous l'angle socioculturel et motivationnel (sociopsychologique).

TROISIÈME CHAPITRE — CADRE OPÉRATOIRE

Le chapitre du cadre opératoire comporte les choix méthodologiques pour lesquels nous avons opté. Toutefois, tout projet de recherche est positionné par rapport aux différents paradigmes qui lui conviennent et à la stratégie de recherche adéquate. Ces choix sont présentés au début du chapitre. Dans ce même chapitre, nous présentons notre échantillon d'étude et les méthodes de collecte et d'analyse de données. Nous terminons avec les considérations éthiques nous autorisant à mener à terme ce projet.

3.1 Le positionnement épistémologique

Comme tout chercheur doit adopter une position, qu'elle soit exprimée ou non, quant à la nature du vrai et du savoir (réalités et connaissances), nous avons fait appel au paradigme épistémologique constructiviste radical (PECR), comme le soulignent Von Glasersfeld (2008) et Le Moigne (2003). Ce paradigme s'associe à la sociologie compréhensive comme l'a proposé Weber (1971), à l'individualisme méthodologique de Boudon (1990) et à la théorie de la contingence de Katz et Khan (1966). Ces approches permettent de saisir les facteurs socioculturels influençant le comportement des intervenants appelés à stimuler l'entrepreneuriat. Dans cette perspective, Weber (1971) s'engage à apporter d'autres raisons de la réalité sociale, en cherchant à connaître les origines du comportement de l'individu dans la société. Par conséquent, le travail de Weber s'avère insuffisant quant à la compréhension et à la reconstruction de la signification que les individus accordent à leurs activités.

Une telle démarche, c'est-à-dire la manière et la façon d'appréhender les interactions entre individus au sein d'une société donnée utilisée par Weber, permet de cerner les motifs ou les mobiles des comportements humains, d'expliquer et de replacer leurs valeurs ainsi que leurs origines et leurs impacts. En effet, l'être humain est l'unique porteur de comportements ayant un sens.

Aussi, il est préférable de débiter par lui, étant acteur, pour comprendre le sens de son action. Toutefois, en matière d'entrepreneuriat, le comportement de l'acteur intervenant est construit par les groupes d'appartenance, la famille et la communauté qui sont autant de facteurs socioculturels qui contribuent à son ancrage. Cependant, la socialisation s'effectue au sein de ces groupes d'appartenance et de référence. C'est dans ce milieu que les valeurs de référence sont transmises à l'individu. De son côté, Boudon (1990) inscrit son individualisme méthodologique dans la même logique que Weber. L'individualisme méthodologique part des comportements individuels pour expliquer les faits sociaux. Par ailleurs, la théorie de la contingence constitue un prolongement des deux autres approches. Cette dernière insiste sur le rôle de l'environnement socioculturel (Katz et Khan, 1966). C'est en partant des limites de chacune des approches citées précédemment que d'autres approches et paradigmes ont émergé, notamment, l'ethnométhodologie comme méthodologie de recherche et le paradigme constructiviste comme courant de pensée (le constructivisme radical)(Avenier et *al*, 2008) et le comportement organisationnel comme domaine multidisciplinaire qui permet de comprendre le comportement des individus, des groupes et des processus en vue d'améliorer l'efficacité organisationnelle et la satisfaction professionnelle (Schermerhorn et *al*, 2010). Ainsi, notre étude s'inspire d'une posture constructiviste et est menée selon une approche sociopsychologique en utilisant l'ethnométhodologie comme méthode de recherche.

Deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes occupent le champ de la recherche. Comme précisés antérieurement, nous trouvons le paradigme épistémologique constructiviste téléologique (PECT), selon l'expression employée par LeMoigne (2001), pour éviter les connotations trompeuses du qualificatif « radical » tel qu'introduit par Von Glasersfeld (1984, 2001, 2005, 2008) et le paradigme épistémologique constructiviste (PECGL) de Guba et Lincoln (Avenier, 2008).

Ce paradigme téléologique ou radical permet d'expliquer nos comportements, nos croyances et notre rapport à la société d'aujourd'hui. L'hypothèse fondamentale de la vision constructiviste est que la réalité nous influence.

Elle influence nos comportements, nos actions à travers la pression sociale. La réalité est construite par nous, par les interactions quotidiennes et les influences réciproques entre deux individus ou groupes d'individus. Ce sont les individus qui créent les institutions et les organisations. Selon Avenier (2008), le constructivisme radical retient ceci : les actions des individus dépendent du contexte historique et social. Il faut donc étudier le contexte pour comprendre comment les individus agissent. Le contexte ne détermine pas les actions des individus, parce que les individus sont aussi acteurs de la réalité sociale. Pour le constructiviste, la réalité n'existe pas en dehors du système d'acteurs qui la produit, ce qui nous rapproche de l'individualisme méthodologique de Boudon (1979). Toutefois, le positionnement constructiviste vise à développer un projet de connaissances. Par conséquent, si dans le cadre de l'interprétatisme, le chercheur essaie de comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale, dans le cadre du constructivisme, il va contribuer à construire la réalité sociale avec les acteurs. Le chemin conduisant au savoir n'existe pas a priori, il se bâtit et se construit tout en avançant. Cette vision de la construction du savoir et de la connaissance est étroitement corollaire avec la recherche effectuée par Piaget (1970a et 1970 b), pour qui le savoir et la connaissance sont du pareil au même, un processus et un résultat. Toutefois, pour les partisans constructivistes, les étapes de compréhension découlent de la finalité du projet de connaissance que s'est donné le chercheur. Il y a là une hypothèse téléologique qui met de l'avant la notion de projet, de but et de finalité de toute activité humaine.

Nous nous situons dans le constructivisme radical, car nos principales croyances de chercheur sont proches de celles identifiées par Mir et Watson (2000,2001)⁴⁵, ainsi que dans une démarche interprétative au sens où elle vise à comprendre ce que les individus perçoivent comme image de ce qui les entoure. Nous proposons une interprétation de leurs discours pour rendre opérationnel et désirable le phénomène entrepreneurial dans une communauté donnée. Par ailleurs, le paradigme épistémologique constructiviste téléologique apparaît plus ouvert au plan méthodologique, alors que toute méthode de recherche est éligible dans ce paradigme pourvu que soient respectés un certain nombre de principes directeurs qui s'articulent autour de trois mots clés : éthique, rigueur et explicitation (LeMoigne, 1995, 2007). Le paradigme épistémologique constructiviste téléologique est plus ouvert au plan épistémique. Il offre une plus grande capacité à intégrer des connaissances développées et légitimées dans d'autres paradigmes en les réinterprétant en fonction du contexte considéré. Or, notre volonté n'est pas de déterminer les causes de succès ou d'échecs, avec comme objectif de prédire ce qui pourrait arriver ou encore d'expliquer ces réussites ou échecs, mais de comprendre ce qui alimente le comportement des intervenants de l'entrepreneuriat. Ceci nous amène à dire que notre positionnement se situe loin du positivisme.

3.2 La stratégie de recherche

L'évolution de la recherche et de la production de la connaissance en quantité et en qualité nous offre la possibilité de choisir une stratégie compatible à notre sujet de recherche et à notre problématique.

⁴⁵Pour Mir et Watson (2000), pour être constructiviste, une recherche sur les phénomènes humains doit respecter d'abord les « principes forts » du constructivisme : le principe téléologique; le principe de l'expérimentation de la connaissance; le principe de l'interaction; le principe de la récursivité de la connaissance.

Par conséquent, la particularité du thème de notre recherche, à savoir, la compréhension des comportements humains dans les organisations, d'une part, l'absence de recherche sur ce cas précis, le contexte spécifique du milieu à explorer et les objectifs de l'étude d'autre part, nous ont dirigés vers une recherche qualitative inductive de type ethnométhodologique menée sous une approche sociopsychologique. Ainsi, notre recherche s'inscrit dans le domaine des sciences du comportement, un domaine pluridisciplinaire jeune, appelé « comportement organisationnel ». Ce dernier, comprend un ensemble de connaissance issu de la psychologie et de la sociologie (psychosociologie).

3.2.1 Le type de recherche

À notre connaissance, plusieurs types de recherche sont disponibles et le chercheur a la possibilité d'opter pour celle qui répond à sa convenance. À partir des travaux de Robson (2002) et de Charreire et Durieux (1999), Gelinas (2004) arrive à faire une synthèse des caractéristiques de trois grands types de recherche. Voir le tableau 5 suivant.

Tableau 5 : Types de recherche et leurs finalités

	Exploratoire	Descriptive	Explicative
But	Vise à analyser un problème ou une situation de façon préliminaire en raison de sa nouveauté ou de son ambiguïté.	Vise à décrire le phénomène.	Vise à expliquer la dynamique du phénomène, à élucider et à démontrer les liens causals.
Question	Quoi?	Combien? Où? Quand? Qui? Quoi?	Comment? Pourquoi?
Stratégie	Enquête Ethnologie Étude de cas	Enquête Étude de cas	Enquête Étude de cas

	Expérimentation Théorie ancrée		Expérimentation
Méthode	Qualitative Analyse de document Entrevue Observation Questionnaire	Qualitative/quantitative Analyse de document Entrevue Observation Questionnaire	Qualitative/quantitative Entrevue Observation Questionnaire

Source : Gelinas (2004, p.105)

Sachant que nous poursuivons un objectif de nature exploratoire, d'autres sous-objectifs peuvent exister. Toute entreprise a un objectif principal dominant qui côtoie un nombre important d'autres objectifs.

Comme le mentionne Robson (2002), une recherche peut poursuivre des objectifs de différentes natures, bien qu'un seul soit généralement dominant.

À souligner que cette recherche poursuit les objectifs spécifiques suivants :

1. Explorer le rapport existant entre les acteurs opérant dans l'organisation d'une part, et leur relation avec l'entrepreneuriat d'autre part.
2. Éclaircir et approfondir l'impact des facteurs socioculturels et motivationnels sur le comportement des acteurs de l'entrepreneuriat.
3. Identifier les différents obstacles vus par les acteurs de l'entrepreneuriat pour un esprit entrepreneurial partagé.

Cette étude a pour but (objectif) principal l'exploration du terrain. L'étude effectuée se situe spécifiquement à l'intérieur d'un courant de recherche exploratoire faisant référence au qualitatif. La méthode qualitative s'appuie essentiellement sur l'entretien, l'observation et le questionnaire.

Comme il s'agit de comprendre une situation particulière propre à un contexte donné, la méthode qualitative procède par l'analogie, les métaphores, les représentations et par les moyens qui tiennent du discours plutôt que du calcul (Mongeau, 2008).

Pour sa part, Van der Maren (1997) souligne que la recherche scientifique accorde un avantage à la comparaison. Dans notre cas, nous avons opté pour une comparaison des données comme le propose l'auteur pour utiliser le croisement des différents instruments de collecte des données, afin de tirer profit de leur complémentarité dans le traitement et l'analyse des informations recueillies; ceci rend la recherche plus crédible.

La présente étude exploratoire sur le comportement entrepreneurial des intervenants privilégie cette méthode de collecte de données. Elle aborde l'exploration de la compréhension d'un tel comportement chez les acteurs sous l'angle de l'influence des facteurs socioculturels et motivationnels, ainsi que de la méthode d'investigation et de l'outil d'analyse.

Partir de la considération des résultats décevants de l'entrepreneuriat en Kabylie (Tizi-Ouzou), comme étant la résultante du comportement des acteurs agissant dans le processus et dans *l'out put* la création d'emplois, par l'émergence de nouvelles entreprises, et chercher à comprendre ce phénomène, revient à cerner l'interprétation qui lui est conférée dans un milieu donné. Cependant, d'autres objectifs alimentent aussi notre démarche.

Non seulement nous voulons explorer le rapport entre les acteurs et la création d'entreprises (compréhension de l'entrepreneuriat), mais nous souhaitons pouvoir éclaircir les facteurs socioculturels et motivationnels qui guident les acteurs des organismes publics à un tel comportement et faire ressortir les obstacles identifiés par ces derniers. Au regard d'une telle conception de la promotion de l'entrepreneuriat et de la prise en compte de l'étude exploratoire, nous avons opté pour une méthode de type ethnométhodologique avec une approche sociopsychologique.

Nous pourrions constater dans la prochaine section que cette approche méthodologique permet de répondre aux objectifs de recherche.

3.2.2 L'ethnométhodologie

L'ethnométhodologie a été présentée pour la première fois par Garfinkel (1967) dans son ouvrage *Ethnomethodology studies*. Il s'agissait d'une réaction envers la sociologie que prônait Durkheim, dans une volonté d'apporter une nouvelle compréhension des phénomènes sociaux considérés jusque-là comme des objets (choses) mesurables, que l'on peut prévoir grâce à des statistiques dont on tirera des lois utiles à l'organisation par induction. Or, pour Garfinkel, les faits sociaux ne sont pas des choses quantifiables à l'aide de statistiques, mais ce sont des accomplissements pratiques des acteurs.

Son ouvrage a permis de découvrir de nouvelles stratégies opérationnelles et de nouvelles pratiques d'interprétation en recherche qualitative qui vont nous servir pour notre recherche.

3.2.2.1 Caractéristiques et fondements

L'un des objectifs de l'ethnométhodologie est de comprendre un phénomène et non de chercher à le transformer.

L'ethnométhodologie cherche à savoir comment les acteurs produisent leurs mondes, quelles règles les engendrent, et quelles règles les gouvernent. Elle permet d'analyser les méthodes ou les démarches auxquelles les individus font appel pour réaliser comme il se doit les multiples actions qu'ils mènent (Garfinkel, 1967). Amiel (2004) voit en l'ethnométhodologie une « science des ethnométhodes » si l'on se réfère à la formation du mot tel que Garfinkel l'a décrit. Les ethnométhodes sont ces procédés par lesquels les membres du même village fabriquent du sens partageable (Garfinkel, 2007).

L'ethnométhodologie a aussi pour objectif de contribuer à l'amélioration des connaissances (Lecerf, 1994; Avenier, 1989). Les connaissances élaborées sont fondées sur un travail de terrain, car, fondamentalement, l'ethnométhodologie présente un caractère fortement interactif. La recherche des données se réalise par la combinaison entre questionnaire et entretiens, ce qui permet de bien procéder à la compréhension du comportement humain et de l'interaction entre individus (Plane, 1996 et 1998). À la différence des autres méthodologies de recherche, l'ethnométhodologie présente des techniques appropriées et quelques postulats qui se résument comme suit, selon Cinnamond (1992) :

- Le premier postulat : « L'ordre social est constamment créé, construit et négocié » (Cinnamond, 1992, p.16), c'est-à-dire que c'est au cours de l'échange que tout se forme, rien n'est prédit.
- Le deuxième postulat : « Le membre a l'aptitude nécessaire de comprendre les non-dits utilisés dans les interactions ». Il exige que le chercheur soit de la même culture pour comprendre le sens des paroles, voir la perfection des paroles et de la langue.
- Le troisième postulat : « La forme culturelle partagée par ses membres n'est pas un modèle collectif; et chaque groupe a sa propre organisation sociale à réaliser » (Cinnamond, 1992, p. 16).

Ce qui nous renvoie vers l'approche *emic* qui stipule que la culture n'est nullement universelle, il faut respecter les sous-cultures des groupes.

- Le quatrième postulat : « La confiance est un concept clé » (Cinnamond, 1992, p.17). Par confiance, cet auteur veut dire que la conversation se produira avec aisance, sans calcul ou sans mauvaise intention; ce qui facilitera la compréhension du langage. (Garfinkel, 1967)
- Le cinquième postulat s'inscrit au cœur de l'échange, son déroulement et son explication réelle. Il s'agit de l'indexicalité et de la réflexivité.

Cinnamond (1992, p.18) souligne que « la nature réflexive et indexicale favorise la compréhension rationnelle d'un discours et d'une interaction ».

L'*indexicalité* est une forme de langage par demi-mots ou par métaphores et qui a un sens dans un contexte donné (Coulon, 1987, p.29).

La *réflexivité* est le tempérament d'échange ou le climat qui règne durant la conversation, selon ce qu'explique Chicourel (1964); ou bien, du pareil au même entre décrire et produire une interaction (Coulon, 1987, p.37).

3.2.2.2 Les techniques ethnométhodologiques

Les ethnométhodologues utilisent un ensemble de techniques dont :

- *L'ethnographie constitutive*, une méthode qui permet de construire les faits sociaux.
- *Le tracking* est une forme d'immersion totale dans le groupe à étudier.
- *L'analyse de conversation* étudie les structures et les propriétés formelles du langage.
- Le *breaching* ou provocation expérimentaux, c'est-à-dire, le moment propice pour lancer une conversation sans pour autant ébranler le climat serein ou semer le doute.

Le traitement du sujet : l'ethnométhodologie ne visant pas à vérifier des hypothèses, elle se caractérise par un objectif de recherche et par le biais de contacts directs avec la réalité sociale. Ce qui est important, c'est l'observation des intervenants en situation (Chicourel, 1984). Elle est orientée vers les méthodes et les raisonnements qu'ils emploient dans les situations d'action. Le chercheur observe la réalité d'un groupe social sur le terrain et, parce qu'il appartient à ce groupe, il connaît son terrain de façon pratique et a donc la légitimité d'en cerner les limites.

Pour décrire un sens en pleine construction en tant que membre/chercheur, donne un avantage de restituer une connaissance rigoureuse étant située dans le temps et l'espace. Ainsi, il ne perdra pas de sa validité garante et de sa légitimité qui n'est pas absolue, mais relative (Amiel, 2004). Elle dépend du contexte cognitif dans lequel s'est déroulée la recherche comme la culture du chercheur, la réflexivité et la coopérativité des praticiens ainsi que du contexte économique, social et politique (Le Moigne, 1995; Avenier et al, 2008). Enfin, nous estimons que l'ethnométhodologie ne s'intéresse pas à la validité des sens, mais à leur élaboration et à leur construction. Son but est la description compréhensive d'un terrain particulier.

L'échantillonnage sera constitué à partir d'un répertoire constituant des comportements conduisant à des interactions à l'intérieur desquelles on pourra déduire des codes propres au groupe (Girin, 1990).

L'ethnométhodologie s'intéresse à l'observation des interactions et des comportements qui se forment et qui sont « dans le code »; ce qui veut dire compatible aux besoins non exprimés de l'autre, connaissant parfaitement cette culture (Goffman, 1991; Zajc, 2008). La particularité : la liste des personnes à interroger et les guides d'entretiens pourront être adaptés au fil des entretiens (Avenier, 2008). Cette recherche ethnométhodologique ne s'inscrit pas dans la voie menant aux inférences et aux statistiques.

Par conséquent, il est avantageux d'aller en profondeur pour comprendre et ramener les connaissances concernant la construction d'un comportement en milieu entrepreneurial, dans notre recherche, car « *les faits sociaux sont des accomplissements pratiques* » (Garfinkel, 1967, p.1). Ainsi, peu importe le nombre de personnes cibles à rencontrer.

C'est dans ce sens que Ghiglione et Matalon (1991, p. 51) disaient : « *Essayer de constituer un échantillon "représentatif" de la population étudiée n'a guère de sens puisque, de toute façon, on ne fera pas d'inférence globale (...) Ce qui est important, c'est de s'assurer de la variété des personnes interrogées, et de vérifier qu'aucune situation importante pour le problème traité n'a été omise* »⁴⁶. Dans ce cas précis, notre étude fait appel aux intervenants dans le processus entrepreneurial : les dirigeants et le personnel administratif d'appui à l'entrepreneuriat (création d'entreprises).

3.2.2.3 Évolution des conceptions de l'ethnométhodologie

L'ethnométhodologie est une branche de la sociologie classique introduite dans les années 1960 par Harold Garfinkel et Aaron Cicourel. C'est une discipline venant à l'opposé de Durkheim qui voit dans les interactions sociales comme des objets et des choses.

Selon Coulon (1993, p. 238), cité par Borbalan (1998, p. 87)⁴⁷, « *Les faits sociaux sont les produits de l'activité continue des hommes, qui mettent en œuvre un ensemble de règles de conduite et de procédures, bref une méthodologie profane qui donne sens à ces activités* ».

⁴⁶[http://www.memoireonline.com/12/09/3049/mDeviances-scolaires-et-contrôle-social -- Yaoundé --- Essai-d'approche-Sociologique-du-quotidien-des-6.html](http://www.memoireonline.com/12/09/3049/mDeviances-scolaires-et-contrôle-social--Yaoundé---Essai-d'approche-Sociologique-du-quotidien-des-6.html) consulté 25 janvier 2015.

⁴⁷<http://www.memoireonline.com/12/09/3049/mDeviances-scolaires-et-contrôle-social--Yaoundé-Essai-d'approche-Sociologique-du-quotidien-des-6.html> Consulté le 25 janvier 2015.

L'ethnométhodologie dépasse tous les débats sur le positivisme ou le subjectivisme, elle se concentre sur la construction du sens et sur l'interaction qui procure les indices observables et racontables permettant une signification et une interprétation. Les interactions et conversations prennent sens en situation, par le jeu de la réflexivité et de l'indexicalité. Ce dernier point s'inscrit dans la logique d'observateur observé du paradigme constructiviste (Le Moigne, 1990; Giordano, 1991).

Cette méthodologie de recherche s'inscrit davantage dans l'approche constructiviste radicale de Von Glasersfeld (1984, 2001 et 2005) et de Le Moigne (2001). Cette vision constructiviste propose notamment de s'allier à d'autres méthodologies et de faire appel à l'expérience du chercheur et des intervenants. C'est la tendance de la nouvelle conception de l'ethnométhodologie.

3.2.2.4 Champs d'application de l'ethnométhodologie

La liste des terrains étudiés par les ethnométhodologues, et ce, dans des domaines d'application aussi variés que l'éducation, la justice ou les laboratoires de science, est longue et les acquis de cette discipline sont nombreux, car elle apporte constamment un regard neuf. Le champ d'intérêt de l'ethnométhodologie va au-delà des frontières de la sociologie classique. Elle s'intéresse aux méthodes d'interprétation utilisées par les dirigeants pour coordonner les interactions de leurs employés dans leurs différents services. C'est ce qui motive son introduction en sociologie des organisations et en comportement organisationnel. Un autre exemple justifiant son rôle au niveau de la sociologie et de la psychologie se situe dans la gestion des relations interpersonnelles et intrapersonnelles.

Un ensemble de méthodes sont supposées comprises, mais en fin de compte, plusieurs conflits naissent et les objectifs assignés ne sont pas atteints.

De telles situations, se produisant souvent au niveau des organismes, invitent à se poser les questions suivantes :

- Comment ces méthodes sont-elles choisies, perçues et utilisées par les dirigeants dans leurs relations de travail quotidiennes?
- Ensuite, que peut apporter l'ethnométhodologie pour ce genre de structures organisationnelles?

Ces questions sont posées uniquement dans le but d'aborder le champ organisationnel à l'aide de l'ethnométhodologie, et non dans le but d'apporter des réponses. Aussi, il est évident de se pencher sur le véritable obstacle, qui est de se dire :

- Comment se construit de façon concrète le comportement de la personne?

Cet obstacle est difficile à surmonter, car il faut ouvrir la boîte noire de la personne en question pour comprendre. Par ailleurs, les inconvénients les plus fréquents aujourd'hui au niveau des structures organisationnelles résident dans la compréhension et l'interprétation des échanges langagiers entre le personnel et la direction. Quelques caractéristiques propres à l'ethnométhodologie, par exemple la réflexivité et l'indexicalité, peuvent être utilisées dans ce genre de situation. Ces avantages font considérer l'ethnométhodologie comme une stratégie de recherche et un style particulier de collecte de données (Cinnamond, 1992). La situation qui prévaut au niveau des organisations ne peut laisser indifférents les chercheurs et les praticiens en sciences de la gestion.

Plusieurs études ont favorisé l'approche ethnométhodologique (Pernin, 2004; Toutain, 2004; Yanat, 1992; Avenier, 1989; Bouchikhi, 1988; Bonnet, 1987; Morin, 1987; Gerin, 1986; Marchesnay, 1993, 2001 ; Berard et Marchesnay 2007; Saval, 1985). Les recherches en entrepreneuriat font exception. Elles font l'objet de quelques thèses de doctorat (Plane, 1994; Nkakleu, 2001).

3.2.2.5 Justification du choix de l'ethnométhodologie

Le problème auquel nous avons été confrontés durant notre travail de résidence demeure dans l'incompréhension du terme entrepreneuriat. Ceci suppose que les acteurs dans la création d'entreprises ne sont point formés adéquatement. Ce à quoi il faut rajouter d'autres facteurs socioculturels et motivationnels qui ont émergé et qui produisent les comportements des acteurs. Les méthodes proposées par les décideurs (gouvernement central) pour les acteurs de différents organismes œuvrant dans le processus entrepreneurial sont inspirées des méthodes de management classique et universel. Il nous apparaît que ces décideurs oublient les principaux facteurs qui cohabitent au sein de leurs organisations (Patton, 1985), comme les différences culturelles, les croyances, les valeurs du travail et les motivations. C'est dans le même sillage qu'en 1993, Stanfield souligne que les sciences sociales ignorent souvent l'influence des facteurs socioculturels. Dans la même trajectoire, plusieurs psychologues comme Maslow, Herzberg, David McClelland, Vroom, Adams, Edwin Lock, identifient par leurs travaux tous ce qui est en relatif à l'importance des facteurs motivationnels dans la performance des employés et des organisations.

Pour Garfinkel, souligne que pour pouvoir comprendre la construction d'un comportement et cerner ce qui est intérieur et ce qui est extérieur, seul le chercheur membre de l'organisation ou du groupe peut interpréter adéquatement le sujet, car il possède l'expertise d'un interprète culturel. L'ethnométhodologie implique donc que le chercheur soit membre du village étudié, car c'est ce qui lui permet une étude fine de l'interaction sociale.

Il nous semble avantageux de préconiser cette méthode de recherche pour examiner l'univers socioculturel et motivationnel des acteurs de l'entrepreneuriat. N'oublions pas que le processus de développement d'une culture entrepreneuriale se vit dans une socialisation indiquée par la culture des intervenants.

Sa compréhension et son analyse nécessitent une étude approfondie qui permettrait de mettre la lumière sur la dimension culturelle et la dimension motivationnelle particulière des acteurs concernés. Toutes ces prémisses s'inscrivent dans notre problématique, qui a pour objectif de comprendre la construction des actes émis par les différents acteurs concernés par la promotion de la création d'entreprises au niveau des différents organismes concernés.

Tout ceci s'accommode avec le terrain à étudier. Le terrain, objet de notre étude, faut-il le rappeler, est la Kabylie, une région d'Algérie. D'origine berbère, sa population s'est organisée en tribus. Possédant sa propre culture véhiculée par une tradition orale venue du fond des âges ainsi qu'une tradition de résistance à l'oppression et l'assimilation, elle s'est particularisée par rapport au reste du pays. Elle se caractérise par une sorte d'imperméabilité à toute influence étrangère résultant des vicissitudes de l'histoire mouvementée qu'a connue le pays (Coté, 1996; Mahé, 2001). Pour ce genre de terrain particulier, Patton (1986) recommande de donner autant de considération et de respect à tous les différents peuples, qu'ils soient de tradition orale ou écrite, car toute discrimination qui consisterait à placer les uns en position d'infériorité par rapport aux autres ne saurait se justifier. Il propose de développer une méthode d'étude qualitative basée sur la tradition orale. Le but de sa proposition n'est pas de remplacer le paradigme existant en Occident, mais de créer une méthode de collecte de données adaptée à chaque cas.

Évidemment, comme l'ethnométhodologie est une méthode qui s'appuie sur les données empiriques tirées du terrain particulier, son objectif consiste à ajuster le travail de terrain en fonction des faits observés et des situations (du contexte) du milieu étudié. Cette recherche peut être utilisée dans le but de produire des connaissances dans un endroit donné, soit une localité ou une région (Lecerf, 1993).

3.3 Devis de recherche

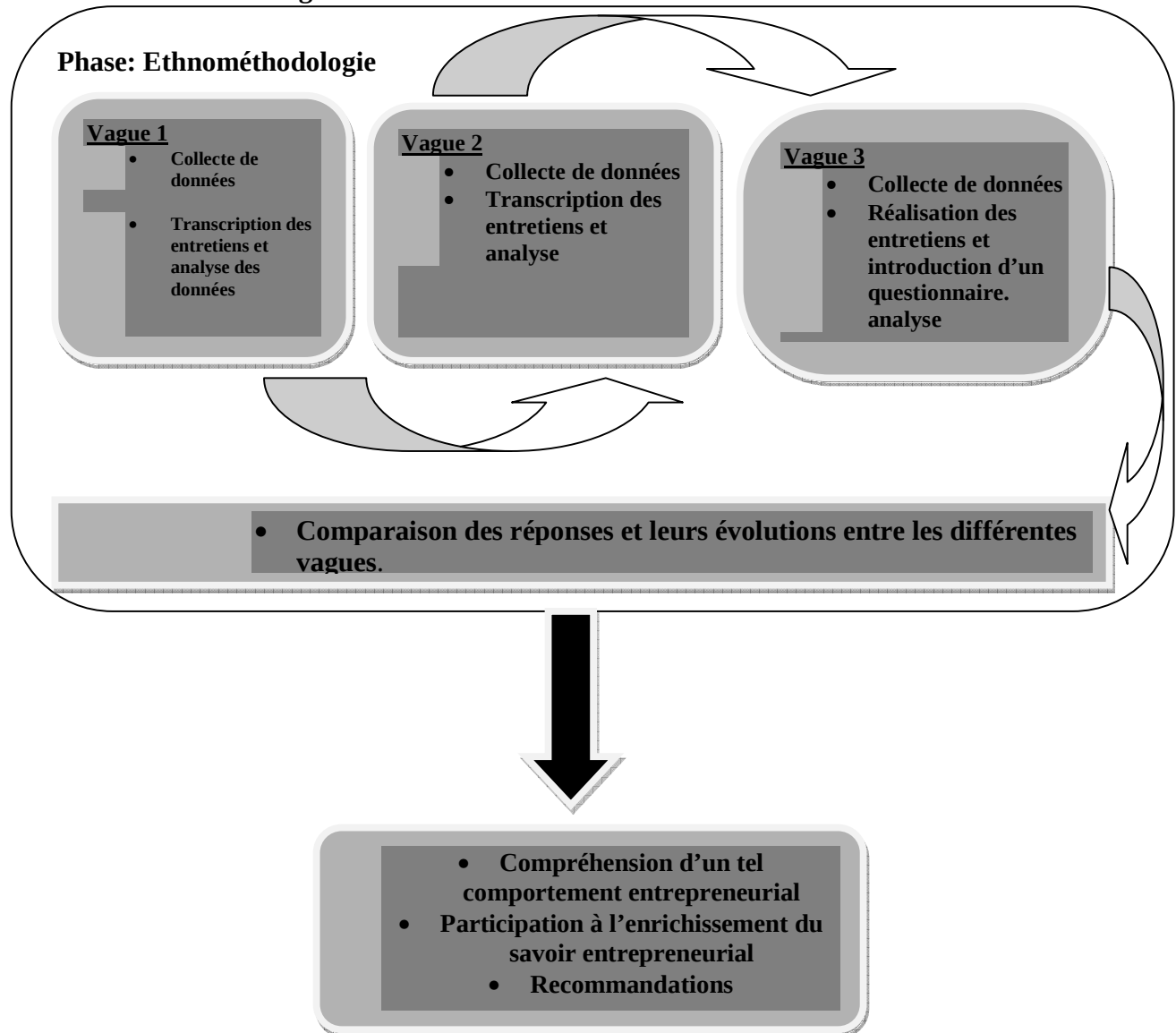
La forme du projet de recherche ne comprenait qu'une phase. Elle a été réalisée en trois vagues (périodes ou séries). Au total, neuf sites ont été étudiés par le biais des entretiens libres (semi — structurés), sous forme de conversation et discussion. Le tableau 6 présente de manière descriptive la phase du devis de recherche.

Tableau 6 : les étapes de la collecte de données

Phase	
Stratégie	• Ethnométhodologie
Échantillon	• 1 site avec 3 organismes de promotion à la création d'entreprises, dont le défi de réduire le chômage galopant dans la région de Kabylie (Tizi-Ouzou)
Nombre de vagues ou de rencontres	• 3
Sources de données	• Entretiens semi-structurés (investigation en profondeur sous forme de conversation et discussion) + questionnaire.
Analyse de données	• Procédures de l'ethnométhodologie • Matrice et schémas de présentation des données • Analyse interorganismes et intraorganismes
Utilité de la phase de collecte	• Décrire les pratiques de création d'entreprises. • Établir les liens entre les facteurs socioculturels et motivationnels qui produisent un tel comportement non reluisant des acteurs de la création d'entreprises.

Le projet a été réalisé, comme il a été prévu, en une seule technique sans recourir à une autre méthodologie de recherche, comme il a été expliqué au début de ce chapitre dans la section « choix épistémologiques et méthodologiques ». La **figure 10** affiche le devis de recherche qui porte aussi bien sur le déroulement que la relation entre les différentes vagues d’entretiens et le questionnaire.

Figure 10 : Le contenu du devis de recherche



Alors, trois séries de données ont été collectées et réalisées dans cette approche ethnométhodologique. Pour chacune des vagues, les données ont été collectées par conversation, retranscrites puis analysées. Les prochaines sections précisent les modalités d'échantillonnage, de collecte d'informations et d'analyse de données.

3.3.1 Phase de l'ethnométhodologie

3.3.1.1 L'échantillonnage

Selon Demers (2003), une étude qualitative ne demande pas un échantillon de grande taille ou encore statistiquement représentatif. Alors pour cet auteur : « le choix de la cible (intervenants) n'est pas aléatoire, car le chercheur vise plutôt à avoir accès, à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue sur le point » (Demers, 2003, p. 191). Nous avons opté pour un échantillon de manière volontaire « le plus proche » (Deslauriers, 1991, p. 58) et permettant d'accéder facilement aux informations. En effet, l'échantillon que nous devions constituer devait présenter certains aspects homogènes tout en rendant possible une certaine hétérogénéité. Toutefois, les sites (organismes) à examiner devaient avoir des caractéristiques communes. L'étude s'effectuait sur une période limitée sans rechercher un grand nombre de sujets (Lessard-Hébert, 1990). Une caractéristique qu'il paraissait important de diversifier était la variable géographique. Il semblait en effet intéressant de confronter les résultats des interactions des intervenants reflétant des contextes régionaux, afin d'augmenter sa légitimité (Lecerf, 1993).

3.3.1.2 La collecte de données

L'ethnométhodologie, étant une méthodologie qualitative, peut faire appel à plusieurs sources de données, de même qu'à plusieurs méthodes de collecte de données.

L'utilisation de plusieurs méthodes est fortement suggérée par plusieurs auteurs pour renforcer la validité (légitimité) des résultats, ceci à travers la combinaison ou la triangulation des données (Yin, 1994; Locke, 2001; Marchesnay et Berard, 2007; Monceau, 2008). La triangulation ou la combinaison des méthodes permet un meilleur accès aux informations auprès des différentes sources. Ainsi, ces informations peuvent être comparées et confrontées et aussi assurer un reflet plus conforme à la réalité.

La spécificité du terrain à étudier et la problématique posée nous ont conduits à utiliser une source de données avec deux techniques complémentaires : les entretiens libres ou semi-structurés et l'introduction d'un questionnaire.

Le questionnaire a une forme dichotomique : les répondants se prononcent sur leur accord ou leur désaccord. Il a été élaboré après les résultats de nos discussions et conversations. **(Voir annexe H)**

L'entretien :

Les entretiens nous semblaient comme la technique la plus sûre pour collecter des données, et qui permet à l'étude de poursuivre les objectifs principaux d'exploration. Les conversations et discussions ont été privilégiées en raison de la spécificité du terrain (société orale et habituée à l'expression libre) et de la problématique à traiter. Cette technique permet d'effectuer une investigation qui facilite l'expression des opinions et des avis des répondants et, par la suite, d'obtenir des informations sur des questions complexes. Le chercheur a la possibilité de procéder au *breaching* de façon à obtenir une information approfondie sur certains points (Garfinkel, 1967; Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990). L'entretien semi-structuré ou libre nécessite une bonne préparation psychologique. Un guide d'entretien par thème avec un ensemble de questions non précises a été préparé.

Cette préparation de guide a servi comme aide-mémoire de façon à s'assurer que tous les thèmes soient explorés. La démarche utilisée pour réussir les entretiens et les questions de chaque thème sont présentées **à l'annexe F et F1**. Le schéma comprenait les thèmes suivants : compréhension de l'entrepreneuriat, désirabilité, faisabilité, obstacles au développement entrepreneurial et ses perspectives. Il est arrivé que des répondants couvrent certains thèmes sans que des questions n'aient besoin d'être posées, de même que d'autres thèmes apparaissaient par le biais de ces intervenants, comme le leadership entrepreneurial, motivation et l'asymétrie d'information entre décideurs et exécutants.

Pour chacun des organismes de notre échantillon, les entretiens ont été réalisés avec des personnes ayant un rôle direct dans l'entrepreneuriat. L'idée générale était d'obtenir différents avis provenant de ces intervenants au niveau de chaque organisme. L'ancrage d'un comportement favorable à la création d'entreprises dans une organisation donnée implique principalement ces intervenants : dirigeants et employés administratifs (acteurs) d'appui à l'entrepreneuriat. Des entretiens avec les intervenants dans le processus entrepreneurial ont donc été nécessaires pour chaque organisme afin d'obtenir une information complète et reflétant le comportement, pour nous permettre de procéder à leur comparaison.

Procédures de la collecte de données

Dans la première vague (série), nous avons réalisé deux enquêtes seulement auprès d'un seul organisme. Par la suite, nous avons élargi notre étude à d'autres organismes afin d'accroître sa représentativité. Toutefois, nous avons entamé notre travail de terrain en ayant en main une liste des répondants potentiels représentant les trois organismes concernés par l'étude.

La liste des acteurs s'inspire de la liste du premier organisme après avoir connu des modifications à la suite des résultats obtenus durant la première exploration du terrain. Cependant, la première vague des trois organismes a été réalisée grâce à la contribution d'un correspondant de presse dans la région. Le premier contact a été initié par ce correspondant de presse, après avoir pris connaissance du sujet. Il a organisé des rencontres qui se sont déroulées, dans la plupart des cas, sur le lieu de travail, dans un endroit public (café) ou au domicile du correspondant quand la conversation devait se poursuivre. Les questions sur les différents thèmes n'ont pas été posées en totalité dès le premier rendez-vous. Nous les avons réparties selon les vagues (rencontres).

Ainsi, en se référant à Carrier et Fortin (1997), Jorgensen (1989) et Schatzman et Strauss (1973), des rencontres et des conversations informelles préalables ont préparé, comme il se doit, des rencontres formelles, dans le but d'avoir des informations sur le profil des participants et tout en leur confirmant le lieu et l'heure du rendez-vous, selon leur convenance. Une date de rencontre avec la personne contactée a donc été fixée. Par contre, pour ce type d'entretien, sous forme de conversation et de discussion, nous avons opté pour une immersion totale (la majeure partie sur les lieux du traitement des dossiers de création d'entreprises) comme le suggèrent Plane (1994), Girin (1986) et Avenier (1989); car cette façon de procéder répond à la problématique de recherche, à la spécificité des acteurs et à l'un des postulats de la méthodologie (être membre du village). Vu le refus catégorique de s'exprimer en d'autres langues que le kabyle ou l'arabe dialectal, langues maternelles des acteurs, nous n'avons eu aucun consentement à l'enregistrement. Seule la prise de notes a été permise. Le tableau 7 présente le nombre de visites effectuées dans les trois organismes.

Tableau 7 : Le nombre de visites pour les 3 organismes

	Nom de l'organisme	Nombre de visites réalisées				
		Début		Fin		Total
Vague 1 ou Série 1	ANSEJ	1	Mai. 2014	1	Juin. 2014	2
	CNAC					
	ANGEM					
Vague 2 ou Série 2	ANSEJ	1	Sept. 2014	1	Oct.2014	2
	CNAC	2	Sept. 2014	1	Oct. 2014	3
	ANGEM	2	Sept. 2014	1	Occ. 2014	3
Vague 3 ou Série 3	ANSEJ	1	Janv. 2015	-	30 jan 2015	1
	CNAC	1	Févr. 2015	-	28 fev 2015	1
	ANGEM	1	Févr. 2015	-	28 fev 2015	1
Total		9		4		13

Alors, la première série concernant les données relatives à l'étude nous a permis d'alimenter la première exploration sur la compréhension de l'entrepreneuriat et de faire apparaître quelques facteurs socioculturels et motivationnels qui ont produit le comportement des acteurs. Nous avons aussi identifié d'autres organismes faisant partie du processus entrepreneurial que nous avons omis dans notre premier choix. Sur la base de cette première vague et d'un seul organisme, il a semblé important, pour la deuxième vague, de considérer d'autres organismes. La première étape (premier organisme) a été l'œuvre du correspondant de presse.

