

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Option : Supply Chain Management**

**THEME :**

**L'Entrepreneuriat dans le Secteur de la Santé**

**Cas : Projet « Houriyati » F.I.E**

**(Formation d'Innovation et d'Entrepreneuriat)**

**Présenté par :**

**Mlle Kacia BOUCHENEB**

**Encadrée par :**

**M. Faouzi GHIDOUCHE**

**Maître de conférences à l'EHEC Alger**

**2<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2015**



# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Option : Supply Chain Management**

**THEME :**

**L'Entrepreneuriat dans le Secteur de la Santé**

**Cas : Projet « Houriyati » F.I.E**

**(Formation d'Innovation et d'Entrepreneuriat)**

**Présenté par :**

**Mlle Kacia BOUCHENEB**

**Encadrée par :**

**M. Faouzi GHIDOUCHE**

**Maître de conférences à l'EHEC Alger**

**2<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2015**

## ***Dédicaces***

Je dédie ce modeste travail aux deux personnes qui ont la place la plus particulière  
dans mon cœur...

Aux les deux plus grandes preuves de la chance que j'ai dans la vie. Aux deux plus grands  
symboles d'Honneur, d'Amour, de Sagesse, de Bonté, et surtout, de Sacrifice à mes yeux.

Aux deux plus grandes fiertés de ma vie.

*Avec mon Plus Grand Amour, mon Respect le Plus Profond, et surtout,  
mon Eternelle Reconnaissance.*

***A Maman, Ma Fée Protectrice... Que Dieu te garde pour nous ;  
Et Papa, Mon Ange Gardien ... Repose en Paix là où tu es, et  
Vis à jamais dans nos cœurs.***

*Kacia*

## ***Remerciements***

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie mon promoteur Mr Ghidouche, pour son encadrement, et ses précieux conseils.

Je remercie également Mme Demmouche, notre AC Mohamed Yacine, ainsi que tout le staff pédagogique ayant contribué à faire réussir la FIE EHEC 2015.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à Mlle Imane Sefouane, qui m'a énormément aidé dans l'élaboration de ce travail.

Je remercie également ma famille qui m'a toujours soutenu tout au long de mon cursus étudiant, ainsi que durant la réalisation de ce Mémoire.

Enfin, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance aux personnes qui ont contribué de près ou de loin à faire aboutir ce travail, je cite en particulier : Yanni, Abdelouahab... Et tout particulièrement Walid pour son aide, son soutien, et ses encouragements, et sans qui je n'aurais pas réussi à réaliser ce travail.

## Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Une Typologie des Formes de l'Innovation .....	12
Tableau I. 2 : Typologie des Entrepreneurs .....	22
Tableau 1.3 : Règles de la forme du BP .....	54
Tableau 2.1 : Evolution de la population en Algérie (1950-2015) .....	84
Tableau 2.2 : Evolution de l'espérance de vie (entre 1970 et 2008) .....	85
Tableau 2.3 : Evolution de l'IDH et ses composantes. ....	86
Tableau 3.1 : Les facteurs clés de succès du projet « Houriyati » .....	115
Tableau 3.2 : Plan de production pour l'année N.....	120
Tableau 3.3: Plan de production pour l'année N+1 .....	121
Tableau 3.4: Plan de production pour l'année N+2 .....	121
Tableau 3.5: Tableau de compte de résultats prévisionnels sur trois ans.....	123
Tableau 3.6 : Plan de financement de l'entreprise numéro 1. ....	124
Tableau 3.7 : Plan de financement de l'entreprise numéro 2. ....	125

## Liste des Figures

Figure 1.1 : Relations entre les notions d'idée, d'invention, et d'innovation. ....	11
Figure I. 2 : Une typologie des projets entrepreneuriaux. ....	16
Figure 1.3 : La matrice du Business Model Canvas. ....	48
Figure 1.4 : Le BP, dernière étape avant la création de l'entreprise. ....	50
Figure 1.5 : les Fonctions principale du business plan. ....	51
Figure 1.6: Les fonctions internes du BP ....	51
Figure 1.7: Les fonctions externes du BP ....	52
Figure3.1 : Business Model Canvas du projet « Houriyati ». ....	102
Figure 3.2: L'Hexagone concurrentiel de Porter. ....	107

# Sommaire

<b>Introduction Générale .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat .....</b>	<b>4</b>
I.1. Les Fondements Théoriques de l'Entrepreneuriat .....	4
I.2 Les Outils de l'Entrepreneuriat .....	36
<b>II. Le Secteur de la Santé en Algérie .....</b>	<b>62</b>
II.1 Approche globale du Secteur de la Santé en Algérie .....	62
II.2 La Politique de santé en Algérie .....	87
<b>III. Présentation du Projet « Houriyati ».....</b>	<b>95</b>
III.1 Dimension Stratégique du Projet .....	95
III.2. Formalisation Du Projet « Houriyati » .....	103

# ***Introduction Générale***

## *Introduction Générale*

Le début du troisième millénaire est marqué par l'accroissement et le développement de l'esprit et du comportement entrepreneurial, lesquels affectent tous les domaines de la vie économique et sociale.

L'entrepreneuriat est donc au centre du développement humain des sociétés modernes. Il favorise l'expression du potentiel des personnes, et ouvre les portes de l'accomplissement personnel. Il est également vital sur un plan collectif pour la création de richesses.

La diversité des initiatives entrepreneuriales contribue à une adaptation plus fine de l'économie aux besoins de la société sur différents plans, à savoir : en matière d'emploi, d'environnement, de santé, ou encore de lutte contre les inégalités sociales.

Ainsi, ce travail de recherche a pour thème « L'Entrepreneuriat dans le Secteur de la Santé », à travers lequel nous avons voulu mettre la lumière sur l'action d'entreprendre dans un secteur tellement spécifique, ainsi que de mettre en la dimension économique et business de l'entrepreneuriat avec la dimension sociale que porte le secteur de la santé qui, du moins à première vue, semblent complètement contradictoires et impossibles à coexister dans un seul et même projet.

Le choix de ce thème a particulièrement justement été stimulé par la volonté de voir de plus près la possibilité d'opérer un rapprochement entre ces deux dimensions donnant une image si contradictoire. Une autre motivation a été à l'origine du choix de ce thème. Il s'agit de la passion et l'intérêt porté pour l'apprentissage et l'acquisition de connaissances pratiques dans le domaine de l'entrepreneuriat.

D'ailleurs, de nos jours, l'idée stipulant l'association de l'esprit d'entreprendre au goût du risque est abandonnée. De ce fait l'entrepreneuriat est devenu une discipline à part entière, dont les règles et principes peuvent être enseignés. Ainsi, une multitude de programmes sont mis en place dans des écoles et universités ou à travers des associations, et qui sont consacrés à cet effet. Chose ayant été accomplie à travers le projet réalisé (au sein de l'EHEC) dans le cadre de la FIE (Formation d'Innovation et d'Entrepreneuriat) qui a fait l'objet du cas étudié dans le cadre de ce travail.

# Introduction Générale

---

A travers l'élaboration de ce travail, nous voulons répondre à une question centrale qui se pose dans ce cadre, à savoir : Comment élaborer un business plan dans le cadre d'un projet social dans le secteur la santé ?

Cette question donne également lieu de s'interroger : Quelles sont les spécificités de l'entrepreneuriat dans le secteur de la santé? Quels sont les enjeux de l'entrepreneuriat dans un secteur social tel que celui de la santé ? Quels sont les facteurs de réussite de l'entrepreneuriat dans ce secteur spécifique? Comment construire un business model créateur de valeur sociale ?

Pour apporter une réponse à ces questionnements, nous avons posé les hypothèses suivantes :

$H_0$  : L'entrepreneuriat dans le secteur de la santé ne diffère aucunement des autres secteurs.

$H_1$  : L'équilibrage entre les objectifs d'ordre économiques et les objectifs d'ordre social constitue l'enjeu majeur de l'entrepreneuriat dans le secteur de la santé.

$H_2$  : La création d'une valeur sociale bien perçue par la clientèle est un facteur clé de réussite pour entreprendre dans le secteur de la santé.

L'élaboration de ce travail a fait recours à la méthode descriptive, et s'est appuyée sur la recherche documentaire et le questionnaire comme étant outils de recherche.

Pour la réalisation de l'enquête, nous avons fait recours à un questionnaire qui a été publié sur internet (durant deux semaines) après l'avoir testé sur cinq personnes. L'échantillon sur lequel cette enquête a été réalisée est un échantillon aléatoire d'une taille de 100 individus.

Ce mémoire est réparti en trois chapitres organisés de façon à présenter de manière détaillée et équilibrée l'aspect théorique et pratique du thème traité. Ainsi les détails du plan de travail se présentent comme suit :

Le premier chapitre a été consacré à présenter les notions liées à l'aspect opérationnel de l'entrepreneuriat. Dans sa première section, ce chapitre s'étale dans un premier temps sur le cadre théorique et conceptuel de l'entrepreneuriat, pour ensuite passer à une présentation d'un acteur qui est au centre du phénomène entrepreneurial, notamment : l'entrepreneur, et finir par exposer une vue d'ensemble sur les diverses formes de l'entrepreneuriat. Et ce sont les outils de l'entrepreneuriat qui sont l'objet de la seconde section de ce chapitre, à savoir : le business model Canvas, et le business plan.

## Introduction Générale

---

Dans le deuxième chapitre, nous exposons une présentation détaillée du secteur de la santé en Algérie. Ce chapitre est également réparti en deux sections : la première présente une approche globale du secteur de la santé en Algérie, tandis que la seconde évoque la politique santé en Algérie. A l'issue de ce chapitre nous pourrions dégager l'opportunité entrepreneuriale qui existe dans ce secteur en Algérie, ce qui est, à la base, l'objectif principal de ce chapitre. Cela nous permet de passer au troisième chapitre tout en ayant cerné cette opportunité consistant à entreprendre dans le secteur de la santé.

Le troisième et dernier chapitre est dédié à la présentation du cas pratique de ce travail. Nous y exposant le projet « Houriyati » ayant été élaboré dans le cadre de la FIE EHEC 2015, et ce à travers deux sections : la première présente la dimension stratégique de ce projet, tandis que la deuxième se penche sur les détails du business plan réalisé pour le projet « Houriyati ».

**Chapitre I :**  
**Aspect Opérationnel de**  
**l'Entrepreneuriat**

## **I. Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat**

### ***Introduction***

La vitalité du phénomène entrepreneurial pour le développement économique et social est une réalité évidente de nos jours, ce qui revient au fait que celui-ci est une machine créatrice de valeur et de richesse.

Il est donc important de cerner ce phénomène, ainsi que tous les concepts lui étant liés, afin d'arriver à une concrétisation et une mise en application optimales de celui-ci.

Nous présentons, dans ce chapitre, le cadre théorique et conceptuel de l'entrepreneuriat, les outils nécessaires pour se découvrir en tant qu'entrepreneur, et ce à travers la description du profil de ce dernier, les différentes situations entrepreneuriales, ainsi que deux outils clés de l'entrepreneuriat, à savoir : le business model Canvas, et le business plan.

### **I.1. Les Fondements Théoriques de l'Entrepreneuriat**

Dans cette partie, nous allons nous pencher sur le cadre théorique de l'entrepreneuriat, en commençant par le définir et exposer les concepts clés qui lui sont liés. Nous allons ensuite nous étaler sur le profil de l'entrepreneur qui est au cœur du phénomène entrepreneurial. Pour finir nous allons présenter les diverses formes de l'entrepreneuriat.

#### **I.1.1 Définition de l'entrepreneuriat et Concepts qui lui sont liés:**

##### **A- Définition de l'Entrepreneuriat :**

Dans son ouvrage « Entrepreneuriat », Michel Coster définit l'entrepreneuriat comme étant :

« Le phénomène d'émergence et d'exploitation de nouvelles opportunités créatives de valeur économique ou sociale, impulsé et rendu possible par l'initiative et la dynamique d'innovation/changement d'un homme, l'entrepreneur, en interaction avec son environnement. L'axe central du phénomène est le processus créatif qui mouvemente et structure la dynamique homme/projet pour l'entraîner vers une configuration entrepreneuriale susceptible d'exploiter avec succès l'opportunité visée. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Michel Coster, *Entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris, 2009, p XIX.

# Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

Howard Stevenson, un professeur de la prestigieuse Harvard Business School, avait formulé la définition suivante:

« C'est la poursuite d'opportunités sans égard pour les ressources existantes ». <sup>2</sup>

Selon Muzyka et Bruyat :

« L'entrepreneuriat est un mode de comportement, à la fois complexe et multidimensionnel qui s'inscrit dans un processus et dans une relation dialogique individu (seul ou en équipe)/création de valeur, inscrite dans un environnement et dans un espace temporel. »

Une autre définition stipule que :

« L'Entrepreneuriat ou entreprenariat est l'action de créer de la richesse et/ou de l'emploi par la création ou la reprise d'une entreprise (...) Cela peut aboutir à de nouvelles organisations ou peut-être à la revitalisation de certains secteurs des organisations en réponse à une opportunité perçue. » <sup>3</sup>

Ainsi, nous constatons que ce concept est centré sur : La poursuite et l'exploitation d'opportunités ; L'innovation ; La création de nouvelles organisations ; Et la création de valeur. D'où l'intérêt de se pencher sur ces notions dans ce qui suivra.

## **B- Concepts liés à l'Entrepreneuriat :**

### **a. L'Opportunité**

i. Définition :

De façon simple, nous pouvons définir le concept de l'opportunité de la manière suivante, « L'opportunité (du latin *opportunitas*) est le caractère de ce qui est opportun. C'est la conjecture et la convenance en matière de temps et d'espace. Elle désigne le moment ou l'occasion favorable pour faire ou saisir quelque chose. » <sup>4</sup>

Pour Shumpeter (1935), le concept d'opportunité est assimilé à celui de l'innovation, il stipule que l'opportunité entrepreneuriale est la résultante d'une « nouvelle combinaison

---

<sup>2</sup> <http://www.express.be/business/fr/management/quelle-est-la-definition-de-lentreprenariat/160343.htm> (consulté le 06/08/2015 à 10:50)

<sup>3</sup> <http://fr.kamerblog.com/2011/05/cest-quoi-lentreprenariat.html> (consulté le 13/08/2015 à 23:15).

<sup>4</sup> <http://lesdefinitions.fr/opportunit%C3%A9> (consulté le 13/08/2015 à 21:20).

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

des facteurs de production qui se manifeste dans l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, lors de l'exploitation d'un nouveau marché, de la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement et, finalement d'une nouvelle forme d'organisation industrielle. »<sup>5</sup>

Selon Kirzner (1979), c'est un dysfonctionnement dans un marché qui donne lieu à une opportunité. Il définit donc l'opportunité comme étant « une imperfection du marché ou un déséquilibre économique qui peut être exploité par un entrepreneur en ramenant le marché à son état d'équilibre. »<sup>6</sup> Il considère donc que l'opportunité est une opportunité de profit rendue possible à travers une demande solvable et des ressources disponibles.

En synthèse, le concept d'opportunité est perçu comme une réalité objective et identifiable qu'il suffit de découvrir, ou encore comme une construction sociale pouvant naître à travers l'interaction entre les individus et leur environnement.

### ii. Opportunité de Marché et Opportunité d'Affaire :

Il est important de souligner que lorsqu'on parle d'opportunité, il s'agit, au moins de deux objets, à savoir : l'opportunité de marché, et l'opportunité d'affaires.

Dans la théorie économique, l'entreprise est considérée comme étant le point de rencontre des fonctions d'offre et de demande. Ceci dit que le marché est susceptible de générer des espaces propices à l'apparition de nouvelles structures de coordination. Ainsi, créer une entreprise c'est apporter une réponse à un déséquilibre ou un désajustement entre l'offre et la demande. Et c'est ainsi que le marché génère des opportunités.

Mais en admettant que ces opportunités de marché existent effectivement, elles ne peuvent pas forcément être identifiées et exploitées par tous les entrepreneurs. Leurs identification et exploitation nécessitent d'avoir certaines compétences, ressources et relations requises. Ce qui signifie que ça reste relatif à l'individu et à ses marges de manœuvre.

Une opportunité d'affaires peut être définie par la possibilité qu'un projet présente d'aboutir à une activité créatrice de valeur, rentable et dotée d'un potentiel de développement ou de pérennisation, compte tenu de l'opportunité de marché et des

---

<sup>5</sup> Allain Fayolle, *Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre*, Dunod, Paris, 2012 (2<sup>e</sup> éd), p 108.

<sup>6</sup> Ibid, p 108.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

ressources mobilisables par l'individu.<sup>7</sup>

La distinction entre les opportunités de marché et les opportunités d'affaires, peut être illustré à travers l'exemple suivant : Une entreprise à vendre est une opportunité de marché effective et bien réelle. Afin qu'un individu intéressé par une reprise puisse identifier cette opportunité, il est impératif qu'il ait accès à l'information, et pour qu'il puisse acheter cette entreprise, il est nécessaire qu'elle soit compatible avec ses ressources ainsi que ses préférences.

L'opportunité dépend donc de plusieurs éléments, à savoir : l'environnement (l'accessibilité, l'hostilité, les potentialités, la solvabilité ...etc.) ; l'individu (valeurs, envies, motivations, connaissances, compétences, moyens financiers, relationnel ...etc.) ; l'accès aux ressources (disponibilité, coût d'acquisition, coût d'exploitation ...etc.) ; le temps (pour dimensionner le projet, estimer les ressources nécessaires, obtenir ces ressources ...etc.).

iii. L'Entrepreneuriat comme processus lié à la notion d'opportunité :<sup>8</sup>

Le concept d'opportunité existe depuis longtemps dans la littérature sur l'entrepreneuriat. Pour Timmons (1994 : 7), la transformation de l'opportunité est faite indépendamment des ressources directement contrôlées : « Entrepreneurship is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resources currently controlled ». Timmons parle également d'une opportunité créée et dimensionnée par l'entrepreneur. La conception de Shane et Venkataraman (2000 : 218) est la plus dominante aujourd'hui dans le champ de l'entrepreneuriat. Elle précise que l'entrepreneuriat ne requiert pas, mais peut inclure la création d'une nouvelle organisation. Cette conception s'appuie sur les travaux de Amit, Glosten, Mueller (1993) et Casson (1982) stipulant que l'entrepreneuriat peut se produire au sein d'une entreprise déjà existante (par opposition à la création d'entreprise pour son propre compte). Selon Casson (1982), les opportunités sont assimilées à des occasions, de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisation pouvant être présentées et vendues à un prix supérieur au coût de production.

Ainsi, nous avons deux regards sur l'opportunité. Le premier voit dans celle-ci une réalité

---

<sup>7</sup> Ibid, p 109.

<sup>8</sup> Ibid, p 46.

objective et identifiable en tant que telle. Ceci dit que les opportunités existeraient, il suffirait donc d'être capable de les reconnaître afin de se les approprier, et les transformer en réalités économiques. Le second postule que l'opportunité est une construction sociale naissant des interactions et des confrontations entre un individu et un environnement. L'opportunité se modèle au cours d'un processus de création. Elle n'est donc pas le point de départ, ou l'élément objectif qu'il faudrait découvrir pour initier ce processus.

### **b. L'Emergence Organisationnelle<sup>9</sup>**

L'entrepreneuriat est conçu ici comme étant un processus d'organisation conduisant à la création de nouvelles organisations. Cette conception est souvent associée à l'œuvre de Gartner : « I think that those who are familiar with some of my previous writings on entrepreneurship are aware that the domain of entrepreneurship that interests me is focused on the phenomenon of organization creation » (Gartner, 1995, p. 69).

Le concept d'émergence organisationnelle s'applique à un phénomène découlant de l'interaction de différents stimuli tels que l'expérience, les images ou les idées, prenant sens dans une combinaison nouvelle. Gartner se concentre donc sur l'émergence de cette organisation. Il fait référence à une apparition, à quelque chose de non visible qui devient manifeste bien que pouvant précéder l'existence d'une entité telle qu'une firme. Ceci dit que c'est l'organisation comme processus qui prime sur l'organisation comme entité. Ainsi, cette conception est au-delà de réduire le phénomène entrepreneurial à la création d'entreprise.

### **c. L'innovation**

#### **i. Définition :**

« L'innovation consiste à introduire, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu, dans une chose établie »<sup>10</sup> (Source : Le Petit Robert).

« Introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau. »<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid, p 46, 47.

<sup>10</sup> Ibid, p 97.

<sup>11</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innovation/43196> (consulté le 12/08/2015)

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

« Ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production. »<sup>12</sup>

« Processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles. »<sup>13</sup>

« Action d'innover, d'inventer, de créer quelque chose de nouveau (innover : introduire quelque chose de nouveau dans un domaine particulier) ; ce qui est nouveau ; création ; transformation. »<sup>14</sup> (Source : Dictionnaire Larousse).

Pour synthétiser nous pouvons dire que l'innovation a trait la nouveauté, et son introduction dans un système social déjà existant. Elle concerne tout type de nouveauté, et peut affecter tous les domaines économiques et sociaux.

ii. L'Innovation, l'Invention, et l'Idée :<sup>15</sup>

L'innovation ne doit pas être confondue avec deux autres notions qui lui sont liées, à savoir : l'invention, et l'idée. Ces deux notions peuvent être à l'origine d'une innovation.

L'invention est liée à une avancée de la connaissance et à une concrétisation de cette avancée en termes scientifique et technique. L'innovation est de nature beaucoup plus relationnelle. Elle touche à la réussite, à différents niveaux, de l'introduction de l'invention dans la pratique sociale. Cette réussite peut être économique, technologique, commerciale, ou sociale.

Alors que l'idée est fondamentalement individuelle, l'innovation naît du dialogue, de la réaction avec l'ensemble des acteurs clés de l'environnement, à l'instar des experts, des utilisateurs, des fournisseurs, et des clients potentiels.

Nous pouvons illustrer relations entre ces trois notions à travers le schéma suivant :

---

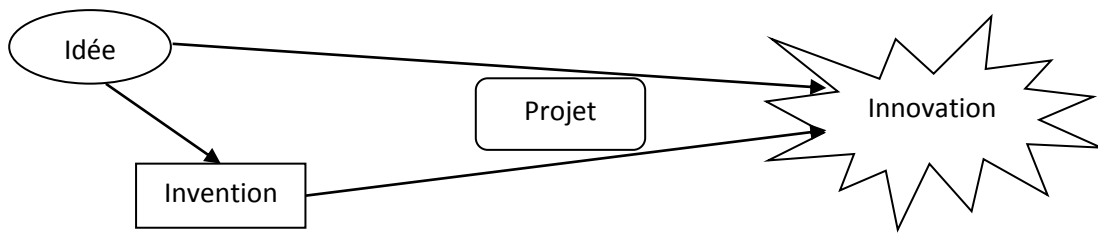
<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> OPCIT, p 97.

<sup>15</sup> Ibid, p 98, 99

Figure 1.1 : Relations entre les notions d'idée, d'invention, et d'innovation.



Source : Allain Fayolle, *Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre*, Dunod, Paris, 2012 (2e éd), p 98.

En général, une idée est à l'origine d'une invention ou d'une découverte, laquelle peut déboucher sur une innovation. Ceci n'est probablement pas la conclusion la plus fréquente, dans la mesure où de très nombreuses inventions, formalisées et protégées par des brevets, ne sont pas exploitées.

Une idée peut être directement la source d'une innovation, car toutes les innovations ne passent pas par des inventions et des brevets. Il conviendrait de souligner que ce n'est pas une, mais des idées qui alimentent le processus d'innovation, et qu'il faut passer parfois par une multitude d'idées avant d'aboutir à celle qui va donner naissance à une innovation.

### iii. Les Formes de l'Innovation : <sup>16</sup>

Nous pouvons illustrer de diverses manières, les chemins et les formes que prennent les innovations.

Ainsi, une innovation peut être dans la continuité d'un produit ou d'un processus, l'amélioration est apportée à la marge, il s'agit donc d'innovation incrémentale. Elle peut, en revanche, introduire une rupture majeure, là on parle d'une innovation radicale (ou de rupture).

Du point de vue de l'individu, ou de celui de l'organisation, l'innovation peut être le résultat d'une initiative ou d'être perçue comme une nécessité, une obligation. Pour les entreprises, on évoque les « first movers » (les leaders), qui sont opposés aux suiveurs.

L'innovation peut remettre en cause une organisation ou un processus, ou ne l'affecter que

---

<sup>16</sup> Ibid, p 97, 98, 99.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

d'une façon partielle. Ainsi, l'innovation globale ou totale s'oppose à l'innovation locale ou partielle.

En croisant les cas extrêmes liés au degré d'intensité de l'innovation (De Rupture / Incrémentale) avec les comportements possibles de l'entrepreneur (Leader / Suiveurs), la typologie suivante se dégage :

Tableau 1.1 : Une Typologie des Formes de l'Innovation

Forme d'Innovation	Caractéristiques
Innovation de Rupture	Introduction dans un marché d'un produit, un processus, ou service complètement nouveau, par un entrepreneur ou intra preneur.
Imitation d'une Innovation de Rupture	Adoption d'une innovation de rupture par un autre entrepreneur ou intrapreneur qui se comporte comme un suiveur
Modification d'un Innovation de Rupture	Adoption d'une innovation de rupture avec des modifications, plus ou moins importantes, apportées par un autre entrepreneur ou intrapreneur
Innovation Incrémentale	Innovation, créatrice de valeur, apportée à un produit, un processus, ou un service existant, par un entrepreneur ou un intrapreneur.
Imitation d'une Innovation Incrémentale	Adoption d'une innovation incrémentale par un autre entrepreneur ou intrapreneur qui se comporte comme un suiveur.
Modification d'une Innovation Incrémentale	Adoption d'une innovation incrémentale avec des modifications, plus ou moins importantes, apportées par un autre entrepreneur ou intrapreneur

Source : Allain Fayolle, *Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre*, Dunod, Paris,

2012 (2<sup>e</sup> éd) 97, 98, 99 (avec adaptation)

L'innovation de rupture constitue un cas de figure très rare, mais entrepreneurs qui copient une innovation de rupture sont plus fréquents. Ils peuvent le faire en se contentant d'imiter strictement, ce qui n'est pas très fréquent car la plupart des innovations de rupture sont protégées. Très souvent donc, ils apportent des modifications au produit original en essayant d'accroître l'attractivité de leur offre et en contournant les barrières de production.

Les innovations incrémentales sont, de loin, les plus fréquentes. Les petites adaptations et modifications à des produits, services, ou processus existant ne présentent pas de difficultés pour celui qui a un bon sens de l'observation. Ces changements peuvent s'avérer très positifs, et améliorer fortement l'adéquation entre des besoins et une offre destinée à les satisfaire.

iv. L'Entrepreneuriat comme processus lié à la notion d'innovation :

Dans le domaine entrepreneurial, l'innovation est très souvent perçue comme étant un élément central, pouvant même distinguer le comportement entrepreneurial.

Ainsi, selon Jullien et Marchensay (1996) : « L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre. »

### **d. La Création de Valeur**

i. Définition du concept de la Valeur :

En économie la valeur peut être définie comme étant l'évaluation de quelque chose en fonction de son utilité sociale, de la quantité de travail nécessaire à sa production, du rapport de l'offre et de la demande, etc. Ex : valeur d'usage, valeur ajoutée, valeur d'échange, valeur marchande, valeur nominale.

La valeur perçue est la valeur que revêt aux yeux des consommateurs un produit ou un

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

service. Elle n'a pas de lien direct avec la valeur réelle qu'est le coût de fabrication et est prise en compte dans la fixation du prix de vente.<sup>17</sup>

La notion de valeur est au centre de l'analyse économique. Elle a fait l'objet de plusieurs définitions, et sa conception diffère d'un courant de pensée économique à un autre. (voir Annexe.....)

ii. Valeur et risques des projets :<sup>18</sup>

La valeur d'un projet dépend des avantages concurrentiels et de la manière dont ils sont valorisés. Elle peut être approchée à travers l'appréciation du potentiel de développement étayé par des analyse sur le marché, la concurrence et démontrant la qualité de l'adéquation produit/marché.

Les entrepreneurs ne peuvent pas être meilleurs que leurs concurrents sur tous les maillons de la chaîne de valeur (Porter, 1986). Il leur faut donc faire des choix concernant les avantages concurrentiels qu'ils entendent (ou peuvent) développer. Ces derniers peuvent porter sur :

- Un coût plus bas ;
- Une meilleure qualité du produit ou de la prestation ;
- Une amélioration dans la distribution ;
- Une focalisation géographique ou une implantation judicieuse ;
- Un lien étroit avec un client, un prescripteur ou un fournisseur ;
- L'ajout d'un service complémentaire ; etc.

Ces avantages concurrentiels doivent avoir une valeur pour le client et être durables. Plus la valeur est importante, d'ailleurs, et plus le risque d'être copié s'accroît, d'où la nécessité de penser, le plus tôt possible, aux moyens de se protéger. Les avantages concurrentiels peuvent être valorisés sur l'ensemble d'un secteur d'activité ou sur certains segments particulièrement attractifs pour l'entrepreneur.

La valeur potentielle d'un projet est une chose, les risques en constituent une autre tout aussi importante.

---

<sup>17</sup> <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Valeur.htm> (consulté le 15/08/2015 à 15 :40).

<sup>18</sup> OPCIT, p 102, 103, 104.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

Les risques sont très souvent liés à l'importance des moyens qu'il faut mobiliser dans un projet entrepreneurial. Certes, l'incertitude irréductible et les performances minimales difficiles à atteindre rapidement par un nouvel entrant, constituent également des sources de risque, mais beaucoup de choses se résument finalement à l'importance des ressources financières. Il faut tenir compte en effet :

- De la mise au point des produits et de l'offre ;
- Des dépôts éventuels de brevets ;
- De la taille du projet, en termes d'emplois ou d'investissements en équipements de production, de R&D et de logistique ;
- Du temps nécessaire pour surmonter les barrières à l'entrée et pour atteindre le point d'équilibre ;
- Des coûts liés aux expérimentations et aux erreurs ;
- Des coûts liés à l'apprentissage du métier d'entrepreneur ;
- Des coûts cachés liés au recrutement et à la formation du personnel, à l'acquisition des clients nouveaux ou à la mise en place du système de gestion.

Tous les décalages et toutes les dérives ont une conséquence financière. Tous ces éléments doivent être évalués, d'une façon relative, par rapport au créateur et à son environnement. Les risques dépendent, bien sûr, du type de projet, mais aussi de la manière dont il est monté et dont il est conduit.

### iii. Une typologie de projet (en fonction de la valeur et des risques)<sup>19</sup>

La typologie que nous allons présenter est issue des travaux de Christian Bruyat (1993). En tenant en compte la valeur et les risques comme paramètres, nous pouvons avoir quatre types de projets. Cette typologie peut être schématisée comme suit :

---

<sup>19</sup> Ibid, p 104, 105, 106.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

Figure I. 2 : Une typologie des projets entrepreneuriaux.

<i>Valeur élevée</i>	
Fort Potentiel	Grand Jeu
Faible Potentiel	Impasse
	<i>Risques élevés</i>

Source : Allain Fayolle, *Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre*, Dunod, Paris, 2012 (2<sup>e</sup> éd), p105.

Les projets à faible potentiel de développement présentent peu de risques et aussi peu de valeur. L'entrepreneur cherche à créer son propre emploi et/ou diriger une petite équipe. Son style de management est simple. La gestion est simple, s'appuie sur le bon sens et privilégie le pragmatisme. L'entrepreneur doit fournir personnellement beaucoup de travail. Ce type de projet peut concerner également des entreprises technologiques.

Les projets à fort potentiel de développement présentent peu de risques mais ils offrent un fort potentiel de valeur. L'entrepreneur est innovateur et ambitieux, et sait motiver une équipe. Il est nécessaire dans de vendre vite, d'occuper un place importante sur le marché, et de soigner la relation avec les clients.

Les projets de type grand jeu présentent à la fois un haut niveau de risque et un fort potentiel de valeur. Ce sont les projets les plus complexes et les plus délicats à développer. L'entrepreneur est très bon professionnel, capable de mobiliser des capitaux important, et possède un réseau personnel étoffé. Il faut veiller à ne pas démarrer l'activité dans une situation de sous-capitalisation financière.

Les projets de type impasse affichent des risques élevés et peu de valeur. L'entrepreneur a une motivation sociale, politique ou ne possède pas d'autre alternative que le projet en question. C'est un bon professionnel qui possède un réseau personnel important. Les problèmes de sous-capitalisation se posent également avec des risques de gouffre financier.

### iv. L'entrepreneuriat comme processus lié à la création de la valeur<sup>20</sup>

La création de la valeur a été empiriquement identifiée comme un thème situé au cœur de l'entrepreneuriat par Gartner (1990). Selon Bruyat (1993) « l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu-crédation de valeur ». le champ de l'entrepreneuriat se conçoit donc à travers une relation liant un individu (ou une petite équipe) à la valeur que ce dernier contribue à créer, à travers ses idées, une opportunité, une innovation, éléments contenus dans un projet puis dans une organisation.

Le principe dialogique proposé par Morin (1989), signifie que deux ou plusieurs logiques sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente, et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité. Cette dialogique s'inscrit dans une double dynamique de changement et peut être définie comme suit :

« L'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur ... il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la chose de l'individu, nous avons :

INDIVIDU → Création de Valeur

La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une place prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...) nous avons :

Crédation de Valeur → INDIVIDU »

La dialogique création de valeur  $\leftrightarrow$  individu peut être appréhendée comme un système en interaction avec un environnement donné à composantes multiples. Ce système évolue dans un processus et sous l'effet du temps qui en est une dimension incontournable. Cette représentation rejoint celle de Gartner (1985) dans laquelle les dimensions importantes sont : les individus, l'environnement, l'organisation, et le processus.

---

<sup>20</sup> Ibid, p 47, 48.

## I.1.2 L'Entrepreneur

### A- Définition

Bien qu'il existe plusieurs définitions de l'entrepreneuriat, les unes aussi valides que les autres, il est aussi important de demander « qu'est-ce que un entrepreneur? »

Mais avant, il est nécessaire de souligner que certains mythes se sont constitués autour de l'entrepreneur, parmi lesquels nous citons :

- Les entrepreneurs ne pensent qu'à l'argent
- Il faut avoir étudié en administration pour lancer une entreprise
- Il faut être né dans une famille d'entrepreneurs pour avoir le sens des affaires
- Il faut beaucoup d'argent pour se lancer en affaires
- Il suffit d'avoir une bonne idée pour lancer une entreprise

Nous pouvons donc exposer quelques définitions de l'entrepreneur : <sup>21</sup>

« Un entrepreneur, c'est un individu qui a le courage de concrétiser ses rêves, d'ignorer les risques et d'utiliser son plein potentiel de créativité pour innover. » Valérie Bellavance (Directrice générale de la Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs)

« Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui voit des possibilités et des solutions là où les autres voient des problèmes, et qui sait ensuite saisir ces opportunités. » Christian Bélair (Directeur général du Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec)

Selon l'économiste français JB Say (1800) "L'entrepreneur déplace les ressources économiques de niveaux inférieurs, pour une productivité et un rendement plus élevé."<sup>22</sup>

Ainsi, de manière synthétique, nous pouvons définir l'entrepreneur comme étant une personne qui s'engage dans un effort visant à transformer ces idées et innovations en biens économiques. Cela peut aboutir à de nouvelles organisations ou peut-être à la revitalisation de certains secteurs des organisations en réponse à une opportunité perçue.

---

<sup>21</sup> <http://www.jentreprends.ca/cest-quoi-un-entrepreneur> (consulté le 08/08/2015 à 18:00).

<sup>22</sup> <http://fr.kamerblog.com/2011/05/cest-quoi-lentrepreneuriat.html> (consulté le 06/08/2015).

Il est animé par un certain nombre de motivations dont on peut citer : <sup>23</sup>

- Le besoin d'accomplissement.
- La recherche d'indépendance.
- L'envie de développer ses propres idées.
- Le besoin de reconnaissance ou la recherche d'un statut social.
- Le goût du défi, l'envie de relever des challenges.
- Le besoin d'estime personnelle.

### **B- Caractéristiques de l'Entrepreneur**

L'entrepreneur est vu comme un individu ayant des caractéristiques psychologiques uniques et distinctives. Ces caractéristiques peuvent englober des valeurs comme : l'éthique, la responsabilité ou le sens de l'engagement ; des attitudes à l'instar de l'esprit d'initiative, la prise de risque, ou encore l'autonomie ; et des besoins comme celui de reconnaissance, d'accomplissement, d'estime de soi, d'indépendance ...etc.

De nombreuses recherches ont tenté de démontrer que l'entrepreneur possède des traits le distinguant des non-entrepreneurs, ces recherches ont permis de mettre l'accent sur certaines de ces caractères distinctifs détenus par l'entrepreneur, et dont nous citons :

- La créativité et l'innovation: La créativité est l'habileté de voir les choses différemment, de penser sans contraintes. Un des pires ennemis de la créativité est la pression négative de l'entourage face aux idées nouvelles. Un entrepreneur doit témoigner d'une réelle créativité et d'une capacité à innover, car sa fonction principale est l'innovation et l'introduction de nouvelles combinaisons productives. Ainsi, la créativité, l'innovation et l'identification d'opportunités constituent des éléments centraux du phénomène entrepreneurial.
- Organisation et gestion du temps : La gestion du temps permet de s'organiser et de s'assurer que tous les travaux s'effectuent de manière efficace. La création d'une liste de tâches ou l'utilisation des logiciels de gestion de temps sont des outils susceptibles d'aider un entrepreneur à gérer sa charge de travail et à augmenter sa productivité.
- La capacité de Manager : les entrepreneurs sont des coordinateurs de ressources, des

---

<sup>23</sup> Allain Fayolle, *Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre*, Dunod, Paris, 2012 (2<sup>e</sup> éd), p 71.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

organisateurs de processus de création de richesses économiques. Ils poursuivent des opportunités et s'efforcent de les concrétiser à travers l'utilisation des techniques appropriées de gestion et de management.

- **Prise de risques** : Un bon entrepreneur doit être prêt à prendre des risques calculés s'il veut réussir. Parfois, en affaires, un entrepreneur a besoin de faire confiance à votre intuition, lorsqu'il ne dispose pas d'assez d'informations ni de temps pour prendre une décision rationnelle. Cependant, le risque pris doit être calculé. Il faut s'assurer que le business plan soit faisable avant de commencer le projet.
- **Le sens des responsabilités** : Prendre des responsabilités, c'est de s'engager, se commettre, et mettre sa parole et son intégrité en jeu. C'est ce sens des responsabilités qui permettra à l'entrepreneur d'être partenaire des gens qui l'entourent et ainsi d'obtenir la confiance des autres.
- **Leadership** : Le leadership est la capacité à être en charge des personnes et de les guider afin d'atteindre les objectifs fixés. Il se manifeste souvent lorsque se combinent vision et action. Ensemble, ces deux éléments peuvent inspirer d'autres gens, qui partagent la même vision. Un leader doit être capable de planifier, de motiver, coacher, et d'évaluer le personnel, et doit également avoir à la fois des compétences managériales et interpersonnelles.
- **Capacités relationnelles** : La gestion d'entreprise repose sur la gestion des personnes, l'entrepreneur aura donc besoin d'être bon dans la communication pour réussir. Que ce soit avec ses clients, fournisseurs ou employés, il est impératif d'apprendre à communiquer de façon efficace l'intégralité de ses messages afin de s'assurer que son entreprise est gérée aussi bien que possible.
- **La solidarité** : La solidarité, c'est l'entraide, l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance qui nous lie à ceux qui nous entourent : famille, amis, collègues ou concitoyens. Un entrepreneur est solidaire de ses investisseurs, de son comptable, de son personnel, des fournisseurs et des autres entreprises. Dans presque toute situation, l'entrepreneur doit tenir compte des autres.
- **Confiance en soi** : La confiance en soi concerne l'appréciation qu'a une personne sur ses capacités et son rendement, c'est une compétence clé pour le succès entrepreneurial. Un

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

entrepreneur à succès croit en ses capacités. Il n'a pas peur d'explorer des opportunités ou des domaines nouveaux, de prendre des risques et de prendre des décisions difficiles en un temps record.

- L'autonomie : Pour un entrepreneur, l'autonomie, c'est créer son propre emploi et être indépendant, tant sur le plan professionnel que sur le plan financier. Prendre ses propres décisions, et trouver ses propres solutions.
- L'ambition : L'ambition, c'est d'avoir l'audace d'agir, lorsque confronté à l'incertitude. Qu'il s'agisse d'un changement modeste ou d'une révolution, l'ambition est souvent au cœur même de l'entrepreneuriat.
- Passion : Pour devenir un entrepreneur prospère, un entrepreneur doit être passionné par son entreprise. Cela ne signifie pas nécessairement qu'il doit construire une entreprise autour de quelque chose qu'il aime. Il doit identifier un marché rentable et développer ses affaires, mais le fait d'aimer son entreprise lui permettra également de persévérer dans ses efforts à la phase de démarrage qui est assez pénible, et le motivera pour dépasser certains obstacles.

Le problème qui se pose est qui si certains entrepreneurs, dont le comportement a fait l'objet d'études et d'analyses (dans des échantillons), ont montré qu'ils possèdent ces caractéristiques (ou certaines d'entre elles), des non-entrepreneurs ont également montré qu'ils possédaient les mêmes. Aussi, il y a lieu de souligner qu'il n'est pas très réaliste de penser qu'un seul et même individu puisse posséder toute la panoplie de traits découvertes par les chercheurs, et attribuées à l'entrepreneur. Ce qui limite donc l'apport de cette école de pensée. Cependant, il reste utile de connaître ces caractéristiques ayant été associées et attribuées à l'entrepreneur, car cela permet de se constituer des repères permettant de mieux cerner le profil d'un entrepreneur de manière général, et d'affiner son propre profil.

### **C- Typologie des Entrepreneurs**

L'approche typologique présente un double intérêt. Elle permet, d'une part, de compléter et d'affiner les visions de l'entrepreneur ayant été abordées précédemment. D'autre part, chaque typologie fait référence à des critères et des dimensions constituant des éléments de compréhension des entrepreneurs.

Une multitude de typologies existe dans la littérature, nous allons en exposer, dans le

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

tableau ci-dessous, celles qui semblent englober et synthétiser toutes les autres.

Tableau I. 2 : Typologie des Entrepreneurs

<i>Auteur</i>	<i>Année</i>	<i>Typologie</i>	<i>Caractéristiques</i>
<i>Schumpeter</i>	<i>1935</i>	Le fabricant commerçant	Présente un projet capitaliste le plus souvent. Exerce plusieurs fonctions. Transmet sa position de façon héréditaire.
		Le capitaine d'industrie	Agit par influence personnelle, ou afin d'acquérir la propriété ou le contrôle de la majorité des actions.
		Le directeur salarié	Possède un statut particulier, et son comportement diffère de celui d'un capitaliste.
		Le fondateur	Lance l'affaire, et s'implique fortement au début de la vie de l'entreprise, mais se retire assez rapidement.
<i>Smith</i>	<i>1967</i>	L'entrepreneur artisan	Possède peu d'éducation mais une forte compétence technique. Le travail constitue le centre de son intérêt, adopte une attitude paternaliste au sein de son entreprise, et refuse la croissance pour cette dernière par crainte de perdre son contrôle.
		L'entrepreneur opportuniste	Possède un niveau d'éducation élevé, et des expériences professionnelles diversifiées et nombreuses. Il refuse le paternalisme, et accorde une place importante à la croissance de son entreprise, même au détriment de son indépendance.
<i>Collins &amp; Moore</i>	<i>1970</i>	L'entrepreneur administratif	Evolue au sein de l'organisation (acteur apportant nouveauté et innovation dans son organisation).
		L'entrepreneur indépendant	Crée sa propre entreprise
<i>Laufer</i>	<i>1975</i>	Le manager innovateur	Formé dans de grandes écoles, et a une brillante carrière dans de grandes entreprises. Il est motivé par le besoin de

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

			création, de réalisation, et de pouvoir. Ses buts s'articulent autour de la croissance et de l'innovation.
		L'entrepreneur orienté vers la croissance	A pour objectifs la croissance et l'autonomie financière, et cherche à les équilibrer. Il est motivé par le besoin de création d'entreprise, mais surtout par le pouvoir.
		L'entrepreneur orienté vers l'efficacité	Il a pour principal objectif l'indépendance, et refuse la croissance car elle peut l'empêcher de l'atteindre. Il est motivé par le besoin de pouvoir et d'autorité.
		L'entrepreneur artisan	Son objectif essentiel est le survie de l'entreprise, et sa motivation centrale est le besoin d'indépendance qui prime sur la réussite économique.
<i>Julian &amp; Marchesnay</i>	<b>1988</b>	L'entrepreneur PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance)	Ses comportements sont analogues à ceux de l'entrepreneur artisan. Le développement de son entreprise dépend de sa capacité (et de celle de sa famille) à créer des richesses (considérées comme un patrimoine familial). Ses objectifs sont centrés sur la recherche et d'indépendance.
		L'entrepreneur CAP (Croissance-Autonomie-Pérennité)	Il est à l'affût d'opportunités de création d'affaires rentables. Le goût du défi, le leadership, et la réalisation personnelle sont ses principaux ressorts entrepreneuriaux. Ses objectifs principaux sont orientés vers la croissance.
<i>Ettinger</i>	<b>1989</b>	L'entrepreneur indépendant	Correspond à l'entrepreneur artisan de Laufer, pour qui le besoin d'autonomie est dominant.
		L'entrepreneur créateur d'organisation	Correspond aux trois autres types d'entrepreneurs de la typologie de Laufer, pour lesquels le besoin de pouvoir est dominant.
<i>Fauchart &amp; Gruber</i>	<b>2011</b>	L'inventeur	Son rôle au sein de la société à laquelle il appartient est l'identification et la découverte d'opportunités.
		Le créateur	Il a pour rôle l'acquisition des ressources, la création de

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

			l'organisation, et le passage du projet à l'entreprise.
		Le développeur	Son rôle consiste en la recherche des voies de croissance, le recrutement, et le développement de l'entreprise.
		Les darwiniens	Ce sont des compétiteurs nés, ils cherchent à surpasser la concurrence, et sont centrés sur leur business et leur performance.
		Les communautaires	Ils développent des comportements en phase avec un sentiment d'appartenance à une profession, à une communauté. On peut trouver de tels comportements dans des secteurs comme le sport, ou l'informatique.
		Les missionnaires	Leur rôle n'est pas déterminé par la compétition ou la société, de ce point de vue, la plupart des entrepreneurs sociaux peuvent être considérés comme des missionnaires.

Source : Allain Fayolle, *Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre*, Dunod, Paris, 2012 (2<sup>e</sup> éd), p 76, 77, 78, 79, 80 (avec adaptation).

### I.1.3 Les Principales Formes d'Entrepreneuriat

#### A- La création d'entreprise ou d'activité

##### a. La diversité des créations

La création d'entreprise est un phénomène très hétérogène, car les types d'entreprises créées et les types d'entrepreneurs sont très divers. Ainsi, nous pouvons, à priori, distinguer quelques types de création d'entreprises, et ce, de la manière qui suit :

- La création ex nihilo : Elle correspond à la création d'une entreprise quand rien n'existe, ceci dit que le degré d'innovation est élevé, d'où la nécessité de bien dimensionner les besoins financiers et de se procurer les ressources suffisantes. Ce type de création demande beaucoup de travail et de rigueur, ainsi qu'une bonne évaluation des risques.
- La création par essaimage : Il s'agit de créer une entreprise quand on est salarié, et avec l'aide de son entreprise (employeur), ce qui réduit les risques grâce à l'accompagnement

dont bénéficie l'entrepreneur.

- La création en franchise : Elle consiste à imiter un fonctionnement existant dans un contexte géographique donné en mettant en relation deux parties : le franchiseur, entreprise souhaitant de développer en utilisant cette modalité : et le franchisé : individu qui veut créer une entreprise autour d'un concept ayant déjà été utilisé ailleurs.
- La création de filiale : Dans ce cas, l'entrepreneur agit pour le compte d'une entreprise existante qui lui confie un projet entrepreneurial. Les risques personnels sont limités et les conditions matérielles sont celles d'un cadre ou d'un dirigeant.
- La création d'activité nouvelle : Comme pour la création de filiale, tout se passe dans une organisation existante. Ce type de situations fait appel à des qualités et compétences utiles pour innover, et ce sont les entrepreneurs créatifs et maîtrisant le management de projets d'innovation qui sont concernés par ce type de créations.

### **b. Les étapes de la création d'entreprise<sup>24</sup>**

#### **i. L'évaluation de l'opportunité de création d'entreprise**

Transformer une idée en opportunité de création réaliste nécessite de définir l'idée initiale de manière précise: Que veut-on vendre? A qui veut-on vendre? Quelle valeur cela peut-il apporter? Pour y répondre, il va falloir rechercher des informations, recueillir l'avis et le conseil d'experts et de spécialistes, tester l'idée auprès de personnes extérieures et analyser les contraintes inhérentes au projet. Pour bien évaluer une opportunité de création d'entreprise, il faut:

- Avoir un minimum de créativité pour identifier, à partir d'une idée initiale, une bonne opportunité de création.
- Maîtriser quelques concepts et outils marketing pour réussir le passage d'une bonne idée à un produit ou un service intégré dans une offre gagnante.
- Savoir sélectionner les opportunités qui sauront résister à l'usure du temps et à la compétition.

---

<sup>24</sup> Rachid ZAMMAR, *Initiation à l'entrepreneuriat*, Université Mohammed V- Agdal, p 9.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

### ii. Conception et formulation du projet de création

Dans cette étape, le projet doit passer vers la position du réalisable. A ce stade, différentes études doivent être conduites: étude du marché, étude juridique et étude financière. Ces études permettent d'élaborer l'offre, la stratégie, le plan d'affaires et de positionner le projet.

Les points clés de la conception d'un projet de création d'entreprise sont:

- Rechercher la meilleure adéquation possible créateur/projet de création;
- Être réaliste et pragmatique;
- Être clair sur la stratégie;
- Rechercher des avantages concurrentiels durables.

### iii. Montage juridique et financement du projet

Le montage juridique consiste à choisir une structure juridique, à sécuriser les relations avec les tiers (salariés, investisseurs, partenaires, fournisseurs et sous-traitants) et maîtriser les techniques de protection et de valorisation négociation de l'innovation et des savoir-faire immatériels lorsqu'il s'agit de la création d'entreprise innovante.

Le business plan permet d'engager le dialogue avec les banquiers et les investisseurs. A ce stade, le créateur doit maîtriser son projet pour pouvoir répondre à toutes les questions posées par les partenaires financiers.

### iv. Lancement des activités

Pour réussir le lancement des activités, il faut:

- Ne pas perdre de temps;
- Aller droit à l'essentiel: obtenir des clients et des commandes;
- Suivre son business plan;
- Avoir un tableau de bord avec quelques indicateurs et piloter réellement sa jeune entreprise
- Bien utiliser ses ressources.

### c. Les causes de défaillance des jeunes entreprises en création<sup>25</sup>

- Les événements accidentels pouvant affecter l'individu: accident, maladie, décès, disparition d'un être cher, etc. et remettre en cause ses motivations et/ou ressources (un équipier ou un partenaire se retire, hostilité de l'environnement).
- Le projet peut être abandonné parce que son initiateur vient de découvrir une opportunité qui lui apparaît meilleure, ou car il est incapable de trouver une idée rentable ou les moyens techniques, financiers et commerciaux nécessaires.
  - La compétitivité du produit proposé est médiocre ou mauvaise;
  - Le potentiel du marché a été surestimé;
  - Le marché n'existe pas ou est plus long à démarrer que prévu;
  - Le délai de pénétration des nouveaux produits sur le marché a été mal évalué;
  - La difficulté d'accès aux circuits de distribution;
  - L'absence d'efforts commerciaux;
  - Un mauvais positionnement marketing ou une mauvaise politique de communication;
  - L'insuffisance des fonds propres.

### d. Les facteurs de réussite des projets de création d'entreprise<sup>26</sup>

Les facteurs qui prédisent le succès futur de l'entreprise sont:

- Une proximité entre le profil du créateur et l'entreprise créée: Trouver le projet qui convient à son profil et à ses capacités d'évolution est une bonne façon d'appréhender une situation de création d'entreprise.
- Une localisation proche: Ne pas s'éloigner de ses bases et ne pas se couper de ses réseaux de proximité.
- L'expérience du métier et du management: L'expérience permet d'obtenir facilement la confiance des partenaires indispensables (clients, fournisseurs, banquiers...) car on a déjà fait ses preuves. La connaissance du métier permet d'avancer rapidement et sûrement.
- L'accompagnement: Etre entouré de professionnels, pouvoir bénéficier de leurs conseils et de leurs aides et se former au contact de spécialistes de la création d'entreprise sont

---

<sup>25</sup> Ibid, p 10.

<sup>26</sup> Ibid, p 10.

autant de conditions permettant au créateur de bien préparer et lancer son projet dans les meilleures conditions.