Par contre, les initiatives des deuxième et troisième vagues élargies à d'autres organismes ont été réalisées grâce à mes relations personnelles et à des amis qui appartiennent à la sphère politique. Les investigations réalisées dans cette deuxième vague avaient une envergure importante, impliquant d'autres personnes pour une période de 6 mois, les organismes générant des facteurs supplémentaires. Finalement, dans une troisième vague, la collecte de données a été faite comme les précédentes, sans pour autant dégager d'autres facteurs nouveaux; ce qui confirme un nombre suffisant de facteurs socioculturels et motivationnels pour l'atteinte des objectifs poursuivis. Toutefois, un questionnaire a été introduit à la fin de la troisième vague pour l'ensemble des acteurs (au nombre de 54), pour mesurer l'importance des facteurs socioculturels et motivationnels identifiés. Il importe de mentionner que la collecte de données s'est faite de façon intensive pour les trois organismes en raison de ma disponibilité. La collecte s'est déroulée en trois vagues sur une période de 06 mois.

3.3.1.3 La description de l'échantillon

Tous les organismes auxquels nous avons eu affaire rentrent dans un cadre d'une stratégie nationale pour réduire le chômage. Nous sommes à une époque de grands changements, offrant de nouvelles possibilités économiques. L'État veut passer du statut d'offreur d'emplois au statut d'initiateur à la création d'emplois, par l'entrepreneuriat.

Il vise à réduire le niveau de morosité qui sévit dans la région de la Kabylie, en mettant en place un ensemble d'organismes spécifiques d'accompagnement en développement économique et social. Par conséquent, l'État demeure insatisfait des retombées de cette stratégie (comme déjà rapporté dans la section problème managérial), et ce, malgré les avantages fiscaux et parafiscaux accordés aux porteurs de projets. Tout ceci s'explique par les résultats peu convaincants obtenus depuis la mise en application de sa stratégie.

Afin d'y remédier et d'apporter notre pierre à l'édifice, nous avons choisi un échantillon de 54 intervenants représentant les trois organismes à l'étude sur la base de leur responsabilité et de leur relation directe avec la création d'entreprises. **L'annexe G** présente en détail les personnes rencontrées pour chacun des organismes. Dans les différents tableaux, on retrouve, pour chaque rencontre, le statut de la personne, l'organisme dans lequel elle œuvre, de même que son rôle dans le processus entrepreneurial ou l'organisation.

3.3.1.4 L'analyse des données

Pour trouver un fil conducteur dans la masse d'informations rassemblées à partir des différents organismes, il faut privilégier une stratégie d'analyse appropriée au phénomène étudié et il faut une codification adaptée au contexte, société orale refusant de s'exprimer en dehors de sa langue maternelle. Le travail d'analyse des données a été réalisé suite à l'écriture et la compilation de l'ensemble des réponses obtenues dans les conversations et le questionnaire. À l'instar de la collecte des données, le travail a consisté en un type de traitement descriptif avec deux modes qualitatifs : entretiens et questionnaire. Au début, nous avons opté pour un modèle de grille heuristique d'analyse, évidemment élaborée après chaque entretien comme le suggèrent Lapassouse et Rispal (1996, 1998 ; Rispal, 2002), car il s'agit de données qualitatives. Mais nous l'avons remplacé par une méthode toute proche de l'ethnométhodologie.

L'analyse privilégiée s'inspire de l'analyse thématique (Paillé, 1996), de l'analyse ethnographique et ethnoculturelle, et de l'analyse phénoménologique (Paillé, 1998; Marchesnay, 2001). En nous inspirant de Paillé, nous avons commencé à identifier les thèmes issus des rapports écrits émanant des conversations et de la discussion avec les répondants. En premier lieu, nous avons procédé de manière descriptive à repérer les idées essentielles et, en même temps, les thèmes inscrits dans le guide à travers tous nos écrits (transcrits).

En deuxième lieu, nous avons procédé au regroupement des idées maîtresses sous forme de catégories se rapportant à la culture entrepreneuriale et à son développement. En troisième lieu, nous avons opéré un examen discursif des catégories et des thèmes. De la sorte, nous avons pu faire ressortir l'essence des facteurs qui sous-tendent les comportements des intervenants et tout ce qui les guide dans la décision de la création d'entreprises (Deschamps, 1993). Le travail a été effectué d'une manière classique.

L'utilisation des logiciels d'analyse des données qualitatives, comme N'Vivo ou Atlas, n'a pas été nécessaire compte tenu du non-enregistrement des entretiens et de la langue d'expression utilisée par les répondants. Les informations recueillies ont trait aux déclarations des intervenants, à la propre interprétation de leurs comportements spécifiques d'acteurs d'aide à l'entrepreneuriat. Nous avons codifié toutes les catégories de manière à repérer les similitudes dans les conversations et à faire un rapprochement.

Par conséquent, on est en mesure de dégager dans nos différents organismes les principales valeurs liées au travail et au milieu du travail (assistanat, motivation et asymétrie d'information) auxquelles ils se réfèrent dans leurs comportements à l'égard de la création d'entreprises. Par ailleurs, nous avons utilisé la méthode simple de calcul des résultats du questionnaire établi pour chaque intervenant à la fin de la troisième vague.

Le questionnaire a été établi dans le but de vérifier et de s'assurer des propos obtenus auprès des répondants lors des entretiens précédents. Les résultats obtenus ont permis de connaître la position des répondants par rapport aux facteurs socioculturels et motivationnels identifiés dans notre recherche : l'individualisme et le collectivisme, la compétition, la formation, l'éducation, les croyances, l'assistanat, l'asymétrie d'information, les compétences et enfin, le leadership. Ainsi, nous avons pu analyser la totalité de l'échantillon par tableaux croisés.

En outre, le croisement des données entre entretiens semi-directifs et analyse des résultats du questionnaire nous a permis de satisfaire au critère de triangulation des données (Miles et Huberman, 1994). Enfin, et en guise de rappel, notre travail a été mené par une approche *emic* et non *etic*. Les réponses des intervenants sont présentées dans divers tableaux au chapitre 4.

3.4 Les considérations éthiques

Avant d'entamer la présentation des résultats, il est de notre obligation de préciser que le projet de recherche s'inscrit dans les normes instaurées par l'AUL, dans le cadre de son engagement à l'éthique de la recherche avec les êtres humains. Ainsi, le protocole de recherche a obtenu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche le..... Le certificat CER..... Le terrain, objet de notre étude, est les organismes de la promotion de la création d'entreprises à Tiz-Ouzou (Kabylie, Algérie). Toutefois, vu la spécificité du terrain à étudier, aucune lettre d'engagement n'est signée par les intervenants, mais nous nous sommes engagés à respecter l'anonymat des personnes. Les données seront conservées sur CD et clé USB. La destruction sera faite juste après la soutenance de la thèse.

QUATRIÈME CHAPITRE — RÉSULTATS

Ce chapitre se veut une présentation des résultats obtenus par l'analyse des entretiens et du questionnaire établis auprès des acteurs de chaque organisme, après s'être prononcés sur leur compréhension de l'entrepreneuriat en répondant aux questions ouvertes et neutres qui portent sur :

- les facteurs socioculturels contribuant au comportement entrepreneurial;
- les facteurs motivationnels contribuant au comportement entrepreneurial;
- la place de la formation et de l'éducation, des compétences, du leadership entrepreneurial, etc., pour un comportement entrepreneurial gagnant.

À la suite de leur déclaration sur la compréhension de l'entrepreneuriat, ces derniers ont eu à se prononcer sur les facteurs socioculturels et motivationnels qui guident leurs comportements. Ils sont soit tout à fait d'accord, soit en total désaccord avec les propositions du questionnaire. (**Questionnaire en Annexe F1**)

Nos résultats sont livrés en quatre sections. Dans la première, nous présentons les facteurs socioculturels et motivationnels qui ont émergé lors des entretiens sur les différents thèmes abordés avec les intervenants. Nous étalons les résultats obtenus par le biais d'un questionnaire établi dans le but de renforcer les entretiens, puis nous effectuons une synthèse de ces résultats. Dans la deuxième section, nous établissons une schématisation des facteurs socioculturels et motivationnels. Dans la troisième section, nous évoquons les objectifs que se sont fixés les organismes d'aide à l'entrepreneuriat et l'approche que devaient pratiquer ces intervenants.

4.1 Organismes à l'étude

Dès les premières étapes de codage réalisées, il était évident que pour bien comprendre les comportements qui animent les intervenants en entrepreneuriat, nous devons reconstituer chacun des lieux de déroulement des enquêtes (organismes).

Nous présentons d'une façon plus détaillée les trois organismes concernés par l'étude des facteurs socioculturels, motivationnels et leurs influences respectives sur le comportement de ses acteurs de la création d'entreprises, sur lesquelles porte notre analyse. C'est en commençant l'analyse des données qu'il nous est apparu bénéfique de réaliser au préalable une description sommaire des organismes étudiés. Cette façon de faire s'est avérée utile pour reconstruire les données recueillies. Nous avons préféré présenter à notre cible ces descriptions détaillées afin de la mettre en contexte pour qu'elle arrive à mieux comprendre les informations collectées dans les différents organismes faisant l'objet de notre analyse. En cours de codification, il nous a été possible de dégager plusieurs catégories communes à tous les organismes de chacun des organismes, nous permettant de cerner notre thème.

Les organismes d'accueil sont présentés en annexes, par contre nous présentons les grandes catégories communes auxquelles correspondent les facteurs socioculturels et motivationnels qui déterminent les comportements des acteurs de la création d'entreprises de l'ANSEJ, CNAC et ANGEM et qui seront étudiés comme des sous-titres :

- individualisme;
- assistanat;
- compétition;
- croyance;
- éducation;
- Bureaucratie, asymétrie d'information et compétence;
- formation;
- leadership;
- motivation (rémunération, évaluation, gestion de carrière, reconnaissance, objectifs, lieu de travail [hygiène et sécurité], tâches et responsabilité).

Nous présentons les catégories dégagées lors de l'analyse des données sous forme de sous-titres.

4.1.1 Résultats des entretiens

Individualisme

Les résultats font état de certaines valeurs citées par les répondants de L'ANSEJ. Il s'avère que, d'un point de vue individuel, les répondants ont généralement des valeurs négatives, dont le désintéressement et le manque d'ambition. La totalité des réponses démontre l'intérêt individuel à agir seul et selon ses relations. Le travail d'équipe n'est pas valorisé et le sentiment d'engagement et d'initiative personnelle est inexistant « je ne travaille pas pour les responsables qui bénéficient des avantages de tous genres (logement, salaire, etc.); je ne gagne rien, je ne coopère pas en dehors de mes tâches... »⁴⁸

De leurs côtés, les répondants de la CNAC affirment que « la vulgarisation des avantages accordés à la création d'entreprises et leur mise en application ne sont pas assurées de façon adéquate par manque d'échange d'informations entre les intervenants concernés d'une part et envers les porteurs de projets d'autre part ». L'étude d'un dossier et son cheminement sont soumis aux méandres de la bureaucratie qui découragent et entraînent souvent son refus pour des raisons souvent subjectives. On se rejette la responsabilité d'une administration à une autre, d'un responsable à un autre. On peut entendre chacun dire, sans pour autant désigner un responsable : « Moi, j'ai fait mon travail, c'est l'autre qui ne l'a pas fait »⁴⁹.

Dans la même perspective, comme dans les autres organismes que l'organisme ANGEM s'inscrit. Une culture de blocage et de lenteur caractérise les intervenants. La mise en application du dispositif de gestion du micro crédit pour la création d'entreprises frise l'échec. Les réponses des répondants démontrent leur désintéressement à agir en équipe et d'assumer l'entière responsabilité.

⁴⁸Extrait de l'entretien des intervenants S1In.3, S2In 3 et S3In 3 — V3; codifiés : Ethnocentrismes

⁴⁹Extrait des entretiens S2.In.2, S2 In 1 et S3 In 3; V3. Codifiés : Ethnocentrisme.

On constate une absence totale de sens de responsabilité individuelle et le propos suivant abonde dans ce sens : « ce n'est pas moi, c'est l'autre ». Cette dimension d'individualisme nous a permis de repérer le niveau d'acceptation de l'entrepreneuriat au sein de cet organisme « nous n'avons jamais travaillé en concertation »⁵⁰.

4.1.1.2 Assistanat

L'assistanat est la tendance de l'État à ne pas reconnaître la liberté et la capacité de l'individu à se prendre responsable afin de le placer toujours sous son autorité, ce qui lui donnera la force de l'avoir comme adhérent à son idéologie par démagogie. L'assistanat est vénéré et revient dans chaque discussion et chaque fois qu'une question est soulevée. Selon les intervenants de l'ANSEJ, CNAC et ANGEM, cette situation n'est pas le fruit du hasard. Tout cela s'avère compatible avec quelques propos des intervenants : « nos minables salaires sont garantis, nous n'avons aucune obligation de résultat, nous n'avons aucun pouvoir décisionnel, l'essentiel c'est d'appliquer à la lettre les directives émanant de la direction centrale sans que nos supérieurs définissent ce que nous devrions faire et avec qui le faire ». Les responsables d'aide à l'entrepreneuriat se considèrent comme des exécutants. Toutes les difficultés sont soumises à la direction générale. Plus encore, ses propos d'intervenants sont révélateurs d'un facteur socioculturel nouvellement ancré par le pouvoir central : « Il faut assister ses jeunes dans le montage des entreprises et aucun dossier ne sera rejeté, pour qu'ils nous laissent tranquilles; l'État est là pour tout faire; c'est notre problème et non le vôtre ». Ces propos illustrent bien cette aversion pour l'effort : « de la subvention des produits de première nécessité à la subvention des entreprises ». Tout ceci explique pourquoi la volonté des intervenants n'est pas de favoriser le climat entrepreneurial.

⁵⁰ Extrait des entretiens S3.In.3, S1. In 2; V3. Codifiés : Ethnocentrisme.

Les intervenants avouent avoir exigé une prise en charge totale par l'État, plutôt que de sensibiliser la population à se chercher des outils lui permettant de se prendre en charge. Ainsi, l'intérêt de coopérer n'est pas prioritaire. Tous ces éléments expliquent la résistance des intervenants à favoriser le climat entrepreneurial.

4.1.1.3 Compétition (rivalité)

Les déclarations des intervenants sont identiques dans tous les organismes et montrent une rupture totale du sens que l'on donne à la compétition. Cette dernière n'est pas un mythe, mais une réalité qui existe dans la société kabyle. Traditionnellement, la compétition est bien vue dans la société kabyle. Un vieil adage populaire dit : « celui qui est indifférent à la compétition n'a pas de cœur ». Cependant, elle doit être positive, constructive et faire avancer les choses, car elle est vécue comme un dépassement de soi-même. Elle était donc encadrée par des règles éthiques et sociales strictes, implicites et explicites, pour maintenir la cohésion sociale et contribuer au bien-être de la communauté. Ainsi, celui qui s'enrichissait le plus avait le devoir d'aider (jusqu'à un certain point) les plus démunis avec modestie, tout en ayant le droit de réussir individuellement.

Les proverbes suivants faisaient loi : « mange et partage ou mange en secret; qui veut être grand doit commencer par être petit ». Ainsi, ce n'est pas l'individu qui doit se mettre de l'avant avec ce qu'il possède, mais c'est le village qui doit lui reconnaître sa position et lui témoigner son respect, car il les aura mérités avec ses qualités humaines et les gestes qu'il aura posés au service de sa communauté. Ainsi, la compétition se faisait dans l'interdépendance et pour le bien collectif tout en assurant un bien-être individuel. Or, nous assistons à une vision complètement pervertie de la compétition. Les intervenants sont motivés par une compétition qui ne fait pas avancer les choses, mais qui les bloque. Ils sont généralement d'accord avec les déclarations suivantes :

« Personne n'a de pire ennemi que son frère; ton sang est ton malheur »⁵¹, ce qui contraste avec les proverbes traditionnels comme « celui qui n'a pas de frère est condamné à être méprisé ». Avant de continuer, il nous apparaît nécessaire d'attirer l'attention du lecteur sur un élément qui nous semble important pour notre travail de chercheur issu de la société sur laquelle porte la présente étude.

Ce que nous avons dit à propos du concept de la fraternité et des rapports au sein de la famille ne signifie pas qu'il n'y avait pas de conflits entre des frères ou des membres d'une même famille dans la société kabyle traditionnelle. Cependant, cet état de fait était considéré comme marginal et dangereux pour la communauté. Il était loin d'être généralisé. C'est d'ailleurs ce qui est surprenant dans les propos des intervenants. Toutes les valeurs positives du *tricoté serré* qui assuraient, entre autres, le bien-être de la communauté (quelquefois au détriment même de l'individu) se sont perverties. Dans la société traditionnelle, les individus se mettaient en valeur par leur capacité et leurs aptitudes à être au service du groupe en faisant progresser les choses, en étant généreux et sensibles à la douleur des autres et en étant de fins médiateurs dans la résolution de conflits; les intervenants, eux, retirent une certaine valorisation à se prouver mutuellement qu'ils sont capables de freiner toute initiative constructive et collective. Ainsi, pour les intervenants, la compétition se définit comme une opposition à l'autre, et se lisent constamment dans les propos des répondants : « Je ferai tout pour le freiner, il est arrogant, il ne dit même pas bonjour, c'est un rapporteur, etc. ».

4.1.1.4 Croyances

Les réponses obtenues des acteurs se scindent en deux, une partie des répondants s'en remet à la chance et une autre partie croit aux efforts personnels. Par contre, on a identifié un point commun entre les deux parties : l'habitude et confiance perdue.

⁵¹ Extrait des entretiens S1 In.3, S2 In 3.1 et S3 In 3; V 3, codifiés : conflits

Pour une majorité des répondants, la réussite de leur mission à savoir réaliser une plus-value économique et sociale dépend d'un dur labeur, ce qui implique que le hasard n'y est pour rien. Dans ce cas, décider de créer une culture entrepreneuriale favorable demande une grande confiance en soi, une maîtrise de son destin, de la conviction et un travail collectif. Selon ces intervenants, cela exige de fournir des efforts, de poser des actions susceptibles de réaliser ses objectifs, d'être responsable de soi-même et de prendre en charge son avenir, alors que pour la minorité des répondants, tous les événements qui se déroulent dans la vie d'une personne dépendent de la chance. Tout est écrit à la naissance de l'être, on ne fait que suivre son destin : « Nous avons tout fait, nous ne croyons plus à nos efforts, tout est entre les mains de Dieu »⁵².

Des réticences envers l'entrepreneuriat ont été d'ailleurs ressenties chez les répondants des différents organismes. Ces derniers avouent qu'ils ne sont convaincus à aucun moment que l'initiative de création d'entreprises aboutira. La croyance aveugle a fait en sorte de décourager toute action constructive. La croyance à l'échec est omniprésente. Ces propos d'intervenants sont indicatifs : « quand je pense aux entreprises publiques qui possédaient tous les moyens financiers, structuraux, je doute fort que la réussite soit possible pour les novices qui viennent d'arriver, autant ne pas se fatiguer ». « C'est comme ci tu denses pour un aveugle ». Par contre, ces mêmes intervenants affirment être favorables à l'entrepreneuriat commercial. À leurs yeux, le commerce informel a toujours bien fonctionné.

4.1.1.5 Éducation

L'éducation dispensée par nos écoles est orientée vers la formation des demandeurs d'emploi. D'ailleurs, nous avons appris que les intervenants ne sont pas initiés au monde de la création d'entreprises (entrepreneuriat).

⁵² Extrait des entretiens S1.In3, S2.In2; V1, V2, V3 : Codifiés : Preuves

Cela s'explique par ces déclarations d'intervenants qui qualifient péjorativement l'école algérienne d'imprimerie : « l'école algérienne délivre des diplômes et des qualifications médiocres, c'est une imprimerie ». Ces mêmes répondants disaient : « partir à l'école est une perte de temps »⁵³ . Ce comportement négatif des intervenants envers l'entrepreneuriat résulte d'une politique éducative mal orchestrée. Les acteurs d'appui à l'entrepreneuriat reconnaissent à l'unanimité qu'ils ne sont point formés pour ce genre d'activités, selon leur propos :

« Nous sommes chargés d'un programme considéré comme un moyen de réduire le chômage dans le pays. Ce genre de tâche demande des compétences, un niveau d'instruction et une formation adéquate. Nous nous sommes rendu compte que cette incompatibilité nous amène à ne pas donner la contrepartie à cette population porteuse de projets »⁵⁴.

Cet état de fait est la conséquence d'un système éducatif que les répondants considèrent comme suit : « l'école algérienne se voit attribuer un rôle de garderie, un lieu de détention et non un lieu de savoir, l'éducation est sur une rive et l'entrepreneuriat sur une autre ». La déviation de l'école de sa mission, qui est de produire des générations plus autonomes qui peuvent se prendre en charge en se qualifiant, donne naissance à une catégorie d'entrepreneurs formels informels ou informels, des assistés dans leur vie ainsi que dans leur entreprise. Ce qui explique encore l'échec de l'entrepreneuriat, c'est le recrutement des intervenants non qualifiés aux postes de facilitateurs de l'entrepreneuriat. Les propos des intervenants parlent d'eux-mêmes : « Aucun lien avec l'entrepreneuriat, nous n'avons pas bénéficié d'une formation, sauf par mesure disciplinaire; l'avenir d'une société c'est l'école, mais, chez nous, l'école est une perte de temps ». Cette vision freine le développement de la culture entrepreneuriale. L'éducation orientée vers la création d'entreprises n'existe pas dans le parcours des intervenants. L'école algérienne privilégie le quantitatif au détriment du qualitatif.

⁵³Extrait des entretiens S1 In.7, S2 In 12.1 et S3 In 9.1.1; V 3, codifiés : indifférence.

⁵⁴Extrait des intervenants de S2.1 In 3, S3.3 In 3.1 et S3.3 In 2 – V1, V2, V3; codifiés : Indifférence.

Bien que, l'entrepreneuriat est un état d'esprit, un enseignement en continuité du primaire à l'université est obligatoire. "On comprend bien que l'échec scolaire engendre l'échec entrepreneurial, car nous sommes un pur produit de notre éducation; nous sommes issus d'un milieu où l'éducation n'est pas une priorité".

4.1.1.6 Bureaucratie et asymétrie d'information

Le climat des affaires a mauvaise presse. Entaché d'irrégularités et caractérisé par une extrême lenteur, il est perçu d'une manière négative. L'intervenant, soit consciemment et/ou inconsciemment a intériorisé cette posture par rapport au monde des affaires est porté à ralentir la procédure de création d'entreprises sans qu'il soit capable d'expliquer son attitude d'une manière objective. Les répondants des trois organismes affichent leurs positions sans prendre de recul : "Toute initiative de création d'entreprises est soumise à nous intervenants et nous leur exigeons beaucoup de paperasse pour les décourager, nous leur transmettons des informations jugées incomplètes en notre possession et nous chargeons nos agents de leur dire : 'je ne suis pas là'. Cependant, les intervenants sont conscients que leur façon d'agir n'est pas éthique, mais pour se faire valoir et affirment : 'C'est plus fort que nous, même nous on a de la difficulté à comprendre les procédures et les directives de nos supérieurs'. 'Il arrive souvent que l'information arrive sans l'accompagner de procédures et de politiques de son application, alors c'est la seule voie de donner ou de manifester notre malaise en direction de nos supérieurs' nous savons que nous appliquons un programme politique"⁵⁵. Les intervenants affirment leur volonté de freiner toute initiative de création d'entreprises, et ce, pour différentes considérations socioculturelles et motivationnelles. Ces propos le confirment : "la hiérarchie trop forte et la non-reconnaissance des efforts et surtout l'information qui arrive au compte-goutte sans cohérence, truffée d'incompréhension et de zones d'ombres".

⁵⁵ Extrait des entretiens S1.In3, S3.In3, S2.In3; V1, V2, V3. Codifié : Lenteur

Le réflexe de l'intervenant est de ralentir la procédure de création d'entreprises sans raison valable vis-à-vis de l'entrepreneur. L'acte des répondants est une résultante d'un cumul de climat de travail mal sain dont lequel ils évoluent. Ces intervenants nous déclarent : "nous sommes marqués par les interventions", "nous sommes commandés par des opportunistes". Suite aux déclarations des acteurs, nous détectons la raison de l'asymétrie d'information qu'ils vivent dans leurs organismes respectifs. S'en réfèrent à Williamson (1994)⁵⁶ qui souligne que ce genre d'asymétrie provient d'un certain comportement opportuniste. Il définit l'opportunisme comme, la recherche de l'intérêt personnel stratégique par le moyen de la tromperie, de la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées. Ce genre de personne n'affiche aucun engagement vers l'organisme. Ces intérêts sont ailleurs. L'opportunisme est responsable des asymétries d'informations qui compliquent le fonctionnement de l'organisation.

4.1.1.7 Compétences et formation

Comme on le sait, les organisations doivent développer l'habileté à changer en fonction des pressions extérieures et intérieures. Cela peut concerner, le besoin de réaliser des changements qui visent notamment, l'organisation du travail et le développement de nouvelles compétences pour les employés. Dans le cas des répondants des trois organismes, leur demandant de doubler les efforts pour avoir le maximum d'entreprises à créer auprès des jeunes. Les répondants disent "On nous demande de performer, mais avec quoi? Aucun plan de formation, ni plan d'orientation, à aucun moment un diagnostic des besoins n'a été fait". Pour y arriver, l'organisation doit miser sur le développement des compétences de ses employés et en s'assurant que son environnement organisationnel immédiat lui est adéquat. Nous soulignons que dans le cas des organismes à l'étude, c'est l'inverse.

⁵⁶ <http://www.memoireonline.com/10/08/1605/impacts-incitations-monetaires-effort-salaries-positifs-negatifs.html> Consulté février 2015

Selon les propos des répondants « ils veulent les omelettes sans casser les œufs », ils continuent de signaler : avec des moyens rudimentaires, la direction nous ordonne de faire passer une tonne de dossiers qui dépasse la capacité de l'employé et sans contrepartie, même symbolique ». Alors, « Comment voulez — vous avoir un rendement ou progresser, c'est la frustration et le dégoût total, un climat d'intox ». Bien que, nous savons tous que la performance d'une organisation est directement proportionnelle aux compétences des employés et à la rapidité d'exécuter la tâche pour atteindre les objectifs fixés. Les intervenants nous annoncent un autre élément pas de moindre importance est le suivant : « La promotion de la formation est souvent déficiente dans nos organismes, un langage quasiment inexistant, la direction n'a jamais cherché à mettre à jour nos connaissances et ce malgré notre incompetence en entrepreneuriat, sans lien avec les postes en question que nous occupons ». Alors, en ce qui concerne le futur des employés dans les organismes « rien n'est clair, aujourd'hui, on est là, demain on ne le sait pas ». Ainsi, si on veut augmenter la productivité des organismes et répondre aux attentes de l'État et à celles des demandeurs d'emploi, il faut bien motiver les employés de la promotion de l'entrepreneuriat, notamment on les forme pour combler les lacunes en entrepreneuriat. Cela pourrait susciter des attitudes positives envers l'entrepreneuriat par une politique d'intéressement et de reconnaissance. À en croire que le manque de stratégie de formation à tous les niveaux de la hiérarchie a engendré un roulement, de l'absentéisme et de la frustration. Les déclarations suivantes font preuve « plusieurs fois on arrive aux bureaux, une nouvelle recrue, comment? 2 à 3 semaines, elle n'est plus là! ⁵⁷ » Pourtant, pour progresser et développer des compétences, c'est par la formation continue. « On ne peut pas demander aux exécutants de performer si les décideurs ne sont pas performants » ⁵⁸ telle est la déclaration des intervenants. La formation fait défaut à tous les niveaux. Plusieurs maillons faibles cohabitent.

⁵⁷ Extraits des intervenants : S3.In3; V1, V2, V3. Codifié : Frein

⁵⁸ Extraits des intervenants : S2.In3; V3 Codifié : Frein

Enfin, « aux yeux des décideurs la formation constitue une charge et sans incidence sur la performance » disaient les intervenants.

4.1.1.8 Leadership

Un terme à confusion chez la majorité des répondants d'organismes étudiés. « Le leadership est synonyme de gestionnaire ou de bon parleur (baratineur) ».

Selon les auteurs le terme gestion, est de favoriser la stabilité de l'organisation et de lui permettre de fonctionner sans heurtes. Le leadership vise à faciliter l'adaptation et l'instauration des changements nécessaires. Cependant, au jour d'aujourd'hui, un gestionnaire doit être aussi un leader à défaut, il doit s'entourer des gens capables d'assurer les tâches négligées. Pour d'autres répondants, « le bon leader est celui qui réalise de bons résultats, l'inverse est valable ». Cette attribution est déductive.

Une partie des déclarations stipulent « On n'a pas de leaders, on a des personnes autoritaires qui appliquent le pouvoir coercitif et c'est tout! ». Pour les auteurs ce profil est traditionnel. Un leader pour les répondants « est celui qui nous écoute et échange avec nous » ce raisonnement s'inscrit dans le profil des leaderships implicites, il est dans l'esprit des répondants, alors, plus le comportement du leader est conforme à l'idée que se font ses subordonnés, plus ses relations avec eux seront fructueuses et meilleurs seront les résultats. Ainsi, nous comprenions qu'un leader idéal dépend de l'idée personnelle que fait chaque intervenant des qualités qui caractérisent un « bon leader » et des comportements qu'adopte un « vrai leader » dans telles ou telles circonstances. Cette contreperformance des organismes est en partie liée à une absence de véritable leader et d'un leadership entrepreneurial partagé dans la hiérarchie des institutions (ANSEJ, CNAC, ANGEM). Les propos suivants sont révélateurs : « une formation sur le leadership organisationnel initié par le ministère en direction des premiers responsables a été orientée pour les exécutants, car, nos chefs se disent avoir dépassés ça » cela suppose que ses dirigeants n'ont rien compris du concept de leadership.

4.1.1.9 Motivation au milieu du travail

Aujourd'hui, la préoccupation commune à tous les gestionnaires soucieux de la survie de leurs organisations devant des défis majeurs, par exemple créer plusieurs emplois par l'intermédiaire de l'entrepreneuriat pour réduire parallèlement le chômage galopant. C'est probablement la nécessité de motiver les employés à tous les niveaux de la hiérarchie et de créer les conditions qui les inciteront à déployer davantage des efforts pour atteindre les objectifs fixés. Les spécialistes en comportement organisationnel définissent la motivation au travail comme un ensemble des énergies qui sous-tendent *l'orientation, l'intensité et la persistance* des efforts qu'un individu consacre à son travail.⁵⁹ Cependant, la motivation ne se présente pas de façon simple. Il faut savoir la dynamiser ou la stimuler en jouant sur des besoins affichés et latents. Sachant bien, que la motivation prend source à partir des facteurs intrinsèques (personnalité, valeur, attitudes, etc.) et des facteurs extrinsèques (environnement). De plus, l'importance des besoins dépend des cultures. À cet égard, il faut une connaissance parfaite de son personnel et agir sur les personnes et leur environnement selon la source de motivation.

Sur le terrain de notre étude, tout semble fonctionner à contre-courant, se réfèrent aux différentes déclarations des intervenants dont voici quelques-unes : « les décideurs exigent des résultats sans pour autant demander dans quelles conditions peut-on les atteindre »; « Nos besoins primaires ne sont même pas pris en compte, un salaire misérable, nos assurances se limitent qu'aux maladies courantes (grippe, accident), mais pas de couverture en cas de maladie professionnelle (stress, burn-out), etc. »; « On travail dans des conditions pénibles, presque tous les moyens matériels sont inadéquats, par exemple les chaises sont incompatibles, la climatisation, on est chanceux de l'avoir et chanceux quand sa marche, hygiène de l'endroit insalubre en général ». Les répondants continuent de souligner que « c'est de l'exploitation sans reconnaissance, sans politique d'avancement ou de carrière ».

⁵⁹ *L'orientation* concerne le choix, exemple entre qualité et quantité; *l'intensité* concerne la quantité d'énergie déployée et *la persistance* concerne la durée des efforts.

Cet état de fait conduit à des relations conflictuelles (émotionnelles et de fond⁶⁰), par exemple, on demande de revoir les tâches à exécuter pour faire mieux ou bien un espace compatible. Ceci est mal pris et il entraîne une certaine tension ». Une iniquité est manifeste envers les intervenants « nous ne savons même pas, comment somme-nous évalués, les récompenses sont mal réparties. Des fois, des employés obtiennent des promotions ou des primes et/ou gratifications, mais comment on ne le sait pas : c'est de la frustration ». Tellement les intervenants en ont le ras le bol, disaient « ça arrive à quelqu'un de demander une promotion ou une aide sociale, le traitement est vite fait, toutefois des cas similaires trainent longtemps. Un sentiment d'injustice s'installe, on te fait courir partout, etc.) ». Après toutes ces déclarations des différents intervenants, nous constatons que les bases fondamentales de la motivation au milieu du travail sont bafouées telles que la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow, la théorie ERD de Alderfer, la théorie des besoins acquis de McClelland et la théorie bifactorielle de Herzberg.

Les répondants insistent beaucoup sur la valeur qu'ils accordaient aux récompenses. Toutefois, plusieurs déceptions par rapport à nos attentes. Nous savons bien que « les efforts déployés permettent d'atteindre le niveau de rendement visé. La récompense sera proportionnelle au niveau de rendement atteint » cette déclaration s'inscrit dans la théorie d'attente de vroom. « On n'a pas le choix, sinon on n'est pas là » une certaine dissonance cognitive s'installe. Les intervenants affichent un comportement non reluisant en désaccord avec leurs attitudes, à la fin, cette catégorie d'individus abandonne l'organisation ou termine avec tristesse. Encore, d'autres répondants disaient « à chaque fois que la situation sociale est sur la voie d'exploser (demande d'emploi élevée, logements, salaires, etc.), la direction nous exige d'atteindre des objectifs en un temps record, alors à ce moment-là, une pression terrible s'installe, un sentiment de ne rien faire ou d'abandonner s'installe en nous, et nous habites à jamais ».

⁶⁰ *Conflit émotionnel* : problème relationnel qui se manifeste, notamment, par des sentiments de colère, de méfiance, d'animosité, de crainte et de rancune. *Conflit de fond* : désaccord fondamental sur les objectifs à poursuivre ou sur les moyens d'y parvenir.

Cette situation est loin d'être proche des principaux postulats des théories en matière de motivation. Par exemple, la théorie de l'équité d'Adams qui souligne toute iniquité perçue par l'individu est source de motivation. Il pourrait alors décider de diminuer ses efforts ou de démissionner. Si l'employé perçoit qu'un traitement en sa cause est non équitable, cela pourrait le conduire à une frustration et la tension (démotivation). Pour la théorie des attentes de vroom qui stipule que si un élément des trois suivants : attentes, instrumentalité et valence n'est pas satisfait le degré de motivation tend vers zéro. Alors, dans le cas des répondants cette situation est bien présente et réelle. Enfin, la théorie de la fixation des objectifs est une illusion, du fait que l'une des exigences pour produire une motivation chez les employés n'est pas respectée. Il s'agit des objectifs, alors nous savons bien que les objectifs doivent être *smart* (simple, mesurable, réalisable et dans un temps bien défini). Plus encore, associer les employés à la fixation d'objectifs est une source de motivation.

Suite aux réponses obtenues des acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat, le succès, la performance ou le rendement n'est pas pour demain. Sachant bien, que le côté culturel est pour beaucoup de choses, mais l'individu est un être qui vit d'émotions, de perceptions, etc. Toutefois, motiver les employés reste comme moyen sur lequel le gestionnaire peut compter, sauf qu'il doit trouver la recette qu'il faut. Ainsi, un ensemble de recommandations seront présentées dans le chapitre 5. C'est l'un des objectifs de notre étude.

4.1.2 L'analyse du questionnaire

Une à trois questions ont été posées (êtes-vous d'accord ou en désaccord?). Le répondant a la possibilité de porter une croix dans la case correspondant à sa réponse. Le choix des questions provient de nos résultats d'entretiens avec les répondants. La rubrique résultats donne le nombre de répondants qui sont d'accord et ceux qui ne le sont pas.

En guise de rappel, la population concernée par le questionnaire est bel et bien une société orale qui, dans ses échanges verbaux et ses interactions, se réfère aux proverbes et aux vécus. C'est à partir de ces caractéristiques que nous avons établi notre questionnaire.

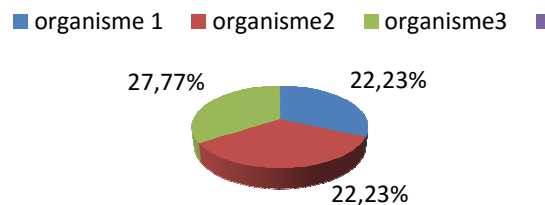
4.1.2.1 L'individualisme chez les intervenants

Les résultats du Tableau 8 font état de l'importance accordée à certaines valeurs par les répondants de l'échantillon. Il s'avère que la majorité des répondants trouve peu importantes les valeurs comme : « la contribution permanente à la l'organisation ». Par contre, « l'ambition de travailler dur pour soi-même » est un élément plus important pour eux. Les 16/18 des répondants sont d'accord contrairement aux 2/18 d'entre eux. Ce qui explique la présence d'un esprit individualiste fort. Le pourcentage obtenu le montre clairement.

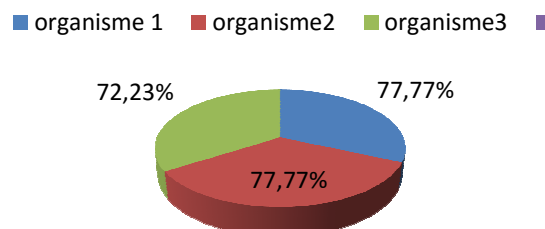
Tableau 8 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos concernant l'importance des valeurs de la fidélité à soi-même selon les intervenants

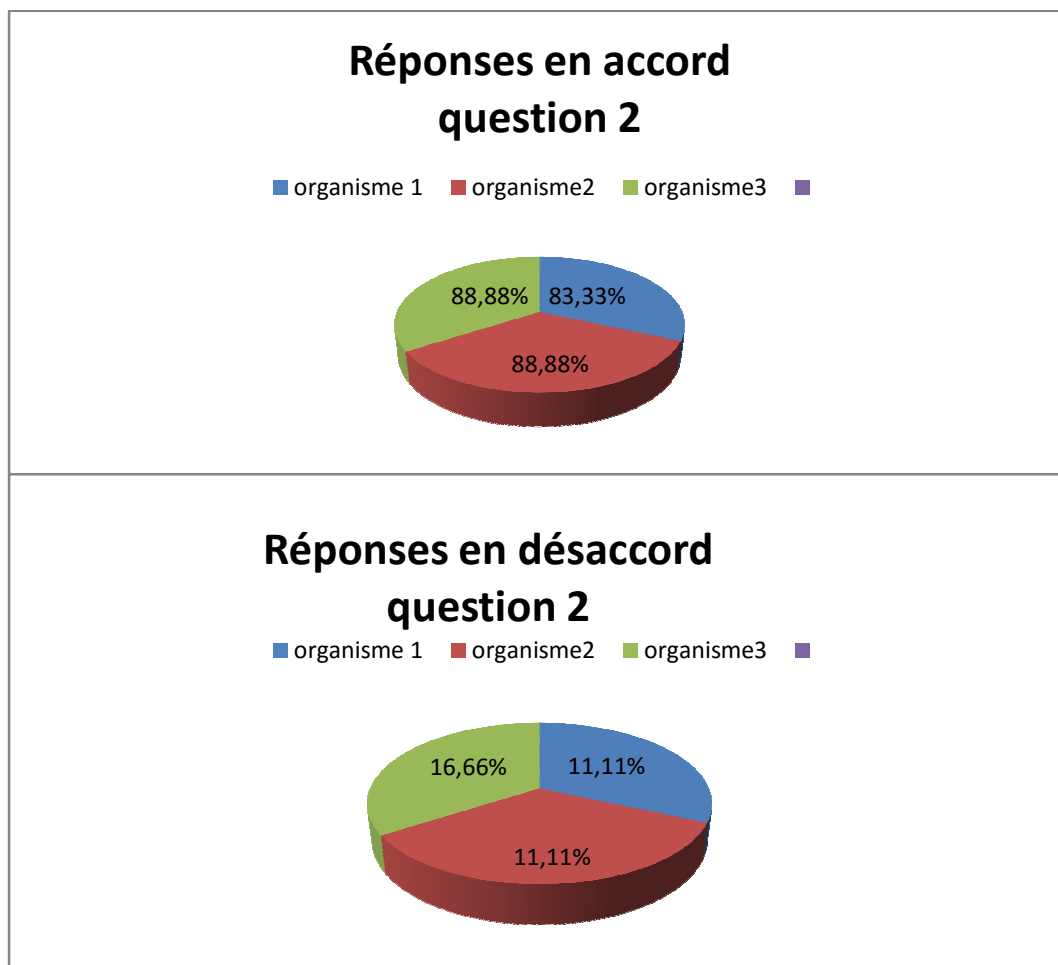
Question 1	Intervenants	Nombre	Résultats	
			D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec la contribution permanente pour l'organisation?	Organisme 1	18	5	13
	Organisme 2	18	4	14
	Organisme 3	18	4	14
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait d'avoir de l'ambition de travailler dur pour soi-même?	Organisme 1	18	15	3
	Organisme 2	18	16	2
	Organisme 3	18	16	2

Réponses en accord question 1



Réponses en désaccord question 1



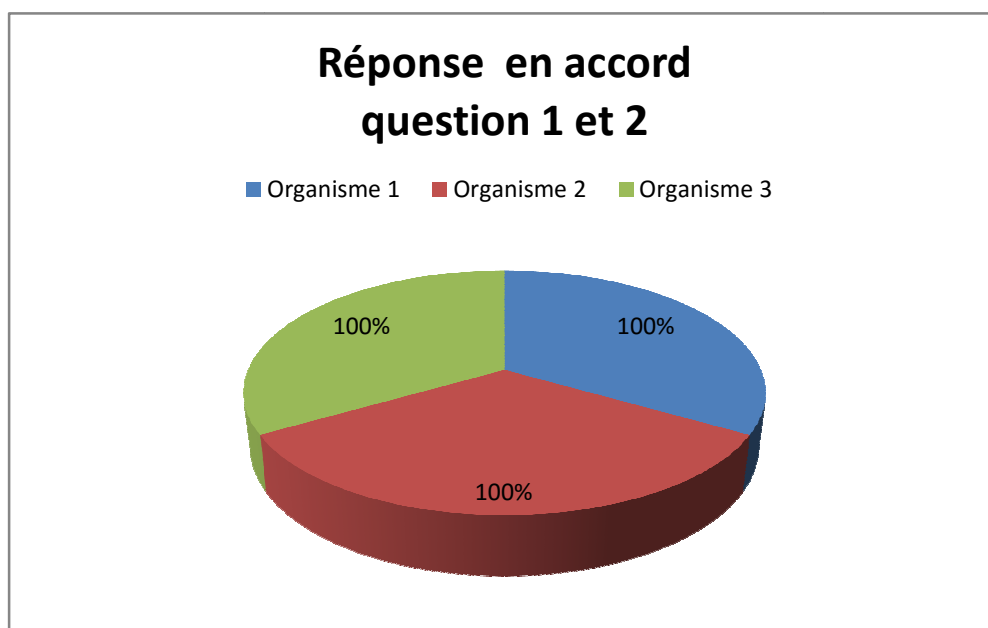


Le taux de réponse obtenu pour les deux questions dans les différents organismes est significatif, en accord le taux est de 22 % à 27 % dans la première question et il est de 73 % à 78 % en désaccord. Ce taux confirme la notion de chacun pour soi et Dieu pour tous. Un individualisme dans les organismes. Dans la deuxième question, le taux de réponse en accord est de 83 % à 88 %, et il est de 11,11 % à 17 % dans le désaccord. Ces résultats démontrent un certain clanisme et l'incohésion des équipes.