### **B- La transmission ou reprise d'entreprise ou d'activité<sup>27</sup>**

#### **a. Définition**

La reprise d'entreprise, est un processus par lequel une personne physique ou morale, le repreneur, acquiert la propriété d'une entreprise ou d'une activité existante et occupe les fonctions de direction générale. La reprise est associée à la transmission pour marquer la relation entre un vendeur et un acquéreur, ainsi que pour marquer la continuité de l'entreprise. Elle peut avoir lieu dans le cadre d'une entreprise familiale ou non, être menée par un ancien salarié, un membre de la famille ou un repreneur externe sans aucun lien préalable avec la cible.

#### **b. Les types d'entreprises reprises**

##### **i. Reprise d'entreprise saine et reprise d'entreprise en difficulté**

Une entreprise en bonne santé est une entreprise qui bénéficie d'un capital confiance intact ou presque, même si, certaines entreprises peuvent présenter, des signes avancés de pérennité incertaine, ce qui explique une volonté de cession.

Concernant les cas de reprise d'entreprise en difficulté, la contrainte du temps et le niveau de risque sont très forts. Une entreprise en difficulté est une entreprise sous contrôle judiciaire ou une entreprise qui a perdu une grande partie de son crédit et de son capital confiance. La plupart des acquisitions d'entreprise en difficulté se font après leur dépôt de bilan.

##### **ii. Entreprise transmise dans l'urgence et entreprise avec transmission préparée**

La principale cause de vendre concerne l'âge du dirigeant, il peut cependant avoir des problèmes de santé, et ne pas avoir d'héritiers au sein de sa famille, ce qui l'amène naturellement à rechercher un repreneur extérieur.

L'entreprise peut avoir des problèmes de nature à remettre en cause, à court terme, sa

---

<sup>27</sup> OPCIT, p169-179.

pérennité. Dans tous les cas, il est préférable que la décision de transmettre son entreprise soit détachée de toute part d'affect, et considérée comme tout autre type de décision stratégique, car l'entreprise est fragile en situation de transmission et la préparation de cette transition délicate est fondamentale.

### iii. Reprise d'une entreprise familiale ou d'une entreprise non familiale

Une entreprise familiale se transmet traditionnellement de génération en génération, on parle alors de succession. Il arrive cependant que l'héritier, ne souhaite pas continuer au sein de l'entreprise familiale. Il faut alors se tourner ailleurs pour que l'entreprise perdure : auprès d'un salarié ou auprès d'une personne externe. La problématique est alors toute autre pour l'acquéreur dans la mesure où la famille est très présente dans les affaires. Le repreneur doit alors apprendre à cohabiter avec ce passé familial qui a façonné l'entreprise.

### iv. Reprise totale et reprise partielle.

L'entreprise peut être reprise en totalité (pour l'ensemble de ses activités et de ses actifs) comme elle peut être reprise partiellement (une ou plusieurs activité(s), certains actifs intéressent le repreneur éventuel). Parfois, seul le fonds de commerce est concerné par la reprise, dans d'autres cas, l'entreprise peut être reprise dans le cadre d'une location-gérance (contrat par lequel le propriétaire exploitant un fonds de commerce donne celui-ci à un repreneur qui en assurera désormais l'exploitation pour une période déterminée, moyennant le versement d'une rémunération : la redevance).

Ces différentes formes de reprise correspondent à des modes juridiques particuliers. Pour résumer, on peut acheter un fonds de commerce ou le prendre en location-gérance, qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle ou d'une entreprise constituée en société. Le repreneur peut également acheter des actifs ou acquérir des actions (pour prendre le contrôle de l'entreprise).

### **c. Les acteurs de la transmission-reprise**

Dans une transmission-reprise d'entreprise, les acteurs principaux sont le cédant, le repreneur, les salariés, ainsi que les professionnels de la reprise, consultants, avocats ou experts comptables.

Le cédant cherche à transmettre son entreprise et obéit à des motivations diverses. Pour lui,

prendre cette décision de se séparer de son entreprise est difficile, et connaître ses motivations réelles doit être un des premiers objectifs du repreneur.

Les motivations, besoins et attentes du repreneur sont bien évidemment différents de ceux du cédant. Le repreneur cherche à reprendre, dans les meilleures conditions possibles, il cherche des situations et des contextes d'action où il éprouvera le sentiment que les résultats (performances économique et financière efficacité, et efficience des moyens) sont liés à son engagement, à ses analyses et à ses décisions.

Les professionnels de la transmission et de la reprise d'entreprise sont des intermédiaires qui œuvrent pour faciliter les rapprochements entre les cédants et les repreneurs, et préserver la pérennité des entreprises. Il peut s'agir d'organismes connus, de chambres de commerce et d'industrie, de chambres de métiers et d'organisations professionnelles, de cabinets de transmission, de notaires, d'administrateurs judiciaires, de banquiers et de partenaires financiers, ou encore d'experts comptables.

### **C- L'intrapreneuriat<sup>28</sup>**

#### **a. Définition**

L'intrapreneuriat est un processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou provoque le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation.

#### **b. Le processus intrapreneurial**

i. Détecter une opportunité : L'opportunité intrapreneuriale ne se limite pas à une opportunité d'affaires, génératrice de nouveaux revenus. Elle inclut toute action ou projet susceptible d'améliorer la performance de l'entreprise en termes de son avantage concurrentiel, sa réputation au sein de la communauté, son climat interne, sa productivité, ses délais de mise en marché, ses coûts, etc.

ii. Obtenir un soutien initial : L'obtention du soutien de l'entreprise peut prendre des formes différentes: Les activités de raffinement du concept, d'élaboration d'un premier prototype et de rédaction d'un plan d'affaires.

---

<sup>28</sup> Rachid ZAMMAR, *Initiation à l'entrepreneuriat*, Université Mohammed V- Agdal, p 8.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

iii. Obtenir l'accord officiel : Au cours de cette étape, l'intrapreneur doit mettre au point un prototype convaincant et réaliser des tests. Il doit également rédiger un plan d'affaires.

- Le plan d'affaires remplit les fonctions suivantes:
- Clarifier, améliorer et vérifier la validité de son concept;
- Convaincre les décideurs d'investir dans le projet;
- Servir de plan stratégique dans la phase successive de concrétisation du projet

iv. Concrétiser le projet : Cette étape est irréversible: pour l'entreprise, en raison de l'investissement qu'elle doit consentir, et pour l'intrapreneur, en raison de l'engagement total qui doit désormais être le sien. L'intrapreneur doit déployer des ressources, diriger une équipe, respecter des délais et atteindre des résultats.

v. Sortir : Cette dernière étape n'est pas obligatoire car le projet intrapreneurial devient une activité que son initiateur va tout naturellement continuer à gérer et à développer au cours du temps. Le projet intrapreneurial peut ne pas requérir de suivi, ou l'intrapreneur peut désirer passer le relais ou être contraint de le faire. Pour que l'aventure intrapreneuriale se conclue à son plus grand avantage, l'intrapreneur doit envisager et discuter l'ensemble des scénarios de sortie.

### **D- L'entrepreneuriat social**

#### **a. Définition :**

L'entrepreneuriat social cherche à apporter des solutions innovantes qui satisfont des besoins sociaux, il a pour but la promotion du changement social. Ainsi, il nécessite des combinaisons novatrices de ressources qui peuvent conduire à une destruction créative des façons établies de penser et d'agir. Partant du principe que les individus sont plus que de simples acteurs économiques, l'entrepreneuriat social privilégie l'impact social par rapport au profit.

### **b. L'entrepreneuriat a trait à l'action, l'entrepreneuriat social a trait à l'action et à la conscience<sup>29</sup>**

Les entrepreneurs sont souvent vus comme orientés vers l'action, leur comportement différent de celui des managers au sens où ils supposés innover et modifier le fonctionnement des marchés, en produisant de nouvelles formes d'organisation.

Ce qui est généralement occulté dans les descriptions courantes de l'entrepreneuriat, c'est que l'action entrepreneuriale a des retombées qui peuvent être plus ou moins souhaitables et plus ou moins prévisibles. Toutefois, l'action entrepreneuriale peut également avoir des conséquences involontaires, voire même négatives.

Dans ce sens, si l'entrepreneuriat « traditionnel » a trait à l'action, l'entrepreneuriat social a trait l'action et à la conscience. Un entrepreneur social essaie souvent de concilier les objectifs économiques et sociaux, en privilégiant l'impact social.

La « conscience », au sens défendu ici, implique trois conditions :

- Une bonne compréhension du contexte local et des conditions de l'action ;
- Un engagement à modifier le contexte local ;
- Un jugement critique sur les conséquences potentielles de l'action entrepreneuriale sur la société.

La plupart des entrepreneurs traditionnels ne remplissent pas les trois conditions ci-dessus. Cela dit, ils sont inconscients en ce sens, contrairement à la majorité des entrepreneurs sociaux.

La compréhension du contexte local et l'implication dans son changement sont essentielles à la mise en place, à la réalisation et au succès de tout projet social. Sans ces deux facteurs, l'entrepreneur manquera de motivation pour le lancer.

### **c. Outils similaires et logiques différentes<sup>30</sup>**

L'entrepreneuriat social diffère considérablement de l'entrepreneuriat traditionnel à plus d'un titre : il a une finalité qui consiste à favoriser le changement social au lieu de la

---

<sup>29</sup> Michel Coster, *Entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris, 2009, p 341.

<sup>30</sup> Ibid, p 345-354.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

maximisation du profit ; il s'appuie sur d'autres postulats à propos de l'individu (multidimensionnel plutôt qu'unidimensionnel) ; aussi, il est différent au sens où il met en relation les micro et les macro-niveaux, en reconnaissant que les marchés sont des constructions sociales et ont besoin des institutions pour fonctionner, que les acteurs déterminent les structures autant que les structures déterminent les acteurs, et que la conscience est nécessaire pour construire des projets sociaux pour arriver à une modification cohérente des contextes.

Cela dit, l'entrepreneuriat social diffère de formes d'entrepreneuriat traditionnelles dans l'élaboration et la mise en œuvre de ses projets. Les entrepreneurs sociaux utilisent des outils similaires à ceux des entrepreneurs et des managers traditionnels, mais avec des logiques différentes. Dans ce qui suit, nous allons montrer comment les outils de l'entrepreneuriat traditionnel peuvent être utiles aux entrepreneurs sociaux, et la manière dont ils peuvent les appliquer.

### i. Finance et financement dans un projet social

Comme tous les projets entrepreneuriaux, la plupart des projets sociaux ont également besoin d'une forme ou d'une autre de financement initial, et de ressources financières ou de revenus plus ou moins réguliers. Certains tentent de réduire ce besoin financier en faisant appel au bénévolat, aux donations, au troc et aux canaux de distribution à faible coût (partenariats internes, voire recours à des volontaires). Néanmoins, pratiquement tous les projets sociaux ont besoin de ressources financières et d'une gestion financière pour opérer.

Pour que le projet soit viable, le financement initial est crucial et la définition d'un business model est stratégique. L'entrepreneur social doit donc rechercher des modèles économiques qui permettront le développement du projet. Voici quelques stratégies financières possibles :

- Financer le projet par des donations et se spécialiser dans la collecte de fonds, en assurant le maintien de la relation avec les donateurs (entreprises privées, des administrations locales, des institutions publiques et des ONG) au moyen de contrats et de rapports détaillés.
- Elaborer un business model qui nécessite un investissement de départ minimal et

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

génère des ressources qui seront réinvesties très rapidement, assurant la viabilité du projet sans devoir recourir à d'importantes donations.

- Ensuite, segmenter le marché en fonction de la capacité financière des clients, appliquer le prix fort à ceux qui peuvent se le permettre et subventionner ceux qui ne le peuvent pas.
- Créer une entreprise commerciale qui soutiendra le projet par des donations et des partenariats.
- Migrer complètement du modèle sans but lucratif au modèle à but lucratif si l'équipe de direction estime que ce changement contribuera à la viabilité et à l'efficacité à long terme.

Dans certains cas, ces stratégies peuvent même être combinées. En tout état de cause, répondre à la question « comment financer » nécessite une série de choix stratégiques relatifs à la structure de gouvernance de l'organisation, son business model, ses principales activités et d'autres facteurs.

### ii. Marketing dans un projet social

Le marketing est confronté à une réalité fondamentalement différente dans les projets sociaux, principalement pour deux raisons :

- Le problème de distribution de la valeur qui complique la tâche d'identification du client final du projet : Dans une entreprise traditionnelle, le client paie le produit ou le service offert. La distribution de la valeur de la transaction économique est simple, le prix indique la valeur perçue que l'acheteur attache au produit ou au service et la marge que le vendeur peut dégager. Le client final paie donc la valeur qu'il obtient. En revanche, dans un projet social, l'individu ou le groupe d'individus supposé recevoir la valeur générée par le projet ne peut souvent pas payer cette valeur (Au final, l'objectif même des projets sociaux est de fournir de la valeur à ceux qui ne peuvent pas payer), ce qui complique davantage la fonction marketing dans ce type de projets
- Les attitudes de base vis-à-vis de la concurrence et de la société sont différentes : Dans l'entreprise traditionnelle, la concurrence est une évidence, et les activités du marketing sont généralement censées se concentrer sur la différenciation, la tarification et d'autre

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

tactiques (telles que la différenciation et la tarification) permettant d'affronter et de devancer les concurrents. Dans les projets sociaux, ces attitudes sont différentes. D'abord, la concurrence représente rarement un problème important (sauf si les projets sont en compétition pour certaines ressources comme les donations). Mais même les entrepreneurs sociaux qui dépendent des dons ont tendance à admettre qu'ils aiment être copiés et qu'ils seraient heureux de voir plus d'initiatives comme les leurs.

L'intégration de ces éléments est capitale pour l'efficacité des activités marketing dans les projets sociaux. Néanmoins, cela ne signifie pas que les outils traditionnels de marketing sont inutiles ou inapplicables à l'entrepreneuriat social, leur utilité demeure, mais ils nécessitent d'être adaptés.

### iii. Gestion des ressources humaines dans un projet social

Comme dans toutes les initiatives entrepreneuriales, le talent humain, la qualification et la motivation sont essentiels à la réussite de tout projet social. Toutefois, le recrutement, la formation, la rétention et la gestion du personnel, ainsi que le développement des compétences, demeurent une difficulté dans la plupart des projets.

Deux facteurs sont à l'origine des problèmes relatifs à la fonction RH dans les projets sociaux :

- Le manque de ressources financières auquel la plupart des projets sociaux sont confrontés
- La croyance selon laquelle ces projets doivent reposer sur le bénévolat, qu'ils n'ont pas besoin d'experts ni de professionnels, et que le travail dans ce cadre n'est pas rémunéré.

### iv. Stratégie de croissance dans un projet social

A mesure que le champ de l'entrepreneuriat social émerge et évolue, il commence à produire ses propres cadres de référence et ses propres outils stratégiques, qui semblent plus appropriés pour décrire, expliquer et aider les projets sociaux. Il s'agit notamment de critères d'évaluation des projets sociaux, de mesures de l'impact social, de visions plus ou moins claires de ce à quoi doit ressembler un projet social et un entrepreneur social, etc.

Ces cadres de référence comprennent également des stratégies de croissance distinctes et

# Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

l'idée de démultiplication ou amplification de l'impact social. En voici quelques exemples :

- Amélioration de la qualité des services offerts et en augmentant leur nombre, en réduisant les prix demandés (quand ces individus paient les services en question), ou en augmentant les prix payés (lorsque les personnes ciblées produisent des biens qui sont achetés par le projet).
- Augmentation du nombre d'individus ou de populations touchés. Selon le projet et le contexte, il est possible d'opérer dans la même zone géographique ou d'étendre le projet à d'autres zones. De même, l'expansion géographique peut passer par l'établissement de sous unités, de franchises, ou simplement par la réplique d'un business model par d'autres entrepreneurs sociaux.

La plupart des stratégies adoptées par les projets sociaux pour maximiser l'impact social peuvent être classées dans l'une de ces deux grandes catégories ou constituer une combinaison des deux.

## I.2 Les Outils de l'Entrepreneuriat

Mener un projet entrepreneurial nécessite une étude préalable qui soit détaillée. Cela permet de cerner le marché, pour pouvoir mettre en place la stratégie et le plan d'action adéquats, et donc multiplier les chances de réussite du projet en question.

La réalisation d'une telle étude fait recours à un certain nombre d'outils, dont les plus importants sont : le business model Canvas et le business plan auxquels nous avons consacré cette section.

### I.2.1 Le Business Model Canvas

#### A- Définition<sup>31</sup>

Le business model décrit les principes selon lesquels une organisation crée, distribue et capture de la valeur. Il se structure généralement autour de trois grandes dimensions :

- La proposition de valeur est le cœur du business model et répond à la question

---

<sup>31</sup> Christophe Sempels et Jonas Hoffman, *Les Business Models du Futur*, Pearson, France, 2013, p 33.

centrale : « Que veulent nos clients ? que pouvons-nous leur offrir qui est source de valeur pour eux ? »

- L'architecture de la valeur est la manière dont l'entreprise s'organise pour créer et distribuer la proposition de la valeur aux clients ciblés. Cela renvoie non seulement à la chaîne de valeur de l'entreprise, mais aussi à sa constellation de valeur, c'est-à-dire aux acteurs externes à l'entreprise qui contribuent à faire exister la proposition de valeur et/ou à la mettre à la disposition des clients (partenaires, fournisseurs, distributeurs, etc.)
- L'équation économique met en balance les flux de revenus générés par la rencontre de la proposition de valeur avec ses clients et les coûts induits par l'architecture de la valeur.

### **B- Les composants du business model Canvas**

#### **a. La proposition de valeur**

Dans un business model, le bloc « Proposition de Valeur » décrit la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment de clientèle donné. La proposition de valeur est donc une agrégation, ou combinaison d'avantages proposée aux clients par une entreprise.

Certaines propositions de valeur sont innovantes et constituent une offre nouvelle (ou de rupture), d'autres sont similaires à des offres existantes, mais présentent des caractéristiques et des attributs supplémentaires.

La proposition de valeur faite au marché est au cœur du business plan de toute organisation. Elle est la raison pour laquelle un client choisit une entreprise plutôt qu'une autre pour résoudre l'un de ses problèmes ou satisfaire l'un de ses besoins.

La valeur peut être quantitative (prix, rapidité du service par exemple) ou qualitative (comme le design, ou l'expérience du client).

Les possibilités de conférer de la valeur à une proposition sont nombreuses et variées. Certaines études ont ainsi pu identifier jusqu'à 250 avantages clients constitutifs d'un avantage différenciateur.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

Nous pouvons citer, à titre d'exemples, les éléments suivants comme étant des éléments pouvant contribuer à créer de la valeur pour le client :<sup>32</sup>

- Nouveauté : Certains propositions de valeur apportent une réponse à un ensemble totalement inédit de besoins que les clients n'avaient pas perçus parce qu'il n'existait pas d'offre similaire. La technologie y tient souvent une place importante.
- Performance : Améliorer les performances d'un produit ou d'un service est une manière banale de créer de la valeur.
- Personnalisation : Adapter les produits ou les services aux besoins particuliers de clients ou de segments de clients crée de la valeur. C'est ainsi que les concepts de personnalisation de masse ou de co-création avec le client, par exemple, ne cessent de gagner en importance.
- Accompagner : Il est possible de créer de la valeur en aidant simplement le client à accomplir certaines choses.
- Design : Le design est un élément important mais difficile à mesurer. Un produit peut se différencier par son design. Dans les secteurs de la mode et de l'électronique grand public, il n'est pas rare que le design soit une composante majeure de la proposition de valeur.
- Marque/Statut : Les consommateurs peuvent trouver de la valeur dans le simple fait d'utiliser et d'arborer une marque donnée.
- Prix : Proposer une valeur similaire à un prix inférieur est un moyen classique de satisfaire les besoins des segments de clientèle sensibles à cet aspect. Mais les propositions de valeur fondées sur des prix bas ont des répercussions importantes sur les autres composantes du modèle économique.
- Réduction des coûts : Aider les clients à réduire leurs coûts est un vecteur important de création de valeur.
- Réduction des risques : La réduction des risques associés à l'achat de produits ou de services est une dimension à laquelle les clients sont sensibles.

---

<sup>32</sup> Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, *Business Model Nouvelle Génération*, Pearson Education, Paris, 2011, p 23, 24, 25.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

- Accessibilité : Rendre des produits et des services accessibles à des clients qui en étaient privés est une autre manière de créer de la valeur. Ce peut être le fruit d'un nouveau modèle économique, d'une innovation technologique ou d'une combinaison des deux.

- Commodité : Rendre les choses plus pratiques ou plus faciles à utiliser peut créer une valeur substantielle.

La perception de la valeur étant au cœur de la construction de la proposition, elle est indissociable des marchés auxquels elle s'adresse. Son développement renvoie donc de manière dynamique aux marchés cibles (segments de clientèle) à qui elle se destine.

### **b. Les segments de clientèle**

Le couple « proposition de valeur-clients » est indissociable, la proposition de valeur étant intimement liés aux clients qu'elle doit pouvoir séduire.

Le bloc Segments de clientèle définit les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible une entreprise.

Les clients sont au cœur de tout business model. Sans clients rentables, aucune entreprise ne survit longtemps. Afin de mieux satisfaire les clients, une entreprise les regroupe en différents segments présentant des besoins, des comportements ou d'autres attributs communs. Selon les cas, un business model définira un ou plusieurs segments de clientèle, et l'organisation décidera lesquels servir et lesquels ignorer.

Des groupes de clients constituent des segments différents lorsque :

- Leurs besoins requièrent et justifient une offre distincte ;
- Ils appellent l'utilisation de canaux de communication différents ;
- Ils exigent différents types de relations ;
- Ils n'ont pas la même rentabilité ;
- Ils sont prêts à payer pour des aspects différents de l'offre.

Dans la configuration stratégique d'un business model, plusieurs cas de figure sont possibles en matière de marché cible. Ainsi nous avons :

- Le marché de masse : dans un business model orienté sur le marché de masse, une seule et même proposition de valeur est susceptible d'intéresser un vaste public

hétérogène.

- Un marché segmenté : à l'inverse d'un business model orienté sur marché de masse, le marché peut se structurer en différents segments qui divergent dans leurs besoins, leurs attentes ou leurs comportements. La segmentation du marché invite dès lors l'entreprise à développer une proposition de valeur propre à un ou plusieurs segments de marché montrant des besoins ou des problèmes à résoudre. Un très grand nombre de marchés sont aujourd'hui segmentés, voire hyper segmentés avec la recherche de solutions de personnalisation pouvant s'apparenter à du sur mesure. La capacité à adapter la proposition de valeur aux exigences propres de ces segments devient un enjeu clé de compétitivité ou de création d'activité de niche potentiellement très rentables.
- Les marchés de niche : Les business model ciblant les marchés de niche desservent des segments de clientèle spécifiques, spécialisés. Ainsi, les propositions de valeur, les canaux de distribution et les relations clients sont définis en tenant compte de la spécificité de ces besoins.
- Les marchés multiples : Lorsqu'une activité se crée, elle structure généralement son marché autour de ces configurations possibles. Au fur et à mesure de son développement, elle peut décider de se diversifier et s'attaquer à des marchés ne répondant pas aux mêmes besoins de base. La diversification peut être concentrique, auquel cas elle répond à des besoins différents mais liés entre eux, ou pure, c'est-à-dire visant à répondre à des marchés totalement déconnectés. En général, ce type de la diversification fera appel à un business model propre à chaque domaine d'activités stratégiques.

### **c. Les canaux**

Toute entreprise doit pouvoir mettre sa proposition de valeur à disposition de ses clients via canaux de communication et de distribution. Le bloc des Canaux décrit comment une entreprise communique et entre en contact avec ses segments de clients pour leur apporter une proposition de valeur.

Les canaux de communication, de distribution et de vente constituent l'interface de l'entreprise avec ses clients. Ils remplissent plusieurs fonctions :

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

- Faire savoir aux clients que les produits et services de l'entreprise existent ;
- Aider les clients à évaluer la proposition de valeur de l'entreprise ;
- Permettre aux clients d'acheter des produits et des services donnés ;
- Délivrer une proposition de valeur aux clients ;
- Fournir aux clients un service après-vente.

Ses canaux peuvent être directs ou indirects. De même, un circuit de distribution peut entrer détendu en propre ou se construire à partir de distributeurs externes à l'entreprise.

Une réseau direct offrira généralement de meilleures marges, mais sera potentiellement couteux à déployer, si le marché à servir est large et géographiquement dispersé. En revanche, le recours à des canaux partenaires se traduit par des marges plus faibles, mais permet à une organisation d'étendre sa couverture et de bénéficier des points forts de ses partenaires

La configuration des canaux de distribution est donc éminemment stratégique, puisqu'elle permet de distribuer la valeur au client et d'en organiser la capture. Elle peut par ailleurs être un élément central de l'avantage concurrentiel ou de la différenciation.

Parallèlement à la configuration des canaux, de manière souvent liée, l'entreprise doit proposer un type de relation quelle souhaite entretenir avec ses clients.

### **d. Relations client**

Ce bloc décrit les types de relations qu'une entreprise établit avec des segments de clientèle donnés.

La mise en place d'une relation avec le client peut répondre à différents objectifs :

- Acquérir des clients ;
- Fidéliser des clients ;
- Réaliser des ventes supplémentaires.

Une entreprise doit avoir une idée précise du type de relations qu'elle veut mettre en place avec chaque segment de clients.

Encore une fois, il existe une multitude de possibilités. Celles-ci sont souvent conditionnées par le choix des canaux. Ainsi, nous avons :

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

- L'assistance personnelle : elle se fonde sur l'interaction humaine entre du personnel du contact et le client. Fortement présente dans les services à haute densité de main d'œuvre, elle est très structurante dans l'expérience vécue par le client avec l'entreprise, et peut même devenir le cœur de la différenciation.
- L'assistance personnelle dédiée : c'est lorsqu'un interlocuteur est personnellement détaché à un client de manière identifiée. C'est le type de relation ayant le plus haut degré de personnalisation, il se construit généralement sur le long terme.
- Libre-service (Self-service) : dans ce cas de figure, le client prend en charge, en tout ou en partie, la gestion de l'interface. C'est à l'entreprise de lui donner les moyens de satisfaire ses besoins par lui-même. Ainsi la banque sur internet va offrir aux clients la capacité de réaliser les opérations qu'ils souhaitent mener.
- La relation automatisée : elle s'inscrit généralement dans une relation libre-service plus poussée. Les services automatisés peuvent reconnaître les clients et leurs caractéristiques, et les plus sophistiqués parmi eux peuvent simuler une relation personnelle (à travers des recommandations faites aux clients selon leurs caractéristiques par exemple).
- La relation communautaire : elle favorise l'échange au sein d'une communauté d'utilisateurs afin de s'impliquer davantage auprès des clients et faciliter les connexions entre les membres de la communauté. Cette dernière peut aider l'entreprise pour une meilleure compréhension de ses clients.
- La Co-création : c'est une forme plus poussée de la relation communautaire. De plus en plus d'organisations invitent leurs clients à créer des solutions nouvelles en favorisant l'interaction et l'échange.

### **e. Les ressources clés**

Développer une proposition de valeur et pouvoir la distribuer au client présuppose une chaîne de valeur s'appuyant sur les multiples activités et nécessitant des ressources pour faire exister l'entreprise. Rappelons que la construction de cette chaîne de valeur, la configuration et l'allocation des ressources et compétences de l'entreprise sont au cœur de l'activité stratégique.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

Le bloc des ressources clés décrit les actifs les plus importants requis pour qu'un modèle économique fonctionne.

Tout business model est assorti de ressources clés. Celles-ci permettent à une entreprise de créer et de délivrer une proposition de valeur, de toucher des marchés, d'entretenir des relations avec des segments de clients et de générer des revenus. Selon le type de business model, différentes ressources clés sont nécessaires.

Les ressources d'une entreprise sont cruciales dans la construction de l'avantage compétitif si elle est capable de réunir des ressources qui lui sont propres ou d'y accéder de manière plus profitable que les concurrents.

Ces ressources peuvent appartenir à l'entreprise, être louées par celle-ci ou obtenus auprès des partenaires clés. Elles peuvent être physiques, humaines, intellectuelles, ou financières :

- Les ressources physiques : comme leur nom l'indique, ce sont tous les actifs physiques et les besoins de matières nécessaires à l'activité générales d'une entreprise, à l'instar de la matière premières, l'outil productif, les sites de production et les bureaux, l'équipement informatique, etc. L'accès à certaines ressources physiques, devient un enjeu de plus en plus stratégique en période de raréfaction des ressources en qualité et en quantité.
- Les ressources humaines sont évidemment au cœur de l'entreprise. Aucune entreprise ne peut se passer des personnes, même si l'importance de l'humain dans la construction de l'avantage concurrentiel diffère. Comme déjà évoqué, une entreprise a fort niveau d'interaction humaine construit largement l'expérience du client, ou plus largement du bénéficiaire, sur la qualité de l'interaction humaine.
- Les ressources intellectuelles : elles sont difficiles à développer mais, une fois créées, elles sont une source de valeur solide, elles constituent un second pool de ressources particulièrement essentielles à la compétitivité des entreprises. Elles sont liées aux personnes qui composent les entreprises. Plus largement, ces ressources renvoient à la puissance d'une marque et de son capital intellectuel, aux brevets et droits d'auteur, aux partenariats, ainsi qu'aux bases de données clients qui deviennent source d'intelligence (grâce à des capacités de traitement de plus en plus sophistiquées).

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

- Les ressources financières, composantes essentielle du business model, permettent de déployer la chaine de valeur et de se doter des moyens de ses ambitions. Certains business model sont particulièrement dépendants de la capacité à mobiliser des ressources financières importantes et, là aussi, l'innovation peut s'inviter pour transformer des contraintes en opportunité.

### **f. Les activités clés**

Ce bloc décrit les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son business model fonctionne.

Tout modèle économique est assorti d'un certain nombre d'activité clés – les actions les plus importantes pour la réussite du projet de l'entreprise. A l'instar des ressources clés, elles sont nécessaires pour créer et délivrer une proposition de valeur, toucher les marchés, entretenir des relations avec les clients et générer des revenus, et comme les ressources clés encore, les activités clés varient selon le type de modèle économique.

Ainsi, les catégories d'activités clés d'une entreprise peuvent être présentées comme suit :

- Production : Ces activités concernent la conception, la fabrication et la livraison d'un produit dans des quantités importantes et/ou de qualités supérieures. L'activité de production domine des modèles économiques des entreprises de fabrication.
- Résolution de problèmes : Il s'agit ici de concevoir et de proposer de nouvelles solutions aux problèmes de clients donnés. La résolution de problèmes est au cœur des activités des sociétés de conseil, des établissements hospitaliers et des organisations de services en général.
- Plateforme/Réseau : Dans les business model qui ont une plateforme comme ressource clé, les activités les plus importantes sont, en toute logique liées à la plateforme ou au réseau. Réseaux, plates-formes de mise en relation de l'offre et de la demande, logiciels et jusqu'aux marques peuvent avoir un rôle de plateforme.

### **g. Les partenariats clés**

Ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel le modèle économique fonctionne.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

Une entreprise n'évolue jamais seule sur ses marchés, elle se développe au sein d'un écosystème d'affaires en entretenant des relations et en tissant des liens plus ou moins directs et plus ou moins stratégiques.

Les partenariats sont potentiellement nombreux et variés. Certains s'inscrivent naturellement dans la chaîne de valeur de l'entreprise et sont généralement communs à tous les concurrents d'un même secteur (la grande distribution pour les producteurs de biens de grande consommation, par exemple) ; d'autres sont plus originaux et propres à certaines entreprises.

Les entreprises nouent des partenariats, pour de multiples raisons, lesquels sont une composante clé d'un nombre croissant de modèles économiques. Les entreprises créent des alliances pour optimiser leur modèle d'affaires, réduire les risques ou acquérir des ressources.

On peut distinguer quatre grands types de partenaires :

- Alliance stratégique entre des entreprises non concurrentes,
- Coopération : partenariats stratégiques entre concurrents.
- Joint-ventures pour développer de nouvelles activités
- Relation acheteur-fournisseur en vue d'assurer des prestations fidèles

Il est utile de distinguer les partenariats en fonction des objectifs visés par les partenaires :

- Optimisation et économies d'échelle : La forme la plus élémentaire de partenariat ou de relation acheteur-vendeur vise à optimiser l'allocation des ressources et des activités. Il est absurde pour une entreprise de posséder toutes les ressources ou de réaliser elle-même toutes les activités. On noue généralement ce type de partenariat en vue de réduire les coûts et il s'accompagne souvent de l'externalisation ou du partage des infrastructures.
- Réduction des risques d'incertitude : Les partenariats peuvent contribuer à réduire le risque dans un environnement concurrentiel caractérisé par l'incertitude. Il n'est pas rare que des concurrents forment une alliance stratégique dans un domaine tout en étant en compétition par ailleurs.
- Acquisition de certaines ressources et activités : Peu d'entreprises possèdent toutes les ressources ou réalisent elles-mêmes toutes les activités décrites dans leur modèle

économique. Elles prolongent leurs capacités en se tournant vers d'autres entreprises, qui leur fournissent des ressources ou prennent en charge certaines activités. Ce type de partenariat peut être motivé par le besoin d'acquérir des connaissances, des licences ou d'accéder aux clients.

### **h. La structure des coûts**

La Structure de coûts décrit tous les coûts inhérents à un modèle économique. Ce bloc décrit les coûts les plus importants générés par l'utilisation d'un modèle économique donné.

Créer et délivrer de la valeur, entretenir des relations avec les clients et générer des revenus, tout cela implique des coûts. Ils peuvent être calculés relativement facilement une fois définies les ressources, activités et partenariats clés. Certains modèles économiques, toutefois, relèvent davantage que d'autres d'une logique de coûts.

Les coûts devraient être minimisés dans tout modèle économique. Mais les structures de coûts bas sont plus importantes pour certains modèles que pour d'autres. Des lors, il est utile de distinguer deux grandes catégories de structures de coûts : celles fondées sur une logique de coûts (cost-driven) et celles fondées sur une logique de valeur. (value-driven). Ainsi nous avons :

- Logique de coûts : Les modèles économiques reposant sur cette logique visent à minimiser les coûts partout où cela est possible. Il s'agit de créer et de préserver la structure de coûts la plus légère possible, en recourant à des propositions de valeur fondées sur les prix bas, une automatisation maximale et une externalisation à grande échelle.
- Logique de valeur : Lorsqu'elles conçoivent leur business model, certaines entreprises se préoccupent davantage de création de valeur que d'implications en termes de coûts. Propositions de valeur premium et haut degré de personnalisation du service caractérisent en général les modèles économiques value-driven.

La configuration de la structure de coût est de nouveau une source d'innovation possible, par exemple par la transformation d'un coût fixe en coût variable.

L'architecture de la valeur, et l'organisation de la chaîne de valeur et la mobilisation des ressources de l'entreprise, va engendrer une structure de coût qu'il faudra pouvoir couvrir

par des flux de revenu, le caractère dynamique du business model canvas prend ici tout son sens, car la traduction des activités, des ressources, des choix de distribution, de modes de gestion de la relation clients et la gestion des partenariats vont immédiatement peser sur la structure de cout en fonction de leur dimensionnement et de leur configuration.

### **i. Les flux de revenu**

Ce bloc représente la trésorerie que l'entreprise génère après chaque segment de clientèle (les coûts doivent être retirés des revenus pour créer les bénéfices).

Un modèle économique peut avoir deux types de flux de revenus :

- Des revenus de transactions résultant des paiements ponctuels des clients ;
- Des revenus récurrents de paiements réguliers en contrepartie soit d'une proposition de valeur, soit d'un support client après l'achat.

S'il est possible d'apporter des réponses innovantes sur sa propre structure de coût ou sur celle de ses clients, c'est aussi le cas sur la construction des flux revenu. En effet, il existe une panoplie de mécanismes de construction du revenu, à savoir:

- La vente de biens : Le flux de revenus le plus courant découle de la vente de droits de propriété sur un produit physique.
- Droit d'usage : si ce type de tarification est largement pratiqué dans certains secteurs d'activités, comme téléphonie par exemple, il peut s'inscrire en rupture dans d'autres qui n'y sont pas habitués.
- L'offre d'abonnement : Ce flux de revenus découle de la vente d'un accès en continu à un service
- La location/ Le prêt : Ce flux de revenus est créé en accordant de manière temporaire à quelqu'un le droit exclusif d'utiliser un actif donné pour un temps donné, en échange du versement d'une rémunération. Pour le loueur ou le prêteur, l'avantage est de bénéficier de revenus récurrents. La personne qui loue, quant à elle, ne consent la dépense que pour une période donnée au lieu d'assumer les coûts de propriété.
- Le Licencing (l'octroi de licence) : Est accordée aux clients l'autorisation d'utiliser de la propriété intellectuelle protégée en échange d'un droit de licence. Ce système

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

permet aux détenteurs de droits de tirer des revenus de leur propriété intellectuelle sans avoir à fabriquer un produit ou commercialiser un service.

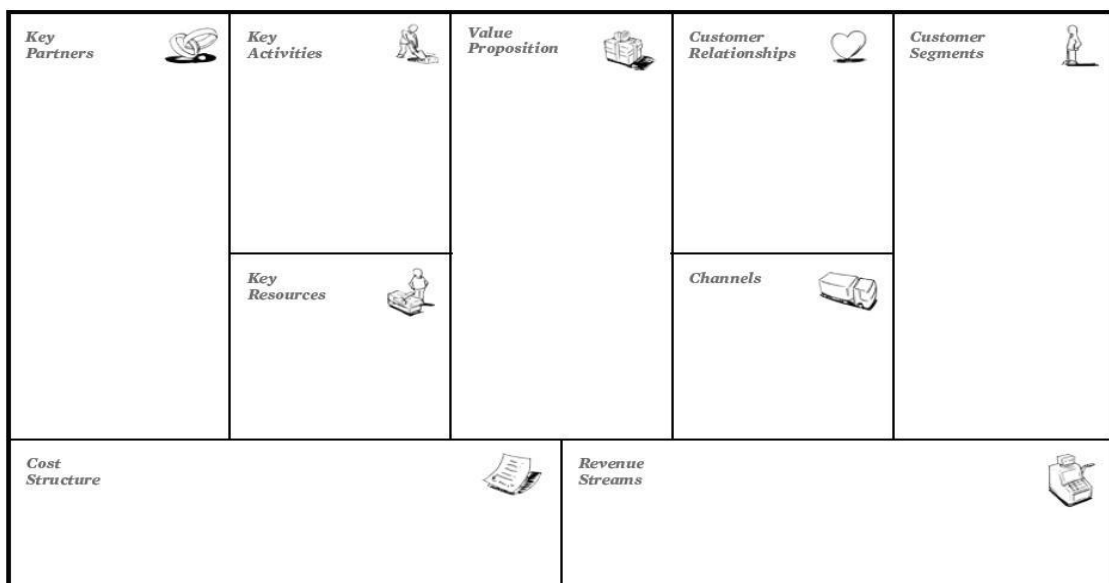
- Le droit de courtage : Ce flux de revenus découle de services d'intermédiation conduits au nom de deux ou plusieurs parties, rémunérant ainsi un intermédiaire synchronisant un offreur et un demandeur. Les courtiers et les agents immobiliers, par exemple, touchent une commission chaque fois qu'ils mettent en relation avec succès un acheteur et un vendeur.
- Le success fee, rémunérant le prestataire sur sa capacité à satisfaire un niveau de service préalablement défini.
- La publicité : Il s'agit ici de commissions perçues pour la publicité d'un produit, d'un service ou d'une marque. Ce mécanisme est largement présent sur internet, tout comme il constitue le moteur des revenus de la presse gratuite.

Il est possible de mixer plusieurs modalités au sein d'une proposition de valeur.

### C- La matrice du business model Canvas

Après avoir présenté les composantes du business model Canvas, nous pouvons montrer, à travers la figure ci-dessous, ce à quoi ressemble un business model Canvas.

Figure 1.3 : La matrice du Business Model Canvas.



Source : Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, *Business Model Nouvelle Génération*, Pearson Education, Paris, 2011, p 44.

### **D- Typologie des business model<sup>33</sup>**

#### **a. Le dégroupage**

Selon le concept d'entreprise « dégroupée », il existe trois types d'organisations fondamentalement différents : les organisations fondées sur la relation client, celles fondées sur l'innovation produit et celles dites d'infrastructure. Chaque type est assorti d'impératifs économiques, concurrentiels et cultures différents. Les trois types peuvent coexister au sein d'une seule entreprise mais, Dans l'idéal, ils sont « dégroupés » en entités distinctes en vue d'éviter les conflits ou les arbitrages indésirables.

#### **b. La longue traîne**

Les modèles économiques dits de longue traîne visent à vendre « moins de plus » : offrir un grand nombre de produits de niche, chacun de ces produits étant vendue relativement rarement. Les ventes agrégées d'articles de niche peuvent être aussi lucratives que le modèle traditionnel où un petit nombre de « best-sellers » constitue l'essentiel des revenus. Les modèles économique de longue traîne doivent s'accompagner de coûts de stockage faibles et de plates- formes de distribution performantes assurant une bonne visibilité aux contenus de niche.

#### **c. Les plates-formes multi-faces**

Les plates-formes multi faces mettent en contact deux groupe aux au moins de client distincts mais interdépendants. Elles n'ont de valeur pour un groupe de client sont également présents. La plate-forme crée de la valeur en rendant possible les interactions entre différents groupes. Pour croître en valeur, une plate-forme multi-faces doit attirer davantage d'utilisateurs, ce que l'on appelle l'effet réseau.

#### **d. Le modèle économique du gratuit**

Dans le modèle économique du gratuit, un segment de clients important au moins a la possibilité de bénéficier de manière continue d'une offre gratuite. Différentes configurations rendent l'offre gratuite possible. Le segment qui ne paye pas est subventionné par une autre composante du modèle ou par un autre segment de clients.

---

<sup>33</sup> Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, *Business Model Nouvelle Génération*, Pearson Education, Paris, 2011, p 57, 67, 77,89, 109.

## e. Les modèles économiques ouverts

Les entreprises peuvent utiliser les modèles économiques ouverts pour créer et capter de la valeur en collaborant de manière systématique avec des partenaires extérieurs. Cette collaboration peut s'exercer dans le sens « dehors-dedans » (exploitation par l'organisation d'idées ou des actifs inutilisés par l'organisation).

### I.2.2 Le Business plan

#### A- Définition

Le business plan est la formulation écrite du projet entrepreneurial. C'est un document écrit concis, clair et compréhensible, d'une trentaine de pages environ, qui expose les éléments essentiels du projet : l'opportunité du projet (appuyée par une analyse du marché et de la concurrence), l'équipe qui la développe et sa cohérence avec le projet, les ressources nécessaires à sa réalisation et les perspectives qu'il vise, la stratégie de démarrage, ainsi que des prévisions financières à 3 ou 5 ans et l'explicitation. Pour l'entreprise en création, il représente la trajectoire qu'elle est sensée suivre pour s'implanter et assurer les conditions de sa réussite, et son développement dans la durée.

Les étapes de la mise en place d'un projet peuvent être représentées comme suit :

Figure 1.4 : Le BP, dernière étape avant la création de l'entreprise.



Source : Michel Coster, *Entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris, 2009, p 134.

Ainsi, durant un processus de création d'entreprise, l'entrepreneur peut décider d'arrêter sa démarche à tout moment. Mais si le BP démontre l'opportunité et que celle-ci est associée à un business model performant.

#### B- Les objectifs du BP

Le BP contribue à l'avancement du projet de la création d'entreprise en répondant à deux objectifs distincts :

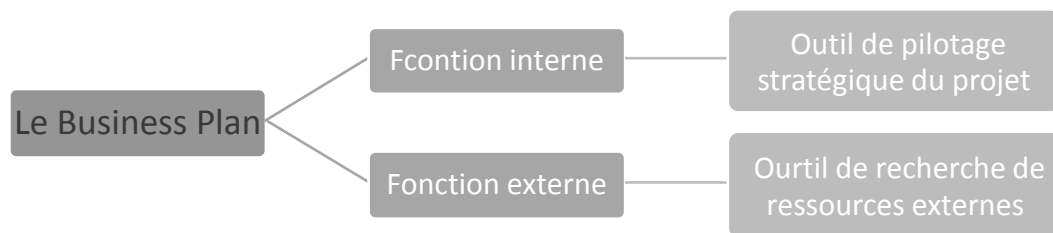
- Aider le Créateur à construire puis mettre en œuvre son projet : c'est la notion de « plan » du BP qui est concernée, et c'est la fonction interne du BP.

# Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

- Trouver des ressources externes (principalement financières) afin de pouvoir réaliser son projet : c'est la dimension « business » du BP qui est impliquée, et c'est sa fonction externe.

Selon A. Fayolle et L.J Filion, ces deux objectifs sont axés sur deux conceptions : il peut être un outil stratégique, ce qui correspond à sa fonction interne, mais aussi un outil de communication finalisé, ce qui représente sa fonction externe.

Figure 1.5 : les Fonctions principale du business plan

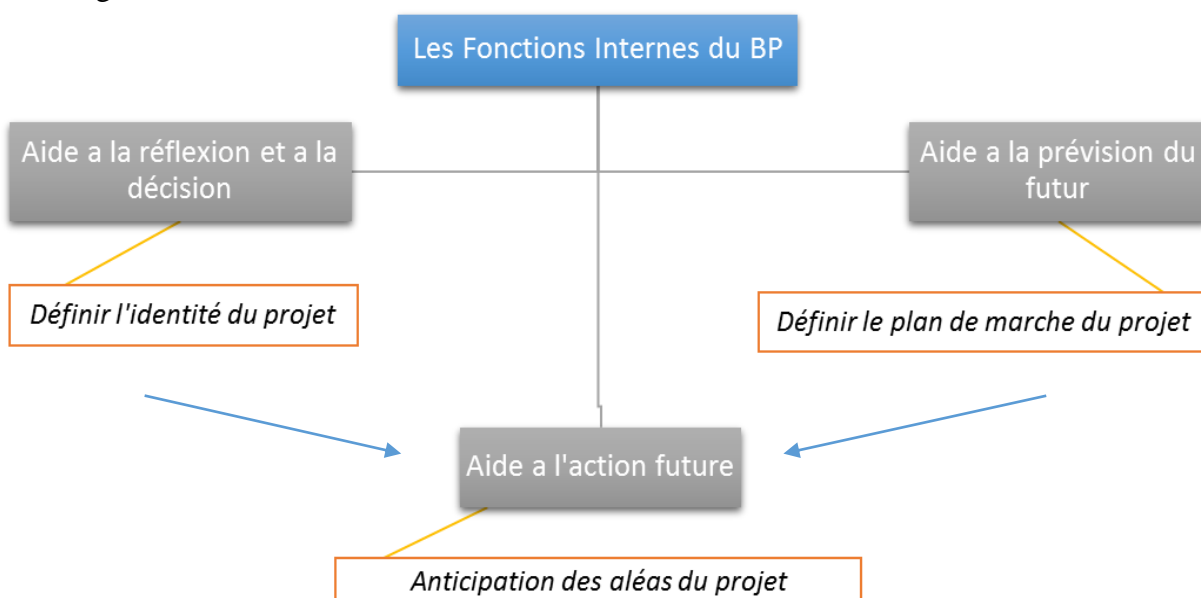


Source : Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Education, Paris, 2009, p 137.

## a. Les fonctions internes du business plan : un outil stratégique

Lors du travail réalisé durant l'élaboration de BP, le créateur précise son projet et les conditions de sa réalisation. Ces avancées sont représentées comme suit :

Figure 1.6: Les fonctions internes du BP



Source : Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Education, Paris, 2009, p 137.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

Ainsi, les bénéfices apportés à l'entrepreneur dans l'élaboration du BP peuvent être de différentes natures, à savoir :

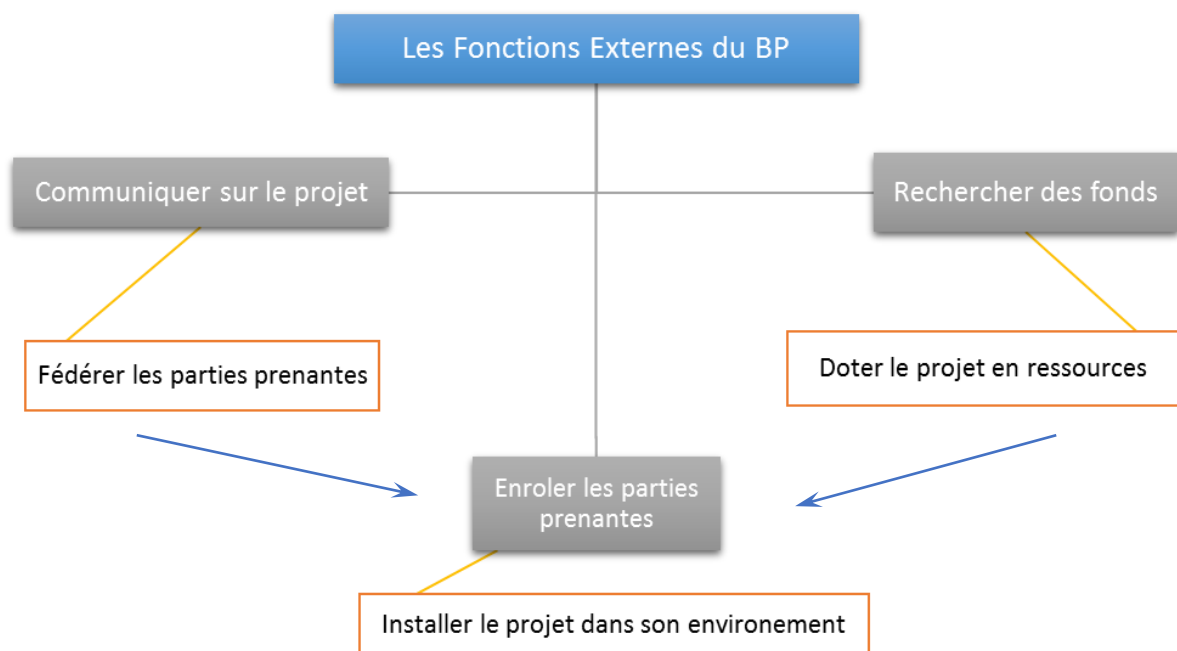
- Aide à la réflexion et à la décision : il met en place une démarche d'analyse et ainsi, précise l'identité et la cohérence d'ensemble de son projet ;
- Aide à la prévision au futur : il cherche une prévision de l'évolution de son projet afin de définir la marche à suivre pour la mise en place et pour le développement de celui-ci ;
- Aide à l'action future : en synthèse de ces deux visées stratégiques, on sait que l'élaboration du BP permet au créateur d'anticiper certains risques et de mieux préparer la mise en œuvre concrète de son projet.

b. Les fonctions externes du business plan : un outil de communication et aide pour la recherche de ressources

Dans cette perspective, la fonction du BP consiste en sa capacité à signaler à l'environnement l'existence du projet, de manière ciblée, en vue d'attirer des ressources.

Les objectifs de la communication du projet peuvent être synthétisés comme suit :

Figure 1.7: Les fonctions externes du BP



Source : Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Education, Paris, 2009, p 141.

Ainsi, les fonctions externes du BP consistent en ce qui suit :

- Communiquer sur le projet : l'objectif est de le faire connaître auprès des parties prenantes potentielles de la future entreprise ;
- Rechercher des fonds : parmi ces parties prenantes, certaines peuvent apporter leurs ressources financières afin de doter le projet des moyens de ses ambitions ;
- Enrôler (emporter l'adhésion) les partenaires stratégiques du projet ; l'idée de synthèse étant que le BP doit susciter l'intérêt et enrôler le plus possible de parties prenantes, quels que soient leurs rôles et la nature des ressources qu'elles peuvent apporter au projet.

### **C- Le public ciblé par le business plan**

La multiplicité des utilisations du business plan implique la grande variété des publics qu'il cible.

Les investisseurs sont toujours à la recherche de bonnes idées, de preuves de bonne gestion, et d'un plan marketing solide. Un chef d'entreprise connaît les aptitudes de ses managers, il cherchera donc à voir la manière dont le plan opérationnel lui permettra d'atteindre ses objectifs. Un banquier se focalisera plutôt sur les éléments de l'étude financière.

Ainsi, dans un business plan, la recherche d'informations et la manière de les interpréter dépend des expériences et des connaissances de chacun de ses lecteurs. C'est pourquoi il faut adapter le contenu du business plan de façon à ce qu'il soit compréhensible pour l'ensemble de ses lecteurs.

### **D- La forme du BP**

La forme d'un BP est un de ses principaux leviers de performance. Elle contribue à la crédibilité et compréhensibilité du projet. Les lecteurs potentiels sont hétérogènes, souvent sollicités et pressés, il faut donc leur faciliter la lecture et présenter les éléments de fond du projet de manière à les valoriser le mieux possible.