Dans le tableau 9, les intervenants à l'unanimité disaient qu'ils sont d'accord avec le fait que le bien-être de l'individu prime sur celui des autres. Ces résultats démontrent le niveau d'individualisme et de non-contribution au collectif.

Tableau 9 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos portant sur la fidélité à soi-même selon les intervenants

Question 1	Intervenants	Nombre	Résultats	
			D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que le bien-être de l'individu doit primer sur celui de ses collègues?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'adage qui dit qu'après moi c'est le déluge?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0





Le pourcentage obtenu est de 100 % pour l'ensemble des organismes. Ces résultats confirment la présence d'une culture individualiste chez les intervenants. Nous n'avons obtenu aucun pourcentage dans le désaccord.

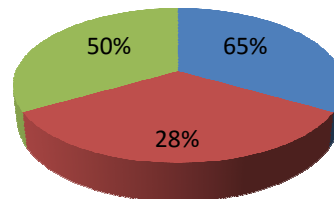
Dans le tableau 10, 9/18 des répondants de chaque organisme sont d'accord sur le point « La collaboration est basée sur certaines règles »; le même résultat s'affiche pour le désaccord 9/18, pour chaque organisme. Pour « le devoir collectif... », les résultats des répondants qui sont en désaccord (10 à 13/18) sont supérieurs à ceux qui sont d'accord (5 à 8/18). Par contre, il faut signaler que sur l'énoncé « l'intérêt de l'organisme pour créer plus d'entreprises et plus d'emplois est l'affaire de tous », les avis des répondants divergent d'une façon peu significative dans un seul organisme (1-2-3). Les répondants des organismes 2 et 3 (allant de 12/18 à 14/18) sont d'accord, et ceux qui ne le sont pas obtiennent de 4/18 à 10/18. Nous en déduisons un caractère individuel et de non-partage et chacun tire la couverture de son côté.

Tableau 10 : Pronostic d'accord ou de désaccord avec les propos portant sur l'attachement à l'organisation et au travail d'équipe (intérêt commun)

Question 1	Intervenants	Nombre	Résultats	
			D'accord	désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que le travail en équipe est basé sur la discipline, le respect de certaines règles sociales et les résultats?	Organisme 1	18	9	9
	Organisme 2	18	9	9
	Organisme 3	18	9	9
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que l'intérêt de l'organisme à créer plus d'entreprises et d'emplois est l'affaire de tous?	Organisme 1	18	8	10
	Organisme 2	18	12	6
	Organisme 3	18	14	4
Question 3				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que le devoir collectif envers l'organisation est comme une poutre de maison que chacun doit soulever de son côté?	Organisme 1	18	7	11
	Organisme 2	18	8	10
	Organisme 3	18	5	13

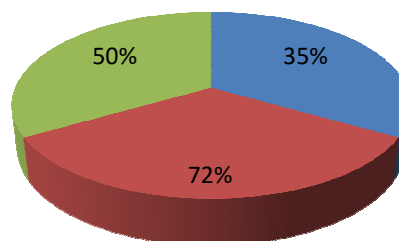
Réponse en accord question 1 ,2 et 3

■ Organisme 1 ■ Organisme 2 ■ Organisme 3



Réponse en désaccord question 1 ,2 et 3

■ Organisme 1 ■ Organisme 2 ■ Organisme 3



Nous constatons un pourcentage équilibré entre l'accord et le désaccord dans la première question (50 % accord et 50 % désaccord). Dans la deuxième question, le pourcentage d'accord est entre 44,44 et 77,77 %, le désaccord varie entre 22,22 % à 77,77 %. Pour la troisième question, l'accord se situe entre 27,77 % et 28,88 %, le désaccord entre 61,11 % et 72,22 %. Ces résultats confirment l'esprit individualiste.

4.1.2.2 Compétition (rivalité)

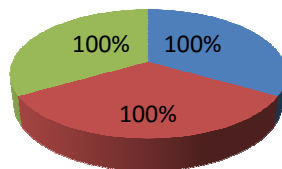
Les résultats du tableau 11 démontrent à quel point le mépris de soi est institutionnalisé, résultant d'une longue acculturation à des doctrines aliénantes érigées en système, et se traduit par une animosité envers les collègues pour la proposition « un collègue est un frère », le résultat est grandement faible.

Tableau 11 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos portant sur la compétition au sein des organismes

Question 1	Intervenants	Nombre	Résultats	
			D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que la personne n'a de pire ennemi que son collègue de travail?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée qu'un collègue est un frère?	Organisme 1	18	3	15
	Organisme 2	18	2	16
	Organisme 3	18	2	16

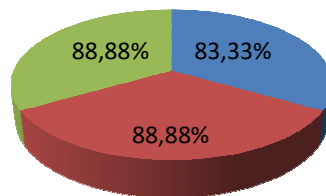
Réponse en accord question 1

■ Organisme 1 ■ Organisme 2 ■ Organisme 3



Réponse en désaccord question 2

■ Organisme 1 ■ Organisme 2 ■ Organisme 3



Le pourcentage obtenu dans les trois organismes pour la première question est de 100 %. (100 % en accord et de 0 % en désaccord). Ce qui explique la division des rangs au sein des organisations en étude. Les résultats de la deuxième question en accord varient entre 11,11 % et 16,66 %, en désaccord les résultats varient entre 83,33 % et 88,88 %. Ce résultat confirme le résultat précédent (mépris et la désunion).

4.1.2.2.1 Compétition en dehors des organismes (envers les entrepreneurs)

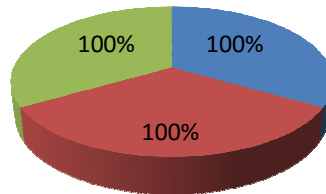
Le tableau 12 nous enseigne que tous les répondants sont d'accord sur les points suivants : l'opportunisme et l'enrichissement comme motivation principale de l'être humain.

Tableau 12 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos portant sur la compétition en dehors des organismes

Question 1	Intervenants	Nombre	Résultats	
			D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que l'opportunisme soit indissociable de l'esprit de compétition ou de rivalité?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que l'envie de s'enrichir est la plus grande motivation humaine?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0

Réponse en accord et en désaccord question 1 et 2

■ Organisme 1 ■ Organisme 2 ■ Organisme 3



Pour les deux questions, nous avons obtenu du 100 %. Ce qui prouve que l'opportunisme prédomine, ainsi que la rémunération comme mobile principale de motivation.

4.1.2.3 Croyances

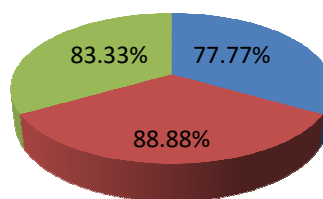
Dans le tableau 13, nous constatons que 15 répondants sur 18, pour chaque site, sont d'accord avec : « La réussite économique dépend de Dieu », et « Nous ne pouvons rien changer à notre destin ». Par contre, il faut signaler que, pour le point « L'homme est le maître de son destin », les résultats obtenus des différents intervenants d'organismes sont proches. Allant de 2/18 à 6/18, ils sont en faveur du désaccord avec un résultat de 12/18 à 16/18. Ces résultats nous renseignent sur la forte croyance des intervenants en la force divine.

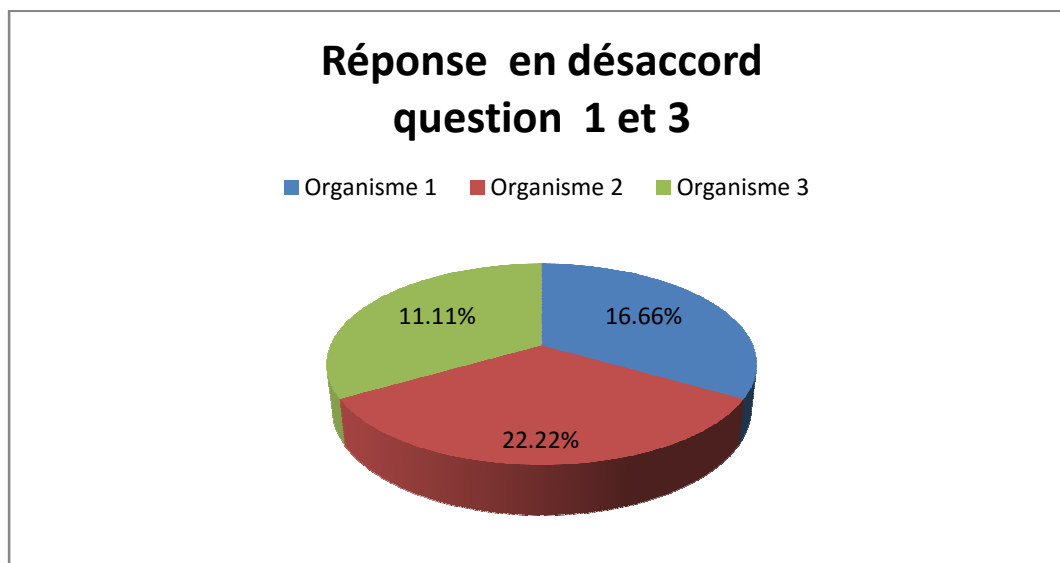
Tableau 13 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos concernant les croyances auprès des intervenants

Question 1	Intervenants	Nombre	Résultats	
			D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec la croyance que la réussite entrepreneuriale dépend de Dieu?	Organisme 1	18	15	3
	Organisme 2	18	15	3
	Organisme 3	18	15	3
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que l'homme est le maître de son destin?	Organisme 1	18	8	10
	Organisme 2	18	6	12
	Organisme 3	18	2	16
Question 3				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec la croyance que nous ne pouvons rien changer à notre destin?	Organisme 1	18	14	4
	Organisme 2	18	15	3
	Organisme 3	18	16	2

Réponse en accord question 1 et 3

■ Organisme 1 ■ Organisme 2 ■ Organisme 3





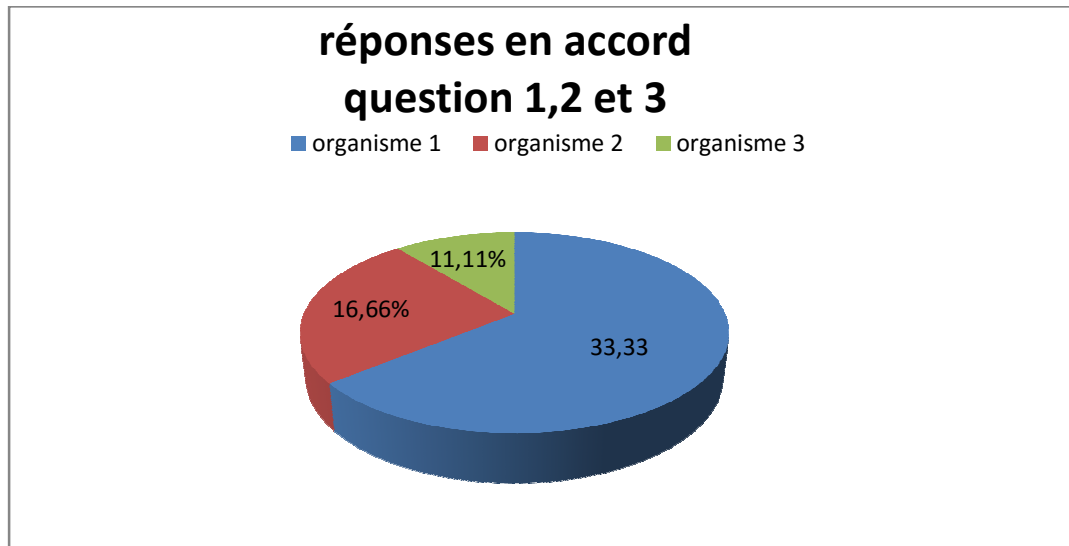
Selon les résultats obtenus pour les trois questions se rapportant à l'accord vis-avis de la croyance, 2 questions 1 et 3 présentent un pourcentage qui varie entre 83.33 % et 88.88 %.

Pour le désaccord 2 questions 1 et 3 présentent des résultats allant de 11.11 % à 22.22 %. Ces résultats confortent la présence en force de la croyance dans deux organismes. Seulement, un seul organisme dont on trouve le contraire entre 11.11 % et 44.44 % est d'accord que le destin est entre les mains de l'individu, entre 55.55 % et 88.88 % est en désaccord du contrôle de l'homme sur son destin. Ces résultats confirment la puissance de la croyance chez les intervenants.

4.1.2.4 Assistanat

Dans le tableau 14, la minorité allant de 2/18 à 3/18 est d'accord avec le fait que les entreprises créées sont subventionnées. Le taux d'intervenants qui considèrent que « l'obligation de résultat est importante » est identique au précédent.

Par contre, il faut signaler une légère différence entre les avis concernant l'élément « les décisions sont discutées et partagées », puisque le taux de réponse exprimant l'accord va de 2/18 à 6/18 (sur cette question, l'organisme 1 dépasse les deux autres organismes légèrement et de façon non significative).



Nous constatons plutôt, sur l'ensemble des réponses, que le taux des désaccords exprime presque l'unanimité. Il s'avère que les intervenants sont fortement liés à l'assistanat et la participation à la décision est quasiment faible.

Tableau 14 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos concernant l'assistanat chez les intervenants

Question 1	Intervenants	Nombre	Résultats	
			D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que les entreprises créées par le dispositif sont subventionnées et l'État leur trouvent des marchés?	Organisme 1	18	2	16
	Organisme 2	18	3	15
	Organisme 3	18	3	15
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que l'obligation de résultat est importante?	Organisme 1	18	3	15
	Organisme 2	18	3	15
	Organisme 3	18	4	14
Question 3				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que les décisions sont discutées et partagées?	Organisme 1	18	6	12
	Organisme 2	18	2	16
	Organisme 3	18	2	16

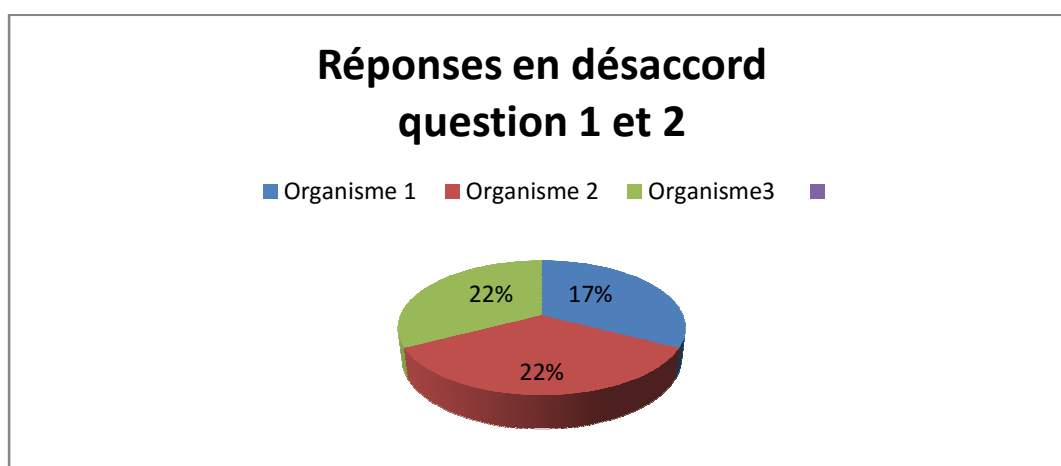
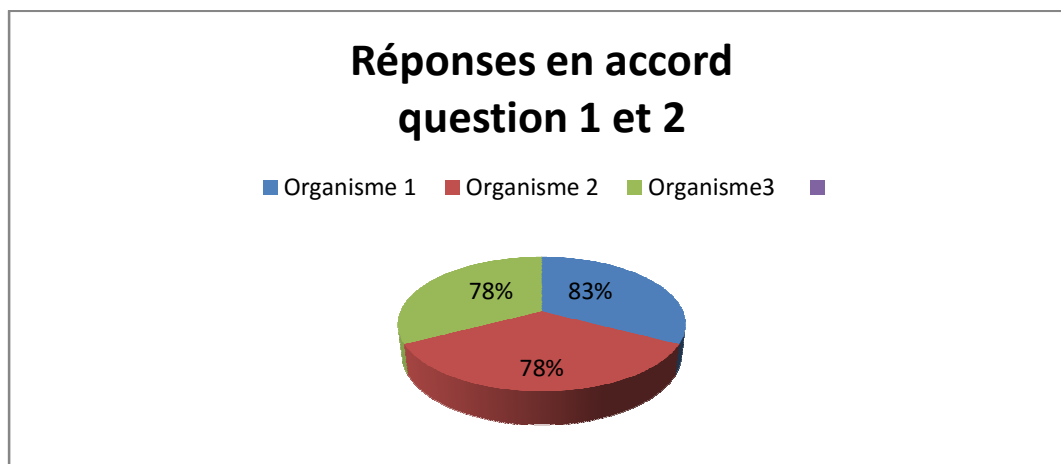
4.1.2.5 Bureaucratie et asymétrie d'information

Le tableau 15 explique la véritable culture bureaucratique ancrée dans l'esprit des intervenants, ainsi que le degré de disparité de l'information entre les exécutants, les décideurs et les porteurs de projets (éventuels entrepreneurs).

Les réponses obtenues allant de 14/18 à 16/18 proclament être d'accord avec « la création d'entreprises est un parcours long », ce qui donne une place privilégiée au blocage, il en est de même pour les réponses concernant « la pratique de la rétention de l'information procure un sentiment de frustration ». Tout ceci freine davantage la création d'entreprises et toutes les bonnes volontés des porteurs de projet. Une culture soutenue par les pouvoirs publics depuis longtemps.

Tableau 15 : Pronostic d'accord et de désaccord sur la bureaucratie et l'asymétrie d'information chez les intervenants

Question 1 (point)	Intervenants	Nombre	Résultats	
			D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que la création d'une entreprise est un parcours long dans vos organismes?	Organisme 1	18	14	4
	Organisme 2	18	16	2
	Organisme 3	18	14	4
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que la l'information que vous recevez de vos supérieurs est incomplète et celle que vous transmettez aux porteurs de projets l'est aussi?	Organisme 1	18	15	3
	Organisme 2	18	14	4
	Organisme 3	18	14	4



Les résultats obtenus et qui sont entre 78 % et 83 % confirment la présence en force d'une bureaucratie et d'une asymétrie d'information entre les trois niveaux et qui engendre un blocage significatif en création d'entreprises. Toutefois, on a obtenu un taux qui varie entre 17 % et 22 % sont plutôt en désaccord.

4.1.2.6 Éducation

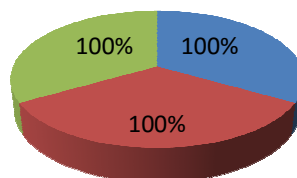
Le tableau 16 présente 100 % des réponses exprimant l'accord avec les deux points, ce qui confirme l'échec scolaire ou du système éducatif; ceci explique le résultat peu convaincant de création d'entreprises.

Tableau 16 : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos concernant l'échec scolaire et la qualité des connaissances chez les intervenants

Question 1	Intervenants	Nombre	Résultat	
			D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord, que l'école algérienne ne donne pas de véritables connaissances en entrepreneuriat?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que l'école algérienne produit des diplômés sans qualifications?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0

Réponses en accord et en désaccord question 1 et 2

■ Organisme 1 ■ Organisme2 ■ Organisme 3



Les résultats sont de 100 % d'accord et de 0 % en désaccord sur l'ensemble des organismes étudiés, l'école algérienne est en déphasage avec la réalité économique. Les résultats confirment l'échec du processus conduisant à la réduction du chômage par l'entrepreneuriat.

4.1.2.7 Formation et compétences

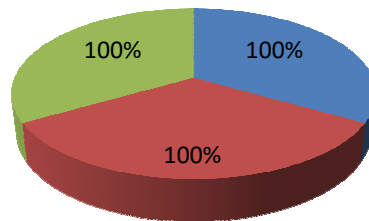
Les réponses à l'unanimité sont d'accord que la formation contribue aux résultats. De la même intensité, ils sont tous d'accord que le manque de formation engendre de l'incompétence et qui se répercute sur les résultats. Les répondants sont d'accord en totalité que leurs organismes fonctionnent sans la présence de compétences à tous les niveaux.

Tableau 17 : Pronostic d'accord et de désaccord sur la formation et les compétences dans l'organisme

Question 1	Intervenant	Nombre	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que la formation contribue à la performance des employés?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 2				
Êtes-vous d'accord le fait que la formation n'est pas une priorité dans votre organisme, l'échec est prévisible?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 3				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que vos résultats sont médiocres le fait qu'il ya de l'incompétence à tous les niveaux	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0

Réponses en accord et en désaccord question 1 , 2 et 3

■ Organisme 1 ■ Organisme2 ■ Organisme 3



Le taux de réponse est de 100 % en accord pour tous. Le taux de désaccord est nul. Les résultats confirment la présence de l'incompétence chez les intervenants et l'absence de formation et de perfectionnement.

4.1.2.8 Leadership

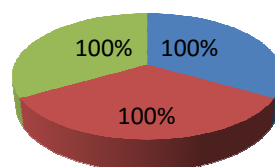
Les réponses à la première question confirment que les intervenants ne sont pas bien formés ni familiers avec le langage de la gestion et le lexique managérial moderne. A l'unanimité sont dans la confusion. Pour les deux autres questions vont dans le même sens que leurs déclarations dans les entretiens. Ils sont gérés par l'autoritarisme et non par le leadership des chefs.

Tableau 18 : Pronostic d'accord et de désaccord sur le leadership dans l'organisme

Question 1	Intervenant	Nombre	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que le leadership est synonyme de gestionnaire?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que vos organismes sont gérés par des personnes autoritaires et non des leaders?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 3				
Êtes-vous d'accord que le leadership entrepreneurial partagé n'existe pas dans votre organisme?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0

Réponses en accord et en désaccord question 1 , 2 et 3

■ Organisme 1 ■ Organisme2 ■ Organisme 3



Les résultats sont de 100 % pour les trois organismes. Le taux obtenu confirme l'absence d'une culture organisationnelle propice au développement de l'entrepreneuriat. Pas de connaissances en lexique managérial ni en leadership.

4.1.2.9 Motivation

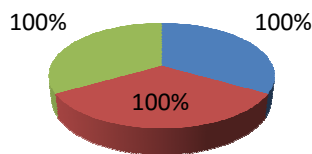
Les répondants en totalité sur l'ensemble des trois questions sont d'accord à confirmer que la considération, la récompense équitable, les objectifs clairs et précis et une évaluation juste selon les attentes sont de véritables sources de motivation. La motivation est une source de rendement et de performance. Enfin, à l'unanimité les répondants travaillent sans aucun programme de motivation.

Tableau 19 : Pronostic d'accord et de désaccord sur la motivation au travail dans l'organisme

Question 1	Intervenant	Nombre	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que la motivation est source de rendement?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 2				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que les mauvaises conditions du travail baissent le rendement?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 3				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord le fait que vous n'êtes pas payé, évaluer et récompenser selon vos efforts, vous serez démotivé?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0
Question 4				
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que dans votre organisme vous n'avez aucune forme de motivation?	Organisme 1	18	18	0
	Organisme 2	18	18	0
	Organisme 3	18	18	0

Réponses en accord et en désaccord question 1 , 2 , 3 et 4

■ Organisme 1 ■ Organisme2 ■ Organisme 3



Le taux de réponse est de 100 % pour la totalité des questions posées aux répondants. Ces résultats confirment l'absence de la motivation sous toutes ses formes au sein des organismes étudiés. Les répondants à 100 % sont d'accord que la motivation est une source principale de rendement, de performance et d'objectifs.

4.1.3 Synthèse des entretiens et du questionnaire

Les résultats des entretiens montrent que les comportements des acteurs proviennent des facteurs socioculturels et motivationnels ce qui engendre un frein à la promotion de la création d'entreprises de la part des intervenants. En général, ils sont tous d'accord pour l'individualisme, l'éducation, la compétition et l'assistanat, la bureaucratie et l'asymétrie d'information, les croyances, la formation et compétences, les attentes (rémunération, carrière, récompense, évaluation, équité) ainsi qu'à l'absence de leadership entrepreneurial. Voici, pêle-mêle, les réponses des répondants sur les obstacles à un comportement entrepreneurial ou entreprenant à la création d'entreprises dans leurs organismes respectifs :

Individualisme : excessif, il a donné lieu à l'éclatement de l'entraide et à la disparition du travail d'équipe ou du collectif. L'individualisme des intervenants se manifeste par l'absence de coordination et de concertation au sein d'une même organisation et même avec d'autres organismes.

Par exemple, un employé ne coopère pas avec son collègue, si celui-ci possède un certain appui ou privilège avec un haut responsable, ou chacun cherche son intérêt et oublie l'autre. C'est un phénomène du diviser pour régner.

Compétition : Mal comprise et malsaine, elle est au détriment de la coopération et motivée par une rivalité qui a tendance à freiner l'aboutissement des projets plutôt que de les promouvoir.

Éducation : Les programmes non compatibles à la création d'entreprises, dont l'environnement politique, sont la source de l'échec. L'orientation scolaire est axée sur les demandeurs d'emploi et non sur les créateurs d'emplois par l'entrepreneuriat, ainsi que le quantitatif au détriment du qualitatif. L'entrepreneuriat inexistant dans les cursus scolaires.

Bureaucratie et asymétrie d'information : La « paperasse » et la désinformation prédominent dans les propos recueillis.

Assistanat et croyances : Un ensemble d'indices négatifs sont apparus, à savoir : le pessimisme et le manque de conviction, le rejet de la responsabilité individuelle, l'absence d'obligation de résultat, la culture du moindre effort, le « rien à faire tout est décidé par Dieu », la « personne ne peut échapper à son destin ». Ainsi, dans leurs rapports au monde de l'entrepreneuriat, les intervenants se caractérisent par des valeurs et des attitudes marquées par l'incompréhension. Cette dernière se manifeste par leurs comportements hostiles à l'égard de la création d'entreprises.

Formation et compétences : les déclarations des répondants nous révèlent que leurs organismes sont dotés des ressources humaines non formées. Là où on considère la formation comme charge et non plus comme moyen de motivation et de compétition. Leur incompétence se justifie par les résultats auxquels ils sont arrivés.

Leadership : Un terme mal compris par les répondants. Il est défini comme gestionnaire.

Cette compréhension nous enseigne sur le niveau de compétence et de performance. Des organismes fermés sur eux-mêmes. Cependant, pour les répondants, le profil de leader que connaissent n'est autre que de type autoritaire. Ces révélations nous éclairent que de tels comportements sont une résultante de plusieurs facteurs que les concernés doivent connaître et gérer.

Motivation : dans les déclarations des répondants, la motivation se limite uniquement à la récompense monétaire. Même cette forme de motivation crée souvent des mécontents et des malaises, car, la redistribution se fait sans mesure correcte. Comme le stipule vroom dans sa théorie, si un élément entre les trois attentes, instrumentalité et valence tend vers zéro, un sentiment d'insatisfaction s'installe et la performance sera nulle. D'autres éléments sont rapportés par les répondants tels que, la sécurité au travail, l'hygiène, le traitement équitable, la participation aux objectifs et aux tâches à exécuter, etc.

Ce n'est pas demain la réussite quand les principes fondamentaux de la motivation sont loin d'être connues. Sachant que la performance et le rendement des organisations dépendent de la motivation du personnel. La motivation contribue à la performance de l'organisation par le capital humain et social.

4.2 Schématisation des facteurs socioculturels et motivationnels

L'analyse des différents organismes a permis de dégager des enseignements intéressants et de broser un schéma global dans lequel apparaît l'ensemble des facteurs socioculturels et motivationnels en jeu qui guident l'intervenant à un tel comportement non reluisant pour l'entrepreneuriat. La figure 11 présente ce schéma global. Ce dernier apparaît bel et bien comme un reflet de l'analyse des organismes étudiés. L'ensemble des relations mises en évidence dans le schéma a pu être observé par le biais de l'analyse plus poussée du contenu des entretiens et du questionnaire.

Les flèches en pointillé représentent une relation entre les différents facteurs socioculturels et motivationnels qui construisent le comportement de l'intervenant à se conduire de façon jugée incorrecte vis-à-vis de la promotion de la création de l'entreprise. Toutefois, l'objectif de notre recherche n'est pas de connaître le classement des caractéristiques dans l'esprit de l'intervenant, mais de savoir comment elles interagissent.

Par contre, les facteurs les plus apparents dans la relation qui s'établit entre l'intervenant et le porteur de projet et celle qui prévaut entre les personnels des différents organismes se résument à un esprit de méfiance, à une attitude caractérisée par le mépris mutuel et qui se manifeste par la rétention de l'information et une propagande sur le rejet de la responsabilité dans le traitement rapide du dossier de création d'entreprises. Cette attitude sous-entend un niveau de désirabilité de l'entrepreneuriat très faible.

Les résultats auxquels nous sommes arrivés nous permettent de constater que dans un contexte aussi difficile les tensions à l'intérieur des différentes administrations sont supérieures à celles du changement. Il apparaît donc que changer des mentalités n'est pas une mince affaire, car il faut s'attaquer à toutes les croyances et rétablir tous les facteurs motivationnels qui animent ces employés.

L'intervenant d'aide à la création d'entreprises véhicule une attitude (désirabilité) négative qui engendre des décisions défavorables, se traduisant par un comportement méprisant envers l'entrepreneuriat. Ce comportement n'est qu'un résultat d'un certain nombre de facteurs intrinsèques⁶¹ et extrinsèques⁶² qui influencent l'intervenant. Ainsi, nous schématisons le processus de décision comme suit :

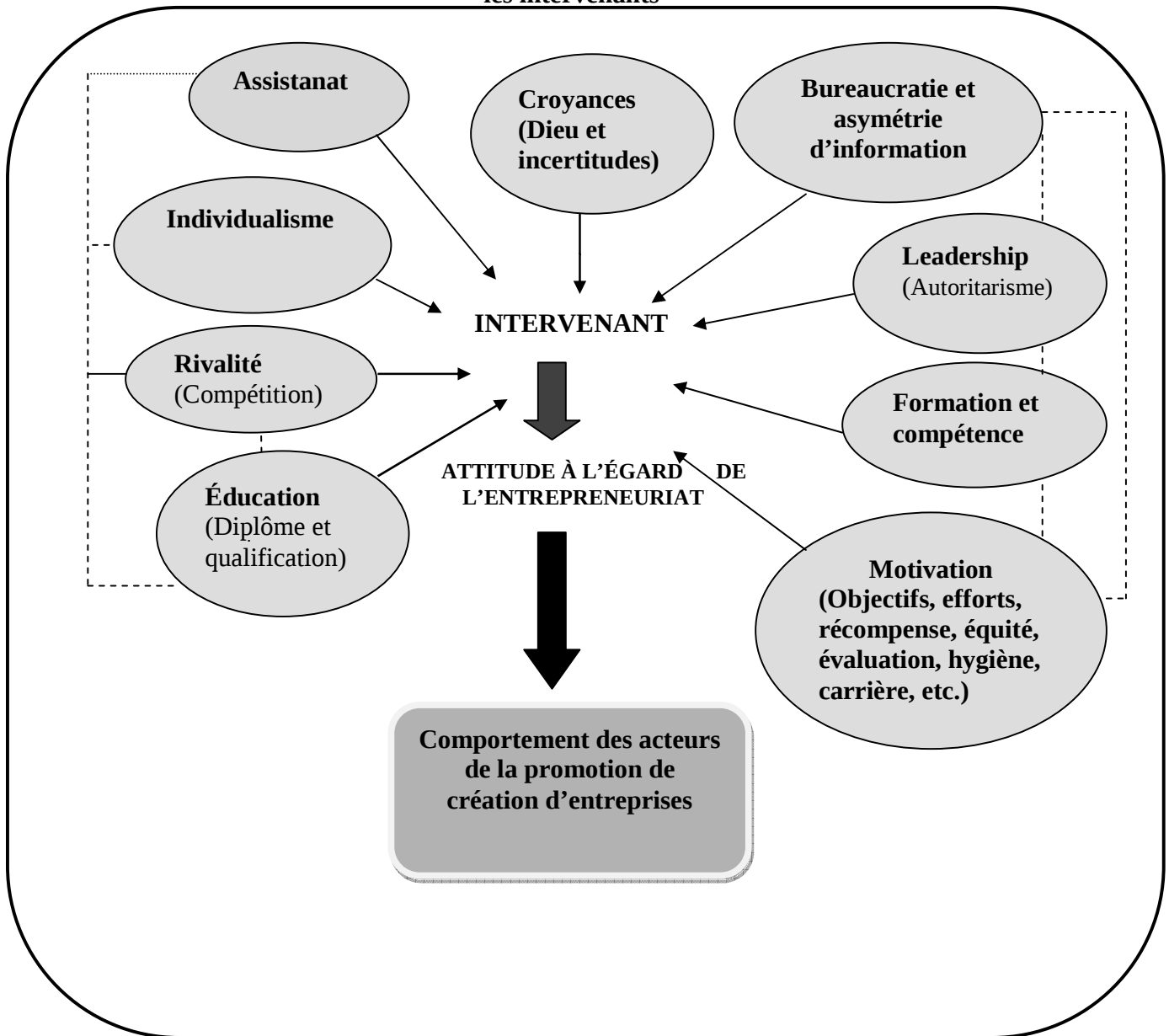
⁶¹ Soit des facteurs internes à l'individu, tels que : besoin, désir, image de soi, motivation, style de vie, etc.

⁶² Soit des facteurs externes, tels que : famille, groupe de référence, groupes sociaux, culture, sous-culture, etc.

Perception → attitude → décision → action

La perception (faisabilité) et l'attitude (désirabilité) ne sont qu'un ensemble de croyances et d'interprétations influencées par des facteurs culturels, sociaux, économiques, politiques, religieux, psychologiques et éducatifs. En résumé, le comportement des intervenants dépend des facteurs socioculturels et motivationnels.

Figure 11 : Les principaux facteurs socioculturels et de motivation agissant sur les intervenants



Source : conception personnelle

4.3 Les objectifs du ministère du Travail

Afin de mener à terme notre travail de recherche, nous avons jugé utile d'impliquer dans notre collecte d'informations les premiers concernés par le développement d'une culture entrepreneuriale chez les intervenants des différents organismes de la promotion de l'entrepreneuriat. Ceci, dans le but de faire ressortir aux yeux des décideurs que le problème de réussite est véritablement managérial. Ainsi, nous avons choisi trois responsables d'organismes les plus en vue, à savoir : l'ANSEJ, la CNAC et l'ANGEM.

L'analyse des entretiens réalisés avec les trois responsables du gouvernement a permis de dégager trois grands types d'objectifs. Ces objectifs sont tracés par la tutelle des organismes de développement économique et social. Ils ont pour but de favoriser la culture entrepreneuriale chez leurs représentants dans les différents organismes. Ce sont des objectifs qui peuvent avoir différentes interprétations, à savoir : la mutation, l'acceptation et la réalisation que nous pouvons assimiler à la démarche : idée $\longrightarrow$ projet $\longrightarrow$ Action. Nous présentons à la figure 12 les trois types d'objectifs.

Figure 12 : Types d'objectifs favorisant la culture entrepreneuriale chez les intervenants dans les différents organismes

Mutation	• Diminuer l'interventionnisme de l'État • Rendre les organismes plus entrepreneuriaux et entreprenants
Acceptation	• Attirer et motiver les investisseurs • Éveiller les consciences et éradiquer l'assistanat
Réalisation	• Concrétiser la création d'entreprises

L'objectif de mutation est synonyme de changement du contexte des affaires économiques jusque là entaché d'irrégularités (cela suppose une refonte de cet état d'esprit méprisant). Il s'agit de passer d'une situation chaotique à une situation nettement meilleure comme transformer une région caractérisée par le chômage, la dépendance à l'intervention de l'État (assistanat) et une faible culture entrepreneuriale en une région où l'économie est florissante et diversifiée, et où les emplois existants sont préservés et de nouveaux emplois sont créés.

Par ailleurs, les préoccupations de départ étaient d'un autre ordre : comment faire pour réduire la misère sociale dans cette région et freiner les maux sociaux évoqués dans notre étude tels que le kidnapping et le banditisme? Comment faire pour y remédier? Et comment mobiliser les intervenants dans cette mission pour sensibiliser les créateurs d'entreprises? Dans le cas où les objectifs étaient de cet ordre, les initiateurs ont voulu ancrer une culture entrepreneuriale comme un mécanisme permettant d'attirer les porteurs de projets (investisseurs). Cette façon de penser et d'agir s'inscrit dans la logique de faire accepter l'idée de création et de conscientiser la population locale et externe dans le but de donner un élan considérable à la création de l'emploi par l'entrepreneuriat. Le dernier type d'objectif concerne directement la mise en pratique de la création d'entreprises (réalisation). C'est donc d'user de tous les moyens nécessaires pour encourager les investisseurs de concrétiser leur projet. Ce cas de figure nous enseigne que le but n'est pas de reconverter un milieu économique existant ni de le transformer, mais de le créer dans la région en question grâce à une culture entrepreneuriale favorable. Ainsi, les résultats de notre recherche démontrent une certaine contradiction par rapport aux objectifs préétablis par la tutelle et la réalité du terrain. Ces objectifs demeurent à jamais comme des intentions. Évidemment, et ce dans tous les organismes, la mise en place de cette culture entrepreneuriale à travers ces différents objectifs n'a pas connu une adhésion de la part des intervenants, ni de mobilisation, ni de stimulation envers eux, ni d'éveil de consciences et de création de synergie.

4.4 Le type d'approche

Les résultats obtenus confirment que tous les organismes concernés par le développement de l'entrepreneuriat travaillent de la même manière. Il nous semble que les intervenants font de la prestation de service uniquement. Le tableau 20 nous donne un aperçu à partir des extraits d'entretiens réalisés auprès des dirigeants des différents organismes d'appui à l'entrepreneuriat dans les trois wilayas. Des questions imprévues ont émergé durant la conversation. Ces extraits font ressortir des finalités semblables donnant l'impression que nous avons rencontré les mêmes intervenants et que ces derniers nous semblent utiliser une seule approche. Théoriquement, l'approche de prestation est une action dont l'objectif consiste à offrir un service aux personnes souhaitant démarrer une entreprise; c'est le cas des différents organismes (ANSEJ, CNAC, ANGEM). L'approche intervention a pour objectif d'intervenir directement dans le développement d'entreprises existantes, par exemple en accordant des avantages fiscaux et parafiscaux pour une durée allant de 5 à 10 ans, selon la région à promouvoir. Nous soulignons que les objectifs des deux approches sont identiques aux yeux des intervenants, mais la réalité sur le terrain est autre (ni l'un, ni l'autre). Les comportements des intervenants donnent la preuve allant à l'encontre des objectifs souhaités par le gouvernement central. Cette situation se traduit par un faible taux de création d'entreprises et un taux de mortalité important : à titre d'exemple, une entreprise pour 1000 habitants avec un délai de réalisation d'au moins 18 mois (*GEM, 2012*).