Ainsi les leviers relatifs à la forme du BP et qui améliorent sa qualité peuvent être synthétisés comme suit :

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

Tableau 1.3 : Règles de la forme du BP

Concision	Un BP ne doit pas être trop long, 30 pages constituent un bon format, 25 pages c'est encore mieux, mais 40 pages c'est trop long
Clarté	Le BP doit rendre compréhensible le projet, il ne doit pas demander d'effort particulier aux lecteurs.
Lisibilité	Eviter le jargon, les calculs complexes et tous les facteurs de confusion. Les termes techniques, les abréviations, etc. donnent lieu à une note de bas de page expliquant l'élément.
Objectivité	Présenter des faits concrets, des données explicitées et des actions claires. Toujours citer les sources des chiffres ou données présentées
Cohérence	Faire apparaître couples cohérents liés entre eux et qui se renforcent les uns les autres : <ul style="list-style-type: none"><li>• Homme-projet</li><li>• Offre-marché</li><li>• Objectifs-ressources</li></ul>
Honnêteté	Exprimer les difficultés ou incertitudes (sans cela, l'analyse perd confiance en la véracité de l'ensemble du document), faire preuve de lucidité (et non de croyance) face aux contraintes évoquées.
Hiérarchisation	Eviter de se perdre dans les détails et répondre à ce que recherche le lecteur. Placer le projet au centre de l'argumentation et étayer ce dernier par des éléments concrets.
Illustrations	Proposer des photos, des schémas, des graphiques, des tableaux et les expliquer et dire ce qui s'en dégage. Une astuce peut consister à placer

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

	une figure par page de gauche (surtout si elle est d'une taille importante) et de la commenter sur la page de droite. De cette manière, le lecteur lit et voit en même temps.
Souplesse	Ne pas enfermer le projet dans un carcan, mais indiquer qu'il y'a des alternatives et des potentiels importants.

Source : Michel Coster, *Entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris, 2009, p 153.

### E- Le processus d'élaboration du business plan<sup>34</sup>

Six étapes sont évoquées pour décrire le processus à suivre afin d'aboutir à l'élaboration d'un BP concret et efficace. Les trois premières étapes sont liées à la fonction interne d'un BP. Le quatrième est relatif à l'écriture du BP lui-même, la cinquième à la fonction externe et la sixième couvre les deux fonctions.

- a. Faire le diagnostic du projet de création d'entreprise : Il s'agit de définir ses ambitions, puis ses principales forces et ses principales faiblesses, de mesurer les éléments externes qui sont plus ou moins favorables (autrement dit, identifier les opportunités et les menaces), la finalité étant d'identifier les principaux leviers de développement ainsi que les enjeux pesant sur le projet à court, moyen et long terme.
- b. Définir la ligne stratégique retenue pour le projet : Il faut faire l'inventaire des scénarios et options stratégiques possibles, en évaluer les attraits afin de définir comment utiliser au mieux les atouts du projet. Cela permet de retenir le meilleur scénario et de préciser le business model et les orientations majeures à moyen terme. Bien sur les différentes options sont aussi analysées en termes de coûts et de rentabilité espérée.
- c. Décliner les conditions opérationnelles de mise en œuvre de la stratégie retenue et valider sa faisabilité : Il s'agit de définir si les ressources allouées au projet permettent, et sous quelles conditions, de réaliser la stratégie retenue. Cette déclinaison opérationnelle de la stratégie éclaire certaines priorités et certains risques. Elle permet aussi de définir les limites à ne pas franchir et les éventuels points de non-retour.
- d. Élaborer concrètement le BP : Une fois toutes les analyses stratégiques effectuées, il s'agit de formaliser l'ensemble des rubriques la présentation du projet et de l'équipe entrepreneuriale, l'analyse du marché et de la concurrence, la stratégie d'offre, de

---

<sup>34</sup> Michel Coster, *Entrepreneuriat*, Paris, édition Pearson Education, 2009, p 144, 145.

- lancement, le business model, les perspectives de développement, etc. ; ainsi leurs points clés dans le BP, tout en étant clair et précis sur les objectifs.
- e. Communiquer le projet : Le BP doit être un vecteur de communication vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes pouvant être concernées par le projet, et plus particulièrement auprès des potentiels apporteurs de ressources pour la mise en place du projet (fonction externe du BP).
  - f. Analyser les premiers temps de l'existence de l'entreprise. Cette dernière étape se situe en réalité en phase de post-lancement ; le BP de démarrage et/ou de recherche de ressources est déjà réalisé et diffusé. Elle consiste à mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les prévisions établies dans le BP d'origine, de manière à identifier les causes, se faire une idée sur leurs niveaux de gravité, et éventuellement de fixer de nouveaux objectifs à partir de ces nouvelles données. Cette démarche permet de diagnostiquer le projet au regard du contenu du BP, et éventuellement d'en préparer un deuxième.

### **F- La structure type d'un business plan<sup>35</sup>**

Nous proposons ici une structure standard de BP. Il est important de souligner que celle-ci n'est pas figée, et que toute adaptation à la spécificité de la situation entrepreneuriale ou à la particularité du projet reste indispensable.

#### **a. La page de garde du BP**

La page de garde doit être attractive : le logo doit y figurer, ainsi que tous les éléments qui renforcent l'identité visuelle de la future entreprise. Elle est suivie par les remerciements des personnes ayant contribué à la réalisation du BP et l'avancement du projet, puis par le sommaire. Il est recommandé de placer au début du BP la synthèse managériale (Executive Summary) du projet, cela permet une entrée en matière plus attractive et suscite l'intérêt du lecteur.

#### **b. La présentation de l'équipe et la genèse du projet**

La première partie du BP constitue la fondation sur laquelle sera bâti un projet de création d'entreprise. Deux éléments y sont réunis par une forte cohérence. Il faut ainsi expliquer quelle est l'origine du projet, d'où provient l'idée entrepreneuriale, et lui donner de la crédibilité. Le point indissociable et qui détermine le futur du projet est relatif à l'équipe

---

<sup>35</sup>ibid, p148, 149,150.

des fondateurs (ou au créateur s'il est seul), il est donc primordial de mettre en évidence l'adéquation de l'équipe avec cette idée, en quoi elle lui correspond et quelle est la motivation de celle-ci pour la développer. Il est recommandé de faire état de son degré d'implication et d'investissement dans le projet, et s'il s'agit d'une équipe, de montrer la complémentarité entre ses membres, la répartition du capital entre les associés, les rôles et les fonctions de chacun.

Cette première partie insiste principalement sur l'équipe, c'est la suivante qui précisera l'identité du projet.

### **c. L'activité de la future entreprise et la stratégie d'offre**

Il s'agit ici de préciser la définition du métier de l'entreprise projetée, la nature exacte de ses activités (ce qu'elle intègre et ce qu'elle sous-traite), sa proposition de valeur spécifique et son ou ses marchés cibles. Une description des produits et/ou services proposés est aussi requise : le positionnement de ces derniers, la gamme prévue en argumentant sur la technologie mobilisée et la possibilité ou non de protéger juridiquement la totalité ou une partie des produits ou procédés.

Cette partie doit faire apparaître l'ensemble des éléments constituant l'identité de l'entreprise, lui conférant ses compétences distinctives.

### **d. L'analyse du marché**

Au-delà de la nécessaire présentation du marché, de ses tendances et ses évolutions, l'entrepreneur doit donner une représentation claire et structurée de la cible sur laquelle se greffent le projet et son offre. Il présente les différents segments identifiés et la hiérarchie choisie. L'étude de marché doit être décrite : le nombre d'entretiens ou questionnaires administrés, dans quelles conditions, par qui, etc. Cela donne une idée de la fiabilité de l'information et renforce le poids des conclusions et orientations que l'entrepreneur en déduit.

Il est crucial de parler du projet avant tout. Cela signifie qu'il faut éviter les descriptions sectorielles interminables et les suites de données macro-économiques qui n'indiquent pas vraiment comment une nouvelle entreprise va se positionner dans ce milieu. Les informations avancées sur le marché contribuent à justifier la valeur de l'opportunité.

A ces données s'ajoutent des informations concurrentielles : les concurrents directs ou indirects, les produits de substitution, l'intensité de la lutte concurrentielle, etc.

Il est recommandé de mettre en exergue la place que peut espérer prendre le projet en expliquant les avantages concurrentiels des produits ou services proposés sur lesquels le projet pourra se différencier.

### **e. La stratégie de lancement et de développement**

Dans cette partie, le lecteur doit percevoir les ambitions que se fixe le créateur. Une première partie détaillée et concrète doit impérativement expliciter la stratégie de démarrage du projet. Une lucidité et un choix judicieux dans la stratégie de lancement permettront au projet d'émerger. Ensuite, la stratégie de développement escomptée peut être explicitée : le positionnement visé sur le marché, la nature de l'entreprise dans 5 ans, etc. Cela doit s'accompagner d'une description des principes directeurs mobilisés pour atteindre ces positions visées, en particulier le business model. Les arguments avancés pour étayer ces choix sont importants, c'est à partir de ceux-ci que la crédibilité de la trajectoire stratégique se mesure.

### **f. Le plan marketing et commercial**

Il s'agit de décrire les caractéristiques significatives des démarches marketing et commerciale prévues. Elles doivent s'inscrire en cohérence avec la partie précédente. Une localisation particulière doit être faite sur la politique tarifaire privilégiée et son impact sur le business model du projet. Cette partie doit aussi, lorsque le projet le nécessite, présenter les canaux de distribution choisis (stratégie d'accès au marché) et les enjeux générés par ces relations en aval. Les principaux moyens de communication du projet figurent aussi dans cette partie du BP.

### **g. L'organisation**

Cette partie s'inscrit en droite ligne de la partie relative à la stratégie. Elle décrit les caractéristiques de la mise en œuvre du projet, et notamment les différentes ressources que l'entrepreneur compte activer pour réussir le lancement de son projet. Nous y trouverons notamment une explication de la chaîne de la valeur interne, mais aussi de la chaîne de la valeur au sein de la filière dans laquelle le projet va s'insérer, avec une justification étayée des choix de fournisseurs et les principales filières avales. La logistique et la gestion des stocks sont décrites, ainsi que les compétences internes mobilisées ou à recruter pour la

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

réalisation de l'ensemble des opérations mérite de proposer une synthèse de deux éléments : la gestion des relations avec les différentes catégories d'acteurs de son environnement, et l'ébauché des flux financiers associés à cette organisation.

### **h. Les prévisions financières**

Cette partie doit refléter la maîtrise des leviers de la mécanique financière. Les partenaires externes sont très sensibles à ces indicateurs. Il s'agit essentiellement d'expliquer l'incidence des principaux flux qui traversent le projet et de montrer en quoi ils concourent à pérenniser le projet. Une explication précise et argumentée des précisions de chiffre d'affaires sur 3 à 5 ans doit figurer et être accordée avec un niveau de charge cohérent. Le point mort est défini et le temps prévu pour l'atteindre expliqué clairement.

Il est important de mettre en évidence le niveau et la nature du besoin financier (répartition entre variation du besoin en fonds de roulement ou BFR, investissements...) qui permettent de justifier l'opération de financement sollicitée dans le BP. Il est utile enfin de proposer une approche de la sensibilité des risques du projet, notamment par l'hypothèse d'un scénario catastrophe. D'une façon générale, l'entrepreneur présente une hypothèse haute et une hypothèse basse ; l'écart entre les deux scénarios est à définir en fonction de la nature du projet.

En synthèse, nous pouvons dire que cette dernière partie du BP doit faire ressortir les trois grands équilibres financiers de la future entreprise : l'équilibre général du projet à moyen terme (bilan), l'équilibre de l'exploitation (compte de résultat) et l'équilibre de l'activité à court terme (plan de trésorerie).

### **i. Les annexes**

Il est recommandé de répertorier en annexe l'ensemble des informations détaillées qui permettent d'étayer la crédibilité des sections principales du BP. Il faut notamment intégrer dans les annexes les C.V. des principaux associés, les résultats d'études de marché les descriptifs techniques du produit, les brevets, les contrats significatifs..., etc. Les annexes sont « techniques » : elles présentent tous les éléments qui permettent de préciser tel ou tel éléments décrit ou affirmé dans le corps du texte. Le principe est de donner le plus possible d'éléments objectifs qui renforcent la validité intrinsèque de l'opportunité et viennent contrebalancer les risques de subjectivité contenus dans le BP.

## Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat

---

Les annexes doivent être annoncées dans le sommaire. L'entrepreneur fait référence à celle-ci dans le corps du texte.

### *Conclusion :*

En guise de conclusion, nous pouvons dire que l'entrepreneuriat est axé sur la création de valeur à travers l'innovation (sous ses différentes formes) qui vient une fois l'opportunité identifiée ou créée.

Pour entreprendre, il n'est pas question de correspondre à un profil bien déterminé, mais il reste important, voire nécessaire, de posséder un certain nombre de caractères et de qualités.

Le phénomène entrepreneurial ne se limite pas à la création d'entreprise. Il revêt, au contraire, une multitude de formes (chacune avec ses spécificités).

Enfin, la réussite d'un projet entrepreneurial est étroitement liée à une étude bien étayée de celui-ci. Pour cela, il existe des outils très pratiques auxquels il est fortement recommandé de faire recours, notamment le business model et le business plan.

**Chapitre II :**  
**Le Secteur de la Santé en**  
**Algérie**

### **II. Le Secteur de la Santé en Algérie**

#### ***Introduction :***

Depuis son indépendance, l'Algérie a connu des transformations considérables dans le domaine de la santé. Tout d'abord, elle doit faire face à une transition démographique qui s'opère presque en même temps que la transition épidémiologique, alors que les pays du Nord de la Méditerranée ont pu affronter ces deux évolutions à des périodes différentes. Ensuite, l'Algérie s'est engagée dans des reconstructions et des réformes qui doivent être poursuivies et approfondies aujourd'hui afin de faire face aux nouveaux défis identifiés ainsi qu'aux attentes grandissantes de la population.

Et tout cela afin de mettre en place des systèmes de santé équitables et solidaires, garantissant un accès aux soins de qualité pour tous. Sans oublier de répondre à la demande croissante des usagers et des professionnels d'une plus grande participation à la gouvernance des systèmes de santé. Ainsi, dans ce chapitre, nous allons voir l'évolution du secteur de la santé en Algérie de façon à ce qu'on puisse en dégager l'existence d'opportunités entrepreneuriales.

#### **II.1 Approche globale du Secteur de la Santé en Algérie :**

L'Algérie fut soumise à une colonisation de peuplement qui a profondément détruit ses structures sociales et économiques. La guerre d'indépendance (1954-1962) a contribué à l'aggravation de la situation socioéconomique. La destruction d'infrastructures de base, la mort de plusieurs centaines de milliers de personnes ont ruiné la population et contribué à la détérioration profonde de sa situation sanitaire.

À l'indépendance, l'Algérie comptait environ dix millions d'habitants. Moins de 20 % des enfants en âge d'être scolarisés fréquentaient une école et la situation sanitaire était principalement marquée par les maladies liées à la malnutrition et à l'absence d'hygiène et

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

de prévention. L'espérance de vie à la naissance était estimée à 49 ans au début des années soixante.

C'est dans ce contexte que va se mettre en place une politique de santé dont l'évolution sera marquée par deux éléments majeurs : la volonté de prise en charge des problèmes de santé de la population par l'État et la disponibilité de ressources financières, largement dépendantes de la rente pétrolière.

### III.1.1 Evolution du Secteur de la Santé en Algérie

On peut identifier, dans l'évolution du système national de santé, cinq périodes s'étendant schématiquement de 1830 à 1962, 1962 à 1972, de 1973 à 1986, de 1987 à 2003 et de 2004 à aujourd'hui.

#### A- La période coloniale<sup>1</sup>

Avant 1830, la situation en Algérie n'était pas très différente des autres pays du monde, vue sa situation géographique; les sciences médicales techniques se propageaient dans tous les pays du bassin méditerranéen selon un circuit inauguré par la culture arabo-islamique.

La période coloniale a surtout considérablement transformé les pratiques sanitaires et le système de valeurs traditionnelles relatives aux notions de maladie, de santé, de douleur... etc. Plus encore, elle a forgé le modèle officiel d'organisation sanitaire et de pratiques médicales qui continuent jusqu'à présent à déterminer une grande partie de ce qui se fait en matière de santé.

Pendant toute la période coloniale, deux modèles d'organisation sanitaires ont coexisté :

- Le premier suivait avec quelques années de retard, d'évolution des services de santé et de protection sociale de la France métropolitaine. Il était basé sur le modèle biomédical et s'adressait aux couches urbaines, d'origine européenne en particulier.

---

<sup>1</sup> Nouredine Kahlouche, « *Rationalisation et développement des systèmes constructifs industrialisés* », Mémoire de Magister en Génie Civil, Université Mohamed Chérif Messaadia Souk-Ahras, 2012, p 24.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

- Le deuxième relevait d'une conception militaire de contrôle des populations et d'assainissement du milieu: les campagnes de masse, les brigades mobiles, le quadrillage sanitaire et la médecine rurale étaient les instruments de lutte contre des catégories déterminées de maladies.

Les résultats sur la santé des populations étaient très inégalitaires. Ils reflétaient les disparités des conditions d'existence et de protection sanitaires entre populations musulmanes et européennes.

Cette dualité du système de soins en place s'est globalement maintenue malgré les réformes de 1948 et de 1956 qui ont eu pour effet la mise en place d'un système hospitalier moderne et d'une assurance maladie pour les populations urbaines et salariées.

En conclusion la période coloniale est caractérisée par une santé fortement inégalitaire, santé militaire (destinée à servir l'armée et les populations coloniales), hôpitaux implantés dans les grandes villes prodiguant des soins à une population essentiellement européenne.

Ainsi, nous pouvons dégager trois périodes comme suit :

- 1830 à 1850 : la distribution des soins est assurée par l'armée.
- 1850 à 1945: l'occupation achevée et consolidée au niveau des villes, l'administration attire les médecins qui sont de nombre limité.
- 1945 à 1962 : le développement de l'infrastructure sanitaire toujours en faveur des soldats colons (en 1958, par exemple, il y a eu une réforme touchant l'infrastructure mais dans l'extension de « l'Algérie française »).

### **B- La période 1962- 1972**

L'Algérie héritait en 1962 d'un système de soins profondément marqué par la logique de la colonie de peuplement. Contrairement à beaucoup d'autres pays anciennement colonisés.

L'Algérie s'est retrouvée à l'indépendance avec une infrastructure des équipements de soins en nombre relativement important même si leur répartition géographique était très déséquilibrée.

On comptait en 1962 dans le secteur public: trois hôpitaux régionaux, un hôpital dans la plupart des villes du nord du pays, et des dispensaires et centres d'assistance médicales gratuites (AMG) dans presque toutes les agglomérations. Au total, ce secteur disposait de 40 000 lits pour dix millions d'habitants. Le secteur privé était constitué de 2500 cabinets dans les grandes villes et couvrait presque l'ensemble des spécialités. En janvier 1962, il y avait environ 2500 médecins; ils n'étaient plus que 600, dont 300 algériens, en juillet 1962.<sup>2</sup>

Nous pouvons présenter les indicateurs suivants :

- Mortalité infantile 180/1000 en milieu urbain.
- Espérance de vie: 50 ans.
- 1,2 à 1,6 médecins pour 10 000 habitants.
- 3 pharmacies pour 100 000 habitants.

Les mesures correctives consistaient donc à:

---

<sup>2</sup> Ibid, p 25.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

- La réduction des disparités.
- L'intensification de la formation des personnes médicales et paramédicales.
- Le développement des infrastructures de bases.

Le premier état des lieux établi par le ministère de la Santé en 1966 en ce qui concernait les personnels de santé, comptabilisait 1 378 médecins, dont 364 Algériens, 216 pharmaciens, dont 186 Algériens, 171 chirurgiens-dentistes, dont 86 Algériens, et 4 834 agents paramédicaux (24). Cet effectif très réduit devait faire face aux besoins d'environ dix millions d'habitants.<sup>3</sup>

Ces besoins de santé étaient immenses et de toute nature : il fallait d'abord faire face aux besoins en soins de base de millions de personnes déplacées ou victimes d'un isolement prolongé dans des campagnes ravagées par la guerre. Il fallait en outre mettre en place rapidement des mesures de soins et de prévention vis-à-vis des maladies transmissibles (diphthérie, tétanos, coqueluche, poliomyélite, rougeole, tuberculose, typhoïde, typhus, méningite cérébrospinale, paludisme...) et ceci d'autant plus que l'état nutritionnel des habitants, et notamment celui des mères et des enfants, était catastrophique.

Ces facteurs ont déterminé les critères de choix des priorités de la politique de santé de la décennie postindépendance.

La mise en œuvre de la politique sanitaire nationale s'étalant de l'indépendance du pays jusqu'au début des années 70 s'est caractérisée essentiellement par :<sup>4</sup>

- La réactivation des structures de santé laissées en place par la colonisation, largement dégradées par la guerre et désertées par les personnels de santé, majoritairement d'origine française ;

---

<sup>3</sup> Farid Chaoui et Michel Legros, « Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : Défis nationaux et enjeux partagés », *in revue : Les Notes IPEMED, n° 13, Avril 2012, p 47.*

<sup>4</sup> *Ibid*, p 47.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

- L'établissement d'un programme de santé avec pour but essentiel la lutte contre les maladies transmissibles et la prise en charge des besoins de santé de base (nutrition, urgences médico-chirurgicales) ;
- La mobilisation des ressources humaines locales (formation d'adjoints médicaux de la santé publique) et l'appel à la coopération étrangère ;
- La mobilisation des ressources financières indispensables dans un pays où le PIB n'excédait pas 400 dollars par habitant.

Pour appliquer ces orientations, les décisions politiques suivantes ont été édictées par les pouvoirs publics :<sup>5</sup>

- 1963. Statut d'exercice public obligatoire pour toute nouvelle installation médicale.
- 1964. Création de l'Institut national de santé publique, établissement public à caractère administratif (EPA), qui avait pour objet de « réaliser les travaux d'études et de recherche en santé publique nécessaires au développement des programmes d'action sanitaire et à la promotion de la santé ».
- 1965. Programmes nationaux de lutte contre le paludisme, le trachome et la tuberculose mis en place avec le soutien de l'Organisation mondiale de la santé.
- 1966. Instauration de prestations à mi-temps, dans les services publics, pour les médecins exerçant dans le secteur privé. Instruction ministérielle rattachant les unités sanitaires aux établissements hospitaliers dans le cadre de la gestion de ces unités sanitaires qui se trouvaient dépourvues de gestionnaires. Vaccination de masse par le BCG chez les enfants.

---

<sup>5</sup> Ibid, p 47, 48, 48.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

- 1969. Décret rendant les vaccinations obligatoires et gratuites. Création de la Pharmacie centrale algérienne, dont le mandat assigné était d'« assurer le monopole d'importation, de production et de répartition des produits pharmaceutiques ».

Ainsi, la décennie 1963-1972 fut en matière de politique sanitaire celle de la difficile réanimation des structures sanitaires coloniales, du maintien du caractère dualiste du système de soins en place et de la multiplication des mesures contradictoires de gestion des structures et des personnels de soins.

Le maintien du débat sur la politique sanitaire au sein de la sphère médicale rendait très difficile le dépassement du modèle conventionnel et l'adaptation aux changements rapides que vivaient l'économie et la société algériennes.

Dès l'indépendance, de nombreux débats opposèrent les délégués acteurs et décideurs de la politique sanitaire sur la gestion de l'héritage colonial et de la doctrine adoptée. Dans les faits on assistait à côté d'une réaffirmation des principes doctrinaux à la multiplication de mesures contradictoires aboutissant globalement à un maintien du mode de fonctionnement antérieur dans un système de soin profondément déstabilisé par le départ des cadres européens.

La politique sanitaire s'employait d'abord à réanimer le système de soin légué par la colonisation et à reconstituer une élite médicale pour remplacer celle qui avait quitté le pays en 1962.

Les promesses du mouvement national en matière de santé étaient le plus souvent comprises comme étant la généralisation de l'accès à la médecine moderne pour toute la population. Il s'agissait d'offrir l'hôpital gratuit pour les pauvres, le médecin de famille, qui se déplace et que l'on paie: soit en fait le modèle colonial démocratisé.

Trois mesures significatives suffisent à montrer les difficultés à concilier les intérêts de l'Etat, pour qui la médecine a pour vocation d'être une institution missionnaire de la modernité, et les intérêts d'une profession où le modèle libéral et biomédical est dominant.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

Elles concernent trois domaines sensibles : la place des actions de prévention, les indigents et enfin le statut des professions médicales.

### **C- La période 1973 – 1986 :**

La nationalisation du pétrole en 1972, qui a amélioré de manière très substantielle les revenus de l'État, va permettre à l'Algérie de se lancer dans un vaste programme de développement à travers les « révolutions industrielle, agraire et culturelle ».

Dans le domaine de la santé, ce programme se traduit par un certain nombre de décisions politiques.

L'année 1973 est marquée par deux mesures très importantes :<sup>6</sup>

- L'ordonnance présidentielle instituant la gratuité des soins :  
Sur le plan sanitaire une mesure politique fondamentale est prise par l'État algérien, mesure dite de politique de médecine gratuite : tout citoyen algérien est en droit d'être soigné gratuitement dans un établissement public, quel que soit son statut social.
- La mise en œuvre de la réforme de l'enseignement universitaire de médecine, pharmacie et chirurgie dentaire :  
Cette réforme élaborée en 1970 pour être en mesure de produire « 1 000 médecins par an » a été mise en place définitivement en 1973 et a permis d'augmenter considérablement le nombre d'étudiants formés dans ces disciplines.

La décision de médecine gratuite avait été précédée par des mesures de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur et aux facultés de médecine dès 1971. Très rapidement, la politique de santé a été officiellement comprise en termes de croissance de l'offre. Ainsi, les effectifs du personnel médical et paramédical (moins de 5000 en 1962, plus de 75500

---

<sup>6</sup> Ibid, p 48.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

en 1991) ont été considérablement augmentés transformant radicalement la configuration humaine du système de soins.

Les effets réels de cette évolution des effectifs médicaux doivent être appréciés en tenant compte de la répartition géographique notamment des médecins algériens : en novembre 1979 par exemple, 73 % des médecins algériens exerçaient dans les trois principales villes du pays. Sur les 800 spécialistes répertoriés à la même date, 700 exerçaient à plein temps dans les centres hospitalo-universitaires et 140 étaient sous le régime de mi-temps. Dix ans après, on retrouve pratiquement les mêmes niveaux de disparités alors même que les effectifs ont beaucoup crû.<sup>7</sup>

L'année 1975 est marquée par :<sup>8</sup>

- La programmation sanitaire du pays (PSP) avec l'adoption de normes (un centre de santé pour 6 à 7 000 habitants, une polyclinique pour 15 à 25 000 habitants, un hôpital par daïra, un hôpital par wilaya) et la formulation d'un certain nombre de programmes nationaux de santé. Le premier des programmes mis en œuvre dans le cadre de cette programmation sanitaire a été le programme de protection maternelle et infantile et d'espacement des naissances ;
- La mise en œuvre dans tout le pays du programme élargi de vaccination (PEV) ;
- L'instauration du service civil : en raison de l'augmentation massive du nombre de médecins terminant leur cursus universitaire, l'État prend conscience du fait qu'il lui sera impossible de rémunérer l'ensemble des médecins exerçant dans le service public et cherche également à promouvoir une répartition équitable des personnels sur le territoire national. Il est donc institué un service civil obligatoire pour chaque étudiant

---

<sup>7</sup> Noureddine Kahlouche, « *Rationalisation et développement des systèmes constructifs industrialisés* », Mémoire de Magister en Génie Civil, Université Mohamed Chérif Messaadia Souk-Ahras, 2012, p26.

<sup>8</sup> Farid Chaoui et Michel Legros, « Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : Défis nationaux et enjeux partagés », in revue : Les Notes IPEMED, n° 13, Avril 2012, p 48, 49.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

ayant terminé son cursus universitaire, service civil dont la durée est variable en fonction du lieu d'affectation et au terme duquel les praticiens sont autorisés à s'installer pour pratiquer dans le secteur privé. Cette mesure a débouché à terme sur la constitution progressive d'un groupe de plus en plus important de praticiens, aussi bien généralistes que spécialistes, exerçant dans le secteur privé.

A la fin de l'année 1979, l'Algérie va connaître, au début des années 1980, une nouvelle politique de développement sous le slogan « pour une vie meilleure ». Plus libérale, cette politique est orientée vers la satisfaction des besoins de consommation de la population et est soutenue par l'augmentation des revenus pétroliers.

Les unités de soins sont alors équipées de moyens modernes et de nouveaux hôpitaux sont édifiés, en particulier dans les années 1980 qui verront la construction de plus de quarante hôpitaux. Cet investissement en lits hospitaliers, s'il a amélioré la couverture nationale en lits, a pêché par l'absence d'une étude sérieuse quant à l'implantation géographique de ces unités et, parfois, par leur architecture inadaptée au milieu environnant.

Pour financer cette politique très volontariste, l'État a mobilisé les ressources de la Caisse nationale de sécurité sociale qui a débloqué un forfait annuel, versé au budget de la santé, ce forfait étant calculé par l'État en fonction de ses propres prévisions, sans négociation préalable et sans contrôle à posteriori.

De plus, la Caisse a d'autre part financé la construction des nouvelles structures hospitalières prévues. Ainsi, la structure de la dépense nationale de santé s'est trouvée inversée : le financement du budget de la santé a été constitué pour plus de 60 % par la contribution de la Caisse de sécurité sociale. Ces mesures ont augmenté substantiellement le budget du secteur de la santé qui a atteint près de 7 % du PIB à la fin des années 80.

Sur le même budget, le ministère de la Santé a procédé à l'acquisition d'une importante quantité d'équipements lourds, là aussi, dans la précipitation et sans aucune étude préalable sur la pertinence de ces achats, sur leur implantation et sur le personnel qualifié qui devrait

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

être prévu pour présider à leur mise en fonctionnement et à leur maintenance. Pourtant, au début des années 80, un accent particulier avait été mis sur la planification, une réorganisation de l'enseignement paramédical avait été entreprise et, en 1982, le ministère de la Santé avait mis en place la formation du personnel d'administration sanitaire et élaboré une carte sanitaire.

La loi 83-11 du 2 juillet 1983 relative aux assurances sociales avalise le forfait hôpitaux. Ce forfait instaurant la gratuité des soins existait déjà avant la signature de l'ordonnance, et était versé aux structures hospitalières par les caisses d'assurance sociale pour payer les prix de journée et les actes dispensés aux patients assurés sociaux.

L'article 65 de cette loi stipule que « le montant de la participation forfaitaire des organismes de sécurité sociale aux dépenses des secteurs sanitaires est fixé par décret et est déterminé en fonction du coût de santé et du nombre d'assurés sociaux ».

En 1984 le programme national de lutte contre la mortalité infanto-juvénile a été élaboré et mis en place avec la collaboration de l'Unicef.

Le décret 86-25 du 11 février 1986 individualise les centres hospitalo-universitaires (CHU) en tant que structures autonomes.

Jusque-là, les CHU n'existaient pas en tant que tels et les services universitaires étaient inclus au sein des secteurs sanitaires. Cette mesure a eu pour effet de couper les services d'enseignement universitaire des structures du terrain et a eu de ce fait un retentissement négatif, aussi bien sur l'organisation des stages de formation des étudiants, que sur l'accessibilité des patients aux structures spécialisées de ces CHU.

Rétrospectivement, on constate que cette période a également été celle d'un changement important dans la politique nationale de santé. En effet, si l'État a procédé à l'organisation du secteur public par la production d'un arsenal juridique, et en particulier par l'adoption d'une nouvelle loi sanitaire en 1985, la loi 85-05, il a, en même temps, procédé à l'ouverture progressive du secteur à l'investissement privé en autorisant l'ouverture de cabinets de consultation, de centres d'hémodialyse et de petites cliniques d'accouchement.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

Cette orientation s'est poursuivie, au début des années 1990, avec l'autorisation, par voie réglementaire, de la création d'institutions hospitalières privées. Avec cette configuration, le système de santé algérien va plonger dans la décennie 1990, qui, du fait du contexte politique et sécuritaire, s'avèrera particulièrement éprouvante.

Cette époque a donc été marquée par les faits suivants:

- Décision de l'instauration de la gratuité des soins à partir de 1974.
- La réforme du système éducatif et en particulier des études médicales qui a été à l'origine d'un accroissement rapide du nombre de praticiens.
- La création du secteur sanitaire auquel ont été rattachées toutes les unités de soin de base autrefois gérées par les communes ou le secteur paramédical public.
- L'introduction de la privatisation dans le secteur sanitaire.

Ainsi, les années quatre-vingts s'ouvrent sur un bilan très critique de la situation économique et sociale. Le secteur de la santé est particulièrement visé; de nombreuses réunions nationales sont organisées et dressent un constat peu reluisant des politiques sanitaires antérieures.

Des programmes très ambitieux sont élaborés, maintenant tous le principe de la gratuité des soins mais dans le cadre d'un système de soins hiérarchisé et régulé par l'Etat. Dans les faits, aucun ministre ne restera suffisamment longtemps à la tête du secteur de la santé pour formuler et mettre en œuvre une politique cohérente. La plupart des projets de réforme du secteur de la santé resteront lettre morte, les changements au sein du système de soins proviendront des transformations brutales vécues par toute l'économie et la société algériennes.

Plusieurs vagues de réformes sont engagées au cours des années 1980. Elles visent principalement à restructurer le secteur public industriel, agricole et commercial et à

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

utiliser de manière plus active les instruments monétaires et financiers pour gérer l'économie nationale et opérer le passage à "l'économie de marché".

En matière de santé, il n'y a pas de réforme spécifique qui s'impose mais les mesures relatives à l'ensemble de l'appareil économique réagissent sur le secteur. Ainsi assistera-t-on à une restructuration des entreprises publiques liées au secteur de la santé, à une privatisation accrue de l'exercice des professions médicales, à une réduction de fait du domaine d'application de la médecine gratuite et enfin à une volonté d'autonomiser la gestion des hôpitaux.

### **D- La période 1987 - 2003**

La politique volontariste de la période 1972-1986 va connaître un frein brutal à la fin de la décennie, en raison de la chute brutale des revenus pétroliers. Le prix du baril de pétrole chute en deçà de 10 USD en 1986, imposant à l'Algérie de faire appel à des emprunts à court terme à des taux ruineux et de réviser à la baisse, sinon d'abandonner purement et simplement, un grand nombre de programmes de développement.

Celui de la santé connaîtra un net recul dès les années 1986-87, mettant en grande difficulté la gestion du secteur public qui peine à satisfaire à la gestion de ses établissements et à l'entretien de ses équipements.<sup>9</sup>

Ainsi, la nécessité d'une profonde réforme du système de soins était devenue incontournable pour au moins trois raisons :<sup>10</sup>

- La première est que les conditions de reproduction du système en place ne sont plus réunies : ni la Sécurité sociale, ni l'Etat, ni la population ne sont disposés à continuer de payer pour des services aussi peu performants. La Sécurité sociale a été en déficit en 1990/1992 pour la première fois à cette échelle depuis l'Indépendance, le budget de l'Etat ne maintient un équilibre fragile qu'au prix d'une compression des dépenses

---

<sup>9</sup> Farid Chaoui et Michel Legros, « Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : Défis nationaux et enjeux partagés », in revue : Les Notes IPEMED, n° 13, Avril 2012, p 47.

<sup>10</sup> Nouredine Kahlouche, « *Rationalisation et développement des systèmes constructifs industrialisés* », Mémoire de Magister en Génie Civil, Université Mohamed Chérif Messaadia Souk-Ahras, 2012, p 28.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

d'investissement et de fonctionnement et d'une augmentation excessive de la masse monétaire.

- La deuxième raison est qu'en trente ans, il y a eu un profond bouleversement du profil des pathologies dominantes. Ainsi, selon des données partielles d'une enquête nationale de santé effectuée en 1990, les maladies transmissibles n'arrivent plus qu'au cinquième rang des motifs de consultation et qu'au quatrième rang pour les motifs d'hospitalisation. Il est peut-être trop tôt pour parler d'une véritable transition épidémiologique - les résultats obtenus restent bien fragiles -, mais il est certain qu'il y a au moins superposition de deux types de pathologies, celles du sous-développement et celles dites de civilisation. Par ailleurs, les comportements et les pratiques des Algériens face aux problèmes de santé ont eux-mêmes évolué rapidement, en même temps que la totale modification de l'architecture du système de soins.
- La troisième raison est la relative médiocrité des résultats sanitaires obtenus face aux problèmes de santé nouveaux (cancers, maladies cardio-vasculaires, traumatismes, accidents du travail et de la route) et anciens (maladies infectieuses et parasitaires), et cela en regard des moyens matériels, humains et financiers mobilisés. A l'évidence, la combinaison des moyens disponibles et la consommation des ressources a manqué d'efficacité et d'efficience, même si l'on peut être satisfait de l'évolution de certains indicateurs généraux.

Le mécontentement des usagers et des personnels de santé, face à la rapide dégradation des prestations du secteur public, pousse l'État à promouvoir davantage le secteur libéral, lui transférant une part de plus en plus grande des soins ambulatoires et hospitaliers mais sans encadrement juridique approprié ni programmation nationale des investissements.

Par ailleurs, le tarif des actes pratiqués par le secteur privé n'est pas réévalué par la sécurité sociale et de ce fait une grande partie des frais induits par le développement de ce secteur est à la charge des ménages. Ces mesures vont encore modifier la structure de la dépense nationale de santé (DNS), portant la part des ménages à près de 30 %, celle de l'État à 40 % et le reste à la charge de la sécurité sociale.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

Du fait de la raréfaction des ressources liée à la chute des cours du pétrole, le pays est confronté à une grave crise économique, qui, sur le plan sanitaire, se traduit par une forte pénurie de médicaments et des perturbations dans le déroulement des programmes nationaux de prévention, en particulier pour le programme élargi de vaccination et pour le programme de lutte contre la tuberculose.

On s'engage dans la restructuration de l'économie sous l'étroit contrôle du FMI ce qui implique, d'abord, la réduction drastique des dépenses sociales de l'État. Le PIB chute de 2 400 USD à 1 400 dollars US et la DNS va passer de 5,2 % du PIB (130 dollars/hab.) en 1989 à 3 % en l'an 2000.<sup>11</sup>

En dépit de cette situation financière difficile, plusieurs actions sont entreprises et plusieurs mesures réglementaires sont arrêtées durant cette période, dont nous pouvons citer:<sup>12</sup>

- 1988 : La mise en place, en 1988, du tableau de bord de la santé (TBS) qui permet de recueillir à tous les niveaux du système de santé une information sur le fonctionnement des structures.
- 1989 : Première publication des statistiques sanitaires par la direction de la planification. Cette publication annuelle sera régulièrement publiée, jusqu'en 2004. Depuis, elle est malheureusement plus irrégulière.
- 1989 : Création de l'École nationale de santé publique. Le décret 89-11, du 7 février 1989, lui confère un statut d'établissement public à caractère administratif et lui donne pour mission « l'introduction de concepts et de techniques modernes en matière de gestion des services de santé à travers des formations destinées aux personnels gestionnaires et praticiens des établissements et structures de santé ».
- 1990. Réalisation de l'« enquête santé » effectuée par l'Institut national de santé publique.

---

<sup>11</sup> Farid Chaoui et Michel Legros, « Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : Défis nationaux et enjeux partagés », in revue : Les Notes IPEMED, n° 13, Avril 2012, p 51.

<sup>12</sup> Ibid, p 51, 52, 53, 54.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

- 1992 : Décrets d'application de la loi 85-05 concernant le médicament. Ces décrets concernent l'enregistrement des produits pharmaceutiques, l'autorisation d'exploitation d'un établissement de production ou de distribution de produits pharmaceutiques et l'information médicale et scientifique sur les produits pharmaceutiques.
- 1993 : Mise en place de la contractualisation des prestations de santé à titre expérimental dans des unités pilotes du pays.
- 1994 : Décret exécutif 94-74 du 30 mars érigeant l'Institut Pasteur d'Algérie, institution centenaire, en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).
- 1994 : Création de la Pharmacie centrale des hôpitaux. Le décret exécutif 94-293 du 25 septembre 1994 confère à cette structure un statut d'EPIC. Elle a pour mission « dans le cadre de la politique nationale de santé publique, l'approvisionnement, le stockage et la distribution des produits pharmaceutiques et instrumentations médico-chirurgicales destinés aux structures sanitaires publiques, la fabrication de préparations pharmaceutiques et toute formation en rapport avec son activité ».
- 1995 : Création de l'Agence nationale pour le développement de la recherche en santé par le décret exécutif 95-40 du 28 janvier. Cet établissement qui a un statut d'EPA est placé sous la double tutelle du ministère chargé de la Recherche et du ministère chargé de la Santé.
- 1995 : Création de l'Agence nationale de documentation en santé. Le décret exécutif du 14 octobre 1995 donne pour mission à cette agence « la mise à la disposition des personnels et des structures de santé et de tout utilisateur, tout document, ouvrage, publication, information et moyens didactiques nécessaires à leur formation et leur information ».

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

- 1996. Création par décret de cinq régions sanitaires (Centre, Est, Ouest, Sud-Est et Sud-Ouest), de cinq conseils régionaux et de cinq observatoires régionaux de la santé, institutions déconcentrées de l'Institut national de la santé publique.
- 1997. Création de cinq régions sanitaires (Centre, Est, Ouest, Sud-Est et Sud-Ouest) par le décret 97-262 du 14 juillet. Ce décret crée également les conseils régionaux qui ont pour mission de coordonner les interventions sanitaires avec les autres secteurs d'activité du pays ; les régions sanitaires s'appuient sur cinq observatoires régionaux qui sont des antennes de l'Institut national de la santé publique. Décret redéfinissant l'organisation du système de santé et modifiant l'assiette territoriale des CHU. Ce décret 97-457 du 2 décembre fixe le statut des CHU, définit leur composition et les place sous la tutelle administrative du ministère de la Santé et de la Population et sous la tutelle pédagogique du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique.
- 1999: Mise en place d'une commission chargée d'élaborer un nouveau projet de loi sanitaire. Amendement de la loi 85-05 instaurant le plein-temps aménagé. Cet amendement a permis aux professeurs chefs de services astreints au temps plein dans les structures hospitalo-universitaires d'exercer une activité complémentaire au sein des structures privées.
- 2001 : Installation du Conseil national de la réforme hospitalière qui dépose un rapport d'étape en décembre 2002, puis, son rapport final en octobre 2003.
- 2002 : Enquête nationale sur la santé de la famille, réalisée par la direction de la population du ministère de la Santé et de la Population.
- 2003. Dépôt du projet de loi sanitaire. Ce projet est largement débattu mais il ne sera jamais soumis à l'assemblée nationale. Dépôt du rapport final de la commission nationale de la réforme hospitalière.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

Au début des années 1980, on assiste d'abord à la réinstallation du monopole du Ministère de la Santé sur l'offre public de soins : l'ensemble des services de santé dépendant de la Sécurité sociale, des entreprises publiques et de la médecine du travail est mis sous tutelle directe du Ministère de la Santé.

Cette homogénéisation administrative de la tutelle des services publics de santé, en l'absence d'une politique de santé cohérente, se traduit par la dislocation de certaines équipes de soins et de recherche, le recul de la médecine du travail et le renforcement de la médecine privée. Le retour des structures médico-sanitaires de la Sécurité sociale dans le patrimoine de cette dernière en 1992 n'y changera rien sur le fond.

La débudgétisation des dépenses des secteurs sanitaires est poursuivie alors que celles-ci ne cessent de croître jusqu'à 1991 sous l'effet de l'extension du parc hospitalier (40 hôpitaux ont été livrés "clés en main" dans les années quatre-vingts) et de l'accroissement des effectifs du personnel.

En 1990 par exemple, le pan de la Sécurité sociale dans le financement des dépenses de santé dépasse les 65 %, celle de l'Etat ne cesse de chuter en termes relatifs. En 1992, le déficit de la Sécurité sociale oblige l'Etat à augmenter sa participation au financement des budgets des établissements sanitaires publics.

En parallèle, on note une privatisation accélérée de l'exercice des professions médicales et pharmaceutiques. Son champ s'élargit ; les effectifs augmentent rapidement, les généralistes puis les spécialistes sont concernés et enfin la possibilité d'ouvrir des cliniques est légalisée. A fin 1990, 40 cliniques totalisant 1300 lits sont autorisées.

Elles concernent le plus souvent la chirurgie générale et l'obstétrique. Le nombre de médecins exerçant dans le secteur privé est de 5400 en 1990 dont 1200 spécialistes, celui des pharmaciens est de 1567, soit 73,4 % du total des diplômés de cette discipline. Les chirurgiens-dentistes sont dans ce secteur au nombre de 1600, soit 22,2 % du total.

Cette privatisation a plusieurs effets immédiats. En premier lieu, elle vide les structures publiques de soins et de formation de cadres qualifiés et expérimentés. Les capacités du

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

secteur public à assumer ses fonctions de soins spécialisés, d'enseignement et de recherche sont de ce fait largement compromises alors que la demande en ce domaine est croissante.<sup>13</sup>

En second lieu, le constat est fait que le secteur privé s'est naturellement déployé dans les villes universitaires : c'est le cas de 50 % des généralistes et 75 % des spécialistes. Et enfin, on peut dire que le secteur privé participe très largement à l'explosion des dépenses de santé : les remboursements par la Sécurité sociale des prestations médicales privées sont passés de 395 millions.

Cette époque est donc caractérisée par :

- La réalisation d'importantes infrastructures sanitaires.
- L'existence d'un potentiel médical et paramédical
- L'acquisition de nombreux équipements.
- Le développement accru de la privatisation dans le secteur de la santé.

### **E- La période 2004 – 2011 :**

Cette période a été caractérisée par une nette amélioration des ressources du secteur de la santé, ce qui s'est traduit par une augmentation des allocations budgétaires, aussi bien en termes de budgets de fonctionnement que de budget d'équipement, du fait de la rente pétrolière et en dépit des crises financières mondiales.

Nous avons de nouveau assisté à des constructions de structures hospitalières et à des investissements en matériel, notamment dans l'imagerie médicale. Nous nous retrouvons

---

<sup>13</sup> Nouredine Kahlouche, « *Rationalisation et développement des systèmes constructifs industrialisés* », Mémoire de Magister en Génie Civil, Université Mohamed Chérif Messaadia Souk-Ahras, 2012, p 27.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

confrontés aux mêmes problèmes que ceux déjà vécus dans les premières années de la décennie 80.

Parallèlement, un programme de réduction des transferts pour soins à l'étranger qui avait été initié dès le début des années 90 a été mis en place sur une nouvelle période de quatre ans à partir de 2006.

Durant cette période, des dispositions réglementaires ont été prises, aussi bien dans le domaine de l'organisation du système de santé, que de celui du médicament.

Les mesures et actions ayant marqué cette période se résume comme suit :<sup>14</sup>

- 2007. Décret exécutif n° 07-140 du 19 mai portant réorganisation des structures de santé et créant des établissements publics hospitaliers (EPH) et des établissements publics de santé de proximité (EPSP). Ce décret qui a consacré la séparation de la gestion des structures hospitalières et des structures dites périphériques était motivé par la volonté de promouvoir une santé de proximité.  
En fait, il a contribué à faire disparaître la notion de bassin de population en poussant vers un éclatement du système de santé, déjà pénalisé par une absence de coordination entre les secteurs public et privé. Absence de coordination qui avait été maintes fois signalé dans les rapports concernant la réforme hospitalière.
- 2009. Prise de mesures incitatives encourageant la dispensation des produits génériques ainsi que des produits pharmaceutiques fabriqués localement.
- 2010. Installation d'une commission mandatée en vue de l'élaboration d'une nouvelle loi sanitaire. Ce projet de loi a été remis au ministre de la Santé, de la population et de la réforme hospitalière par la commission en janvier 2011.

---

<sup>14</sup> Farid Chaoui et Michel Legros, « Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : Défis nationaux et enjeux partagés », in revue : Les Notes IPEMED, n° 13, Avril 2012, p 54, 55.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

- 2010 : Installation d'une commission de refonte de la prévention médico-sanitaire. Le premier rapport de cette commission a été remis au ministre de la Santé, de la population et de la réforme hospitalière en février 2011.
- 2010 : Installation d'une commission de réforme de l'enseignement para- médical. Le rapport de cette commission a été remis au ministre de la Santé, de la population et de la réforme hospitalière en février 2011.
- 2010 : Installation d'une commission en vue de l'élaboration d'une nouvelle carte sanitaire. Les travaux de cette commission se poursuivent.
- 2011 : Adoption par le ministère de la Santé d'un plan national cancer.

Nous venons d'énumérer les différentes étapes qu'a franchies le système de santé algérien. Cependant, ce système reste confronté à des défis importants.

### **F- La période post 2011<sup>15</sup>**

Durant cette dernière décennie le secteur de la santé :

- A bénéficié d'investissements très importants : le budget lui étant alloué a quadruplé.
- A enregistré des résultats appréciables et des avancées remarquables ; ceci confirme la pertinence de ses fondements, de ses principes généraux et de ses objectifs.

Les résultats d'une enquête type focus groupe février 2011 a identifié les problèmes et les difficultés ainsi que les suggestions pour améliorer la situation:

- Une insatisfaction latente et persistante, un mécontentement des usagers des professionnels de la santé et de l'Etat.
- L'insatisfaction du citoyen porte sur le système de soins, dans son organisation, sa qualité et son efficacité.

---

<sup>15</sup> L. Chachoua, *le Système National de la Santé : 1962 à nos jours*, Alger, Janvier 2014, p 14.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

- Les professionnels portent un œil critique sur le secteur de la santé et son adaptabilité aux mutations démographique, épidémiologique et socio- économique du pays.
- L'état relève, en plus des disparités et des iniquités dans la couverture sanitaire nationale ainsi que des coûts de santé élevés.

Le secteur de la santé trouve, aujourd'hui, difficilement la cohérence et la force que devait lui donner la synergie et la complémentarité des différents intervenants publics, parapublics, privés, sectoriels et intersectoriels.

- Le secteur parapublic s'est quasi effondré sous les difficultés économiques vécues par grand nombre d'entreprises nationales.
- Le secteur privé peine à trouver sa place et à tendance à se concentrer dans les grands centres urbains du pays, dès lors qu'il se nourrit en grande partie dans son fonctionnement des ressources humaines publiques.
- Le secteur public connaît encore des difficultés d'adaptabilité à la nouvelle situation épidémiologique et manque de rationalité et de flexibilité pour offrir aux citoyens des soins accessibles, de qualité et de moindre coût.

### III.1.2 Évolution du contexte démographique et socioéconomique

La dynamique démographique d'une population constitue un déterminant essentiel de son état de santé. Nous allons, dans ce qui suit, envisager successivement la façon dont cette dynamique s'est effectuée en Algérie, puis nous présenterons l'évolution des indicateurs macroéconomiques et sociaux liés au système de santé.

#### A- Démographie

Trois facteurs déterminent la dynamique démographique d'une population : les naissances, les décès et les migrations. En Algérie, le système de l'état civil est performant, et la natalité et la mortalité font l'objet d'une observation continue à travers l'enregistrement des naissances et des décès.

Ainsi, l'évolution de la population totale en Algérie se présente comme suit :

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

Tableau 2.1 : Evolution de la population en Algérie (1950-2015)

<i>Année</i>	<i>Population (en milliers)</i>
<b>1950</b>	8872
<b>1955</b>	9917
<b>1960</b>	11278
<b>1965</b>	12771
<b>1970</b>	14691
<b>1975</b>	16834
<b>1980</b>	19475
<b>1985</b>	22847
<b>1990</b>	26240
<b>1995</b>	29315
<b>2000</b>	31719
<b>2005</b>	33961
<b>2010</b>	37063
<b>2015</b>	40633

Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie\\_de\\_l%27Alg%C3%A9rie](https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_de_l%27Alg%C3%A9rie)

(consulté le 30/08/2015 à 23 :45)

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

Nous constatons donc qu'en l'espace d'un demi-siècle, la population algérienne a plus que quadruplé. Ceci est signe d'amélioration du niveau de vie en Algérie, mais impose de nouveaux défis, notamment au secteur de la santé, qui désormais doit prendre en charge un nombre croissant de citoyens.

Il est à noter que l'espérance de vie constitue également un indicateur important pour l'évaluation du système de la santé. Ainsi, l'évolution de l'espérance de vie en Algérie (entre 1970 et 2008) se présente comme suit:

Tableau 2.2 : Evolution de l'espérance de vie (entre 1970 et 2008)

Année	Hommes	Femmes	Ensemble
1970	52,6	52,8	52,6
1980	55,9	58,8	57,4
1991	66,9	67,8	67,7
2000	71,5	73,4	72,5
2004	73,9	75,8	74,8
2005	73,6	75,6	74,6
2006	74,7	76,8	75,7
2007	74,7	76,8	75,7
2008	74,9	76,6	75,7

Source : Farid Chaoui et Michel Legros, « Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : Défis nationaux et enjeux partagés », in revue : *Les Notes IPEMED*, n° 13, Avril 2012, p 57.

Il est important de souligner que l'espérance de vie de la population résidente en Algérie est passée à 77 ans en 2013 contre 76,4 ans en 2012, selon des données de l'Office national des statistiques (ONS).