Tableau 17 : Extraits d'entretiens réalisés auprès des premiers responsables des différents organismes (ANSEJ, CNAC et ANGEM)

Type d'approche	
Prestation	Intervention
« L'une des raisons de notre existence est d'assurer le montage de dossier pour les jeunes, de les orienter vers des activités rentables ». (Extrait de l'Ansej et CNAC i, 3 ^e vague).	“On a travaillé avec les promoteurs dans Le but de les assister et de les accompagner Pour connaître leurs difficultés en affaires ». (Extrait CNAC, vague 2).
« La démarche était d'abord motivée pour connaître le pourquoi de nos jeunes qui ne s'engage pas de prendre le risque de partir en affaires. On souhaite les entendre ». (Extrait de l'Angem et Ansej 2e vague).	“... regrouper les banquiers, les impôts, c'est à dire les organismes publics impliqués dans le développement économique et les mobiliser pour créer rapidement des emplois et développer la conscience du fait que la création de l'emploi repose sur la collaboration des Intervenants. » (Extrait de CNAC 3e vague).
« Nous assurons la formation des porteurs de projets de l'idée jusqu'à la production, et voir même jusqu'à l'extension. » (Extrait Ansej, Anjem 2 ^e vagues).	“À chaque fois qu'il y a un blocage dans Le financement, nous intervenons selon nos Prérogatives. Des fois, même vis-à-vis des fournisseurs, mais ce n'est pas toujours Le cas... » (Extrait ANGEM 2e vague).

CINQUIÈME CHAPITRE — DISCUSSION

À notre connaissance, il est important de faire un rappel de nos questions de recherche lesquelles portent sur le comportement des intervenants exerçant dans les organismes publics d'aide à la promotion de l'entrepreneuriat et sur les obstacles qui leur paraissent être les plus évidents. Dans quelle mesure les facteurs socioculturels et motivationnels sont-ils influents sur le comportement des intervenants de l'entrepreneuriat? Comment y remédier et faire évoluer les mentalités pour promouvoir l'entrepreneuriat? Quelle conclusion tirer entre les connaissances théoriques et les résultats du terrain? Ce chapitre se donne comme objectif d'interpréter les résultats de recherche à partir de ce questionnement et de procéder aux recommandations.

5.1 La création d'entreprises vue par les intervenants et le niveau des facteurs socioculturels et motivationnels

Les résultats que donne notre étude nous enseignent que dans l'esprit des intervenants en création d'entreprises, le concept entrepreneurial est un concept nouveau. Pour eux, c'est surtout le manque de formation pour combler les incompétences à tous les niveaux de la hiérarchie dans ce nouveau domaine ainsi que des actions concrètes de motivation. La démotivation engendre un comportement de blocage, bien que le fait de faciliter la mise sur pied d'une entreprise permet de réduire le chômage. Alors, des raisons multiples sont évoquées semble être la croyance, la rivalité, l'absence de motivation et du leadership entrepreneurial, la bureaucratie et l'asymétrie d'information. L'attitude unanime des intervenants qui semblent mus par une sorte de conflit émotionnel⁶³ consiste à recourir à tous les moyens possibles pour empêcher l'entrepreneur de mener à terme son projet et réduire la possibilité de leurs organismes de performer.

⁶³Le célèbre poète kabyle Matoub Lounes, assassiné en 1998 pour son combat identitaire amazigh, disait sous forme d'une métaphore : « le Kabyle porte ce qu'un cheptel porte de laine qu'on coupe et ça grandit vite, le Kabyle est quelqu'un que la jalousie habite à jamais ».

De toute évidence, un ensemble de facteurs tels que la compétition (rivalité) au sein des intervenants, apparaissent comme autant d'ingrédients susceptibles d'influencer l'engagement des intervenants dans le processus entrepreneurial. Ces derniers éprouvent alors l'impérieuse nécessité et la volonté de faire perdurer leur présence. Toutefois, les prédispositions pour la création d'entreprises doivent être accompagnées d'un environnement facilitateur et d'un cadre valorisant (Gasse, 2003). Il est essentiel de révéler et de prendre en considération les facteurs majeurs qui exercent des influences sur l'intervenant, sachant que la conception des dirigeants et des employés d'appui à la création d'entreprises en Kabylie donnent une signification qui épouse la théorie de l'entrepreneuriat informel. Tout ceci démontre la complexité de mener à terme son projet. Ainsi, nous devons nous intéresser davantage à cet aspect difficilement observable et quantifiable. D'emblée, notre recherche a permis de confirmer l'existence des variables socioculturelles déjà citées telles que l'individualisme, la croyance et la compétition (rivalité) et l'éducation. D'autres variables motivationnelles sont aussi identifiées, notamment, les attentes (récompenses, reconnaissances et équité), la formation, les conditions de travail (hygiène et sécurité), et enfin, les intervenants évoquaient le leadership (autoritarisme) et la bureaucratie (asymétrie d'information). Il est demandé de cerner chacun des facteurs, tel que révélés par les intervenants durant nos conversations et discussions.

5.1.1 L'individualisme

La société kabyle a connu une transformation dans son organisation sociale, économique et politique. Ainsi, le collectivisme ou la solidarité et la tradition ont connu un déclasserement au profit d'une certaine avancée de l'individualisme sans pour autant ébranler fondamentalement et totalement les caractéristiques de la communauté kabyle (solidarité autour de l'identité et empathie envers les membres du groupe en situation de deuil).

À titre d'exemple, voici une des règles fondamentales de l'organisation communautaire kabyle. En Kabylie, les salons funéraires et tous les métiers reliés à « "l'industrie de la mort" » n'existent pas. Tout le village se charge d'accompagner les familles endeuillées. Les hommes creusent eux-mêmes la tombe des défunts, et tous se doivent d'être présents dans ce processus. Par contre, le régime politique utilisé par le pouvoir central (administration publique), l'utilisation des exceptions de favoritisme entre les intervenants pour des acquis personnels et l'ouverture rapide à l'enrichissement est à l'origine de l'individualisme non responsable et source de compétition⁶⁴ malsaine.

5.1.2 La compétition (rivalité)

Les familles traditionnelles kabyles se regroupent sous l'autorité du chef de famille. Les enfants sont éduqués dans le respect de leurs parents et des aînés. Ce respect, intériorisé et librement consenti, influence les comportements familiaux. La communication entre parents et enfants demeure très distante. Par extension à la vie publique, cet état d'esprit se répercutait sur les affaires économiques et sociales, ce qui engendre une tension dans la société. Toutefois, ceci assurait une certaine éthique dans l'entrepreneuriat et dans la chose politique. Par contre, cet état d'esprit n'est plus aussi évident dans la société kabyle actuelle. Cependant, il faut souligner qu'en vertu des considérations contextuelles (climatiques et géographiques), socioculturelles, motivationnelles, historiques et familiales, le Kabyle exprime son dynamisme entrepreneurial dans la plupart des cas en allant travailler ailleurs. On le rencontre partout en Algérie et à l'étranger (France), où ses commerces prospèrent. Dans son exode, le Kabyle a l'obligation de résultat par fierté et dignité à ses parents. C'est avec honneur que l'homme kabyle retournera dans son village natal pour vivre son âge de retraite entre les siens.

⁶⁴Il ne contribue pas au développement économique (ni création d'emplois ni paiement d'impôts...). Il ne se soucie de personne, il incarne l'égoïsme.

Le Kabyle d'antan commence souvent comme serveur dans un café maure par exemple, mais à force de privation de certaines choses et de bonne gestion de ses revenus, il finit par créer sa propre entreprise. Il peut donc se contenter de peu de moyens en attendant des jours meilleurs. Le Kabyle est connu comme étant entreprenant et non défensif, capable d'austérité dans la phase d'accumulation de la richesse (*La Dépêche de Kabylie*, avril 2008). Ces valeurs sont en adéquation avec la définition que donne Weber de l'entrepreneur. Est entrepreneur celui qui incarne au plus haut point les valeurs comme l'accumulation des richesses et la réussite, mais il lui donne un lien significatif avec les valeurs préconisées par le protestantisme. Il est aussi intéressant de citer les deux principes prêchés par l'ascétisme séculier du calvinisme à ses débuts (vocation et salut). Les deux facteurs sont les principaux déclencheurs de nouvelles énergies entrepreneuriales. Le calvinisme implique un changement d'attitude à l'égard du travail qui passe d'un simple gagne-pain et d'un moyen de faire du profit, à un instrument efficace de réalisation du salut. Une autre conséquence du calvinisme est l'individualisme, l'admission de l'individu à une indépendance qui le libère de certaines obligations familiales et sociales. En faisant un parallèle avec les travaux de Weber, le kabyle présente certaines similarités pour créer ou promouvoir la création d'entreprises. Or, l'étude qualitative que nous avons menée révèle que les intervenants sont moins entreprenants. Ceci s'explique par la situation de rivalité entre les employés chargés d'appuyer la création d'entreprises au sein d'un même organisme. La solidarité communautaire a été ébranlée et pervertie au cours de l'histoire. Les rapports entre les intervenants des organismes et la promotion de la création d'entreprises ne sont plus en adéquation. La volonté de stimuler la création d'entreprises pour parer au chômage n'est nullement vue sous un même angle entre les intervenants et les décideurs. Un fossé s'est creusé entre les organismes pétris dans la culture organisationnelle de l'administration publique algérienne et l'esprit entrepreneurial fiable. Ceci s'explique déjà par la lenteur de traitement de dossiers de création d'entreprises, la rétention et la déformation de l'information dans la hiérarchie, la perception erronée de l'entrepreneuriat.

Ainsi, pour créer une entreprise, le promoteur se voit dans l'obligation de tisser des relations personnelles avec les intervenants. Ce climat conflictuel et de rivalité entre les membres de ces différents organismes affecte considérablement le rendement et l'atteinte d'objectifs fixés par l'État. Une rivalité causée, notamment du déficit en qualité de connaissances dispensées par l'école et la formation en entrepreneuriat quasiment inexistante.

5.1.3 L'éducation

Les intervenants en entrepreneuriat ont une formation universitaire dans une discipline autre que l'entrepreneuriat, en plus de l'enseignement dispensé en arabe. Les tâches dans leurs organismes sont effectuées en français, alors, ce qui les déroutent, c'est qu'ils ne pratiquent pas convenablement le français, et ne possèdent pas de connaissances requises en création d'entreprises (esprit d'entrepreneur ou état d'esprit entrepreneurial), un des résultats des choix éducatifs de l'État algérien. Malgré d'importants budgets destinés à la formation au cours des trois dernières décennies sur la modernisation des infrastructures scolaires, la déperdition s'installe dans la durée. La liste des demandeurs d'emploi ne cesse d'augmenter. Ce qui est à regretter est la disparition des valeurs sociétales sans pour autant tirer profit de l'éducation moderne et de la rente pétrolière. Les diverses contraintes concernent les aspects suivants :

- le peu d'efficacité de l'école (piètre qualité des programmes);
- l'incompétence des enseignants⁶⁵, eux-mêmes produits du système éducatif;
- la quantité prime sur la qualité « politique du remplissage »;
- la langue d'enseignement (l'arabisation linguistique et culturelle, une acculturation imposée aux Algériens et menant à leur ethnocide)⁶⁶.

⁶⁵Le taux d'enseignants n'ayant pas le bac est élevé selon le ministre de l'Éducation, qui précise qu'il est de l'ordre de 85 % pour les enseignants du primaire et de 65 % pour le moyen. Une situation résultante de la politique des années 80 qui constitue à présent un véritable handicap pour des réformes engagées dans ce secteur. <http://algerie.actudz.com/article1222.html> Consulté février 2015

Tout ceci s'inscrit dans une situation héritée d'un choix politique, éducatif et économique basé sur la rente pétrolière et le rôle de l'État comme levier de croissance économique. C'est dans ces conditions que les postes de travail et les tâches à effectuer au niveau des organismes d'aide à la promotion de la création d'entreprises sont octroyés. Par contre, le rang des demandeurs d'emploi arrive en masse et le nombre de créations d'entreprises demeure inchangé⁶⁷, malgré les efforts entrepris par les pouvoirs publics à travers la mise en place d'organismes facilitateurs et les avantages fiscaux et parafiscaux; mais tant que l'indifférence envers la formation continue persiste, le résultat demeurera vain. Or, des études montrent que la réussite en entrepreneuriat est généralement proportionnelle au degré d'instruction (English et Hénault, 1996). D'autres études récentes démontrent l'existence d'une relation d'influence entre l'éducation entrepreneuriale et la création d'entreprises (Gasse et *al*, 2007; Lapointe et *al*, 2010). Par ailleurs, nous ne pouvons élaguer les croyances, la motivation et la formation quant à l'impact qu'ils exercent sur le comportement des intervenants pour promouvoir le niveau de création d'entreprises.

5.1.4 Les croyances

En effet, quelques intervenants affichent une attitude qui semble découler d'une certaine croyance qui se résume au destin. En effet, le destin qui comprend l'ensemble des événements dont nous faisons l'expérience durant une vie est forcément prévu par Dieu avant même notre naissance. Pour chaque personne et chaque société, Dieu a créé un destin unique dont on ne connaît que le début et la fin. Ainsi, l'entrepreneuriat public connaît un échec, faute de ne pas croire aux initiatives émanant de l'individu dans son entreprise privée, car il ne peut réussir là où l'État tout puissant a échoué. Ainsi, rien que pour cette cause, l'homme n'affiche aucun désir d'être motivé pour des actions dont les résultats sont déjà prédestinés.

⁶⁶Déclaration du ministre de l'Intérieur algérien dans le journal *Liberté* du 26 juillet 2011.

⁶⁷Le journal *Liberté* du 29 juillet 2011 parle de la création de 70 entreprises en Algérie par an pour 100 000 habitants et qu'en termes d'emplois, il nécessite des taux de croissance de 7 à 8 %.

Cette croyance habite l'esprit des intervenants et converge vers le blocage du développement de l'entrepreneuriat et de la coopération entre eux.

Dans le même ordre d'idées, il convient de faire un parallèle avec la variable psychologique, le *locus of control*, le lieu de contrôle interne dont parle Rotter (1966). Les individus ne se remettent pas en question face aux différentes situations, soit bonnes ou mauvaises, auxquelles ils sont confrontés dans leur vie familiale et professionnelle et qui parfois peuvent les affecter. Ils imputent la responsabilité au hasard, au destin ou aux autorités (État). À partir de la conception de Rotter, nous comprenons que l'*internalisé* est une forme d'attitude qui permet à un individu d'accepter d'être responsable de ce qui peut se produire autour de lui et d'être en mesure de planifier son destin. Quant à l'*externalité*, c'est une forme d'attitude qui dépend des forces extérieures en dehors de la volonté de l'individu. Seuls le hasard et la chance tracent la trajectoire à suivre. C'est comme si l'individu mettait son sort entre les mains de l'invisible (le démon).

Dans ce cas de figure, l'*externalité* pousse l'individu à ignorer ses faiblesses, ses défauts, ses capacités cognitives et ses limites humains. Par conséquent, l'externalité menée à l'extrême, comme c'est le cas des intervenants en entrepreneuriat, produit l'occultation de la responsabilité individuelle, la soumission absolue à l'imaginaire, et tous les comportements occultes qui croient en la métaphysique. Pourtant, un tel comportement ne devrait pas apparaître surtout chez les intervenants de confession musulmane, car ce genre de conduite est bannie de manière claire et sévère dans le livre saint le « Coran », selon le verset suivant : « En vérité, Dieu ne peut changer la conduite d'un peuple, c'est lui-même qui doit la changer »⁶⁸. Il existe un vieux dicton kabyle qui va dans le même sens : « *Provoque les événements et Dieu te guidera* ».

⁶⁸Extraits du verset 11 de la sourate XIII du livre saint le Coran.

Ainsi que le célèbre chanteur et poète kabyle Ait Menguelette dit : « *celui qui veut que tout soit correct, il doit commencer par lui-même* ». C'est que dans la spiritualité kabyle traditionnelle, l'être humain, soumis à la loi du retour (il récolte ce qu'il sème) est un partenaire de Dieu et donc *co-créateur* de son destin. Cet esprit est vraisemblablement perversi.

5.1.5 L'assistanat, bureaucratie et asymétrie d'information, etc.

Ce que nous vivons aujourd'hui n'est pas le résultat d'un hasard ou d'un projet de société étudié et qui a échoué. Il incombe aux spoliateurs du pouvoir après l'indépendance qui a confisqué l'avenir de tout un peuple sur la base d'une idéologie importée. Celle-ci est bâtie sur un discours fantaisiste sur lequel s'appuient leur légitimité, et la mainmise sur les programmes scolaires pour imposer leur idéologie fondamentaliste, ainsi que sur tous les canaux d'information et de communication pour renforcer l'enracinement d'une monoculture et l'instauration d'une pensée unique.

En effet, cette situation a fait de l'Algérien un être plein d'illusions se voyant fier. Cette période fut propice où les revenus pétroliers étaient en hausse et le socialisme international euphorique. Ainsi, sous l'effet de l'instrumentalisation du savoir par voie scolaire et de la rhétorique prédicatrice, la notion de la raison dépasse de loin le sujet et son fondement, la notion de raison est dans un univers qui est au-delà du sujet humain.

L'État algérien a instauré un système éducatif et idéologique pour annihiler la personnalité algérienne. Cette école n'a pas formé des citoyens à part entière ayant réussi leur individuation identitaire, capables d'altérité et d'ouverture; ignorant leur place dans l'histoire de l'Humanité, ils n'ont acquis ni la liberté ni le droit d'organiser leur société en tant qu'Amazighs, algériens, africains (F. Zerar, *Le Devoir*, juillet 1999). L'inconscience est devenue le pilier de l'action humaine. L'individu est sans âme et l'humanisme n'habite plus la personne.

Quoi de plus simple alors que d'ôter la vie à ce corps sans âme et sans esprit⁶⁹. En fait, en ignorant les connaissances, les sciences, les valeurs positives et le sens logique humains, en imposant un univers fictif et normatif à référence idéologique, en orientant l'individu dans un ordre immoral et ségrégationniste, on a fini par produire des aliénés (l'inhumain). Une idéologie orientée à la formation de générations qui récitent et qui ne comprennent pas ou bien de générations analphabètes polyglottes⁷⁰. Cette façon d'orienter les pensées n'a pas cessé de susciter notre intérêt à poser la question suivante : les intervenants en entrepreneuriat assurent-ils leurs tâches et les heures de travail comme le nécessitent leurs responsabilités?

Conséquemment la réponse est non, et ce, pour un ensemble de causes plutôt objectives et subjectives, à savoir : la lenteur dans le traitement des dossiers et l'attitude négative envers l'entrepreneuriat. Cette bureaucratie est causée en partie par une asymétrie d'information. Les décideurs eux-mêmes ont la mission de mettre en place une politique de création d'emplois par la promotion de l'entrepreneuriat. Ce à quoi, pour occupé ce poste exige du détenteur des qualifications, mais cela s'avère non respecté. L'information est livrée de façon discontinue sous forme de notes et de directives, souvent mal expliquées. Ainsi, les intervenants se voient dans l'obligation de faire de la rétention et faire revenir le concerner à plusieurs fois. Cette manière de procéder crée évidemment une bureaucratie et qui se termine par la contreperformance. Les intervenants qui exercent dans cette atmosphère développent un comportement non conforme aux attentes des décideurs et des entrepreneurs.

Le système économique adopté depuis l'indépendance en Algérie, favorisant l'assistanat et réduisant l'importance de la compétence, n'a pas cultivé chez l'Algérien les valeurs de l'effort et du sacrifice.

⁶⁹L'enfant est considéré comme dictaphone. Source : www.Algérienews-dz (Déc. 2014).

⁷⁰Les enfants sont considérés comme des automates. Source : www.Algérienews-dz (Déc. 2014).

En conséquence, ce système a créé un phénomène d'une extrême gravité, la disparition de la valeur du travail qui, par la suite, a engendré un autre fléau plus dangereux qui réside dans le fait que le travail a perdu son sens réel et il est perçu presque comme une tare dans les organismes publics. Malgré le fait que le pays ait devant une situation sociale explosive, les vieux réflexes sont encore là. Ils bloquent les initiatives et tentent de maintenir le système rentier en place en vue de retarder au plus tard la mise en place d'un système de compétitivité et de concurrence. Ainsi, il faudrait une réforme profonde afin d'accompagner efficacement les changements économiques et sociaux imposés par les conditions actuelles et les exigences dictées par la mondialisation.

Par ailleurs, nous pouvons dire que les facteurs socioculturels identifiés dans notre étude interagissent entre eux comme un système ou un ensemble d'éléments interreliés. Seulement, en ce moment, le niveau des connaissances n'est pas en mesure de déceler l'apport de chaque caractéristique et ainsi de définir d'une manière formelle leur niveau hiérarchique. En fait, établir une hiérarchie de valeurs entre eux n'était pas dans les objectifs de notre étude. Pourtant, il serait intéressant de s'y pencher pour déterminer le chef d'orchestre et agir rapidement de sorte à rapprocher la venue de l'ère de la prospérité. Les variables recensées se retrouvent chez tous les intervenants impliqués dans notre recherche et se manifestent approximativement avec la même intensité. Toutefois, nous avons déduit que ces employés partagent le même comportement en direction de l'entrepreneuriat.

Notre étude a donné lieu à d'autres facteurs motivationnels auxquels les intervenants se réfèrent pour construire leur comportement, notamment, la motivation, la formation et le leadership comme facteurs de rendement.

5.1.6 La motivation au travail

Nul ne peut contre dire que la performance des organisations vient des employés motivés.

En milieu du travail, les employés sont vus comme de véritables acteurs et sont considérés comme un *input* dans une organisation. Depuis l'école classique de Taylor F.W, en passant par l'école des relations humaines jusqu'à la gestion stratégique des ressources humaines, la valorisation des ouvriers en milieu du travail ne cesse d'avoir une préoccupation commune pour tous gestionnaires. Les travaux de recherche sur les théories de motivation en milieu du travail sont d'un apport considérable là où elles sont appliquées. D'après les répondants, les besoins fondamentaux ou besoins primaires du célèbre psychologue Maslow sont insatisfaits. De la même manière, les conditions de travail et d'hygiènes ne sont complètement ignorées ou pas connues du tout de la part des décideurs. Cependant, la motivation la plus en vue est monétaire. Selon Bonner et Sprinkle(2002)⁷¹, les incitations monétaires sont souvent considérées comme méthodes privilégiées pour partager les mêmes attentes entre les employés et les employeurs. En principe, cette méthode fonctionne par l'augmentation de l'effort qui, à tour de rôle, mène aux augmentations de la performance. Mais, pour les répondants cette forme de motivation a produit des mécontents. En se référant à la théorie des attentes de Vroom, cela suppose une rétribution non équitable selon les efforts fournis. Ce qui développe un sentiment d'injustice et qui provoque chez les intervenants une tension. Sachant bien, si un élément dans le processus de motivation (entre les attentes, les récompenses et la valorisation) n'est pas satisfait conduira automatiquement à une baisse de performance. Ce résultat trouve son explication chez les auteurs Jensen et Meckling (1976) cités dans mémoires en ligne⁷², connus pour leur théorie d'agence ou modèle principal — agent qui traite des relations entre deux individus. Dans notre recherche, comme précédemment indiqué, on n'étudie que la relation entre l'employeur et les intervenants en entrepreneuriat. Les deux parties sont censées s'engager à maximiser leurs propres utilités.

⁷¹ http://www.memoireonline.com/10/08/1605/m_impacts-incitations-monetaires-effort-salaries-positifs-negatifs2.html Consulté avril 2015

⁷² http://www.memoireonline.com/10/08/1605/m_impacts-incitations-monetaires-effort-salaries-positifs-negatifs2.html Consulté avril 2015

Les auteurs soulignent qu'il y a de bonnes raisons de croire que l'agent (intervenants) n'agira pas toujours dans les meilleurs intérêts du principal (État). La baisse de performance obtenue est due aux efforts mal valorisés.

Selon Raynaud(2005)⁷³, ce genre de résultats nait en général d'un conflit d'intérêts entre deux parties sur le niveau d'effort : Le principal (État) souhaite que l'agent déploie un effort important alors que ce dernier (intervenant), si l'effort est important et qu'il n'est pas récompensé en conséquence, a intérêt à fournir un effort minimal.

Finalement, la compensation monétaire à elle seule à de forte chance de ne pas stimuler le désir de fournir des efforts, car, l'individu mesure le coût de l'effort et la valeur de la récompense. Ainsi, Covin et Boswell (2007)⁷⁴, soulignent que la compensation incitative monétaire repose sur la combinaison de la théorie des attentes et de la théorie principal-agent, qui détaillent les mécanismes par lesquels les incitations monétaires sont présumées aboutir aux augmentations de l'effort et la réalisation des objectifs.

De son côté Tania et al (2013), signifie que d'autres formes de motivations ou de stimulants non pécuniaires ⁷⁵peuvent contribuer à provoquer le désir et augmenter le rendement, notamment, la formation. Parmi les répondants, il se trouve que des employés ont besoin de perfectionnement, car, ils ont l'ambition de gravir dans les échelons de carrière.

En conséquence, le modèle de gestion instauré au niveau des différents organismes a donné des résultats décevants comparativement aux objectifs fixés. Un modèle de management qui a créé de la régression et de la frustration au lieu de la progression chez les intervenants.

⁷³ http://www.memoireonline.com/10/08/1605/m_impacts-incitations-monetaires-effort-salaries-positifs-negatifs2.html Consulté décembre 2014

⁷⁴ http://www.memoireonline.com/10/08/1605/m_impacts-incitations-monetaires-effort-salaries-positifs-negatifs2.html Consulté décembre 2014

⁷⁵ Le développement des ressources humaines, Tania Saba, ERPI, 5e édition p.301, 2013

Toutefois, notre étude nous a permis de déceler l'absence de motivation. Sachant bien que la motivation est la source de rendement et de performance. Si on veut bien s'attaquer au chômage, il faut donner la place qu'il faut à la formation et au perfectionnement pour avoir des compétences à tous les niveaux afin d'éliminer les incohérences et le dysfonctionnement entre les acteurs de l'organisation.

5.1.7 Les compétences et la formation

Aujourd'hui, ce qui préoccupe les gestionnaires est probablement la majorité d'entre eux, la productivité des employés. À chaque fois, ce concept est rattaché à la compétence des employés et on associe souvent le succès d'une organisation à sa capacité de développer et de mettre à jour les compétences de ses employés. Selon Tania et al (2013), le développement des compétences renvoie aux activités d'apprentissage par l'amélioration des connaissances, des habiletés et des attitudes susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur de l'organisation et de combler les lacunes (Tania et al, p.302, 2013). Alors, comment peut-on développer les compétences? Nous supposons que la formation est une alternative pour une entreprise prise par une productivité stagnante ou décroissante, comme dans le cas des organismes de notre recherche. D'abord le terme formation et perfectionnement doivent être expliqués, pour Tania et al (p.301, 2013), la formation se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches. Quant au perfectionnement c'est l'amélioration des connaissances pour meilleur accomplissement du travail.

Pour rappel, le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs : préparer les employés au changement de poste dans un programme stratégique de gestion de carrières, combler les lacunes et susciter des attitudes positives envers l'employeur. Probablement réduire l'absentéisme et le roulement des employés. Elle contribue à renforcer le sentiment de sécurité d'emploi, deuxième niveau hiérarchique de la pyramide des besoins de Maslow.

Tous les répondants sont d'accord que l'une des raisons de l'échec de leurs organismes provient du manque de formation. Alors, ce déficit à laisser place à l'incompétence de prendre racine dans leurs organisations.

Aujourd'hui, la formation est classée comme une source de motivation. Elle crée un sentiment de rattachement à l'organisation. Les gestionnaires soucieux des résultats de leurs entreprises développent un plan stratégique de formation pour augmenter les compétences et la performance de ses employés.

Par contre, dans notre étude, les répondants déclarent que la formation est une charge. Certainement, les résultats sont révélateurs et confirment l'absence de formation. Ce manquement a fait en sorte que ses organismes fonctionnent sans un gestionnaire leader ou leadership. De nos jours, un gestionnaire qui ne possède pas une capacité de mobiliser ses troupes aura des difficultés à mener à bon port son bateau. On parle du leadership des gestionnaires. Alors, quelle que soit la nature de la motivation, celle-ci contribue au développement d'un certain style de leadership. Ce concept est tout aussi nouveau chez les intervenants en entrepreneuriat. Alors, que pour performer, il faut un leadership entrepreneurial partagé.

5.1.8 Le leadership

Le monde change, et avec lui probablement la conception du leadership. Il y a quelques années, on entend toujours parler du leadership charismatique et des qualités supérieures d'un homme politique ou du chef d'organisation qui a réussi à entraîner ses subordonnées derrière lui. Après plusieurs scandales financiers et un effondrement des grosses compagnies supposées être entre les mains d'un maître, aujourd'hui, on a tendance à aller chercher un style de leadership capable de jouer le rôle de rassembleur, de visionnaire, d'agent de changement, de catalyseur de talents, d'un mentor, un leadership chez le chef qui donne de l'espoir aux personnes et qui passe aux actes. Le leadership est un sujet d'étude qui a engendré une littérature volumineuse dont voici quelques phases d'évolution du concept.

D'après Goleman's D (2000), le leadership est la faculté de mobiliser par l'influence, une personne ou un groupe de personnes vers un objectif. Une influence bâtie par les relations avec les membres. Il souligne que le leadership est aussi une capacité d'une personne de fédérer un groupe pour atteindre un but commun dans une relation de confiance mutuelle et pour une durée limitée. Pourquoi un temps limité? Selon le même auteur, la reconnaissance du leadership s'estompe une fois les résultats attendus sont en déphasage des attentes des membres ou bien la conjoncture n'est pas en adéquation (contexte) avec son style de leadership.

Ceci, dit le leadership est une fonction, une reconnaissance et non un statut. De son côté Northouse définit que « *Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal* » (p.5, 2013).

Le concept du leadership a ouvert plusieurs perspectives de recherche, notamment, distingué les leaders et les non-leaders. Ce questionnement a permis de donner lieu à plusieurs théories, par exemple, les théories des traits personnels du leader selon lesquelles ce sont en grande partie des attributs personnels qui permettent de prédire les succès d'un leader et à dégager plusieurs traits qui, en plus de correspondre aux points forts des leaders, permettent de prédire les résultats d'un leadership donné d'une part.

Les théories du comportement du leader permettent de prédire le rendement de l'individu leader. Ces théories sont concentrées sur les comportements et non sur les traits d'autre part. Toutefois, d'autres études sont menées par différentes universités comme l'*University of Michigan* qui a identifié deux types de dirigeants, selon leurs comportements. Comportements axés sur les travailleurs qui accordent une importance au bien-être de leurs subordonnés. Comportements axés sur la production qui se soucient de l'exécution du travail (In J.Schermerhorn et al, p.316, 2010) De son côté, la *Ohio State University* a identifié un profil de leader axé sur la considération pour autrui, très sensible sur ce que ressentent ses subordonnés et s'efforce de les satisfaire (in J.Schermerhorn et al, p.318, 2010)

Dans la même lignée, Robert.R. Blake et Jane.S. Mouton, ont mis en place un outil de mesure appelé « la Grille du leadership », un outil qui porte sur l'élément humain, d'une part et la tâche a exécuté, d'autre part.

Les résultats obtenus dans une telle grille, dont l'abscisse (intérêt envers la tâche) et l'ordonnée (intérêt envers autrui) présentent chacune neuf degrés, 1 représente le minimum, 9 représente le maximum. Les extrêmes et le centre de cette grille représentent 5 types de gestionnaires⁷⁶. Elle aide le leader à déterminer son style parmi les suivants : autoritaire, social, appauvri, médian ou d'équipe.

L'évolution et la complexité de l'environnement culturel, politique, technologique, économique, écologique et social ne cessent d'influencer sur le style de leadership adéquat à une situation donnée. Ainsi, cette mutation donne naissance aux principales théories du leadership situationnel à savoir : la théorie de la contingence de F. Fiedler, la théorie du cheminement critique de House, la théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard, la théorie des échanges leader-membres de Graen et la théorie des substituts du leadership. (Dans J.Schermerhorn et al,p.312-358, 2010) . La théorie de la contingence de Fiedler permet de maîtriser la situation et de déceler la marge de manœuvre dont jouit le leader pour déterminer les comportements des membres de son groupe, et sa capacité à prévoir les retombées des actions et des décisions de ces membres. Alors, pour évaluer le style de leadership, Fiedler propose un instrument appelé « le questionnaire du collègue le moins apprécié (CMA) » qui permet au leader de savoir s'il est orienté tâche ou relation. Fiedler (1987), souligne que les variables situationnelles ou contingences déterminent si le leader doit adopter un comportement directif ou non directif à savoir : les aptitudes ou les compétences du leader et des membres de son groupe; le degré de stress du leader; l'expérience du leader; le soutien que les subordonnés offrent au leader⁷⁷. (Cité par Jr Schermerhorn et al ,2010).

⁷⁶ Robert.R.Black et J.S.Mouton, *The New Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Company, 1991, p.29.

⁷⁷ Schermerhorn J.R., James G. H., Richard N.O., Claire de B. (2010), *Comportement humain et organisation* 4^e édition. ERPI. Canada.

La théorie du leadership situationnel de P.Hersey et K.Blanchard exige du leader qu'il adapte des comportements axés sur la tâche ou axés sur les relations selon le degré de maturité de ses subordonnés⁷⁸. Ainsi, le leader peut adopter le style directif, le style de *coaching*, le style de soutien ou le style de délégation avec flexibilité. Hersey et Blanchard parlent des styles de leadership de ce modèle de maturité à savoir : le leadership autocratique (maturité faible), le leadership de motivation (maturité faible à moyenne), le leadership de participation (maturité moyenne à élever) et le leadership de délégation (maturité élevée).

Pour R.House, dans la théorie du cheminement critique, nous conduit à comprendre que le leadership se fonde sur la motivation. La fonction clé du leader consiste à adapter ses comportements aux caractéristiques d'une situation donnée de manière à en combler les manques. Elle se base sur l'influence du leader sur les perceptions qu'ont ses subordonnés de leurs objectifs professionnels et de leurs objectifs personnels, ainsi que des liens, entre ces deux objectifs. Dans sa théorie, House parle de ses différents styles de leadership : le leadership directif, le leadership de soutien, le leadership axé sur les objectifs et le leadership participatif. Cité par Jr Schermerhorn et *al* (2010) et Benabou C (2008).

De son côté Graen (cité par Jr Schermerhorn et *al*, 2010) parle de la théorie des échanges leader-membre, une forme de leadership qui se concentre sur la qualité de la relation professionnelle entre le leader et ses subordonnés.

D'autres travaux de recherches parlent des modèles implicites du leadership fondés sur le processus d'attribution dont lequel le leadership résulte d'un raisonnement déductif de la part des subordonnés comme le leadership fondé sur l'inférence, prototype du leadership et le leadership fondé sur la reconnaissance.

Les études sur ce jeune domaine sont en expansion d'où elles nous révèlent d'autres types de leadership tels que le leadership charismatique (Robert House, 1976, dans Jr. Schermerhorn et *al*, 2010)

⁷⁸P.Hersey et K.H.Blanchard, *Management of organizational Behavior*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hall, 1988, p.171.

Le leadership transactionnel et transformateur (Bernard Basse, 1992), le leadership moral < éthique et authentique >, le leadership au service des autres, le leadership spirituel, le leadership partagé et le leadership multiculturel (projet Globe) (tous cités dans Jr .Schermerhorn *et al* [2010], p.335-350).

Du côté de notre échantillon (acteurs en entrepreneuriat), le leadership est synonyme du chef autoritaire, directif et rigide, le mot leader est vu comme une personne honnête et efficiente. Pour les intervenants, ce profil de leader ne contribue point au rendement de l'organisation, dont voici, leurs propos « Nous n'avons plus besoin de héros, la mission et la tâche sont beaucoup plus complexes et délicates. Ce n'est pas par la parole ou par le pouvoir légitime ou coercitif que nous allons répondre au nombre élevé de chômeurs.

Faire face, on a besoin d'avoir plus de coopération et de liberté d'agir, ce qui veut dire, avoir un style de leadership collectif ou partagé ». Quand on parle du leadership, pas si lointain, le leadership a essentiellement été envisagé comme une influence qui s'exerce selon un axe vertical. Le leader est le seul sauveur de l'organisation, assis sur son fauteuil de chef et le tour sera joué.

De plus en plus, plusieurs auteurs comme Craig L et Jay A (2003)⁷⁹ considèrent que le leadership ne se limite pas à une influence verticale et le leader n'est pas le seul héros, le leadership n'est pas construit uniquement sur l'influence hiérarchique d'une seule personne, d'autres personnes prennent part. C'est dans la même vision que les auteurs Dickson et Tholl (2014) définissent le nouveau concept du leadership comme « la capacité d'un individu ou d'un groupe d'influencer les gens pour qu'ils travaillent ensemble dans le but d'atteindre une fin constructive »⁸⁰ . Cette autre façon de voir les choses a donné la notion de leadership partagé.

⁷⁹ Craig L.Pearce et Jay A.Conger (sous la dir.de)(2003). *Shared Leadership*,Thousand Oaks (Californie,) Sage,chap.1

⁸⁰G.Dickson et W.Tholl, *Bringing Leadership to Life in Health: LEADS in a CaringEnvironment*, Londres, pringer, 2014. www.springer.com/medicine/book/. Consulté le 30 mars 2015

Selon Schermerhorn et *al* (p.346, 2010), ce nouveau concept diffère du concept traditionnel de leadership, c'est que le processus d'influence va au-delà du simple ascendant d'un supérieur désigné, non centralisé entre ses mains, le leadership est distribué parmi un ensemble d'individus.

De son côté F.English (2008), souligne qu'aucune personne ne peut avoir toutes les capacités ou les compétences nécessaires pour régler les problèmes complexes que présentent les perpétuels changements dans son domaine respectif. Le leadership est plutôt une responsabilité qui est partagée afin de produire des résultats pour l'ensemble de l'organisation.⁸¹

L'intérêt pour le gestionnaire est de comprendre que la solution ne réside pas dans un seul et unique style de leadership. Par exemple, la combinaison entre le leadership hiérarchique et le leadership collectif ou partagé est possible vu leur complémentarité sauf qu'il dépend d'une diversité de facteurs situationnels (Schermerhorn et *al*, p.349, 2010).

Finalement, les résultats auxquels nous sommes arrivés confirment le rôle joué par les facteurs socioculturels et motivationnels dans le maintien d'un comportement négatif vis-à-vis de la promotion de l'entrepreneuriat. Malgré toutes les péripéties de l'histoire et l'ouverture sur d'autres cultures, l'assistanat et la motivation semblent être dominants et prioritaires chez les intervenants pour aller à la performance.

Cet état de fait nécessite l'élaboration de recommandations pour des actions futures destinées à tous ceux qui sont concernés par le domaine entrepreneurial.

⁸¹ F.W. English, *The Art of Educational Leadership: Balancing Performance and Accountability*, Thousand Oaks (CA), Sage, 2008.

5.2 Réflexions et recommandations

Les résultats de notre recherche confirment que les intervenants en milieu entrepreneurial concernés par notre étude possèdent leur propre façon de faire.

La situation critique engendrée sur le plan social (chômage) n'est autre que l'effet des valeurs socioculturelles et motivationnelles issues notamment du système politique et éducatif. Ces valeurs ne favorisent pas la création d'entreprises, laissant des masses de jeunes et de pères de famille dans un chômage permanent.

Pour se mettre au diapason du progrès et des attentes de la population, un changement de mentalité profond doit s'opérer. Comme l'a suggéré, en 1991, le Dr Saïd Sadi, leader politique du RCD (Rassemblement pour la culture et la démocratie), l'Algérie tout entière a besoin d'une « révolution sur le plan socioculturelle » et encore une refonte du système éducatif.

Sur le volet formation universitaire, il disait « dans chaque université algérienne, il faut une école primaire », tellement l'université est vidée de sa substance et déviée de sa mission noble, un milieu de production du savoir et de la connaissance au service de l'humanité, produit des chômeurs et des assistés.

La mise en place d'organismes d'appui à la création d'entreprises pour la réduction du chômage, pour la croissance économique et la stabilité sociale demeurent tributaires des valeurs socioculturelles et motivationnelles positives de l'ensemble des intervenants en entrepreneuriat. C'est alors seulement qu'une mentalité favorable à l'entrepreneuriat servira de levain pour une émergence d'un nombre accru d'entreprises.