Par ailleurs, l'Office a fait savoir également qu'en 2013, la part de la population âgée de moins de cinq ans continue sa progression, passant de 11,2% en 2012 à 11,4% en 2013, et que la part de la population âgée de moins de 15 ans connaît elle aussi une ascendance, passant de 27,9 % à 28,1% durant la même période.

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

Aussi, la population en âge d'activité (15 à 59 ans) continue d'enregistrer une régression, reculant ainsi de 64,0% à 63,6%", durant la même période, alors que la part des personnes âgées de 60 ans et plus, continue toujours sa progression et passe de 8,1% en 2012 à 8,3% en 2013, soit un volume de 3.188.000 personnes

D'autre part, "le volume de la population féminine en âge de procréer (15-49 ans), a connu une augmentation de 100.000 par rapport à 2012 atteignant ainsi 10,6 millions de femmes, selon l'office.

L'année 2013 a connu l'enregistrement de 963.000 naissances vivantes, soit une moyenne de plus de 2.600 naissances vivantes par jour. La répartition de ces naissances par sexe donne 105 garçons pour 100 filles.

Le volume des naissances a connu un recul pour la première fois depuis 2003, enregistrant une baisse de 15.000 naissances vivantes par rapport à 2012.<sup>16</sup>

### B- Évolution des indicateurs macroéconomiques et sociaux liés au système de santé

« L'indice de développement humain est devenu le principal référent au niveau international pour mesurer les efforts déployés par chaque pays pour améliorer le niveau de vie, la santé et l'éducation de ces populations. » C'est par cette phrase que débute le rapport national algérien sur le développement humain pour l'année 2008.

Ainsi, l'évolution de cet indice en Algérie se présente comme suit :

Tableau 2.3 : Evolution de l'IDH et ses composantes

Année	2006	2007	2008
Indice de l'espérance de vie à la	0,845	0,845	0,845
Indice du niveau d'instruction	0,715	0,73	0,746
Indice du PIB	0,719	0,728	0,746
Indice du développement humain	0,76	0,768	0,779

Source : Farid Chaoui et Michel Legros, « Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : Défis nationaux et enjeux partagés », in revue : *Les Notes IPAMED*, n° 13, Avril 2012, p 59.

<sup>16</sup> <http://www.aps.dz/algerie/3757-situation-d%C3%A9mographique-en-alg%C3%A9rie-l-esp%C3%A9rance-de-vie-est-pass%C3%A9e-%C3%A0-77-ans-ans> (consulté le 03/09/2015).

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

On remarquera que l'indice de l'espérance de vie à la naissance n'a pas évolué sur ces trois années, ce qui renvoie aux difficultés rencontrées aujourd'hui pour progresser dans la réduction de la mortalité infanto-juvénile et, plus particulièrement, de la mortalité néonatale, ainsi que nous le verrons dans la partie réservée à la morbidité et à la mortalité.

L'indice du niveau d'instruction (INI) a progressé. Il est calculé en prenant en considération le taux brut de scolarisation combinée de la population âgée de 6 à 24 ans, ainsi que le taux d'alphabétisation des adultes analphabètes âgés de 15 à 24 ans et le taux des personnes analphabètes âgées de 35 ans et plus. L'INI a progressé de 4,33 % entre 2006 et 2008.<sup>17</sup>

Il est à noter qu'en 2012, l'Algérie a été classée 93<sup>ème</sup> parmi tous les pays du monde, avec un IDH estimé « élevé » d'une valeur de 0.731, contre un IDH estimé à 0.754 la plaçant 104<sup>ème</sup> pays (faisant parti de la catégorie des pays ayant un IDH moyen).

Ces indices permettent, non seulement, de diagnostiquer le niveau de vie de manière générale, mais aussi d'évaluer la performance du secteur sanitaire dans le pays qui, vu les indices observés, reste encore loin d'un niveau de performance optimal.

### III.2 La Politique de santé en Algérie<sup>18</sup>

La politique de santé en Algérie repose sur le principe de l'accès gratuit aux soins qui constitue, depuis son intronisation par l'ordonnance présidentielle n°73-65 portant institution de la médecine gratuite dans les secteurs sanitaires de 1973, un pilier du pacte social fondateur de la république algérienne. Il s'est concrétisé à travers l'instauration d'un système de sécurité sociale universel à la charge principalement de l'Etat.

Avec la transition tant démographique qu'épidémiologique, le système de santé algérien se trouve confronté à de nouveaux défis comme la prise en charge des pathologies modernes, le renforcement de la couverture sanitaire à travers le pays ou encore la réforme du

---

<sup>17</sup> Farid Chaoui et Michel Legros, « Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : Défis nationaux et enjeux partagés », *in revue : Les Notes IPEMED*, n° 13, Avril 2012, p 59.

<sup>18</sup> Nathalie SULMONT, *La Politique de la Santé en Algérie : Chiffres Clés*, Alger, Mars 2014.

système de financement, afin d'améliorer l'accès aux soins de qualité à l'ensemble de la population

### **III.2.1 Dominance du rôle du secteur publique dans la politique de la santé**

#### **A- Un système de santé fondé sur la gratuité des soins**

##### **a. Une sécurité sociale obligatoire à visée universelle et égalitaire:**

Fondé sur le principe de l'affiliation obligatoire de tous les travailleurs et une définition élargie des bénéficiaires indirects (jeunes femmes inactives non mariées et ascendants à charge), le système compte 9,47 millions d'assurés sociaux et assure à plus de 85% de la population une couverture sociale, soit un des taux les plus élevés de la région. La réforme de 1983 a unifié les règles relatives aux droits et aux obligations des bénéficiaires tandis que l'administration du système de santé a été centralisée autour de la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés et la Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés, sous la tutelle du ministère du travail de l'emploi et de la sécurité sociale. Enfin, le taux de cotisation à la sécurité sociale est à un taux unique de 34,5% pour tous les salariés (dont 25% sont à la charge de l'employeur et 9% à la charge des salariés) et de 15% pour les non-salariés.

##### **b. Une couverture de santé substantielle :**

Les soins prodigués dans les infrastructures sanitaires publiques qui assurent l'essentiel de la prise en charge sanitaire de la population, sont gratuits ou facturés à un prix symbolique pour l'ensemble des patients tandis que dans les infrastructures privées, ils sont remboursés à posteriori pour les affiliés à la sécurité sociale sur la base de la nomenclature tarifaire de 1987. Dans le domaine pharmaceutique, les médicaments enregistrés dans la nomenclature nationale sont remboursés à hauteur de 80% voire 100% pour les affiliés atteints de maladies chroniques et les titulaires de pensions de retraites ou d'invalidité dont le revenu est inférieur au SNMG ; la généralisation du système du tiers payant des produits pharmaceutiques à travers la mise en place

progressive de carte Chifa depuis 2005 qui compte environ 23 millions d'utilisateurs en 2013, a considérablement renforcé l'efficacité de cette couverture.

### **B- Prépondérance des infrastructures sanitaires publiques dans l'accès aux soins.**

La gestion des infrastructures sanitaires relève des attributions du Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière (MSPRH) qui gère les soins hospitaliers et de santé du public et contrôle les conditions d'exercice du secteur privé. Il est relayé au niveau des 48 wilayas, par les Directions de la Santé et de la Population. La réforme de la carte sanitaire publique en 2007 distingue les établissements hospitaliers de proximité chargés de mettre en œuvre les programmes de prévention et les soins de base.

Chacun a le statut d'établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et est placé sous la tutelle du Wali à l'exception des CHU placés directement sous la tutelle administrative du ministre de la santé et sous la tutelle pédagogique du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche.

#### **- Prédominance du secteur public dans l'offre de soins :**

En dépit de l'ouverture du secteur de la santé aux cliniques privées à partir de 1988 mettant fin au monopole public qui avait été établi en 1963, le secteur public continue de représenter 93,5% des lits médicaux existants. On observe cependant un développement soutenu des cliniques privées, cabinets et centres radiologiques depuis les années 2000, sans recours au soutien financier public, en raison d'une pratique limitée du conventionnement.

#### **- Une couverture sanitaire relativement dense :**

Depuis la fin des années 90, des investissements publics conséquents ont permis d'accroître de façon très sensible la capacité d'accueil des infrastructures publiques

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

hospitalières (+ 87% entre 2005 et 2010), qui atteint 1,83 lit pour 1 000 habitants. Le programme d'investissement quinquennal 2010-2014 a alloué une enveloppe équivalente à 6,2 MDS € pour la réalisation de plus de 1 610 infrastructures sanitaires publiques diverses.

- **Amélioration notable du niveau de santé de la population mais des écarts territoriaux subsistent:**

En dépit d'une augmentation constante de l'espérance de vie à la naissance depuis 1990, on observe de fortes disparités régionales comme en témoigne par exemple le taux de mortalité maternelle, qui s'élevait en 2010, à 85 décès pour 100.000 naissances dans le centre du pays, à 127 à l'ouest et à plus de 210 dans le sud-est. Afin de rééquilibrer la couverture sanitaire dans tout le pays, des mesures incitatives ont été adoptées : pour inciter les médecins spécialistes à exercer dans les régions isolées, la durée de leur service civil est réduite s'ils l'effectuent dans ces zones (80% des médecins spécialistes installés dans le sud exercent dans le cadre de ce service).

### **C- Des dépenses de santé croissantes principalement réalisées par le secteur public**

**a. Des dépenses de santé soutenues depuis 2005:**

Après une décennie de stagnation avec une hausse de 9 % seulement (1995 – 2005), les dépenses de santé ont enregistré une croissance soutenue de plus de 56% en 5 ans, pour atteindre 5,1 Mds USD en 2011, ce qui place l'Algérie au 4eme rang de la région MENA derrière l'Arabie Saoudite, l'Egypte et les Emirats Arabes Unis. Les dépenses de santé en Algérie comptent pour 8,3 % des dépenses publiques et 3,9 % du PIB en 2011, (contre 6,5 % du PIB dans les BRICS). Elles représentent 224,82 USD par habitant, contre 185,89 au Maroc mais 266,59 USD en Tunisie.

**b. Le poids de l'effort public dans le financement de la santé est prépondérant.**

Avec 81 % des dépenses de santé pris en charge par l'Etat en 2011, l'Algérie a le taux de financement public du secteur le plus important de la région MENA, elle-même

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

caractérisée par une prédominance très marquée du secteur public dans le financement de la santé. La croissance des dépenses de santé entre 2006-2011 est tirée principalement par le budget de l'Etat dont les dépenses sur cette période ont augmenté de 140% dans ce secteur, faisant passer la participation de l'Etat dans le financement de la santé de 74% à 81%.

**c. Les dépenses publiques de santé sont réalisées principalement par le MSPRH à hauteur de 61%)**

Son budget de 365,94 Milliards DZD en 2014 représente le quatrième poste de dépense du budget de fonctionnement de l'Etat. En 2013, 84 % de ces crédits sont alloués aux établissements de santé (dont 60% environ dédiés à la rémunération du personnel médical) et 11% à la pharmacie centrale des hôpitaux (PCH). La sécurité sociale participe à hauteur de 32% environ aux dépenses publiques de santé.

**d. Les dépenses privées de santé relèvent essentiellement des particuliers :**

95 % des dépenses privées de santé proviennent des versements directs des particuliers, les assurances privées et les mutuelles, au développement embryonnaire, en finançant à peine 5 %. La part des dépenses de santé à la charge des ménages, estimée à 18% en 2011, est largement inférieure à celle que l'on observe au Maroc (58%) ou en Tunisie (39%).

### III.2.2 Les priorités de la politique de la santé algérienne

**A- Consolider l'accès aux soins sur tout le territoire :**

Outre la réforme de la carte sanitaire (décret n° 07-140 du 19 mai 2007) qui a simplifié pour renforcer son efficacité, la catégorie des EPSP, l'élargissement du système de tiers payant aux pharmacies (à travers la carte Chifa), en vue d'améliorer la régionalisation des soins, le dispositif de conventionnement du médecin traitant a été adopté dans le décret exécutif n° 09-116 du 7 avril 2009 et son introduction, encore très limitée, vise à être

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

généralisé. En parallèle, le plan d'action du gouvernement 2012-2014 prévoit notamment de parachever 80 structures de santé de proximité, de construire 29 structures hospitalières et de créer environ 40 services hospitaliers spécialisés.

### **B- Doter le pays de 9 nouveaux CHU aux standards internationaux :**

Le ministère a lancé mi 2013 le projet de réalisation de 9 CHU supplémentaires (500 lits minimum) dans autant de villes du pays. Une dizaine de consortia internationaux ont ainsi été présélectionnés, en vue de « l'étude, réalisation, équipements et management de ces CHU pendant cinq ans ». Les premiers projets seront initiés dès 2014.

### **C- Améliorer la prise en charge des nouvelles pathologies :**

La transition épidémiologique en cours liée à l'allongement de l'espérance de vie et l'amorce du vieillissement de la population dans une société encore jeune (l'âge médian est passé de 18 à 27 ans en 22 ans) se traduit par une progression accélérée des maladies non transmissibles (pathologies cardio-vasculaires, respiratoires, cancers, diabète, etc.) qui représentent désormais 63% des causes de mortalité, et une modification des besoins sanitaires en faveur de protocoles de soins généralement plus lourds. Un ambitieux plan national de lutte contre le cancer a été lancé en 2006, doté d'une enveloppe équivalente à 350 M € pour acquérir des équipements d'oncologie et ouvrir 22 centres anti-cancéreux d'ici 2014. Un centre a d'ores et déjà été ouvert et quatre autres sont en cours d'installation. Par ailleurs, l'Algérie comptait en 2010, 1 accélérateur linéaire (radiothérapie) pour 5 M d'habitants (l'OMS recommande un accélérateur pour 500.000 personnes).

### **D- Réformer le financement du système de santé :**

L'augmentation continue des dépenses de santé, amplifiée par les traitements plus onéreux des nouvelles pathologies rendent nécessaire la révision du système de financement du secteur de la santé. La réforme du financement des établissements de santé publique constitue une des principales pistes privilégiées par le gouvernement: L'abandon du système forfaitaire de financement des hôpitaux au profit de la contractualisation des soins

## Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie

---

a été adopté en 2004 mais tarde à être mis en œuvre. Parmi les obstacles identifiés, la nécessité de mettre sur pied un fichier national informatisé des assurés sociaux et surtout, de réévaluer la grille de tarification des actes médicaux de la sécurité sociale qui date de 1987.

### ***Conclusion :***

Aujourd'hui, l'Algérie fait face à de fortes attentes de sa populations qui demandent l'accès aux soins de qualité au moindre coût ainsi qu'une plus grande participation des usagers et des professionnels à la gouvernance des systèmes de santé (transition démocratique).

Le gouvernement doit y répondre tout en maîtrisant les dépenses de santé. Pour y arriver, l'Algérie doit repenser son système de santé (transition organisationnelle en cours depuis une dizaine d'années) et développer des programmes qui pourraient être compatibles et comporter des coopérations entre le gouvernement et les particuliers, ce qui aura pour résultats d'améliorer la qualité de service dans ce secteur, la création d'emploi (ce qui impacte de façon directe la situation socioéconomique), et bien sûr la création d'opportunités entrepreneuriales dans ce secteur, certes, particulier mais qui reste un terrain très fertile à exploiter pour une création de valeur à la fois économique et sociale.

**Chapitre III :**  
**Présentation du Projet**  
**« Houriyati »**

### **III. Présentation du Projet « Houriyati »**

#### ***Introduction***

Dans le cadre de la Formation d'Innovation et Entrepreneuriat (FIE EHEC 2015), une équipe d'étudiants de l'EHEC s'est constituée autour d'un porteur de projet (également étudiant à l'EHEC), qui avait pour idée la création d'une entreprise de production et commercialisation de chaises roulantes électriques « Made in Algeria » : un projet qui s'inscrit dans le cadre de l'entrepreneuriat social (à travers sa finalité), et qui opère dans le secteur de la santé (vu la nature des produits qu'il propose d'offrir).

Après avoir bénéficié d'un encadrement au sein de la FIE, cette équipe a réussi à dégager de façon claire les aspects clés de ce projet (stratégique, Marketing, et Financier). Ces derniers sont formalisés et présentés sous forme d'un Business Model Canvas et d'un Business Plan dans ce chapitre.

#### **III.1 Dimension Stratégique du Projet**

##### **III.1.1 Contexte et idée du projet**

###### **A-Problématique et contexte**

L'Algérie compte aujourd'hui environ 300 000 handicapés moteurs, des personnes que l'handicape a rendu dépendants d'une assistance. Même avec des chaises roulantes manuelles, les handicapés moteurs auront souvent besoin d'une assistance pour aller à l'école, poursuivre des études à l'université ou pour travailler, et donc pour mener et améliorer leurs vies.

Il s'agit, donc, d'un problème qu'on ne peut résoudre qu'en offrant de l'indépendance et de la mobilité aux handicapés.

La chaise roulante électrique, est aujourd'hui utilisée à travers le monde comme solution à ce problème, elle offre une indépendance aux handicapés moteurs et minimise leur besoin d'assistance, ils l'utilisent pour poursuivre des études, pour travailler, ou même dans certains cas pour monter leurs propres ateliers et entreprises.

En Algérie, la chaise roulante électrique reste relativement chère, son prix équivaut environ 15 fois le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti algérien<sup>1</sup>, et ce, car ce produit est importé de l'étranger ; Et, à ce jour, il n'existe aucune production locale de chaises roulantes électriques (qui pourrait mettre à disposition des handicapés des chaises roulantes électriques à des prix moins élevés). Les handicapés qui n'ont souvent pas un travail, peuvent rarement s'autofinancer pour se procurer une chaise roulante électrique; la première facette du problème réside donc dans le prix élevé du produit importé.

De plus, l'importation des chaises roulantes électriques complique la procédure du service après-vente ; un handicapé moteur risque donc de se retrouver bloqué pour de longues périodes en cas de problème de maintenance de sa chaise roulante électrique. Ce qui représente la seconde facette du problème nécessitant d'être traité.

### **B- L'idée**

Afin de faire face à la problématique précédemment citée, des étudiants de l'EHEC Alger, et de l'université de Batna ont conçu un prototype d'une chaise roulante électrique pour handicapés moteurs, dans le but de créer une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des chaises roulantes électriques, et avec comme objectif de répondre aux besoins de mobilité des personnes à mobilité réduite.

Une fabrication locale des chaises roulantes électriques, assurera une baisse du cout total du produit, du fait que les couts liés à l'importation et diminueront. Aussi, un service d'après-vente, permettra la maintenance et la réparation des chaises roulantes électriques, chose qui est presque inexistante pour les produits (Chaises roulantes électriques) importés.

### **C- Réalisations :**

Depuis 2013, un prototype fonctionnel d'une chaise roulante électrique a déjà été créé par des étudiants en électrotechnique.

---

<sup>1</sup> <http://www.depechedekabylie.com/evenement/143076-abrogation-de-larticle-87-bis-a-partir-du-1er-janvier-2015.html> (consulté le 27/04/2015 à 10h)

Le projet a eu le premier prix durant la compétition de la Startup Weekend, tenue à Biskra en 2013, qui est un challenge de 54 heures au cours duquel des équipes, à partir des meilleures idées d'entreprise soumises, doivent créer un modèle d'affaires, concevoir et programmer un site web ou une application et évaluer le marché. Pour les aider dans leur projet, les participants reçoivent les conseils de mentors. Au terme des deux jours et demi de compétition, les équipes présentent leur projet devant un jury, avec la possibilité de gagner de nombreux prix.

Le projet a été sélectionné en Octobre 2014 parmi les 20 meilleurs projets d'entrepreneuriat social dans la région euro-méditerranéenne par L'Alliance des civilisations des Nations unies (UNAOC), pour une formation et un coaching de 9 mois aux locaux de la fondation CRT à Turin.<sup>2</sup>

### **III.1.2 Le Business Model Canvas :**

Dans ce qui suit, nous allons présenter, de manière détaillée, les éléments du business model (Canvas) du projet « Houriyati ».

#### **A- La proposition de valeur :**

Le projet « Houriyati » s'inscrit dans le cadre de l'entrepreneuriat social. Sa proposition de valeur a donc une vocation sociale. Elle consiste à assurer, de façon continue, voire permanente, la mobilité et l'autonomie aux personnes à mobilité réduite.

#### **B- Les segments de clientèle :**

Les segments clientèle ciblés par l'offre de valeur proposée par le projet « Houriyati » sont:

##### **a. Les particuliers :**

- Les handicapés moteurs : Il existe environs 300 000 handicapés moteurs en Algérie selon

---

<sup>2</sup> <http://www.wallstreetitalia.com/article/1774730/torino-chiama-a-raccolta-la-finanza-islamica.aspx> (consulté le 26/04/2015 à 7:02)

l'Office Nationale des Statistiques<sup>3</sup>.

- Les personnes âgées : l'Algérie compte plus que 4 millions de personnes âgées de plus de 65 ans. A l'horizon 2040, elle comptera 9 millions de personnes âgées de plus de 60 ans, soit 33% de la population. La hausse de l'espérance de vie passée à 74,4 ans chez les hommes, contre 77 ans pour les femmes est l'une des raisons du vieillissement de la société algérienne.<sup>4</sup>

**b. Les centres médicaux :** Il s'agit des cliniques privées, des centres hospitaliers universitaires, des unités médicales de proximité, des centres de rééducation physique, ainsi que des centres médicaux-sportifs.

**c. Le ministère de la solidarité nationale :** le ministère de la solidarité nationale à travers l'office national d'appareillages et d'accessoires pour personnes handicapées prend en charge en appareillage quelque 159.000 personnes, notamment pour les prothèses, orthèses, corsés, en subventionnant les produits de mobilité importés, et en fabriquant d'autres localement.

**d. Les associations d'handicapés moteurs :** la communauté des handicapés moteurs en Algérie est organisée et soudée. La Fédération des associations des handicapés moteurs regroupe environ 65 associations, avec 60 000 adhérents, dont 10 000 sont à Alger. La fédération mène des actions et soutiens des projets visant l'amélioration de la vie des handicapés moteurs en Algérie.<sup>5</sup>

### **C- Les canaux :**

Les canaux auxquels ce projet fera appel pour opérer la distribution de sa proposition de valeur et communiquer dessus sont les suivants :

**a. Un point de vente :** ouverture d'un seul point de vente localisé sur Alger (pour la phase de début du lancement du projet).

---

<sup>3</sup> <http://www.algeriepatriotique.com/article/un-million-de-handicapes-auraient-pu-echapper-la-maladie> (consulté le 27 Avril à 20:25)

<sup>4</sup> <http://www.djazairess.com/fr/liberte/93678> (consulté le 26 Avril à 20:30)

<sup>5</sup> <http://www.pcpalgerie.org/?Federation-des-Associations-des> (consulté le 26 Avril à 9:12)

- b. Magasins des équipements médicaux :** La majorité des handicapés s'achètent des chaises roulantes depuis ce genre de magasins d'après les résultats de l'étude de marché, il est primordial de faire recours à ce canal pour la distribution des produits de cette entreprise.
- c. Salons et foires :** Il est important de participer à ce genre d'événement, non seulement pour conclure des contrats B to B potentiel, mais aussi pour développer l'image de marque de l'entreprise.
- d. Communication digitale :** Conception d'un site web de l'entreprise, emailing, réseaux sociaux ... etc.
- e. Evénements promotionnels à travers les associations :** La communauté des handicapés moteurs est soudée, des événements promotionnels à caractères social co-organisés avec les associations des handicapés moteurs pour interagir de façon directe avec la clientèle ciblée.

### **D- Les relations clients :**

Le service après-vente est d'une grande importance. Il répond, d'une part, à la vocation sociale de l'entreprise, et matérialise, d'autre part, sa relation clients qui consiste en la proximité et le suivi de ceux-là.

La proposition de valeur de l'entreprise est d'assurer une mobilité et une autonomie de façon continue aux personnes à mobilité réduite. Pour ce faire, l'entreprise remplacera chaque chaise cassée par une autre en bon état de son propre stock à chaque fois qu'un client fait appel au service après-vente. 10% des chaises roulantes produites chaque année seront réservées pour le service d'après-vente.

Ainsi, le service après-vente représente l'élément central sur lequel est axée la relation de l'entreprise avec ses clients. Cette dernière étant elle-même un élément crucial, car elle reflète une partie de la proposition de valeur, et représente un élément de différenciation de la concurrence.

### E- Les ressources clés :

- a. **Matières premières** : Une partie est importée de l'étranger, ce qui nécessite l'élaboration d'un plan lors du lancement de l'activité pour s'assurer de la disponibilité de cette partie pour le bon déroulement du processus de production. Une autre partie est disponible localement.
- b. **Ressources humaines** : Il faudra recruter des techniciens maîtrisant l'aspect technique de l'activité, mais également un ou deux employés s'occupant de l'aspect commercial et l'administratif de l'entreprise.
- c. **Ressources Financières** : Il est nécessaire de trouver une source de financement, autre que l'autofinancement (qui n'est pas une solution à la portée du porteur de projet « Houriyati »), d'où l'importance des investisseurs en tant que partenaires clés, et des relations à entretenir avec eux.

### F- Les activités clés :

- a. Production et commercialisation des chaises roulantes électriques ;
- b. Service après-vente et maintenance, ce qui rejoint la proposition de valeur sur le fait d'assurer la mobilité de façon continue : si une chaise roulante est cassée pendant la période de garantie elle sera immédiatement remplacée en attendant sa maintenance).

### G- Les partenaires clés :

- a. **Investisseurs** : ce sont une source principale de financement, d'où l'importance de développer des partenariats avec eux.
- b. **Fournisseurs de matières premières** : Il faut maintenir une relation à long terme avec les fournisseurs de matières premières locaux et internationaux.
- c. **Intermédiaires de distribution** : Il faut développer un réseau de distribution national, pouvant assurer la distribution des produits dans les différents centres de vente des équipements médicaux.
- d. **Associations** : Organiser des événements promotionnels à caractère social en

collaboration avec les associations, pour avoir un contact direct avec la cible principale, à savoir : les handicapés moteurs.

- e. **Collectivités locales** : Il faut optimiser l'utilisation des chaises roulantes électriques, et ce en maximisant les espaces aménagés pour leur utilisation, à travers l'élimination de tout obstacle qui peut la rendre difficile.

De ce fait, une collaboration avec les collectivités locales est indispensable pour prévoir les infrastructures nécessaires à l'utilisation des chaises roulantes électriques (aménager les trottoirs et les accès par exemple).

### **H- La structure des coûts**

- a. Charges variables : Achat des matières premières, sous-traitance, charges liés à la distribution, électricité,... etc.
- b. Charges fixes : Rémunération des salariés, loyer, ... etc.
- c. Les impôts.