Pour cerner cet aspect important, la présente section traite de la culture de l'intervenant, de la réduction du chômage par la création d'entreprises ainsi que des actions préconisées.

5.2.1 L'intervenant et les nouvelles valeurs comportementales

Historiquement, le Kabyle est réputé étant entrepreneur artisan comme forgeron, tapissier ou bijoutier, etc. Il avait une certaine autonomie et vivait avec la collectivité villageoise, se référant aux valeurs de la réussite et du partage. Quant au Kabyle contemporain de l'après-indépendance en 1962, il vit une nouvelle forme de socialisation créée par une politique organisationnelle et économique mise en place par l'État central, par exemple les usines clés en main avec la garantie de l'emploi et du salaire sans effort.

Une situation venue ébranler complètement son mode de fonctionnement, et donnant naissance à un phénomène nouveau, qui est l'assistanat et l'abandon progressif de son profil entrepreneurial. Au fil des années, le système économique choisi par l'État a abouti à un échec (fermeture des usines, chômage et démographie galopants).

Ainsi, aller du socialisme au libéralisme forcé oblige l'État à opérer des choix bien tranchés qui se manifestent par exemple sur le plan des structures d'accompagnement en création d'entreprises, objet de notre recherche. Cette situation est d'autant plus importante que l'Algérie est à la traîne des pays voisins (Maroc et Tunisie), en s'ouvrant officiellement au libéralisme et à l'initiative de l'entrepreneuriat. Le chômage endémique, le commerce illicite (informel) et d'autres fléaux sociaux comme le terrorisme, le banditisme, l'insécurité et la corruption incitent les autorités algériennes à vouloir sortir le pays d'une crise qui dure depuis son indépendance en 1962. Pour cela, l'État tente de promouvoir la création d'entreprises et de l'utiliser comme alternative au chômage. Néanmoins cette action, tributaire d'un marché informel et menée par des intervenants en entrepreneuriat soumis au poids des facteurs socioculturels et motivationnels comme cités précédemment. Le comportement entrepreneurial est fragilisé. Mener un changement demande des transformations socioculturelles et motivationnelles profondes dans toutes les structures organisationnelles.

De plus, le processus d'acculturation engendre un délitement des valeurs culturelles fondamentales négatives et des valeurs entrepreneuriales d'avant l'indépendance. Forcément, il faudra composer avec la tension conflictuelle entre les valeurs traditionnelles et contemporaines. La culture de nos parents se trouve réduite et dominée par la culture de la rente pétrolière, du gain facile et d'une administration incompétente (instrumentalisée) jusque là maintenue par le pouvoir central. Malgré la volonté de la population, des obstacles au changement persistent, car les intervenants concernés n'y adhèrent pas.

En Kabylie objet de notre étude, la lutte pour résorber le déficit en emplois est l'inquiétude majeure de la population et de l'État, ce qui implique et sous-tend la création d'entreprises. Toutefois, comme il a été souligné dans notre étude, les intervenants baignent dans un environnement socioculturel et une politique motivationnelle qui conditionnent leur comportement en ralentissant l'initiative de la création d'entreprises. Cette situation explosive exige une accélération de la reconversion des mentalités des intervenants à tous les niveaux de la hiérarchie.

Le phénomène de transformation entre un comportement construit dans un système rentier et l'exigence actuelle forge des comportements économiques d'un genre nouveau. Dans ces conditions, les intervenants chargés de développer l'entrepreneuriat doivent déployer des efforts considérables dans les relations sociales. Il faut retenir que tout ce qui touche aux croyances, à la compétition, à la motivation, à la formation et le leadership font partie des fondements socioculturels et motivationnels des acteurs concernés de l'entrepreneuriat. Dans cette situation non reluisante avec une mentalité non entrepreneuriale, une révolution culturelle⁸² qui ne dit pas son nom est impérieuse. Ainsi, il faut voir son passé culturel d'avant l'indépendance du pays et bien s'ouvrir à la connaissance scientifique universelle.

⁸²Le MAK (mouvement pour l'autonomie de la Kabylie), 2015. « Décentralisation des pouvoirs décisionnels dans les secteurs tels que : l'éducation et la justice ».

Donc, le changement de mentalité est inévitable pour pouvoir lutter contre le chômage. La reconversion des mentalités des intervenants, garante de la paix sociale dans la région, passe par la démocratisation de la formation basée sur des choix judicieux des programmes visant la connaissance scientifique, une qualification réelle ainsi qu'une socialisation axée sur une éducation à la citoyenneté responsable et éclairée. Il y va de la création d'entreprises. Cette réalité exige des autorités de se pencher sur la formation continue en entrepreneuriat pour ses représentants pour pallier le chômage et encourager le développement de la culture entrepreneuriale par un accompagnement durable et de proximité dans l'administration publique. Les priorités de l'État à travers ses organismes visent à attirer les promoteurs de projets en vue de réduire la montée des demandeurs d'emploi (chômage) par l'entrepreneuriat (la création d'entreprises). Cependant, le cas étudié ne le montre pas en ce moment.

5.2.2 Création d'emplois par l'entrepreneuriat

Il existe un ensemble de paramètres qui peuvent expliquer le faible taux de création d'entreprises en Kabylie, lieu de notre recherche.

L'échec des programmes de création d'entreprises lancés par l'État pour parer au chômage dans la région de la Kabylie n'a à notre connaissance suscité aucun questionnement explicite et large sur les raisons valables de la part des concernés (État). Ainsi, notre étude souligne que les principaux obstacles résident dans les structures organisationnelles et les valeurs socioculturelles acquises et les politiques de motivation développées par les responsables en direction du personnel d'organismes de la promotion de l'entrepreneuriat qui occupent ces différentes structures. La majorité des jeunes et des pères de famille de la région de Kabylie vit dans un chômage endémique, causé par l'absence d'une culture entrepreneuriale. Or, sachant bien que la promotion de la création d'entreprises exige des décideurs de jouer sur les caractéristiques négatives affectant le comportement entrepreneurial des intervenants.

Pour changer ce comportement de blocage entrepreneurial, un changement d'attitude, de mentalité et de management est imminent. En fait, une révolution socioculturelle favorable avec une politique de motivation en corrélation avec les attentes doit toucher les tenants du pouvoir et les acteurs intervenants s'avèrent nécessaires. Par la suite, les membres impliqués dans le programme de création d'entreprises dans les organismes en étude (ANSEJ, CNAC, ANGEM) pourront jouer leurs rôles de promoteurs d'un environnement sain et stimulant pour les porteurs de projet.

Toutefois, comme le dit si bien Gontcharoff (1996, p. 18) : « Le développement local ou régional ne se décrète pas et quoi de neuf après trente ans? ». Dans le prolongement, après quinze ans quoi de neuf?

Les textes de lois, d'ordonnances et de discours viennent encore encombrer la vie administrative; ainsi, sans la concertation, des spécialistes en entrepreneuriat ne riment à rien. L'espoir de voir plusieurs entreprises naître et plusieurs emplois créer n'est guère un miracle, il suffit de passer par le changement de comportement des intervenants, avec l'implication efficace et efficiente du ministère.

Ainsi, comment remédier aux valeurs négatives qui guident le comportement des intervenants dans les organismes étudiés pour réussir le défi de l'emploi?

Voici quelques recommandations formulées dans le but d'accélérer le décollage entrepreneurial dans la région en question.

5.2.3 Recommandations

Tel qu'il a été identifié dans notre étude, l'acte lui-même de créer une entreprise ne suffit pas à lui seul (idée), car il dépend de plusieurs paramètres exogènes et endogènes favorables vivant en interaction permanente, appelés facteurs socioculturels. Conséquemment, la création d'entreprises ne peut prendre son essor lorsque les conditions sont défavorables et les blocages se font nombreux.

Ainsi, faire table rase de la culture d'une organisation déjà en place est pratiquement impossible à court terme, à moins d'une volonté concertée de plusieurs leaders incontestés de la société. Il faut donc enseigner une nouvelle culture, la culture entrepreneuriale, dans les mœurs des administrateurs, en impliquant toutes les ressources concernées. C'est là une manière de mettre fin à des luttes stériles et aux discours de langue de bois avec les caciques du pouvoir.

Pour reprendre les termes du Dr Lamiri (1993 et 2010) : « l'expérience algérienne est douloureuse, mais demeure bénéfique pour ne pas reproduire et réitérer les mêmes erreurs ». Développer une culture favorable à l'entrepreneuriat est le gage d'un développement durable. Cependant, la particularité des intervenants dans les trois organismes faisant l'objet de notre recherche (ANSEJ, CNAC, ANGEM) rappelle que la création d'entreprises demeure un phénomène nouveau et étranger à leurs tâches quotidiennes. Ce n'est pas demain la veille pour certains ! Devant une telle situation de marasme, il y a certes des actions à envisager à court terme sans pour autant faire table rase des habitudes existantes. Les actions à mener à court terme sont les suivantes :

5.2.3.1 Favoriser la décentralisation du pouvoir (gouvernance) et redéfinir la mission des organismes d'accompagnement en entrepreneuriat

La décentralisation (gouvernance) touche la structure et l'organisation des organismes d'appui à l'entrepreneuriat et la délégation des pouvoirs. Par décentralisation (gouvernance), nous voulons dire que le pouvoir central accorde plus de prérogatives pour les organismes dans la gestion de leurs affaires économiques et sociales.

De même pour une vraie représentativité de la population. Enfin, c'est ce qui permet aussi de rapprocher l'administration du citoyen. Toutefois, la décentralisation requiert un consensus entre le ministère du Travail et de la sécurité sociale et les organismes locaux ANSEJ, CNAC, ANGEM.

La décentralisation des pouvoirs décisionnels va engendrer une remise en question de la manière de mettre en œuvre les mesures de développement de la création d'entreprises et la définition des priorités pour l'intervention du pouvoir public central.

Elle va aider à déceler objectivement les erreurs des organismes d'appui à l'entrepreneuriat, ainsi que les échecs des politiques publiques et leur incapacité à favoriser l'émergence de services adéquats afin d'atteindre les objectifs prévus en création d'emplois par l'essor des entreprises. La décentralisation des pouvoirs décisionnels pour chaque institution intervenant dans le processus de création d'entreprises est inéluctable.

Elle permet à chaque organisme d'être en mesure de prévoir la demande non encore exprimée localement ou non encore identifiée par les organismes d'appui à l'entrepreneuriat, afin d'adapter sa gestion à la situation du chômage. Ainsi, nous envisageons des actions qui accompagnent une décentralisation réelle et qui serviront d'assises au développement entrepreneurial.

En plus du transfert de compétences aux organismes, il faut bel et bien redéfinir le rôle et la mission des organismes. Jusqu'à date, on se rend compte que ces organismes ne sont que des boîtes d'enregistrements au service des orientations politiques de l'État. Sachant bien que ce type d'organismes a la vocation d'une entreprise qui doit chercher le rendement, la performance et la croissance à travers un plan stratégique et un plan opérationnel bien établis selon les objectifs fixés. Ainsi, il faut les libérer du rôle social vers un rôle économique. À titre d'exemple, ANSEJ dont la signification ne rime pas avec son activité. Soutien à l'emploi de jeunes et active dans création de la microentreprise. De même que CNAC, caisse d'allocation chômage vers la création d'entreprises. Il me semble que ses organismes sont déviés de leurs missions et leurs rôles (chômeurs investisseurs).

Concrètement, le ministère du Travail doit donner la priorité au perfectionnement des employés et des dirigeants de chaque organisme d'aide à l'entrepreneuriat. Il doit faire appel aux experts et aux scientifiques algériens et étrangers afin de mettre au point un programme de formation en entrepreneuriat, selon le savoir universel et les spécificités culturelles de la région. Ces spécialistes doivent assurer le *coaching* et l'accompagnement des intervenants dans leurs tâches quotidiennes relatives à l'ensemble de la démarche du porteur de projet dans les trois étapes du processus de création d'entreprises, soit : idée, projet et action.

À défaut d'experts et d'appuis financiers, le ministère du Travail pourra mettre en place un réseau de parrainage (mentorat) formé d'universitaires, de banquiers, d'entrepreneurs et de membres d'instituts. Une telle initiative permettra d'offrir un encadrement et de transmettre des connaissances et des aptitudes aux intervenants qui serviront de canaux pour les entrepreneurs naissants. Elle encouragera l'entrepreneuriat, fournira des informations pertinentes à la création d'entreprises et aidera à trouver des stratégies, des outils de références pour la mise en place d'entités innovantes et leur pérennité en tirant profit des erreurs du passé.

Dans cette perspective, le ministère du Travail doit :

- favoriser les événements qui permettent les échanges et le perfectionnement ainsi que les regroupements qui soutiennent la recherche, le réseautage et l'échange;
- favoriser le rapprochement entre les organismes intervenants en entrepreneuriat en vue de les mobiliser à mettre en place des partenariats écoles/universités/organismes d'appui à l'entrepreneuriat/entreprises;
- laisser libre choix au partenariat international;
- encourager l'investissement privé dans les étapes de prédémarrage (préincubateurs) et de démarrage (incubateurs) de nouvelles entreprises;
- favoriser l'identification de modèles entrepreneuriaux universellement connus et reconnus;

- instaurer un système de compétition entre organismes d'appui à l'entrepreneuriat (prix du meilleur organisme ayant créé un nombre élevé d'entreprises);
- renforcer la formation continue en intensifiant les efforts en vue de rehausser le niveau général d'éducation entrepreneuriale des intervenants;
- remédier à l'institutionnalisation de l'ignorance et élever le taux de persévérance et de succès à tous les niveaux d'intervention des employés dans chaque étape du processus de création d'entreprises;
- corriger le plus rapidement possible les anciens schèmes de pensée et les vieux réflexes des différents agents en entrepreneuriat en les adaptant aux exigences du marché.

Ainsi, dans le cadre d'une politique de la réduction du chômage et du malaise social dans la région de la Kabylie, les budgets du Ministère du Travail devront viser de plus en plus à former les employés au sein de chaque organisme, à rapprocher efficacement les responsables d'appui à la création d'entreprises du porteur de projet et enfin, à favoriser l'actualisation constante de leurs connaissances.

Une fois formés, les intervenants offriront aux porteurs de projet des services adéquats d'ordre général, tels que le processus de création d'entreprises, et d'ordre plus spécifique, tels que les négociations bancaires et les techniques fiscales. À court et à moyen terme, ces efforts constitueront un moyen de lutte contre le chômage, ce qui ne manquera pas, à long terme, d'engendrer un changement profond dans la culture entrepreneuriale propice à la création d'entreprises.

Ce changement qui va avoir une incidence positive sur le développement économique de la région aura aussi un impact sur d'autres facettes sociétales qui dépasseront le cadre économique, car il contribuera à son tour à produire d'autres comportements exprimant d'autres réalités de la société.

5.2.3.2 L'esprit d'entreprendre chez les intervenants en entrepreneuriat

La performance des organismes se mesure au taux de création d'entreprises et au taux de création d'emplois. À cet effet, la direction générale de chaque organisme d'aide à l'entrepreneuriat doit s'investir dans le développement d'un état d'esprit entrepreneurial chez eux et chez les responsables administratifs implantés dans la région concernée. Des moyens logistiques adaptés aux exigences actuelles de création d'entreprises sont indispensables pour permettre aux agents de différents organismes impliqués dans le processus entrepreneurial d'être efficaces et efficaces.

Il faudra un système d'information interactif entre le ministère du Travail et les différents organismes où œuvrent les agents de développement entrepreneurial, et l'échange de documents informatisés entre le porteur de projet et les différents intervenants. En effet, il est nécessaire de leur offrir une formation à la gestion et à l'accueil des porteurs de projets. Ces diverses formations devront être données par les détenteurs d'expériences ou d'expertises. Il importe aussi de les initier au management et à la promotion d'espaces pour abriter des pépinières ou des incubateurs, à savoir de 18 à 24 mois selon le concept international pour les créateurs d'entreprises (préincubateurs et incubateurs).

Ces services seront complétés par des conditions salariales satisfaisantes et par l'encouragement à la créativité. Le ministère du Travail doit ancrer et créer une habitude de diffuser et médiatiser des exemples couronnés de succès d'organismes d'accompagnement qui sont à l'origine de la création d'un nombre croissant d'entreprises. Cet acte marketing pourrait se faire avec les médias locaux.

Des activités régionales au profit des agents de développement économique, des entrepreneurs et des créateurs potentiels d'entreprises pourraient également être promues de façon périodique. Tout ce travail contribuera à développer un esprit d'entreprise enraciné dans un sentiment d'appartenance valorisant.

Enfin, pour pouvoir connaître l'état d'esprit des intervenants en matière d'entrepreneuriat, il faut manifestement mettre en place des techniques de sondage et d'enquête (exemple : la méthode du client mystère) afin de mesurer en permanence l'opinion des intervenants sur les relations interpersonnelles, intrapersonnelles et avec les porteurs de projets, de détecter les véritables obstacles et de procéder à leur correction. Ceci permettra d'évaluer le développement du sentiment d'appartenance et de l'esprit d'entreprise chez les responsables dans les organismes étudiés, avec pour objectif la mise sur pied d'organismes plus entreprenants, plus prospères, plus humains et moins conflictuels.

5.2.3.3 L'administration publique, l'asymétrie d'information et l'entrepreneuriat

De multitudes contraintes liées à l'entrepreneuriat sont d'ordre bureaucratique transmis par la politique de l'État. Le créateur potentiel de l'entreprise est confronté à une lenteur bureaucratique et à la désinformation, tout comme les résultats de notre recherche l'ont identifié. L'environnement administratif est véritablement gangrené par une forme de comportement négatif des intervenants. Ce comportement est engendré par un ensemble de facteurs socioculturels et motivationnels.

Il est alors obligatoire de mettre en place des mesures concrètes au niveau des organismes étudiés dans le but de réduire au maximum les contraintes bureaucratiques et l'asymétrie d'information pour le porteur de projet entrepreneurial. Les actions sont les suivantes :

- faire fonctionner de façon efficace, efficiente et rationnelle les structures d'aide à l'entrepreneuriat existantes à travers la mise sur pied d'entités chargées de coordonner les actions sur le terrain et de fédérer les énergies déployées par les différents intervenants;

- mettre en opération le guichet unique déjà crée pour prendre en charge le porteur de projet tout au long du processus de création d'entreprises, notamment pour les aspects juridiques, économiques, financiers et fonciers;
- le représentant de l'État doit bien maitriser le processus de création d'entreprises pour éviter de transmettre des informations incomplète et erronée, ce qui veut dire, le décideur ou (le principal) doit connaitre les attentes de son subordonné (agent).

Ces initiatives contribueront à réduire la disparité de l'information. Elles permettront d'identifier les goulots d'étranglement et de situer les responsabilités dans une mauvaise gestion du programme.

Si toutefois un guichet unique fait défaut dans les démarches administratives liées à la création d'une entreprise, il apparaît intéressant de créer un site web interactif permettant de montrer le parcours que le créateur d'entreprise doit emprunter, tout en simulant les formalités à remplir par nature d'activité.

Ce site web serait connecté aux centres de services aux entreprises publiques et privées pour aide et orientation. Toutefois, un guichet par ville ayant une population dépassant 20 000 habitants⁸³ s'avère obligatoire.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la disparition de la valeur du travail a engendré une mauvaise qualité des services offerts au public. Le travail, ayant perdu son sens réel, est devenu presque une tare dans les organismes publics.

À partir de là, il ne faudrait pas s'étonner du peu de rendement engendré tant et aussi longtemps qu'aucun système de motivation ni de promotion basé sur les compétences et le mérite ne sera mis en place.

⁸³Il y a des villages en Kabylie dont le nombre d'habitants dépasse 20 000, tels que : Takarboust (Bouira) 30 000 hab.; Taourirt Mokrane, 25 000 hab. (Municipalité de Fort-National) et Djemaa Saharidj 25 000hab (Municipalité de Mekla). ONS, 2010.

Pour preuve, la carrière des cadres algériens évolue de manière positive dans les pays étrangers pour peu que des conditions de travail favorables leur soient données (ENTV [Entreprise nationale de télévision], 2014)⁸⁴.

Le rendement ainsi que la productivité de chacun serait mesurés à leur juste valeur et récompensés en conséquence. Ce qui, comme nous l'avons vu, n'est pas encore le cas dans les organismes d'aide à l'entrepreneuriat.

Malgré le fait que le pays ait entamé un processus de passage à l'économie de marché, les vieux réflexes continuent d'exister en freinant les actions et en maintenant le système rentier en place afin de repousser la mise sur pied d'un système basé sur la compétitivité et la concurrence.

Ainsi, il est demandé de ne pas ignorer les effets néfastes de la grille des salaires de la fonction publique qui demeure figée dans sa conception des années 1970.

Par conséquent, pour atténuer l'attitude prosélytique (propagande négative) envers le travail qui se nourrit de l'assistanat et de la rivalité un ensemble d'alternatives doivent être envisagées. Nous proposons donc à court terme les actions suivantes :

- établir un plan de formation par secteur et par discipline faisant l'objet d'une évaluation objective des résultats obtenus dans chaque poste de travail;
- enraciner une conscience professionnelle à travers des mesures concrètes, telles que l'obligation des résultats et la responsabilité dans les tâches à effectuer;

⁸⁴Émission « Les compétences algériennes en Amérique du Nord » www.entv.dz Consulté mars 2015

- instaurer un code d'éthique et de déontologie connue de tous (employés, syndicats et justice);
- éliminer le laxisme des employés de services par la mise en place d'un système de motivation juste, équitable et transparent, à savoir le *synchronisme* dans une fiche de poste claire et connue de tous, et enfin avoir recours à différentes formes de rémunération liée aux résultats (formation, promotion, prime et bonus);
- mettre fin à la résistance au changement et au *statu quo* par un rapprochement direct entre les employés et les hauts responsables (communication bidirectionnelle et non une simple information unidirectionnelle de haut en bas);
- développer les remue-méninges et la créativité;
- assurer une transparence dans le recrutement et la nomination;
- instaurer la discipline de suivi et de contrôle rigoureux de la part des responsables pour veiller à la productivité et à la qualité des services, en associant tous les concernés dans l'élaboration des objectifs de l'organisme sur le plan quantitatif et qualitatif, qui sera accompagné pour tout un chacun d'un tableau de bord comme instrument de suivi d'objectifs et d'évaluation;
- chasser le spectre de la perception du *piston* (privilège et népotisme) et de la politique du moindre effort en renforçant le système d'évaluation par les résultats sous forme de grilles portant par exemple sur le nombre de dossiers traités et le nombre de réclamations.

En résumé, pour produire de l'efficiencia et sortir de la jungle administrative, il faut ce qui suit : simplicité administrative, rémunération par résultats, normes, synchronisme, transparence dans le circuit des dossiers et précision d'objectifs.

5.2.3.4 L'accès aux financements de projets

Il est évident que pour développer la création d'entreprises, il faut bien ouvrir les accès aux financements locaux permettant aux porteurs de projets de disposer des fonds nécessaires pour concrétiser leur idée. Soulignons que le type de financement préconisé est celui du démarrage ou bien d'exploitation. Autrement dit, nous savons qu'il existe plusieurs formes de besoins en financement. Or, il importe de remédier à la lenteur dans la procédure d'octroi d'un financement par les banques, une fois que le dossier est validé par l'agent de développement en entrepreneuriat. Cependant, rien ne peut se réaliser, que si la gestion et le contrôle des fonds sont sous l'autorité des responsables d'organismes d'appui à la création d'entreprises. Ces derniers contribueront substantiellement à la réalisation des buts dont ils sont chargés par l'État, et leur contrôle paraît simple et rapide.

Après avoir proposé des actions à court terme, d'autres actions à moyen terme sont envisageables telles que :

5.2.3.5 Multiplication des agences (réseaux)

La Kabylie ne dispose pas d'une pléthore d'organismes de services de soutien à la création d'entreprises.

Toute stratégie de développement en faveur de l'entrepreneuriat doit se faire à partir d'une évaluation objective de l'adéquation des services fournis par chaque structure intermédiaire avec les demandes réelles d'emplois d'une part et avec les besoins des créateurs d'entreprises d'autre part.

Les organismes intermédiaires désirant créer plus d'emplois sont sommés de prouver qu'ils sont capables d'interpréter les besoins réels de création d'entreprises par opposition aux besoins exprimés. Ils sont appelés notamment à prouver leur capacité à donner des services requis en accord avec la demande pressante en création d'emplois.

Ceci conduira la tutelle à s'interroger sur la valeur ajoutée des organismes intermédiaires comme premier passage d'intéressement pour attirer les créateurs d'entreprises.

À travers le ministère du Travail, les organismes d'appui à l'entrepreneuriat de la région devraient investir de plus en plus de moyens dans l'identification et le recensement du grand nombre de blocages existant dans le processus de création d'entreprises. Il incombe également aux organismes locaux de développer des techniques de marketing prospectif capables de relancer le tissu économique productif plutôt que de pérenniser les entreprises commerciales informelles. Du fait que l'intervention de l'État est toujours *redistributive* plutôt que *prospective*, les budgets alloués à l'essor de l'entrepreneuriat sont réellement faibles comparativement aux objectifs désirés. Les autorités publiques préfèrent s'encombrer avec de nouveaux textes plutôt que de supprimer l'existant, et ce, malgré son inefficacité qui n'est plus à démontrer. L'expérience du Québec à travers ses différents organismes d'aide à la promotion de l'entrepreneuriat comme les CLD (Centres locaux de développement), les Carrefours jeunesse, les SAJ (Société d'aide aux jeunes) constituent autant d'exemples importants susceptibles d'être étudiés. Ces organismes sont implantés dans presque chaque quartier et dans chaque municipalité et favorisent ainsi la compétitivité régionale. Toutefois, un nombre important de réseaux peuvent travailler en étroite collaboration au sein d'un même territoire.

La Kabylie doit s'en inspirer pour son propre développement. En effet, ces informations sur les expériences étrangères sont disponibles sur le web. L'Internet permet d'éliminer les contraintes de temps et d'espace. Rappelons que la majorité des organismes d'aide à la création d'entreprises présentées comme des succès au Québec ont des caractéristiques communes, dont une dynamique locale de réseaux d'idées, de personnes, d'activités économiques, de partenariat et de financement. L'implantation des réseaux d'agences au niveau de chaque municipalité permettra d'améliorer ce qui suit :

- la réduction du temps d'attente dans le traitement des dossiers;
- l'amélioration des flux d'information, la connaissance parfaite de la demande en emploi et en création d'entreprises;
- le transfert et l'échange de connaissances et de savoir, l'enrichissement permanent du management grâce au *benchmarking*⁸⁵ et le marketing territorial;
- le partage des responsabilités, le regroupement des forces et le renforcement des compétences.

Pour la mise en place de nouvelles agences plus performantes, l'implication des villageois dans sa nouvelle forme d'organisation sociale donnera une transparence dans la gestion des dossiers des promoteurs et réduira la pression sur les intervenants.

5.2.3.5.1 Restaurer l'organisation sociale des villages (voir en annexe l'organisation sociale)

Depuis plusieurs siècles dans les villages Kabyles les pouvoirs religieux sont disloqués, avec la *Tajmaat* (conseil du village) d'un côté et la mosquée d'un autre, représentant l'autorité maraboutique. Les affaires publiques se traitaient en dehors de l'espace religieux dans le quotidien de la société rurale. Le travail du comité du village se faisait indépendamment de la religion. On y trouvait une forme de séparation (laïcité) avec les préoccupations de la société kabyle. Ce comité qu'était la *Tajmaat* était composé d'hommes adultes du village et dirigé en pratique par les sages du village démocratiquement élus. Le choix d'un projet quelconque s'acceptait grâce à un débat ouvert et respectueux. L'ouverture et la fermeture de la séance étaient la responsabilité du président en présence de l'imam (Marabout) et le tout débutait par un bref verset du Coran. Ce qui nous conduit aux considérations suivantes.

⁸⁵Solution comparative transposée d'un organisme performant à un autre.

Il faut restaurer l'organisation sociale des villages et l'encadrer par des personnes compétentes et intègres.

Celles-ci s'efforceront de chasser le réflexe d'appartenance ethnique ou religieuse. Faut-il rappeler que les marabouts ont connu une transformation de la perception de leur rôle depuis l'indépendance du pays. Les marabouts ont ainsi failli à leurs principes: protéger la Kabylie du prosélytisme arabo-musulman imposé par l'État comme leurs ancêtres l'ont fait. Alors, il faut redonner aux Kabyles (*imravdhen*)⁸⁶ le contrôle sur la pratique de la religion au niveau des villages. En clair, il faut restaurer les pratiques d'entant.

L'État algérien n'a pas à s'ingérer ou à imposer la construction de mosquées ou de désigner un imam/cheikh en Kabylie comme le signale un site web⁸⁷. L'imam doit tirer son moyen de vivre par les cotisations et les dons des villageois. Les Kabyles marabouts doivent être soutenus par les villageois en tant que protecteurs des droits kabyles. Ainsi, il faut l'avouer : la Kabylie a véritablement besoin d'une personnalité religieuse issue des *imravdhen*. Cette personnalité doit monter au créneau pour défendre ses compatriotes contre l'arabo-islamisme, la division et le prosélytisme religieux. La reprise de la place du marabout dans le village constitue une alternative. Mais ce dernier doit être à la hauteur des attentes de la population et de se comporter comme ses aïeux. Si toutefois les actions ne sont pas effectuées dans l'objectif ici tracé, cela pourrait mener au chaos.

La réhabilitation du conseil des villages va contribuer notamment à l'accélération du processus de création d'entreprises en faisant lever les obstacles actuels. Il s'agit donc de réconcilier le Kabyle avec son histoire et sa spiritualité d'avant l'indépendance. Le retour à ces valeurs et attitudes requiert l'engagement et le soutien effectif des systèmes laïques et religieux qui existaient dans l'organisation sociale comme l'affirme Sadi, (1991).

⁸⁶ Les Kabyles de ligné marabout ou ceux qui ont vénéré l'islam.

⁸⁷ <http://www.Kabyles.net/imravdhen-ont-ils-abdiqué-html> Consulté le 9/ 08/ 2014

La réconciliation entre les facteurs socioculturels qui existaient au sein de la communauté kabyle (et qui existent encore, heureusement, dans une certaine mesure) et les réalités contemporaines mettra en exergue une nouvelle vision sociale et économique intégrant aussi bien la liberté individuelle et le souci de sauvegarder l'intérêt de la collectivité.

Ce faisant, la compétition et la coopération ne seront plus vécues dans un rapport conflictuel, mais complémentaire au sein d'une communauté qui a toujours su favoriser autant le travail individuel que le travail communautaire (thiwizi) ainsi que le partage des richesses.

5.2.3.6 Développement des compétences

Les résultats obtenus dans notre étude indiquent un manque de compétences dans toute la hiérarchie des différents organismes, notamment dans les connaissances en entrepreneuriat et la conduite d'une équipe. Ainsi, pour y remédier, le développement des compétences doit toucher les membres de chaque organisation et les cadres dirigeants. Ce développement de compétences des membres doit mettre l'accent sur la dynamique du groupe et il sera axé sur l'acquisition des habiletés relatives à la connaissance de soi et des autres. La formation se base sur l'observation et sur l'implication dans diverses situations, par exemple, l'échange d'informations et son interprétation au sein de l'organisation.

Comme nous l'avons souligné au début, les cadres dirigeants des organismes étudiés sont dans le besoin de combler leur manque de compétences vis-à-vis de l'entrepreneuriat et la gestion des équipes. Les dirigeants sont devant des défis à relever, notamment, la productivité, la survie de l'organisation et l'objectif d'atteindre un nombre important d'entreprises à créer, etc. Ainsi, un perfectionnement en continu va permettre de rendre les cadres dirigeants plus compétitifs.

Toutefois, les compétences les plus recherchées chez les cadres sont d'ordre technique, professionnel et relationnel à savoir : créer et inspirer une vision organisationnelle, aider les employés à définir les besoins liés à la planification de leur carrière, guider les employés et les aider à se remettre en question, etc.

Il faut bien que les dirigeants et les hauts responsables sachent que le succès d'une organisation est étroitement lié au niveau de développement des capacités des employés. Alors, il est demandé d'investir massivement dans l'amélioration des compétences, car, les connaissances sont rapidement dépassées.

5.2.3.7 Développement d'une politique de motivation

Si en se réfère à la compréhension de la motivation à partir des données de notre enquête, en se rend compte qu'elle se limite en totalité à la rémunération pécuniaire. Sachant bien que, la motivation est un concept au cœur de la gestion des ressources humaines, puisqu'elle est liée aux efforts fournis et à l'énergie dépensée dans les tâches effectuées dans l'organisation (voir les différentes théories de motivation étudiées et proposées par Vroom, Herzberg, Maslow, etc, citées précédemment).

Selon Tania et *al* (p, 383. 2013), cette énergie dépensée sert à déclencher et à réguler les comportements des employés au travail et détermine par conséquent la direction, la durée et l'intensité des comportements en emploi. Aujourd'hui, les gestionnaires des ressources humaines, les patrons, les chefs d'équipes ont tous cette préoccupation d'avoir des employés motivés au niveau de leurs organisations, etc. Mais, quelque part cette préoccupation n'est pas toujours présente chez les décideurs. Ce que nous préconisons aux décideurs de ses organismes ANSEJ, CNAC et ANGEM que la motivation par la rémunération peut prendre deux formes qu'ils doivent connaître et gérer que l'on nomme rémunération globale.

D'après Tania et al (2013), cette rémunération globale est l'activité qui permet d'évaluer la contribution des employés et qui contribue à établir leur rétribution pécuniaire et non pécuniaire, directe et indirecte selon la capacité financière de l'organisation. Toutefois, les individus ont le désir de fournir un rendement pour les motifs qui dépassent la raison pécuniaire. Les récompenses non pécuniaires, telles que le prestige du poste, la sécurité d'emploi, un bon climat de travail, les responsabilités et la variété des tâches peuvent jouer un rôle majeur dans la motivation au travail (Tania et al, 2013). Encore faut-il savoir par quoi les individus sont motivés en dehors de la rémunération pécuniaire citée précédemment. Les chercheurs de l'université de Rochester Edward Deci et Richard Ryan (cités par Tania et al, 2013) proposent une synthèse des différentes théories de motivation (théorie du contenu et théorie du processus) sous un nouveau terme appelé TAD (théorie de l'autodétermination) qui permet de connaître les types de motivation et leurs conséquences sur la performance des employés. Ils expliquent que l'individu peut être confronté à deux formes de motivations, une, appelée motivation intrinsèque (autonome) et l'autre appelée extrinsèque (contrôlé). En fin de compte, ils mentionnent que la motivation pécuniaire (argent) n'est pas toujours la bonne. Il est clair, pour les gestionnaires des organismes étudiés d'y penser à stimuler la motivation autonome et de diminuer la motivation contrôlée. Par motivation autonome (plus de bien – être, moins d'épuisement professionnel, etc.), par motivation contrôlée (moins ou peu d'engagement ou de plaisir au travail, plus de stress, etc.). En satisfaisant les besoins psychologiques, universels et fondamentaux selon Edwar et Richard, (2009) à savoir l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale⁸⁸ aboutira à la performance (cité par Jacques Forest, 2009).

⁸⁸ **Jacques Forest, CRHA**, Ph. D., professeur, École des sciences de la gestion, UQAM, **Laurence Crevier-Braud**, B. Sc., doctorante en psychologie industrielle organisationnelle, UQAM, et **Marylène Gagné**, Ph. D., professeur, département de management, École de gestion John-Molson
Source : *effectif*, volume 12, numéro 3, juin/juillet/août 2009.Consulté février 2015

En résumé, les décideurs peuvent stimuler les intervenants par plusieurs techniques symboliques non coûteuses, par exemple, l'augmentation de l'estime de soi des employés à les féliciter de manière franche et sincère pour les tâches qu'ils accomplissent bien, établir des relations positives par commencer par en apprendre un peu plus sur vos employés, le nom et l'âge de leurs enfants et leurs intérêts personnels et apprendre à valoriser la participation des membres de l'organisation à participer au processus décisionnel.

Toutes ses actions demandent un leadership qui sait reconnaître les émotions de ses subordonnés et qui soutient tous les besoins exprimés et latents.

5.2.3.8 Développement du leadership entrepreneurial collectif ou partagé

Comme nous l'avons déjà souligné au début que les organismes ANSEJ, CNAC, ANGEM sont, gérer par un leadership autoritaire, directif et individuel. Bien que ces organismes agissent dans un domaine entrepreneurial spécifique avec un style de leadership du temps moderne. Quand on parle de l'entrepreneuriat, la vision dominante est l'entreprise ou structure simple dirigée par une seule personne (Mintzberg, 1982). Si nous analysons la mission, le rôle et les objectifs de ses organismes, c'est une équipe entrepreneuriale qui doit prendre la destinée de ses différents organismes. On sait bien que le concept d'équipe entrepreneuriale à longterm a été négligé dans les études sur la création d'entreprises pour de tels objectifs (Naffakhi et El Andoulsi, 2009). Pour Kamm et *al.* 1990), le nombre de créations d'entreprises créées et réussies est l'œuvre d'une équipe entrepreneuriale. Dans la même trajectoire, Eisenhardt et Schoonhoven (1990) soulignent qu'une équipe bien choisie est un déterminant important de la réussite des organisations (Naffakhi, 2008).

Pour cet auteur, une équipe entrepreneuriale peut être définie comme : *« une entité dynamique composée par deux ou plusieurs personnes (fondatrices ou intégrées) complémentaires à la fois au niveau professionnel et personnel. Ensemble, elles prennent le risque de créer, développer ou reprendre une organisation autour d'une vision et des valeurs communes. Sous condition que les membres de l'équipe participent activement au développement de l'organisation tout au long de son évolution »* (Naffakhi, 2008 : 302).

Devant les défis que nos organismes doivent affronter, il est recommandé de porter des changements, notamment dans le style de leadership pratiqué par les dirigeants à ce jour.

Selon des spécialistes, il s'avère que de nos jours les organisations performantes sont celles qui pratiquent un leadership entrepreneurial partagé ou collectif comme nouvelle pratique managériale.

En se référant aux auteurs O'Connor et Quinn (2004 : 423) qui précisent que :
« Quand le leadership est considéré comme une propriété collectif, par opposition à la seule propriété des individus, l'efficacité en matière de leadership devient plus un produit de ces liens ou des relations entre les parties que le résultat d'une partie quelconque de ce système (tel que le leader) ».

Dans la même veine que Kets De Vries, (2008) a montré que la stabilité des membres d'une équipe conduit à une performance, puisqu'elle est composée de personnes ayant des comportements complémentaires et choisie non par hasard. Quand on parle du leadership collectif ou partagé c'est principalement des termes de compétences, d'aptitudes et de comportements du leader que nous voulons insinuer. Cette forme de leadership partagé permet l'implication et la participation de tous les membres, il est considéré comme un processus d'échange (Barry, 1991; Pearce, 1999), un aspect que les organismes ANSEJ, CNAC, ANGEM doivent privilégier, car, avec ce type de leadership, tous les intervenants vont participer aux actions et aux tâches (Katzenbach (1997).

Enfin, le leadership entrepreneuriale est essentiel dans les choix stratégiques, les interactions et la communication entre les membres et dans le processus de prises de décision stratégique, il est aussi comme facteur de motivation (Eisenhardt et Bourgeois, 1988). Comme nous l'avons indiqué plus tôt que le leadership est important pour le rendement organisationnel et entrepreneurial. Ainsi, les décideurs des différents organismes à l'étude ne doivent pas rendre ce choix comme utopique. Ils doivent savoir que le leadership n'est plus considéré comme un savoir inné (c'est-à-dire, difficile à transférer à une autre personne), ou comme un acquis individuel, mais plutôt comme un ensemble de compétences qu'il est possible de développer au moyen de modèles de comportement, de mentorat ou de la gestion du rendement tiré d'un programme de formation et de perfectionnement comme déjà cités en haut.

Ce style de leadership consiste à soutenir les intervenants au niveau de toute la hiérarchie, en accordant plus d'attention à la capacité d'influence qu'à la capacité de contrôle. Il faut admettre que le leadership plus décentralisé favorise le partage des pouvoirs et des responsabilités des intervenants à tous les niveaux de l'organisation.

En allant, d'un principe que les décideurs des organismes à l'étude comprennent, qu'aucune personne ne puisse avoir toutes les capacités ou les compétences nécessaires pour régler les problèmes complexes que présente le secteur de la création de l'entreprise et de l'emploi.

Ainsi, le leadership entrepreneurial collectif donne place à une responsabilité partagée, celle qui produit des résultats pour l'ensemble de l'organisation. Selon Dolan et Lamoureux (1990 : 272), ce profil de leadership conduit à la prise de décision partagée et collégiale et qui comporte des avantages tels que :

- Le partage d'une plus grande quantité d'informations et d'idées favorise l'élaboration de solutions originales et créatives
- le sentiment d'être utile stimule l'intérêt des participants,
- Les personnes comprennent et acceptent beaucoup plus une décision à laquelle ils ont participé.

Certainement, des conflits naissent entre les membres de l'organisation si on campe sur le principe de leadership individuel ou un développement d'un leadership horizontal et non plus un développement d'un leadership vertical.⁸⁹

Toutefois, apporter un changement au comportement des individus au milieu du travail n'est surement pas une action simple. Il est évident qu'une certaine résistance au changement se manifeste. De toute évidence, il faut bel et bien définir quel type de changement à faire.

Un changement incrémental ou un changement profond, ce qui nous conduit à un changement imposé ou un changement planifié. Un ensemble de propositions sur la gestion du changement sont suggérées à la dernière section des recommandations. Par contre, nous proposons des actions à long terme après celles du court terme et du moyen terme, dont voici quelques-unes :

5.2.3.9 Le développement du partenariat privé/public

Pour combler le manque d'organismes d'accompagnement à la création d'entreprises, les autorités publiques se doivent de redéfinir leurs rapports avec le secteur privé. Elles doivent faire appel à sa participation effective. C'est ainsi que l'État pourrait diminuer la charge de plus en plus ressentie au niveau des organismes locaux et y remédier.

Ceci dit, il faut encourager les bureaux d'études privés à venir en aide et à travailler en étroite collaboration avec les organismes publics, dans le but de promouvoir l'investissement dans la région et de faciliter la démarche de création d'entreprises.

⁸⁹ Il y a deux types de développement : le développement horizontal et le développement vertical. Les formateurs se sont déjà très largement penchés sur le développement horizontal (c'est-à-dire le développement des compétences), mais ont très peu abordé le développement vertical (les étapes du développement). Ces deux types de développement font appel à des techniques très différentes. Le développement horizontal peut faire l'objet d'une « transmission » (par un expert), tandis que le développement vertical s'acquiert par soi-même.

<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/futureTrendsFrench.pdf>

Toutefois, ce genre d'action doit être accompagné d'un service universel de soutien à l'entrepreneuriat dans chaque municipalité⁹⁰.

5.2.3.10 La valorisation des ressources humaines

Les programmes d'enseignement sont dictés au niveau central. De nos jours, de telles initiatives ne devront plus exister. Il est cependant stratégique de former une main-d'œuvre par rapport au contexte local. L'État doit assurer des formations continues adaptées aux besoins actuels et futurs en entrepreneuriat. Les budgets à octroyer porteront sur les infrastructures de formation adéquates, ainsi que sur la qualité des programmes de formation. Il est ainsi utile et nécessaire d'associer les instituts privés de formation à la démarche de mise en application de cette stratégie.

Dans ces programmes, il est fondamental de se pencher sur l'esprit entrepreneurial et le transfert du savoir-faire en réseau. Un organisme dont l'accès aux technologies de télécommunications est presque nul ne peut pas enrayer l'ignorance chez l'intervenant. Évidemment, dans ce contexte, le choix de ce dernier sera dicté par son interprétation de son entourage et des réseaux de contacts que l'organisme lui offre.

On devine que la promotion d'une culture entrepreneuriale dans les organismes d'appui à l'entrepreneuriat assuré par une main-d'œuvre qualifiée n'est pas une mince affaire. Mettre en place une stratégie d'enseignement orientée vers les créateurs d'entreprises qui s'ouvre aux nouvelles techniques d'enseignement universelles en entrepreneuriat. **Elle ne peut avoir lieu à court terme, mais elle peut se faire à long terme** à travers les établissements d'enseignement primaire, secondaire et supérieur. Ceci nous conduit à présenter un plan d'action sur l'intégration de l'enseignement de l'entrepreneuriat à tous les niveaux scolaires dans la section suivante.

⁹⁰Héberger les nouvelles entreprises durant 18 à 24 mois (incubation).

5.2.3.10.1 Le rôle de l'école

Selon Adi Lhouari (2009), Fortin (2002), Gasse (2003), Saïd Sadi (1991) et d'autres, ainsi que différents organismes, tels que l'OCDE (2001) et l'UNESCO (1999), l'école est la clé de réussite des nations, c'est à partir de celle-ci que tout se dessine et que les meilleurs modèles économiques et sociaux se font. Sur quoi la célèbre phrase de Nietzsche Vongoth (citée dans *Le Quotidien d'Oran*, 1 juillet 2011) demeure éternelle : « donnez-nous de bonnes écoles et vous aurez de bons citoyens ». L'école se doit donc de favoriser le développement des attitudes et des valeurs propres à l'entrepreneuriat. L'école est une source intarissable de ressources humaines destinées à occuper des postes de travail dans les différents secteurs d'activités, à l'instar des services publics d'aide au développement de l'entrepreneuriat. L'une des missions de l'école est de présenter des modèles de réussite entrepreneuriale.

Elle doit permettre aux jeunes (futurs intervenants) d'exercer leur autonomie et de prendre des responsabilités, et d'acquérir un esprit économique et non administratif.

Elle doit démontrer aux jeunes que l'échec n'est pas une honte, mais une voie d'apprentissage. Comme le stipule le dicton populaire kabyle : « tomber est un apprentissage, se relever est une richesse ».

Comment peut-on procéder à l'ancrage d'une culture entrepreneuriale par le biais de l'école et assurer une relève en main-d'œuvre efficace et efficiente? Un ensemble de propositions suit.

5.2.3.10.2 L'entrepreneuriat à l'école

Le défi que le pays doit relever aujourd'hui consiste à développer une culture entrepreneuriale chez les intervenants d'organismes publics d'aide à la création d'entreprises en Kabylie et ailleurs, ainsi qu'à promouvoir des caractéristiques qui y sont associées.

Par conséquent, ceci demande de reconnaître le rôle de l'école comme un endroit où la culture entrepreneuriale pourrait se promouvoir ou comme incubateur. Mais sa concrétisation va de pair avec les actions suivantes :

- bâtir un environnement idéal et un climat sain favorable à l'essor d'une culture entrepreneuriale chez les jeunes (futurs intervenants);
- arrêter des politiques viables, accessibles et flexibles aux désirs et attentes des futurs intervenants et entrepreneurs. À leur fin de scolarisation, ceux qui seront dans les organismes sauront faire leurs tâches et pour d'autres, ils sauront réaliser leurs projets d'entreprises.

Ainsi, pour pouvoir réussir à ancrer la culture entrepreneuriale dans l'esprit de cette future génération (intervenants et entrepreneurs), il faut au préalable mettre les moyens matériels et pédagogiques (équipements et programmes) nécessaires pour les enseignants et les encadreurs afin de la promouvoir comme il se doit. Mais avant d'en arriver là et de donner un sens à cette proposition, il faut d'abord connaître les potentialités des enseignants et leur capacité d'y répondre avant de les impliquer dans cette nouvelle discipline. Ce à quoi, il faut développer l'approche *orientante*⁹¹ chez les enseignants. La concrétisation d'un esprit entrepreneurial ne se fera qu'à travers une démarche soutenue en ce qui a trait à la conception et la diffusion des techniques de sensibilisation à l'entrepreneuriat, dans le cadre des programmes scolaires de l'enseignement régulier (primaire, moyen CEM, secondaire lycée), de l'enseignement général collégial (CEG) et de la formation professionnelle.

⁹¹ « Une approche orientante est en fait une démarche concertée entre une équipe-école et ses partenaires. L'approche orientante ne s'ajoute pas aux objectifs de l'école ou à ses activités d'apprentissage, mais elle s'intègre plutôt à ses activités régulières visant à accompagner les élèves dans le développement de leur identité et dans leur cheminement vocationnel ». Source : Denis Pelletier, *L'approche orientante : la clé de la réussite scolaire et professionnelle*, Québec, septembre éditeur, 2004, p. 302.

Tout ce travail contribuera, de manière efficace, à créer un sentiment d'assurance et de confiance chez les élèves (futurs intervenants et autres), tout en leur faisant découvrir le sens de l'engagement individuel et collectif d'entreprendre divers types de projets au niveau des différents paliers. L'objectif est de créer une attitude positive envers l'entrepreneuriat et de leur apprendre que la culture entrepreneuriale est un état d'esprit et un acte de civisme qui permet de vivre en interdépendance entre entrepreneur et non-entrepreneur. Elle ne doit pas être réduite uniquement à la création d'entreprises (gouvernement du Québec, 2004, p. 15).

Nous proposons aux enseignants de favoriser chez leurs apprenants le concept de l'entrepreneuriat, dans le cadre même des activités quotidiennes de leur classe. Ainsi, nous tenons à préciser que notre proposition n'est pas un supplément aux objectifs de l'enseignement ou à leurs apprentissages.

Elle vient plutôt se greffer à leurs activités quotidiennes. Les activités ainsi arrêtées doivent encourager le développement des caractéristiques entrepreneuriales. Menez des actions, des situations d'apprentissage et des outils d'accompagnement leur seront proposés. Toutefois, nous invitons les enseignants à agir comme des entrepreneurs devant leurs élèves.

Par ailleurs, l'objectif consiste à favoriser un travail coopératif entre l'enseignant et l'ensemble des intervenants du monde de l'éducation (esprit d'équipe et d'entreprise). Tout ce travail vise le développement de la force d'agir et de la construction d'une vision du monde. Il s'inscrit encore dans la conscientisation de soi et de son potentiel personnel. Il favorise l'acquisition et l'assimilation des stratégies de gestion de projets, ainsi que la découverte du monde environnant et la prise de connaissance du monde du travail et des différents services y afférant. L'expérimentation vécue et les tâches effectuées, les responsabilités assurées et qui sont liées au travail d'apprentissage donneront donc l'occasion à l'apprenant d'acquérir des comportements adéquats.

Nous estimons que l'implantation de l'approche *orientante* pourrait répondre à un immense besoin dans la réforme économique tant attendue en Algérie. Il s'agit de sortir le jeune Algérien de la récitation en l'orientant vers la réflexion.

En effet, il est important que la culture entrepreneuriale soit comprise de la même façon par le plus grand nombre d'intervenants du monde de l'éducation.

Notre réflexion s'inscrit dans le prolongement du choix préconisé par l'État, à savoir l'approche par compétences.⁹² Ainsi, au fur et à mesure que l'enseignant intègre la culture entrepreneuriale, il accorde un avantage à l'élève de vivre dans l'action réelle, l'aide à cerner sa vision du monde et à rechercher des solutions et lui apprend à travailler en équipe.

Enfin, la culture entrepreneuriale développée dans la classe permet à l'élève de découvrir son potentiel et d'améliorer ses savoirs et savoir-faire dans l'action qui résiste à l'épreuve de la réalité. Par exemple, on demandera à l'élève d'être en action et de fabriquer un produit utile qui a un impact social valorisant. Toutefois, l'enseignant demande aux apprenants (élèves) de produire un service pour une tierce personne.

Cette situation les oblige à chercher à connaître le plus possible la personne concernée afin de maximiser leurs chances de la voir satisfaite de leur produit.

C'est à partir de la réponse (*rétroaction*) de la personne à qui s'adresse la production qu'une image de soi émerge chez l'apprenant et une satisfaction personnelle se réalise, et une confiance en soi se renforce. Par la suite, l'enseignant et les élèves sont appelés à préconiser d'autres actions à titre de réactions en cas d'imprévus lors de la planification du projet.

⁹²L'approche par compétences met l'accent sur la capacité de l'élève d'utiliser concrètement ce qu'il a appris à l'école dans des tâches et situations nouvelles et complexes, tout comme dans la vie. <http://www.men.public.lu/priorités/compétences/index.html> consulté mars 2015

Durant la mise en marche du projet, une situation imprévisible et inattendue pourrait ébranler la production du bien ou du service, par exemple, un concurrent qui propose un meilleur service (qualité/prix).

Bien qu'il soit stratégique de préparer des plans de rechange en amont du projet, il faut voir les difficultés survenues en cours d'un côté positif, comparativement à ce qu'elles donnent comme expérience afin d'acquérir les caractéristiques entrepreneuriales que l'épreuve de la réalité peut permettre. En résumé, mener des projets-élèves⁹³ conduit inéluctablement au développement des caractéristiques entrepreneuriales. Vivre des réalisations réussies renforce une confiance profonde en soi et augmente l'efficacité personnelle dans l'action (Michel Hubert, 2005, p. 21).

En conclusion, pour faciliter le développement d'une culture entrepreneuriale en classe, l'accompagnement de l'enseignant peut se faire sous plusieurs formes, selon Hubert. Nous trouvons un accompagnement étape par étape, un accompagnement guidé et un accompagnement visant l'autonomie (M. Hubert, 2005, p. 35).

5.2.3.10.3 Accompagnement étape par étape

L'accompagnement étape par étape a pour but d'ancrer les caractéristiques entrepreneuriales à partir d'un projet mené à terme (réalisation et présentation). Ce type d'action permet de vivre les premières expériences entrepreneuriales pour les apprenants et les enseignants. C'est l'étape de la découverte de leur capacité à agir seul sans l'implication de l'enseignant. Elle est à privilégier. Cette démarche permet aux élèves de mener leurs projets de manière autonome.

⁹³On appelle projet-élèves une action se concrétisant dans la fabrication d'un produit socialisable valorisant, qui, en même temps qu'il transforme le milieu, transforme aussi l'identité de ses auteurs en produisant des compétences et des savoirs nouveaux à travers la résolution des problèmes rencontrés.

Le but recherché est de développer chez l'apprenant les compétences entrepreneuriales nécessaires, quelle que soit la réalisation du bien ou du service, pour que la cible obtienne satisfaction et les attentes soient réalisées. C'est ainsi que l'élève découvre les potentialités entrepreneuriales et ses capacités à agir efficacement.

Cette première expérience lui permet de faire un pas de plus dans la confiance en soi et chasser le doute par l'actualisation de ses actions. Toutefois, les premières réussites constituent les mobiles enclenchant le désir de s'engager dans d'autres projets similaires.

5.2.3.10.4 Accompagnement guidé

L'accompagnement guidé est basé sur un ensemble de stratégies liées au projet. Ce type d'accompagnement est destiné aux élèves qui ont déjà connu quelques expériences de projets et qui sont motivés par la réussite. Cette démarche permet à l'enseignant d'intervenir pour répartir quelques tâches.

Elle donne aussi l'opportunité de faire appel aux partenaires internes pour vivre leur expérience de relation entrepreneuriale concrètement. Cette façon de faire permet effectivement d'utiliser les caractéristiques entrepreneuriales acquises durant la première expérience de manière efficace, notamment la conscience de soi, les stratégies de projets et la prise de connaissance du monde du travail et des rapports sociaux. L'utilisation de ses caractéristiques entrepreneuriales conduit à lancer de nouveaux défis.

5.2.3.10.5 Accompagnement visant l'autonomie

L'accompagnement visant l'autonomie a pour but la recherche des partenaires entrepreneuriaux. Ce type d'accompagnement est destiné à l'enseignant et aux élèves qui ont vécu de nombreuses expériences entrepreneuriales. Cette démarche donne entière autonomie pour le choix de la production, afin de trouver ses acquéreurs.

Par ailleurs, le but recherché est l'intégration d'une manière efficace et efficiente des caractéristiques entrepreneuriales acquises durant leur parcours (conscience en soi, stratégies de projets et relation du monde du travail et des professions), ainsi que dans l'établissement et l'entretien d'une relation entrepreneuriale durable avec son environnement.

5.3 Synthèse des actions préconisées

Nous reconnaissons l'intention de l'État dans l'encouragement et l'engagement à la création d'entreprises pour réduire le chômage endémique qui touche la population, surtout jeune. Ce dynamisme, les agents d'aide à la création d'entreprises du lieu de notre étude (ANSEJ, CNAC, ANGEM) ne l'affichent pas, car ils ont subi l'influence des facteurs socioculturels et d'une pratique de motivation au travail appliqué par les dirigeants choisis par le pouvoir central, en majorité sans *background* entrepreneurial et managérial. Comme nous l'avons déjà mentionné, tout ceci a engendré le blocage de l'essor entrepreneurial.

C'est ainsi que des questions pressantes interpellent les décideurs sur le sort de la Kabylie en particulier et de l'Algérie entière. Comment adapter la culture de mal faire acquise durant le règne du parti unique à l'exigence de la contemporanéité (actuelle) chez les intervenants? Comment arriver à une culture entrepreneuriale favorable à l'esprit d'entreprise en général et à la création d'entreprises en particulier? Pour pouvoir y arriver, il y va de la volonté des décideurs de se pencher sur les attentes de ses intervenants de l'entrepreneuriat et de les aider à développer un comportement favorable à la performance de leurs organismes. Par la suite, ces derniers développeront à coup sûr un sentiment d'appartenance à l'organisation, une approche client et un engagement vers le rendement afin de pallier la forte tendance vers l'explosion sociale.

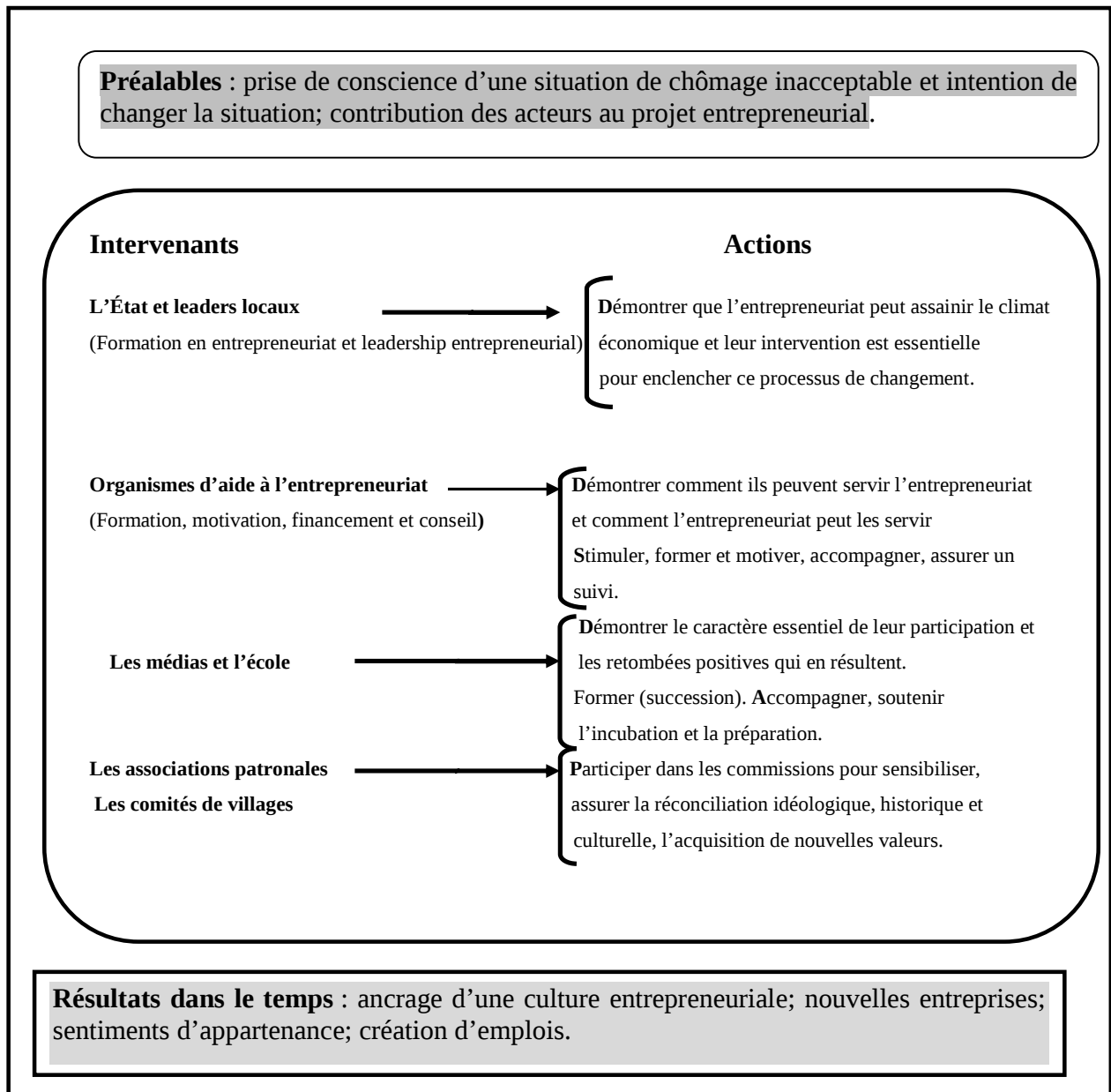
Les différentes structures d'aide existantes doivent être équipées d'un système permettant le suivi des dossiers avec plus de transparence et d'efficacité, et imposer une formation continue à tous les intervenants. Il faut mettre aussi une grille de rémunération par rapport aux dossiers traités. Il faut mettre en place une politique de motivation adéquate et étudiée selon les attentes. Il faut développer un leadership entrepreneurial partagé et transformationnel.

Créer des bureaux chargés de coordonner les activités des différents organismes. Il importe de créer ces différents organismes au niveau de chaque municipalité, voire au niveau de quelques villes dont le nombre d'habitants dépasse les 20 000. Enfin, il faut décentraliser au maximum le pouvoir décisionnel.

La réussite éventuelle de ces actions exige la contribution de toutes les forces vives : État, leaders locaux, associations entrepreneuriales et patronales, écoles et médias, comme le présente la figure 13.

Mener comme il se doit les différentes recommandations citées précédemment demande une connaissance parfaite de la gestion du changement, objet de la section suivante.

Figure 13 : Un modèle d'intervention pour le développement d'un climat entrepreneurial



Source : conception personnelle

5.4 Le changement et la gestion du changement

Avant tout c'est quoi le changement? C'est quoi la résistance au changement? Comment peut-on gérer le changement? Vers quoi allons-nous? Et comment y aller? C'est à ces questions auxquelles il faut répondre avant de s'engager à porter une quelconque transformation dans une organisation donnée.

Ainsi, nous apportons à la connaissance des responsables décideurs des différents organismes de promotion de l'entrepreneuriat, tout changement engendre une résistance de la part des membres de l'organisation. Sachant bien que, la réaction des individus est naturelle, par peur de perdre ses habitudes, ses acquis, etc. Dans le même sens, Bareil et Boffo (2003, p. 543) soulignent que : « Qui dit changement, dit résistance au changement ». Un concept reconnu tant dans le langage populaire que scientifique. Ainsi, parler du changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement (Visinand, 2003 p. 7). Pour Paul Strebel (1996)⁹⁴, parler du changement est incomplet, mais il faut savoir le gérer. Ainsi, pour cet auteur : la gestion du changement est une forme de contrat social que doivent partager les acteurs de l'organisation, sinon une rupture se crée entre les dirigeants et le personnel. C'est-à-dire, l'équipe dirigeante doit cultiver une prédisposition mentale à la taille de l'organisation afin que tous les membres soient mobilisés pour une action concertée et harmonieuse.

Toutefois, le premier aspect à considérer consiste à détailler le plus possible la solution vers laquelle on veut aller, et en préciser les impacts et les risques probables. Le deuxième aspect concerne le rythme auquel ce changement va être mené : rapidement ou progressivement et par qui. La démarche dépend bien sûr de la nature du changement, mais aussi de son intentionnalité. Certainement, dans le cas des organisations de la promotion de l'entrepreneuriat, deux formes de changement sont prévisibles, celui dicté par la conjoncture sociale et celui planifié pour une organisation performante et productive.

⁹⁴ [https://www.google.ca/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF8q=Paul%20Strebel%20\(1996\) Leadershipdevelopment.iwiki.edu.au/.../Why+do+Employees+Resist+Cha.](https://www.google.ca/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF8q=Paul%20Strebel%20(1996) Leadershipdevelopment.iwiki.edu.au/.../Why+do+Employees+Resist+Cha.) Consulté mars 2015

Dans le même ordre d'idée, Grouard et Meston (1998) soulignent que le changement est le « processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ». Le changement est aussi un passage d'une situation A vers une autre situation plus meilleure B. comme cité précédemment, le changement ainsi soit-il engendre une forme de résistance. D'après Bareil (2004), « le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer, donner du sens aux changements pour avoir les résultats escomptés » (p. 21). L'auteure continue de souligner que pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi et qu'ils arrivent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. Faisant un parallèle à notre recherche, se sont les responsables à tous les niveaux qui doivent s'adapter et donner l'exemple.

Au fait, en quoi consiste une démarche de conduite du changement? Un changement, c'est d'aller d'une situation moindre à une autre meilleure, c'est aussi un processus par lequel se changement s'effectue. La démarche de conduite du changement répond à ce qui suit : vers quoi allons-nous? Et comment y aller? La première question demande de détailler le plus possible la solution vers laquelle on veut s'attacher, et en préciser les avantages et les inconvénients (les impacts et les risques). La deuxième question porte sur la cadence auquel ce changement va être mené à savoir : un changement rapide ou progressif? Pour toute l'organisation ou juste une partie? En effet, implanter un changement voulu par le dirigeant ou un changement imposé par l'extérieur n'est pas une mince affaire. Dans les deux cas, le pourcentage le plus élevé de réussir s'appuie sur la participation active de tout ou partie des employés à la construction du changement.⁹⁵ C'est sans aucun doute le levier le plus puissant pour conduire le changement. Le changement n'est ainsi plus subi, mais mené.

95

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040538changement/conseils.shtml> du 24/5/2005 Consulté mars 2015

La mise en place de cette démarche est longue, mais, il faut cibler précisément quelques points les plus sensibles aux yeux des employés et des partenaires pour les stimuler et avoir leurs adhésions. La démarche doit être sincère et claire. Concrètement la conduite du changement doit s'appuyer sur des leviers tels que la communication, l'écoute, la formation, la participation, et le soutien par la hiérarchie. Par exemple, la communication doit faire connaître le changement voulu, faire partager l'ambition poursuivie, informée progressivement et régulièrement des avancées et réalisations. La communication doit être faite par un membre légitime et crédible.

Enfin, mener le changement ou gérer le changement est une question du charisme du leader. Il lui incombe la tâche de bien communiquer le message et d'expliquer les concepts de changement et la gestion du changement. Ceci exige des compétences professionnelles, techniques et relationnelles. Aujourd'hui, le défi du manager est de légitimer le changement, le « vendre » pour le faire accepter. Comme le souligne Amadahy et Zainab(2004)⁹⁶, se préparer pour le changement doit commencer par soulever la question liée à toute contestation prévisible. Ceci demande de se documenter sur les résistances au changement et par la suite aller vers la création d'une équipe si cela s'avère nécessaire. Cette dernière se penchera sur l'élaboration d'un plan d'action. Le plan de projet devrait comprendre les éléments suivants : énoncé de la question du changement voulu, résultats souhaités et attendus, extrants (outputs), détails des ressources. Concrétiser le changement exige de créer une stratégie de communication accompagnée d'une formation puis continuer à aborder l'opposition prévisible et enfin suivre votre progrès. D'autres éléments pas de moindre importance, un, est celui lié à l'existence de plusieurs formes de changement et du management du changement d'une part, deux, les phases de changement à savoir :

⁹⁶ Amadahy, Zainab. *Organizational Change Involving Equity and Diversity: Issues Raised in Key Informant Interviews and Researcher Observations*, mai 2004, site Web de Community Arts Ontario <http://www.artsonline.ca/2ndPages/Mapping/orgChange.shtml> consulté mai 2015

Le dégel (décristallisation), la transition et le regel (recristallisation) (Kurt Levin, 1958)⁹⁷. Finalement, le changement est l'affaire de tous, il faut une stratégie d'inclusion et non d'exclusion émanant des hauts responsables.

5.5 Contribution, limites et pistes de recherche

Le travail auquel nous sommes motivés dans cette présente thèse consiste à déceler les obstacles liés à l'essor de la création d'entreprises en Kabylie. Entre autres, nous faisons référence aux facteurs socioculturels et motivationnels qui guident les comportements des intervenants dans la promotion de la création d'entreprises. Toutefois, notre étude a permis de contribuer de manière très claire et apporte des connaissances sur le cas précis et spécifique concernant les attitudes des dirigeants d'organismes d'aide à la promotion de l'entrepreneuriat. Dans notre conclusion, nous abordons d'abord la contribution de la recherche au savoir, ensuite ses limites ainsi que les pistes d'investigation qu'elle propose.

Contribution

Notre travail de recherche apporte une contribution à la connaissance sur les acteurs en dehors des entrepreneurs qui ont un rôle important dans la promotion de l'entrepreneuriat. Elle s'appuie sur une approche *emic* et une approche empirique basée sur une technique exploratoire (ethnométhodologie) et qualitative en direction des intervenants de différents organismes d'aide à la promotion de l'entrepreneuriat à Tizi-Ouzou en Kabylie, concernant les facteurs socioculturels et motivationnels qui les animent. Les résultats auxquels nous avons abouti dans nos investigations (conversations et questionnaire) soulignent qu'un ensemble de facteurs socioculturels négatifs interagissent ainsi que les politiques de motivation appliquées influencent sur le comportement qui favorise la décision de promouvoir la création d'entreprises.

⁹⁷ Dégel (décristallisation) est la phase d'éveil, d'anxiété, d'incertitude et de situation inconnue pour les employés. Transition est la phase d'expérimentation du changement et la recherche de nouvelles solutions et l'adaptation à la nouvelle situation. Regel (recristallisation) est la phase supposée stable.

Ainsi, concrétiser une culture entrepreneuriale, dans ces organismes (CNAC, ANSEJ, ANGEM), nous apparaît très complexe. Cependant, nous estimons que son développement dépend avant tout des hauts dirigeants avant les subordonnés et les porteurs de projet et non plus des textes ou des lois avant une volonté manifeste.

Alors, malgré les réformes économiques et politiques menées depuis 1989 à la suite des soulèvements populaires de 1980 (en Kabylie) et de 1988 (à Alger) contre le régime algérien, ainsi que l'embellie financière réalisée par les hydrocarbures durant les 10 dernières années (2005-2015), le résultat de la création d'emplois par l'intermédiaire des entreprises en Algérie, voire en Kabylie, demeure très faible.

Les raisons sont multiples, à savoir :

- l'absence de leadership entrepreneurial;
- incompétences;
- la mentalité d'assisté;
- entreprises subventionnées et assistées
- la lenteur bureaucratique et asymétrie d'information entre le principal et l'agent;
- la centralisation des décisions au niveau de la direction générale;
- la difficulté d'accès aux crédits d'investissement;
- le désintéressement total des intervenants;
- l'absence d'obligation de résultats et de responsabilité;
- l'absence de sentiment d'appartenance;
- l'esprit méprisant;
- l'absence de politique de motivation (pécuniaire et non pécuniaire);
- l'inexistence d'un plan de formation pour les intervenants, ni un plan de perfectionnement pour les dirigeants, ni un plan de carrière.

Dans ces conditions, promouvoir la création d'entreprises est pratiquement difficile. Pour parvenir à une réussite éventuelle, il faut que les valeurs socioculturelles auxquelles se réfèrent les intervenants et les dirigeants qui font partie du processus de création d'entreprises changent, ainsi que les facteurs motivationnels doivent être connus et gérer en adéquation des objectifs et des attentes des deux parties. Autrement dit, la création d'entreprises n'est pas l'affaire du porteur de projet, mais elle dépend de l'environnement des structures d'accompagnement. En effet, si les intervenants perçoivent l'entrepreneuriat comme vecteur de développement économique et social, l'avenir de l'emploi sera meilleur. Il existe quelques porteurs de projets qui relèvent le défi de l'emploi par le biais de la création d'entreprises en faisant preuve de ténacité et de patience devant les blocages administratifs, par exemple le groupe agroalimentaire (CEVITAL) qui a pu se développer et créer des emplois.

Or, nous constatons que de nombreux chercheurs se sont penchés sur les valeurs acquises et le contexte sociohistorique, idéologique et culturel chez les entrepreneurs, mais dans le cas des intermédiaires, aucune recherche n'a vu le jour. C'est l'occasion pour laquelle il faut prendre en considération les spécificités qui caractérisent les facilitateurs (organismes de promotion de l'entrepreneuriat) un peu partout où les études l'ont démontré, et de faire un parallèle si on veut réussir à réduire le chômage en Kabylie et en Algérie, et les aider efficacement dans la création d'entreprises.

Notre étude s'inscrit dans une vision sociopsychologique et d'une approche *emic*.⁹⁸ Elle est menée avec une combinaison de la méthode qualitative de type conversationnel (ethnométhodologie) et d'un questionnaire. Elle s'inspire d'une posture constructiviste. Notre recherche a permis d'identifier et de saisir la trame de l'interaction des facteurs socioculturels et le poids de la motivation.

⁹⁸Chaque peuple a ses caractéristiques et spécificités culturelles.

Les intervenants ont donné leur perception sur l'entrepreneuriat et les porteurs de projet, ainsi que leurs niveaux d'interaction au sein de leurs organismes respectifs. Tous les résultats auxquels nous avons abouti sont issus du questionnaire auxquels ils ont répondu et des conversations auxquelles ils ont participé; leurs réactions ont fait l'objet d'une analyse minutieuse.

En prenant en considération les similitudes que présentaient ces comportements dans les différents organismes, cette analyse a fourni des réponses aux questions de recherche et a facilité l'atteinte des objectifs arrêtés, soit : isoler et saisir la signification des comportements des intervenants sous-tendant le blocage de la promotion de la création d'entreprises (l'entrepreneuriat).

Ainsi, notre étude révèle que tous les intervenants partagent les mêmes attitudes et présentent les mêmes mentalités et jugements sur la manière d'interagir et de promouvoir l'entrepreneuriat.

Or, comme l'a bien montré notre étude à travers les réponses des intervenants, les principaux facteurs socioculturels négatifs portés à travers leurs valeurs, normes et pratiques sociales, ainsi que les facteurs motivationnels se résument comme suit :

- l'individualisme non responsable des intervenants (égoïsme);
- la compétition (rivalité) au sein du même organisme d'appui et en dehors de ce dernier;
- la croyance;
- l'assistanat;
- la qualité des programmes de l'éducation (sans qualification requise ni lien avec l'entrepreneuriat);
- la bureaucratie et l'asymétrie d'information;
- l'incompétence et absence de formation et de perfectionnement;
- l'autoritarisme plutôt qu'un leadership entrepreneurial partagé;
- la motivation au temps classique (à la pièce).

Ces facteurs négatifs sont présents dans l'esprit de l'employé au moment de la prise de décision sur la création d'entreprises et devant le porteur de projet. Ce qui suppose que l'entrepreneuriat est en fonction de la relation des intervenants avec leur histoire contemporaine. Cette dernière les a façonnés et les a conduits à manifester de l'hostilité envers l'entrepreneuriat.

Ces références les unissent quelquefois quand ils se voient touchés dans leur identité commune, les divisent quand leurs opinions divergent et les distinguent des autres individus ou communautés (rivalité féroce, tendance à l'individualisme non responsable). Ainsi, tous les facteurs identifiés sont défavorables à l'émergence des entreprises selon les résultats obtenus.

Le nombre d'entreprises⁹⁹ créées depuis le lancement des dispositifs incitatifs demeure très faible comparativement à la montée du chômage. De plus, l'échec scolaire contribue au maintien de la mentalité de demandeurs d'emploi. Le statut des intervenants demeure préalablement défini par la croyance en *la baraka de Dieu*. L'assistanat, la bureaucratie et l'asymétrie d'information ainsi qu'un comportement autoritaire et non de leadership collectif sont omniprésents dans les agissements des membres de toute la hiérarchie des organismes en étude. Tous ces ingrédients reposent sur un fond de rivalité entre les intervenants et qui affecte les porteurs de projet. Avec cet état d'esprit, l'État maintient comme alternative au chômage la création d'entreprises.

Mais, la création est quasiment dépendante des valeurs socioculturelles et motivationnelles que porte le personnel d'aide à l'entrepreneuriat et, sur lesquelles les décideurs ne se sont probablement jamais penchés dessus. Pour contrecarrer ce phénomène, un ensemble d'actions s'avèrent obligatoires pour conscientiser et secouer les mentalités des concernés.

⁹⁹ Selon le quotidien *El Watan* du 19/1/2015, uniquement à Tizi-Ouzou, sur un total de 27 907 chômeurs, 13 % ont été recrutés et seulement 1 % d'entreprises ont vu le jour. L'Algérie est classée au 136^e rang sur 186 sur le climat des affaires, selon la Banque mondiale. [Http://www.liberte-algerie.com/](http://www.liberte-algerie.com/) 2015.

La communication interne et externe et la formation continuent constituent la meilleure voie permettant aux intervenants de rattraper le temps perdu et un perfectionnement des dirigeants sur la voie qui mène à la performance et le rendement des équipes. Ainsi, le changement des mentalités, notamment, par la formation comme alternative pour concrétiser rapidement le programme de lutte contre le chômage par la promotion de la création d'entreprises.

Devant cette situation critique, un phénomène nouveau fait son apparition. Ainsi, l'étude le révèle à partir de l'incapacité des intervenants à faciliter la création d'entreprises dans un cadre réglementaire existant : il s'agit des trabendistes ou bien des vendeurs de trottoirs qui sont légion, dont un grand nombre d'entreprises commerciales (informelles).

À la question de savoir pourquoi il se crée moins d'entreprises en Kabylie que ne peuvent permettre ses potentialités (humaines, par exemple), les réponses pourraient se situer au niveau :

- des structures organisationnelles défailantes de l'État (assistanat des individus à l'assistanat des entreprises créent par les dispositifs);
- la bureaucratie et l'asymétrie d'information;
- de la politique de l'État (centralisation des décisions);
- de la compétition au sein des institutions¹⁰⁰;
- de l'éducation orientée diplôme plutôt qualification;
- l'incompétence des responsables;
- de l'influence de la croyance et de l'habitude;
- de l'absence de formation et de perfectionnement des intervenants et des décideurs;
- de l'individualisme et de la corruption;

¹⁰⁰Selon le préfet de Tizi-Ouzou, en date du 12 mars 2015, lors de la session ordinaire de l'APW (assemblée populaire de wilaya), seulement 4 % du budget annuel de 2014 a été consommé. Une preuve de rivalité. <http://www.depechedekabylie.com/evenement/95501-seulement-budget-été-consomme-2010.html>

- de la politique de motivation du temps de l'école classique (F.W Taylor);
- de l'autoritarisme plutôt d'un leadership transformationnel et d'un leadership entrepreneurial collectif;
- le cooptage des gens qui gèrent les organismes;
- le recrutement en porte à faux des qualifications en entrepreneuriat.

Entre autres, l'injustice, le népotisme, l'absence d'obligation de résultat, les conflits émotionnels et de fond sont autant d'éléments susceptibles d'expliquer le faible taux de création d'entreprises par les organismes. Il convient toutefois de noter que le nombre d'entreprises créées n'a pas été évalué au réel, faute de données statistiques de 2014.

En conclusion, nous estimons que la présente recherche a contribué à l'enrichissement de la connaissance dans le domaine entrepreneurial en s'intéressant aux cas particuliers de manière à ne pas généraliser tous les procédés de création d'entreprises, une contribution explicite dans l'identification des facteurs socioculturels et motivationnels entravant l'essor d'un comportement en faveur de l'entrepreneuriat, comme l'assistanat et la mauvaise politique de la motivation. Par conséquent, il ne faut pas sous-estimer leur impact dans la prise de décision vis-à-vis d'un dossier de création d'entreprises ou d'un engagement à la performance et au rendement tant attendu. En mettant en évidence les facteurs socioculturels et motivationnels et leurs impacts, souvent occultés dans l'esprit des décideurs, cette recherche souhaite contribuer à la réflexion en cours qui porte sur la problématique du chômage endémique et sur la création d'entreprises, unique alternative pour l'État central. Étant tous proches de la demande locale en emplois, les organismes d'aide à l'entrepreneuriat sont en mesure de promouvoir la culture entrepreneuriale et de se prononcer sur la faisabilité de la création d'entreprises en temps réel.

Toutefois, malgré cette situation et les changements tant attendus, des comportements acquis et des habitudes économiques malsaines ne sont pas encore à l'ordre du jour des décideurs.

Ces derniers omettent de le faire par ignorance ou par incompetence. Par conséquent, le but de cette thèse est de proposer un ensemble d'actions permettant un décollage entrepreneurial en Kabylie et pourquoi pas dans le reste de l'Algérie, dans le cadre des réformes envisagées par l'État. Elle s'inscrit dans la forte ambition du peuple algérien d'aboutir à une économie prospère.

Ainsi, des réformes en profondeur devraient être menées dans les organismes accompagnateurs et du ministère respectif comme nous l'avons déjà suggéré dans nos recommandations. Enfin, notre étude comme toute autre recherche scientifique comporte certaines limites.

Limites de la recherche

La discipline des sciences humaines nous enseigne qu'il existe des éléments facilement observables chez les individus (intervenants en entrepreneuriat dans notre recherche), tels que les comportements (le combien, le quand et le où), mais connaître les origines par simple observation est quasiment difficile. Les éléments non observables sous-entendent les croyances, les valeurs socioculturelles et les mobiles de motivations. Ceci conduit à la question du comment et du pourquoi de tels comportements. Ainsi, toute recherche est tributaire de sa problématique et toute méthode adoptée présente ses propres limites. L'approche qualitative a été choisie et appuyée par un questionnaire d'ordre qualitatif, mais tout de même en l'absence d'une méthode quantitative, ce qui est d'ores et déjà une faiblesse (limite). Alors, une des limites parmi d'autres de cette recherche réside dans la représentativité de l'échantillon choisi à Tizi-Ouzou dans son ensemble. Une autre limite est liée au contexte politique de l'Algérie et de la Kabylie en particulier : les personnels de ces organismes livrent difficilement l'information sur leurs relations de travail. Ils font preuve de méfiance à l'égard de ceux qui leur viennent de l'extérieur et qui leur posent des questions. Nous risquons de le répéter, car c'est une génération marquée par la menace et les sanctions de la part des autorités. Culturellement parlant, la région tout entière n'est nullement familière avec les entretiens ou les enquêtes.

Parlant des enquêtes, l'histoire veut que dans l'esprit des intervenants une enquête soit perçue comme contrôle ou une sorte de règlement de comptes. Alors, ceci n'est acceptable à leurs yeux que lorsque l'instruction émane de leur chef hiérarchique.

Ainsi, pour des raisons de peur ils préfèrent la rétention des informations. Les amener à contribuer à la recherche n'est pas une mince affaire.

Cependant, nous avons pu contacter les personnes ressources dans chaque organisme en question par l'intermédiaire des enfants du pays (personnes jouissant d'une bonne réputation).

Le choix du thème, les circonstances atténuantes du pays et de la région, le profil spécifique des employés et aussi l'absence de mandat pour mener ce travail conjointement avec les organismes concernés (faute d'autonomie de décision) nous obligent à réaliser l'analyse des données et la lecture des résultats par nous-mêmes sans possibilité de partage avec les répondants.

Au risque de le répéter, l'idée de faire de la création d'entreprises une question uniquement de porteur de projet signifie que nous n'avons rien compris. Alors, les auteurs ont spécifié à maintes reprises que la création d'entreprises est complexe.

Elle dépend de plusieurs facteurs non apparents et incontrôlables, tels que les facteurs socioculturels, motivationnels, et sociopolitiques portés par les fonctionnaires dans différents organismes. L'influence de ces facteurs identifiés dans notre étude confirme leurs rôles négatifs sur le comportement des intervenants. Pour y remédier, l'État doit procéder impérativement à enseigner les valeurs positives du travail, c'est-à-dire à stimuler les promoteurs de l'entrepreneuriat à la fixation des objectifs et appliquer une politique d'équité vis-à-vis des efforts fournis.

Aussi, insister sur la sensibilisation à la formation continue et au perfectionnement au niveau de tous les paliers de l'administration publique, ainsi que la transparence dans le choix des individus en poste pour mener convenablement leur mission.

Or, comme nous l'avons dit, toute recherche présente des limites, mais nous estimons que la nôtre a contribué à la production de connaissance utile et aussi à l'ouverture de nouvelles pistes de recherche.

Pistes de recherche

Chaque peuple a sa propre culture entrepreneuriale, on trouve celle qui prospère et celle qui peine à décoller (approche *emic*). Un phénomène auquel les chercheurs s'intéressent davantage après l'avoir uniformisé.

Dans le même sens, notre thèse contribue de façon explicite à donner un apport en enseignement sur la culture entrepreneuriale propre aux pays en voie de développement et en particulier au niveau des organismes de la promotion de l'entrepreneuriat. Ainsi, parmi les éléments dont la culture entrepreneuriale dépend, sont les facteurs socioculturels, motivationnels et un leadership entrepreneurial collectif, véritables caractéristiques d'influence décisionnelle jusque là citées implicitement par les chercheurs faisant partie d'un ensemble de facteurs environnementaux. C'est ainsi que notre recherche ouvre des pistes amenant vers une prise en considération d'une manière effective des variables identifiées et entravant le développement d'un comportement favorable à l'entrepreneuriat, à savoir l'individualisme et la rivalité au sein même des organismes facilitateurs, la croyance, l'éducation, l'assistanat, la bureaucratie et l'asymétrie d'information. Pour rappel, ces facteurs socioculturels en tant que pistes de recherche se trouvent au stade embryonnaire.

Toutefois, nos résultats confirment le rôle des facteurs motivationnels déjà annoncés par les auteurs de différentes théories telles que, la théorie du contenu et la théorie du processus, comme sources de la performance et du rendement des employés quand elles sont bien gérées. Ainsi, leur analyse contribuera à constituer un savoir sur les différentes ressources humaines dans d'autres organismes contribuant à l'entrepreneuriat en Algérie. Pays riche en contrastes et considéré comme multiculturel et tribal, l'Algérie, comme un laboratoire à ciel ouvert, peut intéresser tout ce qui est du domaine scientifique et politique. Une initiative de telle envergure construira une banque de données sur laquelle des plans opérationnels seront réalisés dans le but d'atteindre l'objectif de reconversion des mentalités prosélytiques et des comportements non reluisants des acteurs de la promotion de la création d'entreprises au niveau de tous les organismes publics.

Partant de ce que disent les sciences et s'inspirant des modèles entrepreneuriaux réussis en les adaptant à la réalité socioculturelle et motivationnelle des employés d'aide à l'entrepreneuriat, ces opérations seront en mesure de promouvoir l'entrepreneuriat d'une manière efficiente. Aussi, il est conseillé de s'intéresser au fonctionnement systémique des différentes variables en interaction entre elles. De cette manière, une étude pourrait être envisagée afin de connaître la variable mobilisatrice. C'est le cas notamment de la croyance : tout ce qui arrive vient de Dieu et de l'assistanat par l'État (la forte externalité), de l'effort, de la reconnaissance et de la récompense (motivation).

Finalement, toute démarche entrepreneuriale est déterminée par la culture des décideurs et intervenants (facteurs socioculturels), de la politique de motivation, ainsi que du contexte socioéconomique et politique. Ce genre de recherche pourrait se pencher sur différents organismes au niveau national dans le but d'explorer les facteurs socioculturels et motivationnels favorisant ou empêchant leurs pratiques entrepreneuriales respectives. Si toutefois, on n'observe pas de différences, c'est que les intervenants ont évolué dans le même contexte idéologique et politique.

Ainsi, le manque d'ambition et de vocation entrepreneuriale chez les employés d'aide à la création d'entreprises au niveau des différents organismes en Kabylie est à l'origine du manque d'emplois. Y remédier demande certainement des actions concrètes entre celles qui sont à court terme et celles qui demandent beaucoup plus de temps, permettant de développer un état d'esprit favorable à la culture entrepreneuriale et de réduire la nuisance des intermédiaires, afin d'apporter un allègement au chômage galopant source de tous les maux sociaux.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abraham M. (1954-1970). *Motivation and personality*, 2e éd. New York, Harper & Row.
- Addi, L. (2009). Les partis politiques en Algérie. In *Revue de l'Occident musulman et la Méditerranée* (n°111-112), 139-162.
- Adler, N. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Ottawa : Éditions Reynolds Goulet Inc.
- Ait Ziane, K. et Ait Ziane, H. (2006). *Territoire et entrepreneur innovateur : cas de l'Algérie*. Publication, Centre Universitaire Khemis Miliana, Algérie.
- Akoto, E. (1993). *Déterminants socioculturels de la natalité des enfants en Afrique noire : hypothèses et recherche d'explication*, Éditions. Academia, Louvain La-Neuve.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations revolving*, Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Allali, B. (2001). Pour une comparaison transculturelle des pratiques de management. *Cahiers de recherche 01(05)*. HEC Montréal.
- Allport, G.W. (1985). *The Nature of Prejudice*, Garden City-New York, 1954, rééd. Adison-Wesley the Historical Background of Modern Social Psychology, in G. Lindzey, *Handbook of Social Psychology*, Reading (Mass.) -Londres, 1954, 3^e éd. Erlbaume & Lawrence, Hillsdale
- Amiel, P. (2004). *Ethnométhodologie appliquée. Éléments de sociologie praxéologie*. Paris : Presses de LEMA.
- Avenier, M.J. et Gavard, P.M.L. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & Jolibert (Éd.). *Méthodologie de la Recherche — réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion* (p. 5-45). Paris : Pearson Éducation France.
- Avenier, M.J. (1989). Méthodes de terrain et recherche en management stratégique. *Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, 14, 199-218.

- Barry D. (1991), « Managing the boss less team: lessons in distributed leadership », *Organizational Dynamics*, Vol.20, p.31-47.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental, Col. Entreprendre, p. 213.
- Bareil, C. et C. Boffo(2003). « Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance », dans G. Karnas, C. Vendenberghe, et N. Delobbe (Dir.), *Bien-être au travail et transformation des organisations : Actes du 12^e congrès de psychologie du travail et des organisations*, tome 3, Belgique, Presses universitaires de Louvain, 2003, p. 541-551.
- Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, la famille et l'entreprise*. Paris, inter éditions, coll. L'entreprise.
- Béchar, J. (1996). Comprendre le champ de l'entrepreneuriat. *Cahier de recherche* (96-01-01), Chaire d'entrepreneuriat Maclean Hunter, École des HEC de Montréal.
- Benabou C et McShane.S(2008).*Comportement organisationnel, comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Chenelière McGraw-Hill Education.
- Bérard, L. et Marchenay, M. (2007). *Produits de terroir : comprendre et agir Bourg-en-Bresse. Ressources des terroirs*. CNRS.
- Bollinger, D. et Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris : les Éditions d'Organisation.
- Bonnet, M. (1987). *Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio — économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel*. Thèse de Doctorat d'État ès sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2.
- Bonner, S.E. et Sprinkle, G. B. (2002), « The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, n° 4-5, pp. 303-345.
- Bouchikhi, H. (1988). *Éléments d'une approche constructiviste des structures organisationnelles. Cas de la structuration d'un champ de la micro-informatique à la RATP*. Thèse pour le Doctorat en Méthodes scientifiques de Gestion, sous la Direction de J. GIRIN, Université Paris IX Dauphine.

- Boudon, R. (1979). *La logique du social*. Paris : Hachette.
- Boudon, R. (1990). « Action » in *Traité de sociologie*, (p. 21-55). Paris : PUF.
- Boudon, R. et Bourricaud, F. (1983). *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, coll. « Quadrige ».
- Boudreau, C. et Arseneault, A. (1995). La recherche qualitative : une méthodologie différente, des critères de scientificité adaptés. *Recherches qualitatives*, 12, 121-119.
- Bourdieu, P. (1963). *Travail et travailleurs en Algérie*. Paris : Mouton.
- Boutillier, S. et Uzunidis, D. (1999). *La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*. Paris : Éditions la Découverte & Syros.
- Bruce M.Maglino, Elizabeth C.Ravlin, « Individual values in organizations: Concepts, Controversies and Research », *Journal of Management*, vol.24, 1998, p.351-389
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprises : Contribution épistémologique et modélisation*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Bruyat, C. et Julien, P.A. (2001). Defining the Field of Research in Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.
- Busenitz, L. et Lau, C. (1996). A cross cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4) (25-39).
- Bygrave, W. (1989 a). The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(2), 7-26.
- Bygrave, W. et Hofer, C. (1991). Theorizing about entrepreneuriat. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Calza, F., Aliane, N., Cannavale, C. (2010), Cross-cultural differences and Italian firms'internationalization in Algeria – Exploring assertiveness and performance orientation, *European Business Review*, Vol. 22 No. 2, 2010, pp. 246-272.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*, London : Fetche Gyler.

- Carrier, S. et Fortin, D. (1997). L'art de la conversation dans la recherche-terrain : l'entrevue dans l'action, *Recherches qualitatives*, 17, 126-160.
- Céline, B. (2004). La résistance au changement : synthèse et critiques des écrits. *LeCahier* 04-10, HEC Montréal.
- Charreire, S. et Durieux, F. (1999). Explorer et tester (chapitre 3). In R.A. Thiétart, (dir). *Méthodes de Recherche en Management* (p.57-80). Paris : Dunod.
- Chrisman, J.J. et Gatewood, F. (2002). A note on the efficiency and effectiveness of outsider assistance programs in rural versus non-rural states. *Entrepreneur, Theorie and Practice*, 26(3), 67-80.
- Chrisman, J.J. et McMullan, E.W. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of small business management*, 4(2), 229-244.
- Cicourel, A. (1964). *Method and measurement in sociology*, New York: Free Press.
- Cicourel, A. (1984). *La sociologie cognitive* (1^è é, 1972.), Paris : Presses Universitaires de France.
- Cinnamond, J. (1992). *The development of intersubjective trust: Ruls and Practices*. Thèse de doctorat, University Microfilms International, 5032.
- Claire, L., Domenic, L., et Joannie, L. (2010). *Les effets des projets entrepreneuriaux à l'école sur la réussite scolaire et personnelle des jeunes : l'expérience québécoise*. In Rapport de recherche présenté par Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire. Université Laval.
- Craig L. Pearce et Jay A. Conger (sous la dir.de)(2003), *Shared Leadership*, Thousand Oaks (Californie,) Sage, chap.1
- Clayton P. Alderfer (1969). "An Empirical Test of New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and human Performance*, vol.4, 1969, p.142-175
- Colvin, A. J. S. et Boswell, W. R. (2007), « The Problem of Action and Interest Alignment: Beyond Job Requirements and Incentive Compensation », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n° 1, pp. 38-51.

- Contandriopoulos, A.P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.L. et Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cote, M. (1996). *Paysages et patrimoine : guide d'Algérie*. Alger : Éditions Media-plus.
- Coulon, A. (1987). *Ethnométhodologie*. Paris : PUF.
- Davidson, P. (1995). Determinants of entrepreneurial intentions, *Rent IX workshop*, Piacenza, Italy, 23-24 Nov. 1995.
- David C.McClelland et D.G.Winter (1969): *Motivating Economic Achievement*, New York, The Free Press
- De Fornel, M., Ogien, A. et Quéré, L. (2001). *L'ethnométhodologie, une sociologie radicale*. Paris : Éditions, la découverte et Syros.
- Delobbe, N. et Vendenberghe, C. (2000). *La culture organisationnelle*, in Brangier Éric, les Presses universitaires de Nancy.
- Demers, C. (2003). L'entretien. In Y. Giordano (dir), *conduire un projet de recherche : une approche qualitative* (174-210). Colombelles, France : Éditions EMS.
- Deschamps, C. (1993). *L'approche phénoménologique en recherche : comprendre en retournant au vécu de l'expérience humaine*. Montréal : Guérin Universitaire.
- Deslauriers, J.P. (1991). *Recherche qualitative*, Guide Pratique, Mc Graw Hill.
- D'Iribarne, Ph. (2000). Management et cultures politiques. *Revue française de gestion*, mars — avril — mai (p.70-75).
- D'Iribarne, Ph. (2004). Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique, *Management international*, 8 (3), 11-19.
- Dolan et Lamoureux (1990), *Initiation à la psychologie de travail*, Boucherville : les Editions Gaëtan Morin, 489 pages.
- Dupuis, J.P. (1990). Antropologie, culture et organisation : vers un modèle constructiviste. In Chanlat, J.F. (dir), *l'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, (p.533-552). Québec, presses de l'université laval et Paris, Editions Eska
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Éditions: Harper & Row.

- Eagly et Chaiken. (1993). *La psychologie des attitudes*, Fort Worth, TX :. Harcourt Brace Jovanovich.
- Edwin A.L et Gary P.L (1979).” Goal Setting: A Motivational Technique That Works”, *Organizational Dynamics*, vol.8, p.68-80
- English F.W, (2008). *The Art of Educational Leadership: Balancing Performance and Accountability*, Thousand Oaks (CA), Sage, 2008.
- English, P. et Hénault, G. (s, dir.). (1996). *Petites entreprises africaines : Clés du changement*, Ottawa : Centre de recherches pour le développement international.
- Eisenhardt K.M. et Bourgeois L.J. (1988), « Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory », *Academy of Management Journal*, Vol.31, p.737-770.
- Eisenhardt K.M. et Schoonhoven C.B. (1990), « Organisational Growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978- 1988 », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, p.504-529.
- Fayolle, A. (2004). À la recherche du cœur de l’entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. *Revue Internationale PME*, 17(1), 101-121.
- Fiedler. E.F et M.M. Chemers.(1974).*Leadership and Effective Management*, Glenview(Illinois), Scott, Foresman.
- Fiedler F. Fred et Joseph F .Garcia,(1987).*New approaches in Effective Leadership*, New York, Wiley
- Filion, L. (1990). Vision and relations : elements for an entrepreneurial metamodel. *Frontiers of entrepreneurship research* (p.57-71). Babson College, USA.
- Filion, L. (1997). Le champ de l’entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue Internationale PME*, 10(2), 129-172.
- Fortin, A. (2002). *La culture entrepreneuriale un antidote à la pauvreté*. Éditions Transcontinentales INC, Fondation de l’entrepreneuriat du Québec.
- Frederick Herzberg. (1969). One More Time: How Do You Motivate Employees? ” *Harvard Business Review*, vol46, n°1, janvier - février 1968, p.53-62
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood-Cliffs, NJ : Printice-Hall.

- Garfinkel, H. (2007). *Recherches en ethnométhodologie*, traduit par M. Barthelemy Baudouin Dupet, Jean Manuel de Quieroz et Louis Quéré. Paris: PUF.
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of small business*, 12(4), 11-32.
- Gartner, W. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of business venturing*, 5(1), 15-28.
- Gartner, W. (1993). Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary, *Journal of business venturing*, 8(3), 231-239.
- Gartner, W. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 27.
- Gasse, Y., Bouchard, M., D'Amours, A. et Ndiaye, A. (1992). *Création d'entreprise en Afrique : Une approche dynamique à la création d'une entreprise*, Sillery : Fischer Presses.
- Gasse, Y. et D'Amours, A. (2000). *Profession : entrepreneur*, Montréal (Québec) – Charlesbourg (Québec), Les Éditions Transcontinental Inc. et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneuriat.
- Gasse, Y. (2003). L'influence du milieu dans la création d'entreprises, *Dossier organisation et territoires*, Université Laval.
- Gasse, Y. et Guénin-Paracini, T. (2007). *Le développement de l'esprit d'entrepreneuriat : analyse des activités réalisées à la commission scolaire de la capitale*. CEPME, Université Laval.
- Gelinas, J. (2004). *La cohabitation d'un processus transversal avec la structure fonctionnelle en contexte de développement de nouveaux produits : élaboration d'un modèle théorique d'intégration*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois — Rivières, Québec.
- Ghiglione, R. et Matalon, B. (1991). *Les enquêtes sociologiques (théories et pratiques)*, Paris : Armand Colin.
- Giordano, Y. (1991). Décision et organisations : quelles rationalités, *Économies et Sociétés*, Série SG, (17, 161-194).

- Girin, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. *In Actes du colloque sur le thème : Qualité des informations scientifiques en gestion. Méthodologies fondamentales en gestion*, (p. 170-186). Actes publiés par l'ISEOR.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, *Épistémologies et sciences de Gestion*, (p.141-182). Paris: Economica.
- Goleman's. D. (2000), « *Leadership That Gets Results* » (*Harvard Business Review*, March-April 2000)
- Gontcharoff, G. (1996). Décalages. Quoi de neuf après trente ans? *In Territoires*, 1, 18-21.
- Greene, P. (1997). A resource-based approach to ethnic business sponsorship: a consideration of Ismaili-Pakistani immigrants. *Journal of Small Business Management*, 24, 1 — 8.
- Grouard, B et Meston, F. (1998). *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. Dunod, 336 p.
- Hagen, E. (1960). The entrepreneurs as rebel against traditional society. *Human organization*, 19(4), 185-187.
- Hayton, D. et al. (2002). National culture and entrepreneuriat : a review of behavioural research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.
- Hernandez, M. (1999). *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Paris : Éditions l'Harmattan.
- Hernandez, M. (2001). *L'entrepreneuriat : approche théorique*, Paris : Éditions l'harmattan.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. (Coll. Perspectives marketing). Bruxelles : De Boeck Université.
- Hlady Rispal, M. et Lapassouse, M.C. (1996). La relation PMI exportatrice/importatrice locale : proposition de classification sur base d'interviews d'exportateurs, *Gestion 2000*, Août-Sept. 1996, 125-142.
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2005). *Psychologie sociale (4e é)*. Londres : Prentice — Hall.

- Hubert, D. (1997). *L'ethnométhodologie*. Paris : Éditions Economica.
- Jean Philippe, F. (2006). *La croyance*. Saisie le 15 juin 2011, de <http://www.voie-de-l-ecoute.com/documents-partages/47.pdf>.
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305 - 360.
- Johannisson, B. (1984). À cultural perspective on small business-local business climate. *International small business Journal*, 2(4), 32-46.
- Johannisson, B. (1987). Toward theory of local Entrepreneurship. In : R.G.Wyckhman, L.N. Meredith et G.F. Bushe, (ed). *the spirit of entrepreneurship.32nd world annual conference, international council for small business*, Vancouver, B.C.
- John R.Schermerhorn et al (2010), *Comportement humain et organisation*. 4e édition ERPI
- Jorgensen, D.L. (1989). *Participant observation: A methodology for human studies* (Applied social sciences methods, vol. 15), Newbury Park, CA: Sage.
- Joyal, A. (2007). *Le concept de milieu et les PME innovantes et exportatrices : études de cas le Québec non métropolitain*, Grepem, UQTR, 1995.
- Julien, P.A. et Boukar, H. (2009). Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature. La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé. In *11eme Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*, Paris : Éditions Economica/gestion poche.
- Kamm J.B., Shuman J.C., Seeger J.A. et Nurick A.J. (1990), « Entrepreneurial teams in new venture.
- Katzenbach J.R. (1997), « The myth of the top management team », *Harvard Business Review*, Vol.75, p.82-91.
- Katz, D. et Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, Edition Willey.
- Kets De Vries, Manfred. R. (2008), « Decoding the Team Conundrum: The EightRoles Executives Play », *Organizational Dynamics*, Vol. 36, n° 1, pp. 28-44. Translated into French as Translated into French as « Archétypes de Leadership et Équipe de Direction », *Gestion*, Special Leadership review, Vol 33, # 3, pp 48-60, Autumn 2008.

- Kets De Vries, M.F.R. (1977). The entrepreneurial personality. *Journal of Management Studies*, 14, 34 — 57.
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and economic development*. In P, Kilby(Ed), New York: Free press.
- Kombou L. et Saporta, B. (2000). *L'entrepreneuriat africain; mythe ou réalité?* Verstraete, T. (Dir). Paris : Edition Histoire d'Entreprendre, E.M.S.
- Kroeber, A. L. et Kluckhohn, C. (1952), *Culture : a critical review of concepts et definitions*, Cambridge (Mass), Papers of the Peabody Museum of american archeology et ethnology, Harvard University XLVII.
- Kuran, T. (2003). *islamic redistribution through Zakat: historical record and modern realities*. In M. Bonner, M. Ener et A. Singer (dir.), Poverty and Charity in Middle East Contexts, State University of New York Press, Albany, New York.
- Kurt. L. (1958). « Group decision and Social change ». In *Reading in Social Psychology*, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley, p. 197-211
- Lacasse, R. (1985). Entrepreneurship — entrepreneur — création d'entreprises. *Inworking Paper*, décembre, IAE de Nice et C.E.R.M.E
- Lamiri, A. (2010). Il manque un super-cerveau à l'économie algérienne. *Les afriques*. Saisie le 10 juillet 2011 de <http://www.algerie-dz-com/forums/archives/indexphp/t-144417.html>
- Lamiri, A. (1993). *Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché*. Alger, Édition. Prestcomm.
- Landa, J. (1993). *Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisation économique*. In esprit d'entreprise, cultures et sociétés, Paris : Éditions maxima.
- Landes, D.S. (1998). *The Wealth and Poverty of Nations*. New York : W.W. Norton &Company.
- Lapierre, J. (1977). *Vivre sans État? Essai sur le pouvoir politique et l'innovation sociale*, Paris : Seuil.
- Lapointe, A.; Labrie, D et Laberge, J.(2010). *Les effets des projets entrepreneuriaux à l'école sur la réussite scolaire et personnelle des jeunes : l'expérience québécoise*. Rapport de recherche. Université Laval

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1968). *Organization and environment : Managing differentiation and integration*. Boston : Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University.
- Lecerf, Y. (1993). *Le champ d'application de l'ethnométhodologie*. Saisie le 26 juin 2009 de <http://www.vadeker.net/corpus/etude.html>
- LeMoigne, J.L. (1990). Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In A.C.Martinet (coord.), *Épistémologie et Sciences de Gestion*, (p. 81-140), Paris : Economica..
- LeMoigne, J.L. (1995). *Les Épistémologies constructivistes*, (1er é), Paris : Que Sais-Je?
- LeMoigne, J.L. (2001). *Le Constructivisme*, Tome 1 : Les enracinements. Paris : L'Harmattan.
- LeMoigne, J.L. (2002). *Le Constructivisme*, Tome 2 : Épistémologie de l'interdisciplinarité. Paris : L'Harmattan.
- LeMoigne, J.L. (2003). *Le Constructivisme*, Tome 3 : Modéliser Pour Comprendre. Paris : L'Harmattan.
- LeMoigne, J.L. (2007). Transformer l'expérience humaine en science avec conscience. In A.C. Martinet (coord.), *Sciences du management. Éthique, pragmatique et épistémique*, (p.31-49). Paris: Vuibert FNEGE.
- LeMoigne, J.L. (2008). Who Conceive of the Individual? *Constructivist Foundations*, 3(2) 69-71.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Lyman W .Porter,(1963). Job Attitudes in Management: II. Perceived Importance of Needs as a Function of job Level” , *Journal of Applied Psychology*, vol.47,avril 1963,p.141-148
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research* .London: sage publications Ltd.
- Lorrain. J., Belley A. et Dussault L. (1998). Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE), *4e congrès international sur la PME*, Université de Metz et Université de Nancy. <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998>
- Mahé, A. (2001). *Histoire de la Kabylie XIX^e-XX^e siècles : Anthropologie historique du lien social dans les communautés villageoises*. Alger : Editions Bouchene.

- Marchesnay, M. (2001). Les PME de terroir : entre « géo » et « clio ». *Stratégies, Entreprises et Histoire*, (vol 28, p.51-63). Editions Eska.
- McClelland, D. (1961et 1969). *The Achieving Society*. Princeton, D.et Van Nostrand, New York: Free Press.
- McDermott, J.F. (1982). *Frères-sœurs, la rivalité fraternelle*, Montréal : Les Éditions de l'Homme, Division de Sogides Ltée.
- Mc Grawth et al. (1992-1993). More like each other than anyone else? A cross — cultural study of entrepreneurial perceptions. *Journal of business venturing*, 7(6), 419-429.
- Mc Millan et al. (1992-1993). Does culture endure or is it malleable? Issues of entrepreneurial economic development. *Journal of business venturing*, 7(6), 441-458.
- Mercure, D. (1997). *Culture et gestion en Algérie*, Paris et Montréal : L'Harmattan.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, les Éditions d'Organisation .
- Michel, H. (2005). *Conduire un projet élèves*, Paris : Hachette, Éducation.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data analysis : An expanded source book*, (2e é). Sage publications, Thousand Oaks, CA.
- Mir, R. et Watson, A. (2000). Strategic Management and the Philosophy of Science: the Case for a Constructivist Epistemology. *Strategic Management Journal*, 21, 941-953.
- Mir, R. et Watson, A. (2001). Critical realism and constructivism in strategy research: Toward a synthesis. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1169-1173.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse* : Presses de l'Université du Québec.
- Morin, P. (1987). *L'intervention dans l'entreprise et le développement des organisations, Traité de Psychologie du travail*. Paris : PUF.
- Muller, S. et Thomas, A. (2000). Culture and entrepreneurial potential. A nine country study of locus control and innovativeness. *Journal of business venturing*, 16, 51-75.
- Naffakhi H. (2008), « Equipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Nancy2.

- Naffakhi, H. & El Andoulsi, S. (2009), « L'autonomie des membres d'une équipe entrepreneuriale construit-elle un nouveau processus de prise de décision », *AIMS*, du 2 au 5 juin 2009, Grenoble, France.
- Nkakleu, R. (2001). *Pour une approche contingente des PME. Contribution à la connaissance de l'identité des dirigeants et des modes de gestion du potentiel*. Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Strasbourg I.
- Noland, M. (2007). Religions, islam et croissance économique. L'apport des analyses empiriques. *Revue française de Gestion*, 171(33), 97-118.
- Northouse. P.G. (2013), *Leadership: theory and practice. Sixth edition*. Sage publication, inc. Thousand Oaks, California.
- OCDE. (2001). *Encourager les jeunes à entreprendre*. Paris : OCDE.
- O'connor P.M.G. et Quinn L. (2004), « Organizational capacity for leadership », in McCauley C.D. et Van Velsor E. (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, CA7 Jossey-Bass, San Francisco, p.417-437.
- Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier, *Recherches qualitatives*, 15, 179-194.
- Paillé, P. (1998). Un regard sur la recherche qualitative en éducation au niveau des mémoires de maîtrise et des thèses de doctorat des universités québécoises francophones (années 80 et début des années 90), *Recherches qualitatives*, 18, 187-216.
- Parsons, T, Shils E.A et al. (1952). *toward a general theory of action*, Harvard University Press, 506 p.
- Patton, M. (1985). *Culture and evaluation*, San Francisco: Jossey-Bass publications.
- Patton, M. (1986). *Utilisation-focused evaluation*, Newbury Prk : Sage publications.
- Pévost P. (1993). *Entrepreneurship et développement local: quand la population seprend en main*, Montréal, Ed. Transcontinentales inc., 198 p.
- Pearce C.L. (1999), « The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams », Conference at the Academy of Management, Chicago, IL.
- Pauzé, É. (1984). *Techniques d'entretien et d'entrevue*, Outremont : Modulo.

- Pernin, J.L. (2004). Essai sur les régimes de combinaisons de cités et la dynamique des mondes, *In Cahiers du GRES, LEREPS–GRES*, IUT Tarbes, France.
- Peterson, M. et Pike, K. (2002). Emics and etics for organizational studies: A lesson in contrast from linguistics, *International journal of cross cultural management*. Sage publications, 2(1), 5-20.
- Piaget, J. (1970 a). *Psychologie et épistémologie, pour une théorie de la connaissance*, Paris : Éditions Denvel-Gonthier.
- Piaget, J. (1970 b). *L'épistémologie génétique*, Paris : PUF (Que sais-je?).
- Pike, K. (1966). *Language in relation to unified theory of the structure of human behavior*. Éditions Mouton : The Hague.
- Plane, J.M. (1994). *Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise — Cas d'expérimentations*. Thèse pour le Doctorat ès sciences de Gestion sous la direction de H. SAVALL, Université Lumière Lyon 2.
- Plane, J.M. (1995). Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH. *In Actes de l'AGRH*, Poitiers, (p. 576-585).
- Plane, J.M. (1996). Pouvoir interactif des intervenants en management stratégique. *In Revue Sciences de la Société*, 38, 111-127.
- Plane, J.M. (1996). La recherche-intervention : analyse d'un processus complexe et déstabilisant. *In Actes de la 14e Université d'été de l'Institut international de l'Audit social (IAS)*, I.A.E d'Aix-en-Provence.
- Plane, J.M. (1998). Pour une approche ethnométhodologique de la PME. *Revue internationale PME*, 11(1), 123-140.
- Quéré, L. (1992). L'apport de l'ethnométhodologie à l'étude de la communication. *In Conférence inédite donnée à l'Université du Québec à Montréal*, Montréal.
- Rainville, M. (2001). *Pour comprendre les valeurs*. Document de travail. Les Éditions du Machin, dans le cadre du cours EDU 6014 : Formation à distance et développement, Télé-université du Québec (Téluq), session d'hiver 2001.
- Raynaud, E. (2005), « Les incitations au cœur de l'économie des organisations: la contribution de Bengt Holmström », UMR INRA/INAPG SADAPT & Centre ATOM, Université de Paris I, 32 p., à paraître dans un ouvrage de Chabaud, D., Glachant, J.-M. et Perrez, Y. (eds.), *Les théories économiques des organisations*.

- Rezsöházy, R. (2006). *Sociologie des valeurs*, Armand Colin
- Robson, C. (2002). *Real world research. A resource for social Scientists and practitioner-researchers* (2e éd), Madden. MA, Oxford, UK : Blackwell Publishing.
- Robert .R. Black et J.S.Mouton, *The New Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Company, 1991, p.29.
- Robert J. House et Terrence R. Mitchell, « Path Goal Theory of Leadership » *Journal of Cotemporary Business*, automne1977, p.81-97
- Rocher, G. (1969). *Introduction à la sociologie générale*, Montréal : Éditions Hurtubise HMH.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*, New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs, General and Applied*, 80 (1,) 609-633.
- Sadi, S. (1991). *Culture et démocratie*. Paris : Éditions Parenthèses.
- Stacy Adams .J (1963) "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.67, 1963, p.422-436.
- Savall, H. (1985). Où va la recherche en Sciences de Gestion? *Revue Française de Gestion*, 53(54), 242-253.
- Say, J. (1803). *Traité d'économie politique* (1re éd.). Paris : Dalloz.
- Schatzman, L. et Strauss, A.L. (1973). *Field research, strategies for a natural sociology*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Schumpeter, J. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. Paris : Éditions Dalloz.
- Schwartz, S.H et Bilsky, W. (1987). « Toward a universal psychological structure of human values », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, n°3, pp. 550-562.
- Shane, S et al (1993), « Cultural influences on national rates of innovation », *Journal of BusinessVenturing*, 8, p. 49-73.
- Shane, S. et Vankataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapero, A. et Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In Kent, C., Sexton, D. et Vesper, K. (ed.), (p.72-90). *The Encyclopaedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ.Prentice- Hall.

- Silverman, D. (1970). *La théorie des organisations*, Paris, Dunod.
- Singh, S. et Parashar, K.M. (2005). Cross cultural — cultural conceptualizations revisited, *In cross-cultural research, conference*, December 2005, Hyatt Dorado Beach Resort and country club, Puerto-Rico, USA.
- Sloane, P. (1999). *Islam, Modernity and Entrepreneurship Among the Malays*, Oxford, St Antony's College.
- Smith, R. (1999). Area-based initiatives: the rationale and options for area targeting, *In centre for analysis of social exclusion*, 25(3), London school of economics.
- Stanfield, J, H. (1993), *A History of Race Relations Research. First-generation Recollections*, Newbury et Londres, Sage.
- Stéphane, D. (2007). Attitudes : cours de psychologie sociale. Université Dijon. Saisie le 20-12-2007. Source : <http://www.psychoweb.fr/articles/psychologie-sociale/121-attitudes-definitions.html>
- Straub, D.W., Hill, C.E., Loch, K.D. et El-Sheshai, K. (1998). A Qualitative Assessment of Arabe Culture and Information technology Transfer, *Journal of Global Information Management*, 6 (3), p. 29-38
- Strauss, A.L., & Corbin, J. (1990). Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, CA: Sage.
- Tapié, S. (2006). Modules doublants STT/STG. *In Académie de Créteil*, 8(12), 2537-2556.
- Tania, S et Simon, L.D. (2013), *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 5e Edition ERPI
- Tornikoski, E. (1999). *Entrepreneurship through constructivist lenses : visionary entrepreneurship processs - a conceptual development*, Licentiate Thesis in Management and Organization, University of Vaasa.
- Torrès, O. (2001). Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde. *Management international*, 6(1), 1-15l.
- Toutain, O. (2004). *La notion d'entrepreneuriat dans le métier de l'accompagnement à la création d'entreprises*. Mémoire DESS Ethnomethodologie et informatique, Université Paris VIII.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Bouldes, Co: West View Press.

- Tribou, G. (1995). *L'entrepreneur musulman : l'islam et la rationalité d'entreprises*, Paris : l'Harmattan.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, London: Economist books.
- Trompenaars, F. et Hampden, C.T. (2004). *Au— delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Paris : Éditions d'organisations.
- UNESCO. (1999). *L'éducation et la dynamique de la population : mobiliser les esprits pour un avenir viable*, Paris : UNESCO.
- Usunier, J.C. (1998). Équivalence et non-équivalence entre contextes culturels : l'approche linguistique, *Revue Française de Marketing*, 168/169, 123-138.
- Van der maren, J. (1997). La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse? *Recherches qualitatives*, 17, 80-90.
- Verstraete, T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*. L'ADREG.
- Von Glasersfeld, E. (1984). An introduction to radical constructivism, in. *The invented reality: How do we know what we believe we know?* (P.17-40), édition Watzlawick. New York: Norton.
- Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science, *Foundations of Science, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science*, 6(3), 31-43.
- Von Glasersfeld, E. (2005). Thirty years radical constructivism. *Constructivist Foundations* 1(1), 9-12.
- Von Glasersfeld, E. (2008). Author's response, *Constructivist Foundations*, 3(2) 100-104.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York, 331 p.
- Visinand, M. (2003) *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*, Mémoire de maîtrise, Montréal : HEC Montréal, 2003, 147 p.
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York: Soubner.
- Weber, M. (1971). *Économie et société*, Paris : Plon.

- Weber, M. (2000). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris : Flammarion.
- Williamson, O. E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Inter Editions, Paris, pour la traduction française, 404 p.
- Yanat, Z. (1992). L'ethnométhodologie, démarche pour un audit social stratégique efficace, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3(4), 23-32.
- Yin, R. (1994). *Case study research. Designs and methods* (vol. 5). Thousand Oaks : Sage publications.
- Zajc, L.S. (2008). Comment peut-on construire un échantillon scientifique solide? *In revue 1*, 1-27, Université du Québec en Outaouais.

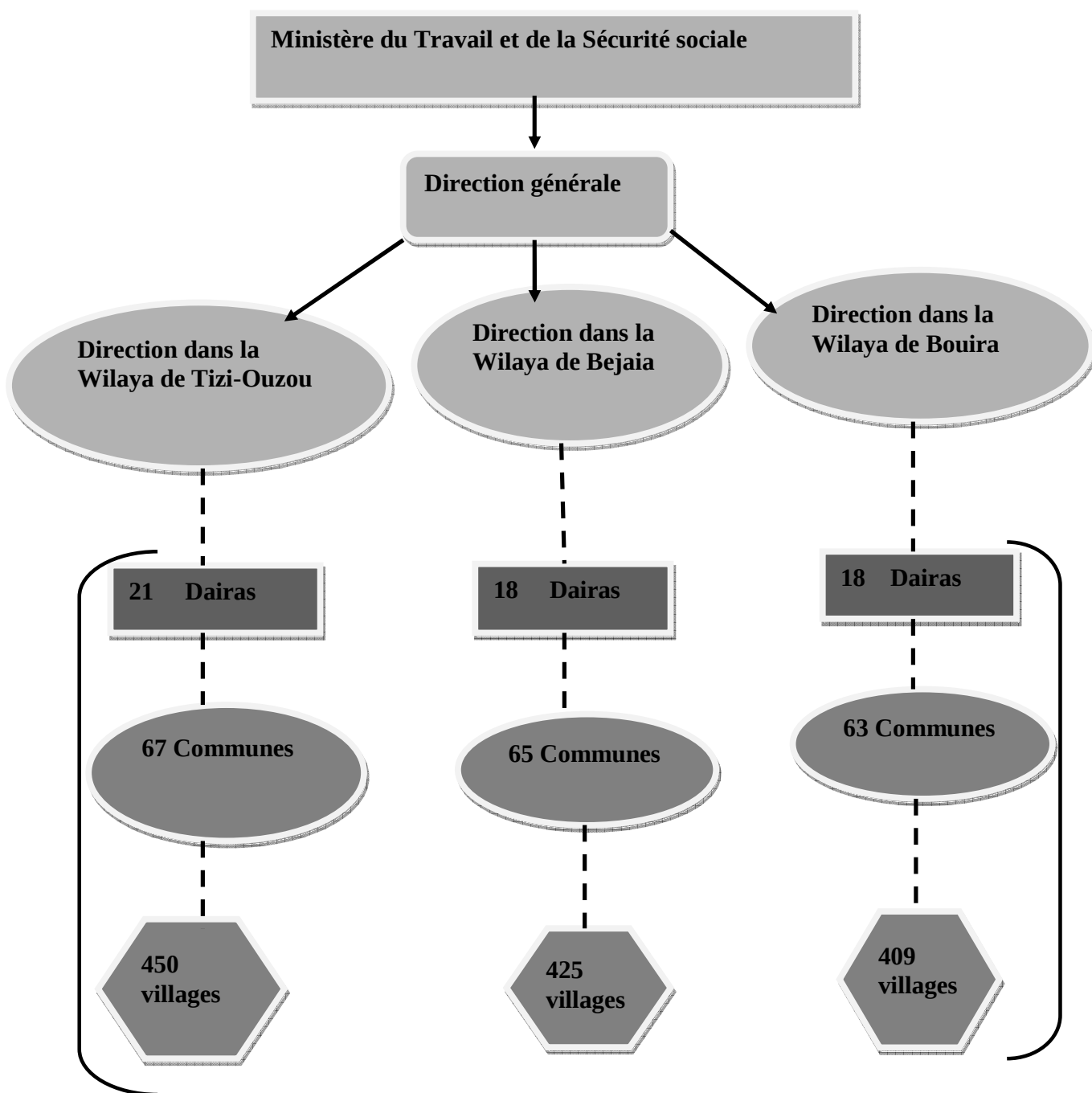
Les sites web :

[Http:// www algerieinfo.com](http://www.algerieinfo.com)
<http://www.algerinews-dz>
<http://www.agencetropicque.ch/archives/croyanc.html>
[http://www. El Wattan.com](http://www.ElWattan.com)
[http://www. LadepêchedeKabylie.com](http://www.LadepêchedeKabylie.com)
<http://www.lesoird'algerie.com>
[http://www. Ons-dz.com](http://www.Ons-dz.com)
[http://www. cnfc-dz.com](http://www.cnfc-dz.com)
<http://www.erudit.org>
<http://www.pmemagazine.dz>
<http://www.philoflo.fr/ressources/La +croyance.pdf>
<http://www.algerie-dz.com/article1318.html>
[http://www-algerie-focus.com/2010/01/11taux de chômage-en-Algérie le mensonge par les chiffres/](http://www-algerie-focus.com/2010/01/11taux_de_chômage-en-Algérie_le_mensonge_par_les_chiffres/)
[http://www.memoireonline.com/12/09/3049-deviancescolaireetcontrôlesociale à Yaoundé](http://www.memoireonline.com/12/09/3049-deviancescolaireetcontrôlesociale_à_Yaoundé)
<http://www.men.public.lu/priorités/competences/index.html>
<http://www.tlfg.ulaval.ca/axl/afrique/algerie-1demo.html>
<http://www.unesco.org/bpi/fre/unescopresse/2000/00-120.html>
[http://www.mak.makabylie.info/projet-pour-l-autonomie-de-la kabylie.fr](http://www.mak.makabylie.info/projet-pour-l-autonomie-de-la_kabylie.fr)
[http://www.angem.dz.](http://www.angem.dz)
[Http://www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz)
<http://www.cnac.dz>
<http://www.mtess.gov.dz>
[http://www.dicopo.fr/spip.php.article 103](http://www.dicopo.fr/spip.php.article_103)
[HTTP : //www universalis.fr/encyclopedie/attitude/1-le concept.](http://www.universalis.fr/encyclopedie/attitude/1-le_concept)
[Http://www.psychoweb.fr/articles/psychologie-sociale/121-attitudes-definition.html.](http://www.psychoweb.fr/articles/psychologie-sociale/121-attitudes-definition.html)
[Http://www.terranueva.fr/2009/05/valeurs-et-cohesion-interne.html](http://www.terranueva.fr/2009/05/valeurs-et-cohesion-interne.html)
[http://www.andrh.fr/services/ la-revue personnel/le e-leadership-partage Numéro 547 de février 2014 de la revue Personnel](http://www.andrh.fr/services/ la-revue_personnel/le_e-leadership-partage_Numéro_547_de_février_2014_de_la_revue_Personnel)
<http://www.hbs.edu/pages/default.aspx>
[http://www.hbs.edu/pages/default.aspx.](http://www.hbs.edu/pages/default.aspx)
<http://www.businessinsider.com/leadership-styles-around-the-world-2013-12#ixzz3Tdy51Goj> The Lewis Model explains every culture in the world

ANNEXE A — CARTE GÉOGRAPHIQUE DE LA KABYLIE

Source : [HTTP//www. Kabyle.net](http://www.Kabyle.net) consulté le 12 janvier 2015

**ANNEXE B — L'ORGANISATION DES STRUCTURES
D'ACCUEIL MISES EN PLACE**



Légende : Chaque 3 Dairas est représentée par un à deux intervenants en création d'entreprises.

... : Pas de relations

— : Liaison directe

**ANNEXE B1 — DISPOSITIFS DE CRÉATION D'ENTREPRISES
MIS EN PLACE PAR L'ÉTAT ALGÉRIEN**

Source : [www. Mtss-dz.com](http://www.Mtss-dz.com) consulté le 15 janvier 2015



Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

Jeunes promoteurs âgés de 19 à 40 ans DU NOUVEAU POUR VOUS

- Un apport personnel de **01%** ou **02%**
- Un prêt non rémunéré de **28%** ou **29%**
- Une Bonification des taux d'intérêts bancaires de **60%** à **95 %**

Et un prêt supplémentaire



Prêt à taux zéro, pour le loyer, de **500.000 DA**
pour toutes les activités

OU



Prêt à taux zéro, pour le loyer, allant jusqu'à
1.000.000 DA en faveur des diplômés de
l'enseignement supérieur désirant créer
leurs cabinets groupés

OU



Prêt non rémunéré de **500.000 DA** pour
l'acquisition de Véhicule-Atelier pour les diplômés
de la formation professionnelle

09, Rue Avezki Benbouzid
El Annassera Alger
Tél: 021.67.13.45 / 021.67.13.53
Fax: 021.67.75.87 / 021.67.75.74
www.ansej.org.dz

Les décisions de l'État concernant les dispositifs ANSEJ /CNAC /ANGEM

Le Conseil des ministres a arrêté, ce jour le 22 février 2011, d'importantes décisions destinées à valoriser davantage les dispositifs d'aide à la création propre d'activités et d'emplois par le biais des micros investissements.



- a- À ce titre, et outre les avantages qui leurs sont déjà accordés, les candidats au micro investissements dans le cadre de l'Agence nationale de soutien à l'emploi des Jeunes (ANSEJ) et de la Caisse nationale de chômage (CNAC), bénéficieront désormais des encouragements suivants :
- Une réduction de leur apport personnel au titre du financement de l'investissement (ramené de 5 % à 1 % pour les investissements ne dépassant pas 5 millions DA, et de 10 % à 2 % pour les investissements allant jusqu'à 10 millions DA);
 - L'élargissement du seuil maximal de bonification des taux d'intérêt sur le crédit bancaire (à savoir 80 % au nord et 95 % au sud et dans les Hauts Plateaux) aux activités dans le bâtiment, travaux publics et l'hydraulique (BTPH) et l'industrie de transformation;
 - L'extension des périodes de différés à une année sur le remboursement des intérêts et de 03 années sur le paiement du principal du crédit bancaire;
 - L'octroi, si nécessaire, d'un crédit supplémentaire sans intérêt de 500.000 DA pour la location du local destiné à l'activité, ou pour l'acquisition d'un véhicule aménagé en atelier, lorsqu'il s'agit d'une activité professionnelle par les diplômés de la formation professionnelle;
 - L'octroi si nécessaire, d'un crédit supplémentaire et sans intérêt de 1 million DA pour la location d'un local destiné à servir de cabinet médical, d'architecte, d'avocat ou autre, pour un minimum de deux diplômés universitaires;
 - L'instauration d'une période de trois années durant laquelle la micro entreprise évoluera graduellement vers une fiscalisation totale à l'issue de la période d'exonération;
 - Ainsi que la réservation d'un quota de contrats publics locaux aux micro entreprises.
- b— S'agissant du dispositif du micro crédit régi par l'Agence nationale du micro crédit (ANGEM), celui-ci bénéficiera désormais :
- du relèvement de 30.000 DA à 100.000 DA du montant du crédit sans intérêt, alloué à l'acquisition de matières premières. Ce dispositif est fortement utilisé par des femmes au foyer réalisant une activité destinée à améliorer le revenu familial;
 - et du relèvement de 400.000 DA à 1 million DA du montant du crédit destiné à l'acquisition de petits matériels et équipements pour les personnes désireuses d'exercer une activité manuelle.

Ansej (Agence Nationale de soutien à l'emploi des jeunes)

Créée en 1996 sous le numéro 96 -216 du 8 janvier 1996 complété par décret numéro 11-102 du 6 mars 2011. Destinée pour les jeunes chômeurs ayant l'âge entre 19 et 40 ans.

<http://www.ansej.org.dz>

Cnac (Caisse Nationale d'assurance chômage)

Créée par décret exécutif numéro 94-188 du 6 juillet 1994 complété par décret numéro 04-03 du 3 janvier 2004. Destinée aux chômeurs ayant 35 ans à 50 ans.

<http://www.cnac.dz>

Angem (Agence Nationale de gestion du microcrédit)

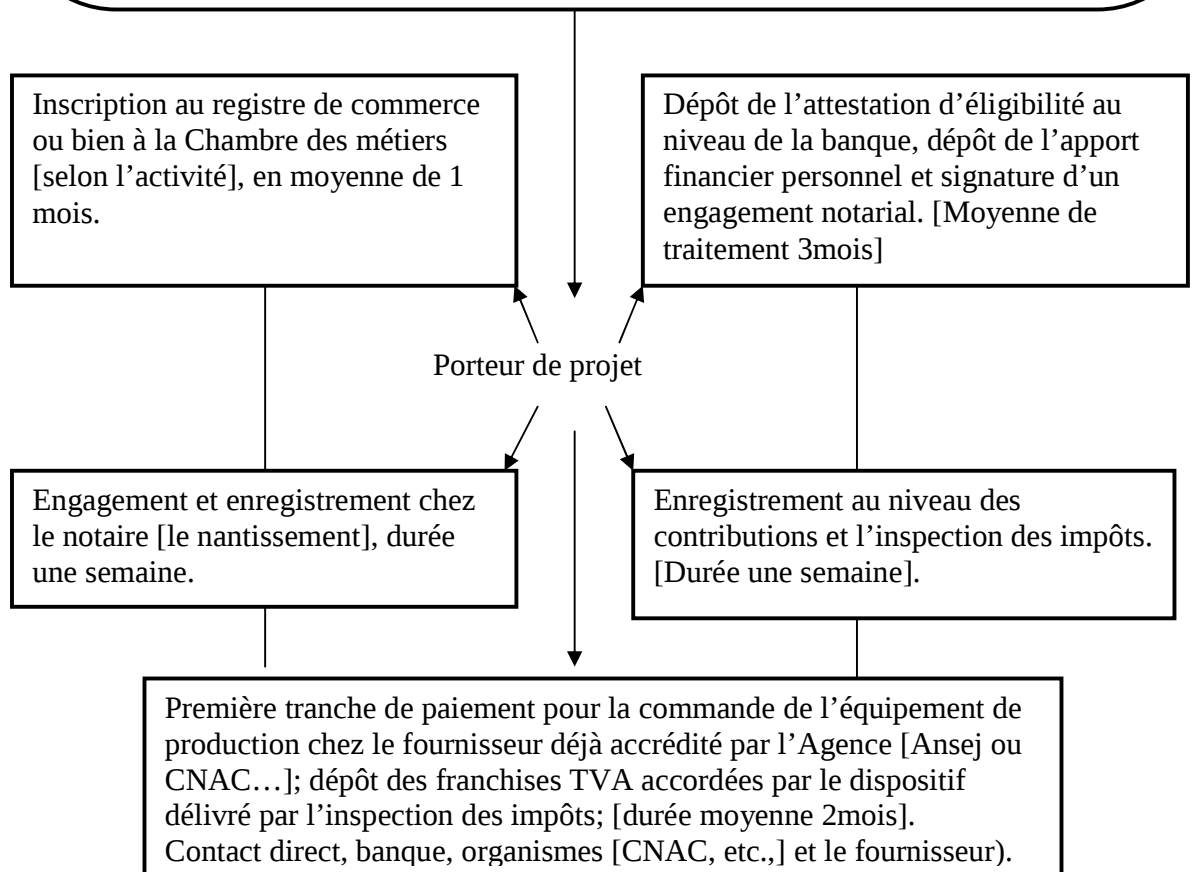
Créée par décret exécutif numéro 04-14 du 22 /01/2004. Destinée aux personnes ayant 18 ans et plus, chômeur ou ayant un emploi précaire ou sans revenu. Elle sert pour la création d'emplois à domicile. Elle représente un outil de lutte contre le chômage et la précarité visant le développement des capacités individuelles des personnes à s'auto prendre en charge en créant leur propre activité.

<http://www.angem.dz>

**ANNEXE C — CHEMINEMENT DE LA CRÉATION
D'ENTREPRISES SUIVI PAR UN PORTEUR DE PROJET
(EXEMPLE DE L'ANSEJ)**

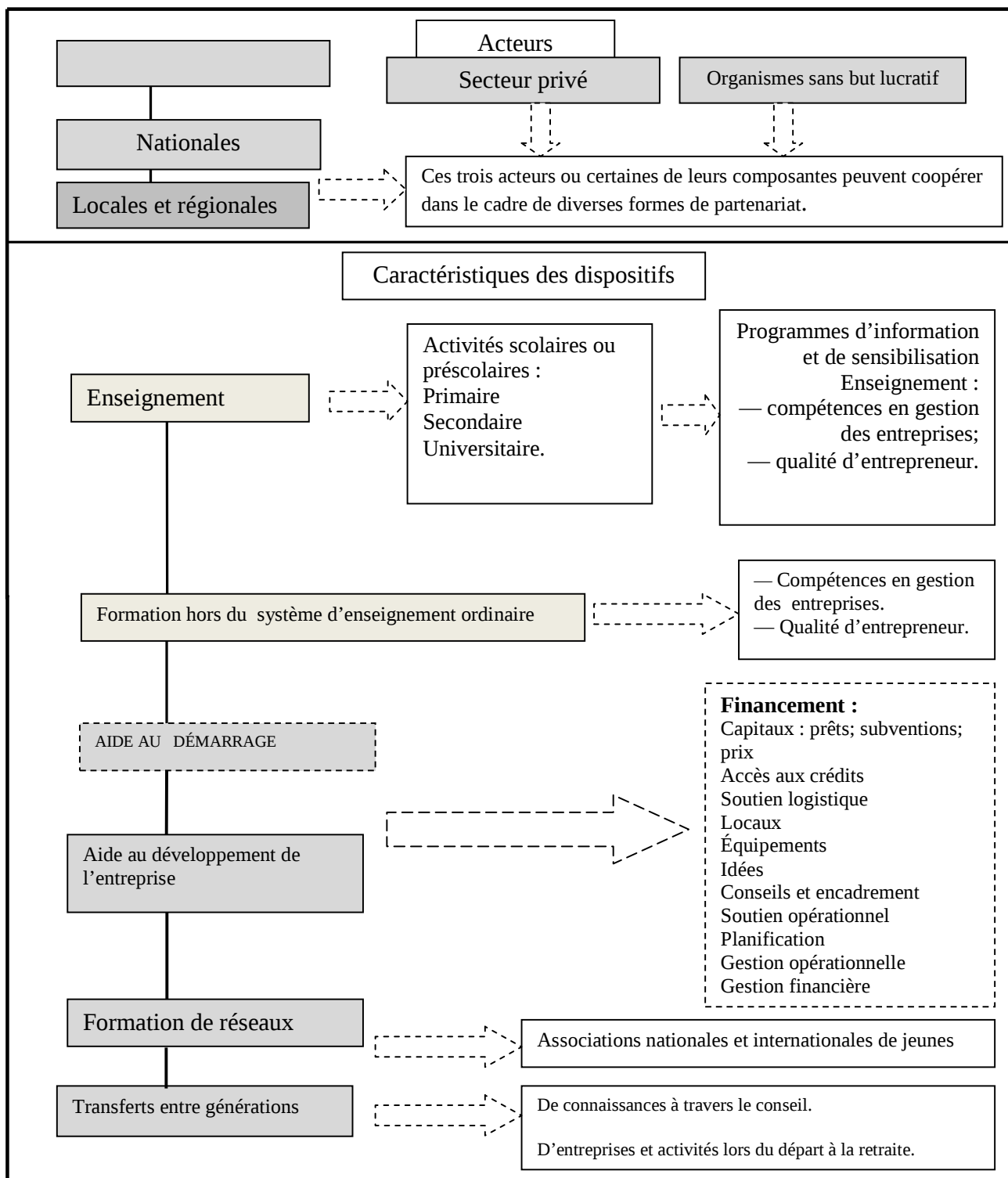
Démarche de la création d'entreprises en Algérie.

- Dépôt du dossier au niveau du service d'accueil et vérification de sa conformité.
- Convocation à une séance d'information et d'orientation (1 mois après dépôt du dossier).
- Étude du dossier par un agent (un chargé d'études).
- Confirmation de la validité du dossier (3 mois après).
- Convocation devant une commission composée de plusieurs représentants des différentes banques et autres organismes publics (impôts, mines, transport, etc.) après 8 à 10 mois d'attente.
- Défense du projet par le porteur et délivrance de l'attestation d'éligibilité en cas de succès.
- Début d'autres démarches auprès des organismes cités ci-dessous. (12 mois environ pour finaliser et par la suite faire la demande d'autorisation d'exploitation auprès de la municipalité et le contrôle final par l'organisme d'appui à l'entrepreneuriat.



Source : Conception personnelle

**ANNEXE D — DISPOSITION DE PROMOTION DE
L'ENTREPRENEURIAT CHEZ LES JEUNES : DESCRIPTION
SCHÉMATIQUE (OCDE, 2001)**



Source : OCDE (2001, p.42)

ANNEXE F — LES QUESTIONS PAR THÈME

Les questions qui ont guidé les entretiens (discussions ou conversations)

Après les salutations et un échange d'informations sur notre vie de tous les jours et sur la vie professionnelle, c'est à partir de ce moment qu'on en profitait pour poser les questions du premier thème durant 30 à 45 minutes d'échanges. Après, nous disposions d'une petite halte (changement de sujet) pour apaiser un peu le climat. Par la suite, nous revenions sur les autres thèmes avec un temps d'humour.

1- Compréhension de l'entrepreneuriat

Vous avez parlé de l'entrepreneuriat comme moyen de réduire le chômage.

Question 1 : J'aimerais bien avoir une explication de ce terme?

Question 2 : Justement, vous avez parlé de la création d'entreprises. Alors comment comptez-vous agir et réussir ce que vous venez de dire et pour lequel vous êtes nommé?

Question 3 : Quelles sont vos opinions sur le développement de l'entrepreneuriat?

Question 4 : Donc, pour pouvoir réussir il faut avoir un environnement sain interne et externe? Qu'est-ce que vous voulez dire par là?

2- Désirabilité

Question 5 : Alors, si j'ai bien saisi, il y a un manque de compétence, ce qui veut dire quoi?

Question 6 : Les gens avec qui vous travaillez, que dites-vous de leur niveau d'éducation? Car le résultat demeure le même, n'est-ce pas?

Question 7 : Les gens avec lesquels vous travaillez sont désintéressés. Je crois que c'est la non-reconnaissance des efforts par le milieu?

Question 8 : Et pourtant vous êtes presque tous de la famille et proche, n'est-ce pas?

Question 9 : Quel lien faites-vous avec la formation dans les activités entrepreneuriales?

3- Faisabilité

Question 10 : Comment vous nous expliquez ce désintéressement?

Question 11 : Je suppose qu'il y a des incompréhensions des rôles et de la mission, c'est ce qui pousse les intervenants à être démotivé? Pourquoi, selon vous?

Question 12 : Ou bien, c'est une question de rivalité?

Question 13 : C'est aussi ça qui fait que le courant ne passe pas entre vous en tant qu'intervenants?

4- Contexte d'interaction

Question 14 : Est-ce que cela vient de vous ou bien d'autres raisons? Par exemple, le fait que vous n'êtes pas impliqué? Pouvez-vous me l'expliquer?

Question 15 : Comment vous recevez les informations de vos supérieurs? Est-ce que vous pouvez faire un essai envers un porteur de projet? Ça nous donnera une idée, n'est-ce pas?

5- Obstacles

Question 16 : Si je comprends bien, vous avez beaucoup d'obstacles, alors qu'elles sont ces obstacles qui freinent la promotion et la performance de vos organismes?

Question 17 : Pouvez-vous me les expliquer? Et pourquoi?

Question 18 : Vous avez dit que la culture entrepreneuriale est quasiment absente, pourquoi selon vous? Et comment peut-on la développer?

Vous avez dit, que vous êtes dirigé par des dictateurs pas de leaders. Pour vous c'est quoi un leader?

6- Perspectives

Question 19 : Vu ce climat, est-ce que vous allez continuer à travailler de la même manière? Ou bien vous êtes prêt à contribuer avec les autres au changement? Qu'est-ce que vous allez suggérer?

Question 20 : Alors, vous allez toujours compter sur l'État?

Question 21 : Est-ce que réellement vous êtes convaincu de ce que vous faites?

ANNEXE F1 — GUIDE D'ENTRETIEN PAR THÈME

Guide d'entretien semi-structuré par thème

Merci d'avoir accepté cette rencontre. Elle prendra le temps qu'il faut selon votre disponibilité. Toutefois, l'ensemble de vos réponses demeurera confidentiel et sera utilisé que dans le cadre de notre travail. *Au chercheur* : veuillez à ce que tous les thèmes suivants soient couverts dans le cadre de la rencontre.

Thème 1 : Compréhension de l'entrepreneuriat (création d'entreprises)
• Signification de l'entrepreneuriat • Rôle attribué • Place de l'entrepreneuriat dans leur préoccupation et le contexte •
Thème 2 : Désirabilité
• La direction et les subordonnées • Reconnaissance • Niveau de formation et de qualification •
Thème 3 : Faisabilité
• Perception • Attitudes • ...
Thème 4 : Le contexte (interactions entre différents intervenants)
• Le climat des relations • Le nombre d'intervenants • Relation interpersonnelle • Traitement de l'information •
Thème 5 : Obstacles
• Facteurs socioculturels et motivationnels • Culture entrepreneuriale • Les méthodes utilisées • Les conditions socioéconomiques et politiques • Le profil des dirigeants •
Thème 6 : Perspectives
• Intervention de l'État • Travail collectif et leadership entrepreneurial partagé • Travail individuel • Responsabilité partagée • Les éléments à changer •

ANNEXE F2 — LE QUESTIONNAIRE ADDITIONNEL

Veillez SVP cocher la case correspondant à votre choix.

A- Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos concernant l'importance des valeurs de la fidélité à soi-même selon les intervenants

Question	D'accord	Désaccord
Question 1		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec la contribution permanente pour l'organisation?		
Question 2		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait d'avoir de l'ambition de travailler dur pour soi-même?		
Question 3		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que le bien-être de l'individu doit primer sur celui de ses collègues?		
Question 4		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'adage qui dit qu'après moi c'est le déluge?		

**B : Pronostic d'accord ou de désaccord avec les propos portant sur
l'attachement à l'organisation et au travail d'équipe (intérêt commun)**

Question 5	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que le travail en équipe est basé sur la discipline, le respect de certaines règles sociales et les résultats?		
Question 6		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que l'intérêt de l'organisme à créer plus d'entreprises et d'emplois est l'affaire de tous?		
Question 7		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que le devoir collectif envers l'organisation est comme une poutre de maison que chacun doit soulever de son côté?		

**C : Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos portant sur la
compétition au sein des organismes**

Question 8	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que la personne n'a de pire ennemi que son collègue de travail?		
Question 9		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée qu'un collègue est un frère?		

D-Pronostic d'accord et de désaccord sur la compétition en dehors des organismes

Question 10	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que l'opportunisme soit indissociable de l'esprit de compétition ou de rivalité?		
Question 11		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que l'envie de s'enrichir est la plus grande motivation humaine?		

E — Pronostic d'accord et de désaccord sur les croyances auprès des intervenants

Question 12	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec la croyance que la réussite entrepreneuriale dépend de Dieu?		
Question 13		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que l'homme est le maître de son destin?		
Question 14		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec la croyance que nous ne pouvons rien changer à notre destin?		

F-Pronostic d'accord et de désaccord sur l'assistantat chez les intervenants

Question 15	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que les entreprises créées par le dispositif sont subventionnées et l'État leur trouvent des marchés?		
Question 16		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que l'obligation de résultat est importante?		
Question 17		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que les décisions sont discutées et partagées?		

G — Pronostic d'accord et de désaccord sur la bureaucratie et l'asymétrie d'information chez les intervenants

Question 18	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que la création d'une entreprise est un parcours long dans vos organismes?		
Question 19		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que la l'information que vous recevez de vos supérieurs est incomplète et celle que vous transmettez aux porteurs de projets l'est aussi?		

H — Pronostic d'accord et de désaccord avec les propos concernant l'échec scolaire et la qualité des connaissances chez les intervenants

Question 20	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord, que l'école algérienne ne donne pas de véritables connaissances en entrepreneuriat?		
Question 21		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec l'idée que l'école algérienne produit des diplômés sans qualifications?		

I- Pronostic d'accord et de désaccord sur la formation et les compétences dans l'organisme

Question 22	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que la formation contribue à la performance des employés?		
Question 23		
Êtes-vous d'accord le fait que la formation n'est pas une priorité dans votre organisme, l'échec est prévisible?		
Question 24		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que vos résultats sont médiocres le fait qu'il ya de l'incompétence à tous les niveaux?		

**J — Pronostic d'accord et de désaccord sur le leadership dans
L'organisme**

Question 25	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que le leadership n'est pas synonyme de gestionnaire?		
Question 26		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que vos organismes sont gérés par des personnes autoritaires et non des leaders?		
Question 27		
Êtes-vous d'accord que le leadership entrepreneurial partagé n'existe pas dans votre organisme?		

**k — Pronostic d'accord et de désaccord sur la motivation au travail dans
l'organisme**

Question 28	D'accord	Désaccord
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que la motivation est source de rendement?		
Question 29		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que les mauvaises conditions de travail baissent le rendement?		
Question 30		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord le fait que vous n'êtes pas payé, évaluer et récompenser selon vos efforts, vous serez démotivé?		
Question 31		
Êtes-vous d'accord ou en désaccord que dans votre organisme vous n'avez aucune forme de motivation?		

Merci à nouveau pour votre précieuse contribution!!!

ANNEXE G — DÉTAIL DES ENTRETIENS RÉALISÉS POUR CHACUN DES 3 ORGANISMES

Détail des entretiens réalisés pour les trois organismes

Compte- rendu intégral	Statut	Organismes	Rôle — Fonction
V1 1(A) x18=18 1(B) x18=18 1(C) x18=18	Intervenant	• ANSEJ	Facilitateurs et responsables de l'entrepreneuriat
	Intervenant	• CNAC	
	Intervenant	• ANGEM	
V2 1(A) x 18=18 1(B) x18 =18 1(C) x18 =18	Intervenant	• ANSEJ	Facilitateurs et responsables de l'entrepreneuriat
	Intervenant	• CNAC	
	Intervenant	• ANGEM	
V3 1(A) x18=18 1(B) x18=18 1(C) x18=18	Intervenant	• ANSEJ	Facilitateurs et responsables de l'entrepreneuriat
	Intervenant	• CNAC	
	Intervenant	• ANGEM	

Pour chaque organisme ANSEJ (18 per); CNAC (18 per); ANGEM (18 per) =
54 personnes. Total = 54x3=162 entretient.
À=ANSEJ, B= CNAC, C= ANGEM

ANNEXE H — EXEMPLE DE CODIFICATION DES ENTRETIENS PAR CATÉGORIE

Légende :

ANSEJ = S1

CNAC = S2

ANGEM = S3

V1= Vague 1 (une intervention auprès des intervenants).

V2= Vague 2 (une intervention auprès des intervenants)

V3= Vague 3 (une intervention auprès des intervenants)

ANSEJ CNAC et ANGEM

Organisme 1	N° de vague	code	Organisme 2	N° de vague	code	Organisme 3	N° de vague	code
ANSEJ	1 2 3	S1 In 1 S1 In 2 S1 In 3	CNAC	1 2 3	S2 In 1 S2 In 2 S2 In 3	ANGEM	1 2 3	S3 In 1 S3 In 2 S3 In 3
Total	18			18			18	

Remarque : chaque répondant un numéro lui a été affecté dans chaque organisme, ainsi que chaque catégorie, un code contenant une lettre et un chiffre lui a été attribué.

Catégories	Code
➤ Individualisme..... E1, E2, E3.....	Ethnocentrisme
➤ Croyance..... P3...	Preuve P1, P2, P3...
➤ Compétition..... C3,	Conflit C1, C2, C3,
➤ Éducation..... I2, I3.....	Indifférence I1, I2, I3.....
➤ Assistanat..... A2, A3.....	Appliquer, A1, A2, A3.....
➤ Bureaucratie et asymétrie d'information.....	Lenteur, L1, L2
➤ Leadership..... R2, R3...	Rigidité, R2, R2, R3...
➤ Formation..... F3.....	Frein, F1, F2, F3.....
➤ Attentes..... M2, M3.....	Motiver, M1, M2, M3.....

- **Remarques :** Procéder au repérage systématique des thèmes abordés dans le corpus de la transcription issu des séries d'entrevues semi-directives. Nous avons regroupé les unités de sens voisins en des catégories. Nous avons fait un examen discursif des thèmes et catégories qui nous ont permis de dégager l'essence des facteurs qui sous-tendent et guident le comportement des intervenants dans la décision de la création d'entreprises.

Annexe I

Organisation sociale et politique en Kabylie

Organisation sociale et politique en Kabylie

La Kabylie est un ensemble de tribus et chaque tribu se regroupe en villages. Tous les villages présentent les mêmes caractéristiques dans leurs localisations géographiques : autant de villages perchés sur des montagnes comme les maillons d'une chaîne. Ainsi, l'étude d'un seul village permet de donner une vue générale de l'organisation sociale de l'ensemble des communautés villageoises. Le repère socio-économique et politique de base du peuple kabyle est la famille élargie, Axxam, maison en langue kabyle.

Axxam

Traditionnellement, Axxam est composée des grands-parents, des parents et de leur descendance directe. Tous vivent en communion sous l'autorité d'Amghar, qui veut dire « le vieux », en kabyle, mais dont la signification la plus appropriée en français est le patriarcat. Il faut noter que le mot vieux (ou vieille) en kabyle n'a aucune connotation péjorative, il est en soi une marque de respect envers les aînés. Amghar est le porte-parole de la famille, notamment à Tajmaât, synonyme de l'Assemblée quand ce terme désigne l'assemblée du village ou de l'agora quand il désigne l'espace public. Un groupe de familles, ixxamen, ayant un grand-père paternel commun compose taxxarubt dont le synonyme pourrait être le clan. Cependant, bien que cette structure existe encore (jusqu'à un certain point sur le plan moral), les familles des trois générations ne vivent plus sous le même toit.

Taxxarubt

Taxxarubt, fraction ou clan, est l'extension de la famille élargie. Elle occupe un quartier qui lui est propre dans le village, adrum. Taxxarubt représente l'unité première de référence et d'appartenance sociale dans le village kabyle. Si forte autrefois, cette référence tend à disparaître. Voici un exemple pour étayer cette idée. Jusque dans les années 60, les membres d'une taxxarubt occupaient le quartier de leur village seulement.

Ils ne pouvaient pas s'établir dans le quartier d'un autre clan même s'ils habitent le même village. Aujourd'hui, ils peuvent le faire en achetant des maisons ou des lopins de terre dans le quartier occupé par d'autres clans. Ce changement est un fait relativement nouveau. L'ensemble des familles composant Taxxarubt partage l'héritage légué par l'ancêtre appartenant à la lignée paternelle. Ces unités sont collectivement comptables de l'intégrité physique et morale de chacun des membres les composant. Avant l'installation du registre de l'État civil par l'administration française en 1889, les membres de taxxarubt, désignée sous le nom de l'ancêtre commun, s'identifiaient à ce dernier et en portaient le nom. À titre d'exemple, le nom Mohand n A th Messaoudh est composé de trois éléments :

- n A th est un préfixe qui signifie *appartient à*;
- Messaoudh est le nom de taxxarubt (nom de l'ancêtre fondateur);
- Mohand est le nom propre de la personne ;

S'écrivant aussi Ait, le préfixe Nath est, depuis l'indépendance, remplacé systématiquement par *Ben* préfixe voulant dire le fils en arabe. Ainsi, la commune d'Ath Fraoucen, par exemple, a été rebaptisée par Mekla (meklaa en Arabe).

L'organisation sociale kabyle ne permettait pas aux étrangers de s'installer dans les villages. Cependant, l'imsenden (imsenden vient du mot assenad qui veut dire s'appuyer) ou l'iberaniyen (familles étrangères) qui se présentaient au village et qui avaient besoin d'aide s'inséraient dans les différentes fractions. Ces étrangers pouvaient jouir de l'hospitalité des villageois tenus de respecter un code d'hospitalité envers eux.

Adrum (quartier)

Dans tous les villages, il existe une forme de morcèlement (quartier) entre les différentes appartenances familiales (clan). Le quartier marque une limite géographique entre elles.

Alors, l'organisation structurelle qui part de ' Axxam ' maison à ' Adrum ' quartier se trouve projetée dans l'agencement des habitations, des jardins, des champs et des tombes en prenant en considération leurs emplacements au cimetière. Avant le 20^e siècle, il arrivait que des villages s'unissent pour former laârch (tribu) afin de se défendre contre un ennemi commun. C'est en faisant référence à cette organisation spécifique à la Kabylie, que les manifestants du printemps noir de 2001 se sont désignés sous le terme de larouches ou laârachs, pluriel de laârch. C'est ainsi que les *aarchs* des Ath Irathens et d'autres prirent les armes et engagèrent la lutte en faisant front commun contre les autorités locales turques que les deys d'Alger cherchaient à leur imposer entre 1756 et 1818. D'autres confédérations se formèrent pour se défendre contre les militaires français, qui ont conquis Alger en 1830. Leur résistance a duré plus de 27 ans avant que le colonisateur français ne puisse pénétrer en Kabylie.

Ainsi, pour les causes similaires, les tribus s'unissent en confédérations et forment *laâraches* ou *taqbilt* (confédération de tribus) lesquelles s'estompent une fois la mission accomplie.

Thadarth et organisation politique

Tadarth (communauté villageoise) vient du mot *dder* (vivre) signifie lieu de vie. Le village est un espace doté d'une organisation socio-économique et politique afin de demeurer vivant et de préserver sa stabilité et son épanouissement social. *Taddart* est sous l'autorité du comité de village appelée autrefois *Tajmaât*, l'assemblée du village. Tous ceux qui la composent sont élus démocratiquement par leurs clans respectifs. Cette assemblée désigne *Lamine*, le responsable et le porte-parole du village assisté des *tamans* (*parmi eux, un secrétaire*) et d'un *oukil*, trésorier. Avant l'arrivée des Français, *Tajmaât* était un véritable lieu de convivialité doté d'un droit coutumier et jouissant d'une complète indépendance. *Tajmaât* constituée d'un conseil qui gérait les affaires de la communauté en temps de paix comme en temps de guerre et se chargeait de la promulgation des lois (charte du village), de leur annulation et de leur exécution.

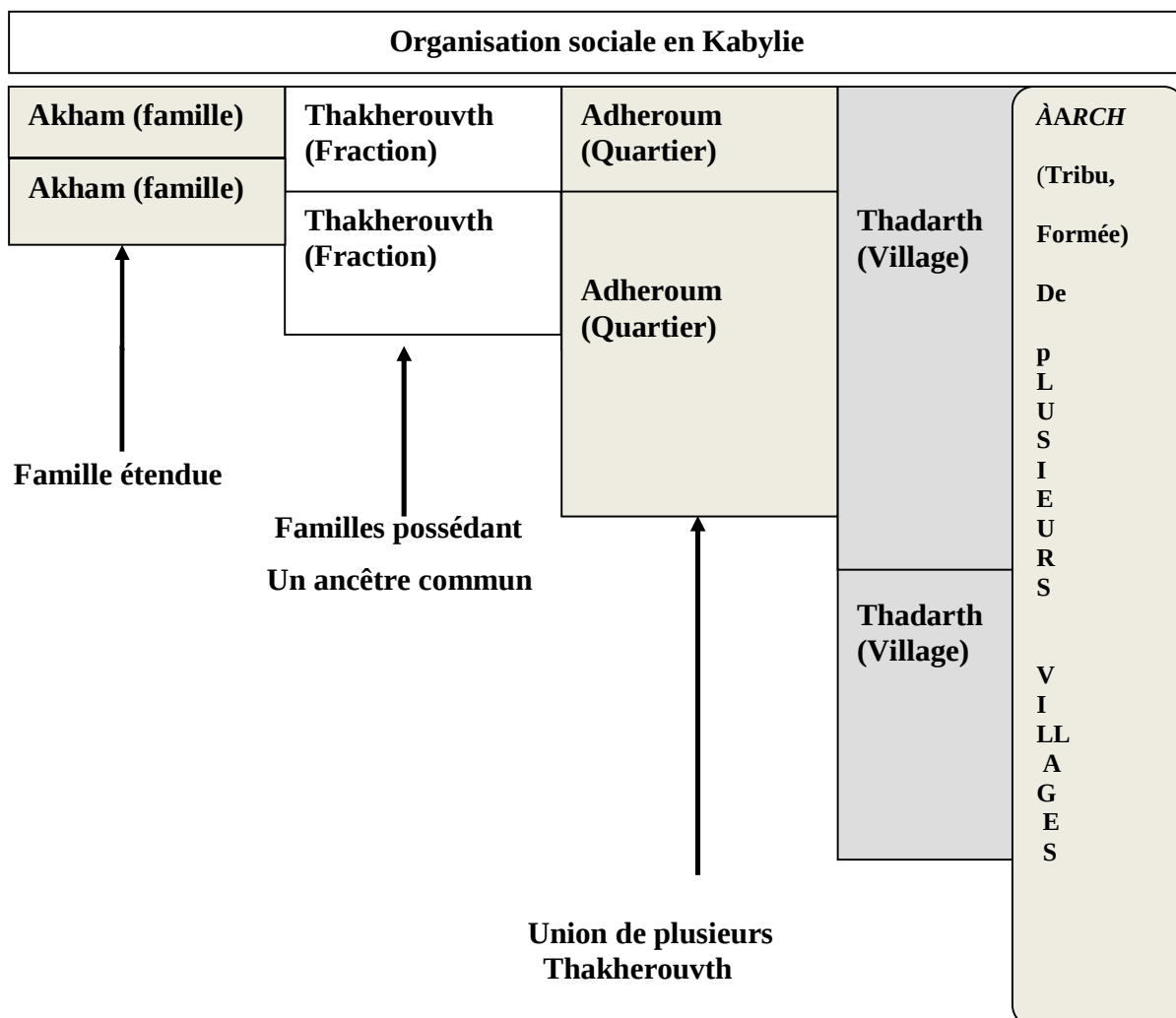
Possédant les caractéristiques d'une véritable institution étatique et ressemblant, à bien des égards, au système démocratique des sociétés occidentales, il veillait sur le patrimoine et les intérêts des villageois.

Dès 1857, la colonisation française a dépossédé Tajmaât de ses prérogatives et a changé la structure organisationnelle de la société kabyle. L'administration française a remplacé Tajmaât par l'assemblée du douar, un seul conseil pour une confédération. Ce conseil était sous l'autorité d'un bachagha ou d'un caïd et/ou d'autres notables tous choisis et nommés par l'administration. Ensuite, l'assemblée communale qu'on connaît de nos jours prend place du conseil. Malgré la dilution de *Tajmaât n Tadarth* (conseil du village) dans celle du douar et par la suite dans celle de l'assemblée communale, les communautés villageoises continuent à débattre et à régler certains problèmes au sein de leurs villages jusqu'à présent.

Schéma de l'organisation sociale en Kabylie

Les *Akham* regroupés forment *Thakherouvth* dont les membres appartiennent à un même arrière-grand-père datant de plusieurs générations. *Adheroum* est un ensemble de familles de même descendance, plus étendue (. Il est formé d'un nombre variable de *Thakherouvth*. Plusieurs *Idharman* (pluriel d'*Adheroum*) composent le village *Thadarth*, un grand *Adheroum* à lui seul peut constituer un village (Ait Ferroukh et Fares, 1993).

Les hameaux et villages se forment, par la suite, et donnent lieu à une tribu : l'*Aarch*, dont la totalité des villages ont un nom commun : les « Untel », Aït ou Ath, et aussi valable pour la même famille « fils d'Untel » (Béni, en arabe) (Camille Lacoste-Dujardin, 2001).



Source : conception personnelle

Cette structuration solide, basée sur le regroupement familial, rend difficile sinon impossible l'intégration d'un étranger ¹⁰¹(Yesguer, 2009 ; Mahé, 2001). Toutes les tribus se connaissent et l'on ne s'identifie avec son nom de famille que pour les démarches administratives. Ainsi :

- à l'intérieur de *Thakherouvth*, on s'identifie par son *Akham* ;
- à l'échelle du village, on s'identifie par *Thakherouvth* ;
- à l'échelle régionale, on s'identifie par sa tribu.

Un étranger, qui n'appartient pas à cette structure, ne peut pas s'y installer et un natif de Kabylie ne peut pas se détacher de cette construction sociale qui fait de lui un membre à part entière d'une grande famille : n'importe où et à n'importe quel moment, on restera toujours « le fils d'un tel ». Ce comportement social persiste même en cas de migration à l'étranger. Les personnes originaires de la même tribu s'identifient toutes par leurs villages respectifs, celles qui sont du même village s'identifient par leurs *Thakherouvths* respectives et ainsi de suite.

¹⁰¹D'où quelques comportements sociaux ségrégationnistes comme les mariages interraciaux (entre Kabyles) et le déshéritage des femmes. Pendant longtemps, et jusqu'à aujourd'hui dans quelques villages, donner une terre à une femme signifie l'introduction d'un étranger au sein de la famille.