### **I- Les flux de revenus**

- a. Vente des chaises roulantes électriques.
- b. Prestation de service : Service après-vente, maintenance, réparation des chaises roulantes électriques, et livraison à domicile.

Ainsi, le Business Model Canvas du projet « Houriyati » peut être schématisé comme suit :

Figure3.1 : Business Model Canvas du projet « Houriyati ».

Projet : « Houriyati »

Production et Commercialisation de Chaises Roulantes Electriques

Date: 27 Avril 2015

<p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investisseurs.</li> <li>• Fournisseurs de matières premières.</li> <li>• Etat.</li> <li>• Sous-traitants.</li> <li>• Intermédiaire de distributions.</li> <li>• Associations.</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production et vente des fauteuils roulants électriques.</li> <li>• Maintenance des fauteuils roulants (vendus par l'entreprise et/ou la concurrence).</li> </ul>	<p><b>Value Proposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance aux personnes à mobilité réduite</li> <li>• Offrir de la mobilité, de l'autonomie, aux personnes à mobilité réduite, et ce, de façon permanente.</li> </ul>	<p><b>Customer Relationship</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service après vente.</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes à mobilité réduite (handicapés moteurs et personnes âgées).</li> <li>• Centres médicaux.</li> <li>• Gouvernement. (ministère de la solidarité nationale).</li> <li>• Associations.</li> </ul>
<p><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matières premières (partie importée, partie disponible localement)</li> <li>• Ressources Humaines (Techniciens et administrateurs)</li> <li>• Ressources financières</li> </ul>		<p><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication digitale (Site Web, réseaux sociaux, emailing).</li> <li>• Salons et foires.</li> <li>• Evénements promotionnels à travers les associations.</li> </ul>		
<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat des matières premières.</li> <li>• Les charges fixes (Personnel, loyer, électricité...)</li> <li>• Les impôts.</li> <li>• La Sous-traitance.</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente de chaises roulantes électriques</li> <li>• Prestation de service (maintenance, réparation, et livraison à domicile des produits)</li> </ul>		

### III.2.1 Executive Summary

L'idée de ce projet revient à une équipe constituée d'étudiants à l'EHEC Alger et à l'Université de Batna. Ayant divers points en commun : une grande ambition, de bonnes connaissances théoriques et pratiques, un sens de responsabilité, et une passion particulièrement portée sur les projets à vocation sociale, et une forte volonté d'entreprendre mais surtout de faire revivre l'industrie nationale, ils ont décidé de se lancer dans ce projet de création d'entreprise, d'où l'idée de créer l'entreprise Houriyati.

Houriyati propose d'assurer la mobilité et l'autonomie aux personnes à mobilité réduite à travers, non seulement la production et la commercialisation de chaises roulantes électriques « *Made in Algeria* » destinées notamment les handicapés moteurs et les personnes âgées, mais aussi la maintenance et la réparation des chaises roulantes vendues.

Cette entreprise aura le statut d'une SARL, et sera implantée dans une « zone à développer », vu les avantages fiscaux dont bénéficie ce genre de zones (à l'instar de l'exonération de certaines taxes et impôts ainsi que droits de douane pour importation d'équipements ...).

Pour le lancement de ce projet, les besoins d'investissement de stocks, et de financement ont été estimés, et les sources de financement ont été déterminées, elles portent sur :

- Un prêt ANSEJ : qui couvrira la partie restante du besoin de financement, et qui est principalement constituée des équipements et stocks nécessaires au démarrage de l'activité industrielle
- Les aides et subventions de l'Etat : représentant une partie importante du financement, vu les facilités offertes par l'Etat dans le cadre de la création d'entreprise dans certaines zones du pays, ce qui a, justement, contribué de manière considérable à guider le choix ayant été fait concernant la zone d'implantation.

L'investissement dans ce secteur est rentable, vu la quasi absence de concurrence locale, et l'avantage concurrentiel que possède l'offre proposée par ce projet et qui permettra de le distinguer de ses concurrents étrangers. Dans ce cadre, nous avons fait une estimation du CA à réaliser sur une période de 3 années dont les détails sont présentés dans la partie consacrée à l'étude financière de ce Business Plan.

Le projet « Houriyati » a une finalité sociale. Notre but est d'apporter une réponse à un problème dont souffre une tranche de la société (les personnes à mobilité réduite), qui consiste principalement en leur dépendance d'une assistance pour mener leur vie, et qui a ses répercussions sur la société dans la mesure où il limite d'abord fortement l'exploitation de capacités humaines de personnes pouvant avoir d'énormes potentiels, chacune dans son domaine, et condamne l'entourage de leur entourage qui se doit de les assister en permanence.

En répondant à ce problème, ce projet aura pour impact de faciliter et améliorer la vie des personnes à mobilité réduite et des personnes les prenant en charge, renforçant ainsi leur intégration sociale ; de créer de l'emploi, et mais aussi de réconcilier le consommateur algérien avec le produit national (souvent synonyme de bas de gamme).

### **III.2.2 Etude marketing**

#### **A- L'Etude de Marché**

##### **a. L'Analyse PESTEL**

- i. L'environnement politique en Algérie est, plus ou moins, stable, et ne défavorise pas la création d'une entreprise produisant et commercialisant des chaises roulantes électriques, vu que ça ne représente pas un domaine stratégique (à l'instar de l'armement, ou encore des hydrocarbures) susceptible de porter préjudice à la stabilité politique de la nation.
- ii. L'environnement économique favorise parfaitement la création d'entreprise de production de chaises roulantes électriques, car ce créneau est vierge, ceci dit que la concurrence au niveau local (national) est quasi absente.

De plus, l'orientation de l'économie algérienne vers les industries hors Hydrocarbures ces dernières années a été constatée à travers les facilités offertes aux créateurs d'entreprises (à l'instar du dispositif ANSEJ). Sans oublier l'engouement auquel on assiste, de nos jours, autour de la production nationale et la limitation des importations,

qui est un facteur qui ne pourra que favoriser la réussite de ce projet.

Mais il reste à souligner que le taux d'inflation en Algérie reste un facteur qui joue en la défaveur des entreprises nationales (pour l'importation de certains équipements et matières non disponibles localement).

iii. L'environnement socioculturel : Le produit proposé ne contredit pas les traditions, les coutumes, ni la religion de la société. Il apportera, au contraire, une solution et un plus aux personnes à mobilité réduite, puisque il leur permettra de mener une vie plus facile et confortable.

iv. L'environnement technologique : la disponibilité des équipements à la pointe de la technologie permettra de réaliser des produits de bonne qualité, avec des coûts raisonnables puisque la politique de l'entreprise est axée sur la qualité du produit, ainsi que sur un prix accessible.

Le produit offert par l'entreprise peut contenir des composantes high-tech, ce qui pourrait non seulement, augmenter les coûts liés à la R&D, mais aussi limiter à l'entreprise l'intervalle de temps pour pouvoir mettre à jour ses techniques de production ainsi que ses équipements.

v. L'environnement écologique : Les déchets industriels liés à l'activité ne porte pas préjudice à l'environnement écologique, de plus l'effet de ce dernier est neutre vu que la nature de l'activité ne nécessite pas des conditions particulières.

vi. L'environnement légal : le vide et l'instabilité juridique, ainsi que la complexité et la lourdeur des procédures et la bureaucratie sont les principaux éléments caractérisant l'environnement légal en Algérie.

Mais il existe des aides accordées aux investisseurs par le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement. Il est dit que plus l'investissement présente de l'intérêt pour l'économie nationale, plus significatif seront les avantages qui lui seront accordés.

## Chapitre III : Présentation du Projet « Houriyati »

---

Les avantages fiscaux que ce ministère propose aux investisseurs consistent en des exonérations d'impôts durant les différentes phases (phase de montage de projet, phase d'exploitation) telles que les franchises de TVA sur les biens et services, taxes foncières, taxes sur l'activité professionnelle. Ce type d'avantages est bien perçu par l'ensemble des entrepreneurs et est un facteur capital lors du choix de l'implantation de l'entreprise.

Ces avantages varient selon la localisation et la nature de l'investissement. Ils sont organisés en trois grands régimes :

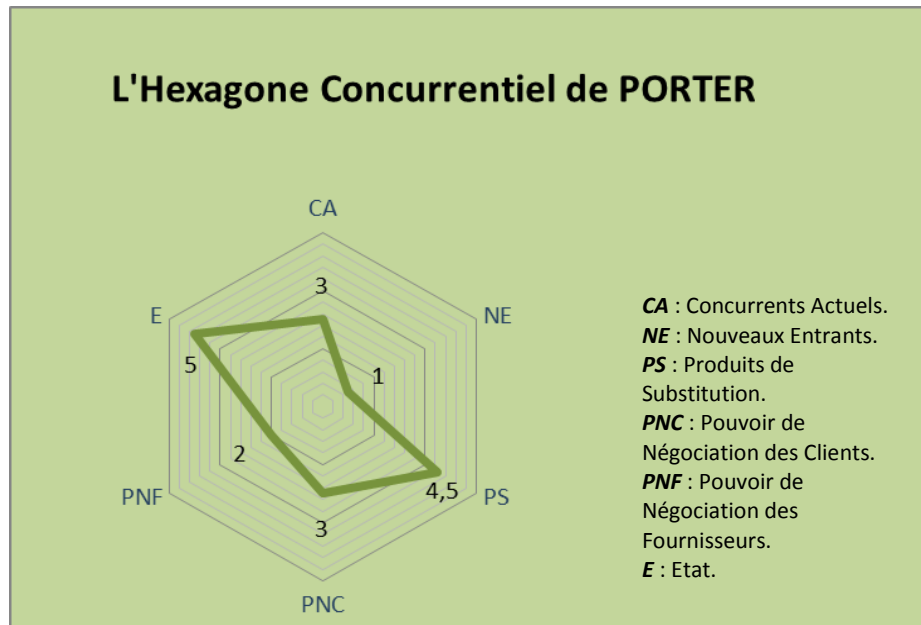
- Le régime général qui concerne les projets d'investissement courants localisés en dehors des zones à développer.
- Le régime des zones à développer (ou dérogatoire) qui concerne les projets d'investissement courants localisés dans les zones à développer.
- Le régime de la convention d'investissement qui concerne les projets d'investissement présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale.

Pour notre cas, l'investissement se fera dans une zone à développer. Les avantages accordés au titre du régime des zones à développer sont présentés de manière détaillée dans l'Annexe 2.

### b. Les 5 Forces +1 de PORTER

L'évaluation de l'environnement concurrentiel selon le modèle des 5 Forces +1 de Porter se présente comme suit :

Figure 3.2: L'Hexagone concurrentiel de Porter.



A partir du schéma ci-dessus, nous pouvons constater que l'intervention de l'Etat représente le plus grand obstacle, ceci s'explique par la bureaucratie qui caractérise les administrations publiques, par son rôle en tant que client potentiel (à travers les centres médicaux, les hôpitaux publics, le ministère de la solidarité nationale... etc.) ainsi que par son rôle de régulateur et de financeur principal.

Les produits de substitutions (représentés par les chaises roulantes manuelles) présentent une force concurrentielle très considérable. Ceci s'explique principalement par leur prix très compétitif. Mais, la spécificité du besoin que le produit proposé satisfait (en particulier sur le volet « Autonomie ») présente un argument répondant à cette menace concurrentielle.

La concurrence actuelle sur le marché algérien est relativement forte, elle est concrétisée par les produits d'importation présents sur le marché, à des prix relativement élevés mais qui ont une notoriété.

Le pouvoir de négociation des clients qui est relativement élevé revient non seulement à leur nombre plus ou moins restreint, mais aussi à la présence des produits concurrents qui leur donnent un choix assez varié. Mais il est important de souligner que l'offre de ce projet leur apporte un élément que l'offre représentée par les produits importés ne leur apporte pas (ou peu). Il s'agit, en effet, du service de maintenance et de réparation des chaises roulantes électriques.

Bien que ce créneau soit vierge au niveau national, ce qui pourrait susciter l'intérêt de nouveaux investisseurs, la menace des nouveaux entrants sur la branche n'est pas très importante, et cela revient aux restrictions des importations imposées par l'Etat, mais surtout le fait que le prototype ait été breveté, ce qui constitue une protection pour le projet, et une sorte de barrière à d'éventuels entrants sur la branche (en particulier pour une production locale).

Le pouvoir de négociation des fournisseurs reste relativement limité, vu le grand nombre de fournisseurs existant localement pour certaines matières et à l'étranger pour d'autres. Mais il est resté à souligner que ce pouvoir de négociation peut être conditionné par la nature des matières que le fournisseur procure à l'entreprise. Par exemple, les pièces utilisées pour le moteur sont de nature différente et délicate comparées aux matières utilisées pour le siège, ce qui justifiera une certaine différence entre le pouvoir de négociation des différents fournisseurs.

### **c. Analyse du marché de la demande**

#### **i. Démarche de l'enquête et analyse :**

Pour atteindre l'objectif de l'étude de marché, il a été jugé utile de mener une enquête auprès des handicapés moteurs et leurs proches accompagnateurs, et ce à travers des questionnaires distribués en ligne et faits face à face (Annexe 3).

#### **- Présentation de l'enquête :**

L'objectif de cette enquête est de comprendre les spécificités et la potentialité du

marché des chaises roulantes électriques, il a été estimé plus adéquat d'utiliser le questionnaire pour réaliser cette enquête, cette dernière suppose une méthodologie, l'élaboration et l'administration du questionnaire, enfin l'analyse et l'interprétation des résultats.

- Echantillonnage :

Bien que cette étude aurait dû se réaliser auprès d'un échantillon (stratifié) représentatif tiré d'une population totale de 300 000 handicapés moteurs, réparti de façon équilibrée dans les différentes régions du pays, un échantillon aléatoire de 100 personnes réparti sur 16 wilayas a été sélectionné, et ce, faute de moyens et de manque d'informations nécessaires pour recourir à un échantillonnage stratifié qui aurait été plus représentatif.

- Réalisation de l'enquête

Pendant deux semaines, la distribution du questionnaire a été faite en face à face et par internet sur la cible visée.

La traduction du questionnaire en arabe a été incluse pour s'assurer que toutes les questions et les choix soient compris.

La réalisation de l'enquête a suivi les étapes suivantes :

- Test du questionnaire sur 5 personnes ;
- Distribution du questionnaire ;
- Récupération du questionnaire ;
- Dépouillement du questionnaire.

### **ii. Traitement et analyse des résultats**

C'est la phase la plus importante de l'enquête, elle consiste à rassembler et analyser les informations à travers l'analyse par tri à plat et l'interprétation des résultats obtenus pour arriver à une bonne compréhension du marché.

(1) Analyse par le tri à plat :

Cette méthode traite chaque question à part. Ce qui permet de mieux comprendre le comportement des clients potentiels, et le marché de façon générale. Elle nous permet de dénombrer les réponses à chaque question et de calculer la fréquence obtenue pour chaque réponse.

Ainsi, les résultats de cette analyse se présentent comme suit :

1. L'échantillon interrogé se constitue de 56% d'hommes, et de 44% de femmes. Mais il est impératif de vérifier que ces proportions correspondent à celle de la population échantillonnée (à savoir les handicapés moteurs en Algérie) pour s'assurer de la représentativité de cet échantillon.
2. La tranche d'âge majoritaire est celle qui est entre 25 et 35 ans avec un pourcentage de 44%, celle de plus de 35 ans avec 32% des personnes interrogées sont âgées de plus de 35 ans. Et la tranche d'âge de moins de 25 ans est la moins importante dans cet échantillon avec un pourcentage de 24%. Ainsi, si les proportions de la population étudiée sont les mêmes, nous pouvons dire que la majorité (76%) de la population étudiée est de plus de 25 ans et par conséquent la majorité de la population étudiée est susceptible d'exercer des activités (ou d'avoir déjà exercé des activités) pour subvenir à leurs propres besoins.
3. L'échantillon est réparti sur 16 wilayas avec un pourcentage de 36% pour la région Est, 30% pour la région Centre, 24% pour la région Ouest et 10% pour la région Sud.

Il faut souligner que la répartition des wilayas en régions est la suivante :

- Région Centre : Alger, Tipasa, Tizi-Ouzou et Bejaia ;
- Région Ouest : Oran, Tlemcen, Mascara, Tiaret et Sidi Bel Abbas ;
- Région Est : Constantine, Annaba, Batna, Jijel ;
- Région Grand Sud : Ouargla, Ghardaïa et El Oued.

4. 88% des personnes interrogées possèdent une chaise roulante (manuelle ou électrique) est de tandis que 12% n'en possèdent pas.
5. Dans cet échantillon, parmi les handicapés possédant une chaise roulante, seulement 45,5% possèdent une chaise roulante de type électrique, 54,5% restants possèdent une chaise roulante manuelle.

En supposant que l'échantillon soit représentatif de la population sur ce plan, nous pouvons donc constater la potentialité du marché des chaises roulantes électriques.

6. Parmi les personnes interrogées possédant une chaise roulante manuelle, une majorité écrasante de 89,6% veulent posséder une chaise roulante électrique, tandis qu'une minorité de 10,4% le refuse. Ce qui confirme donc l'existence du besoin existe dans le marché des chaises roulantes électriques.
7. La marque de chaises roulantes électriques la plus achetée d'après les réponses des interviewés est Ottobock, avec un pourcentage de 57,5%. Elle est suivie par la marque Invacare qui a eu un pourcentage de 15%, ensuite les marques Biswift, Ankara, Shoprider et Royal Maxi, qui ont eu respectivement 10%, 7.5%, 5% et 5%.
8. La quasi-totalité des marques existantes sur le marché n'offre pas de service après-vente. 95% des réponses ont nié l'existence d'un service après-vente pour les marques qu'ils utilisent, tandis que 5% ont affirmé qu'ils bénéficiaient d'un service après-vente.
9. 84% des personnes interrogées estiment que le prix est un critère de sélection « très important » pour l'achat d'une chaise roulante électrique, 8%d'entre elles pensent que c'est un critère « important ». le reste est partagé à parts égales (de 4%) entre « indifférents » au prix, et pensant que celui-ci n'est « pas important ».

Ceci témoigne de l'importance qu'accordent les personnes interrogées au prix comme critère de sélection pour l'achat d'une chaise roulante électrique : 88% d'entre elles estiment qu'il est au moins important.

10. Tous les individus de cet échantillon estiment que la qualité est un facteur important pour l'achat d'une chaise roulante électrique. 88% disent que la qualité est un critère «

Très important », tandis que le reste (12%) qualifie la qualité de critère « Important ». Cela dit, il ne serait pas abusif de généraliser ce résultat pour dire que la qualité est un critère de sélection primordial dans l'achat d'une chaise roulante électrique pour les handicapés moteurs.

11. 88% de l'échantillon estime que le service après-vente est un critère « Très important », tandis que 11% estiment que c'est un facteur « important ». Seulement 1% des personnes interrogées n'accordent aucune importance au service après-vente en tant que critère de sélection pour l'achat d'une chaise roulante électrique, ce qui témoigne de l'importance de ce service comme un critère de sélection majeure pour l'achat d'une chaise roulante électrique.
12. 64% des personnes interrogées pensent que la disponibilité du produit est un critère « Très important » pour l'achat d'une chaise roulante électrique, 5% estiment que c'est un facteur « important », contre 1% étant « Indifférent », et 3% le jugeant « Pas important ».
13. 48% des individus interrogés ont dit que le poids de la chaise est un critère « Très important », tandis que 24% estiment que c'est un facteur « important », contre 20% jugeant que c'est un critère « Pas important », et 8% le jugeant « Pas du tout important ».
14. Le confort de la chaise roulante a été jugé : « Très important » comme critère dans l'achat par 76% des personnes interrogées ; tandis que 16% estiment que c'est un facteur « important » par 16% de l'échantillon ; tandis que 4% de ces personnes sont « Indifférentes » par rapport à ce critère, et 4% d'entre elles le jugent comme étant « Pas important ».
15. Le pourcentage des personnes interrogées qui estiment que le service de livraison est un critère « très important » de sélection pour l'achat d'une chaise roulante électrique est de 44%, celui des personnes interrogées pensant que c'est un critère « important » est de 28%, tandis que 12% sont « indifférent » vis-à-vis ce service et 16% pense qu'il n'est « pas du tout important ».

16. Le pourcentage des individus interrogés estimant que la marque est un critère de sélection « très important » pour l'achat d'une chaise roulante électrique est de seulement 32%, et 32% aussi pensent que c'est un critère « important », tandis que 20% disent être « indifférent » par rapport à la marque comme critère de sélection, 4% pensent que ce n'est « pas important », et 12% estiment que ce n'est « Pas du tout important ».
17. La majorité (80%) des interviewés pensent que les chaises roulantes électriques disponibles sur le marché sont chères. Et seulement 4% pensent que leur prix est abordable. Il faut signaler que 16% des interviewés ne connaissent pas le prix des chaises roulantes électriques.
18. 92% des interviewés sont prêts à acheter une chaise roulante électrique « Made in Algeria » si elle correspond à leurs attentes, seulement 8% ne l'achèteraient pas.
19. En moyenne, la borne inférieure du prix psychologique d'une chaise roulante électrique est estimée à 130 067 DA d'après les résultats de cette enquête. La borne supérieure de ce prix psychologique est, quant à elle, estimée, en moyenne, à 209 000 DA. Ainsi, le prix psychologique est, d'après les résultats de cette enquête, compris entre 130 066 667 DA et 209 000 000 DA.
20. 82% des interviewés seraient, en cas de satisfaction, prêts à recommander une marque algérienne de chaises roulantes électrique, contre une minorité de 18% refusant de le faire.
21. La majorité (60%) des interviewés préfèrent se procurer des chaises roulante électriques au niveau des magasins d'équipements médicaux, tandis que 16% préfèrent Internet, le reste étant partagé à parts égales (de 12%) entre les associations et l'ONAAPH (Office National d'Appareillage, d'Accessoires et Produits pour Handicapés).

Ces résultats sont présentés schématiquement dans l'Annexe 4.

### (2) Interprétation des résultats

Les constats pouvant être faits à partir de cette enquête, en supposant la représentativité de l'échantillon sélectionné (ce qui implique que les résultats obtenus sont généralisables), se présentent comme suit :

- La majorité des handicapés ne possédant pas une chaise roulante électrique, souhaitent s'en procurer une.
- La marque « Ottobock » détient la part la plus importante du marché algérien, c'est donc un concurrent de poids.
- Les chaises roulantes électriques sont perçues comme étant des produits très chers.
- Le prix psychologique attribué à une chaise roulante électrique est compris entre 130 067 DA et 209 000 DA.
- Une chaise roulante électrique « Made in Algeria » peut facilement trouver une place dans le marché algérien, elle serait même recommandée par ses acheteurs si elle répond à leurs attentes.
- Les critères de sélection pour l'achat d'une chaise roulante électrique peuvent être classés selon l'ordre d'importance (du plus important au moins important) comme suit :
  1. Qualité.
  2. Prix.
  3. Service après-vente.
  4. Confort.
  5. Disponibilité du produit.
  6. Service de livraison.
  7. Marque.

→A la lumière de cette étude, la conclusion tirée est qu'il est, tout d'abord, nécessaire de

présenter un produit de bonne qualité sur le marché avec un prix acceptable, ainsi qu'un service après-vente irréprochable.

La communication se basera sur la qualité de produit, sur le fait qu'il soit fabriqué en Algérie, ainsi que sur le service après-vente offert par l'entreprise, vu qu'il représente un élément central permettant de se démarquer de la concurrence.

### **d. Analyse de la concurrence**

La concurrence présente sur le marché actuel est relativement forte. Elle est représentée par les produits d'importation (principalement les produits européens de qualité supérieure et de prix élevés.

La notoriété de ces concurrents est remarquable. Ceci dit qu'elle ne sera pas simple à contrecarrer. Pour ce faire, il sera nécessaire de fournir un effort considérable sur :

- La qualité du produit offerts, afin de, non seulement, répondre aux exigences des clients sur ce plan, mais aussi être à niveau avec les concurrents présents sur le marché.
- L'excellence du service après-vente, sur lequel est axée la proposition de valeur faite par ce projet.
- La communication afin de pouvoir mettre en valeur l'avantage concurrentiel des produits offerts à travers ce projet, ce qui permettra de se distinguer et ainsi acquérir et maintenir un bon positionnement marketing.

### **e. Facteurs Clés de Succès**

Les facteurs clés de succès peuvent être présentés comme suit :

Tableau 3.1 : Les facteurs clés de succès du projet « Houriyati »

<b>Forces de la Concurrence</b>	<b>Eléments Permettant de la Contrecarrer</b>
<i>Pouvoir de Négociation des Clients</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création d'une marque 100% algérienne.</li><li>• Réseau de distribution étendu.</li><li>• Mise en valeur des éléments distinctifs de l'offre</li></ul>

## Chapitre III : Présentation du Projet « Houriyati »

	<p>par rapport à celle des concurrents (à l’instar du service après-vente).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix compétitif.</li> </ul>
<i>Pouvoir de Négociation des Fournisseurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversité des fournisseurs.</li> <li>• Entretenir et maintenir des relations de fidélisation avec les fournisseurs acquis.</li> </ul>
<i>Menace liée aux Produits de Substitution</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication étoffée sur les avantages offerts par les chaises roulantes électriques, et qu’on ne retrouve pas dans ces produits de substitution (à savoir : les chaises roulantes manuelles).</li> </ul>
<i>Menace liée aux Nouveaux Entrants</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection de l’idée et du concept du projet à travers le brevetage du prototype.</li> <li>• Domination par les coûts.</li> <li>• Fixation d’un prix très compétitif.</li> </ul>
<i>Menace liée à la Concurrence Actuelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer un produit de qualité.</li> <li>• Mettre en valeur l’avantage concurrentiel des produits offerts (principalement le SAV)</li> <li>• Fixation d’un prix compétitif.</li> </ul>
<i>Pouvoir de l’Etat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité et adaptabilité par rapport aux difficultés administratives.</li> <li>• Mise en valeur de la vocation et de la finalité sociale du projet.</li> </ul>

### f. L'analyse SWOT

S

1. Equipe jeune, ambitieuse et dynamique.
2. Innovation dans le procédé du service après-vente.
3. Production locale, induisant une diminution des coûts (comparée aux produits d'importation).
4. Maîtrise de l'aspect technique.

W

1. Manque de notoriété vu que la marque est méconnue.
2. Manque d'expérience de l'équipe dirigeante dans le domaine de l'entrepreneuriat.
3. Manque de moyens financiers.
4. Absence d'un réseau de distribution fort.

O

1. Potentialité du marché (plus de 300 000 handicapés moteurs, 3 millions de personnes ayant plus de 65 ans).
2. Absence de concurrence représentée par des fabricants locaux.
3. Encadrement au sein de la Formation d'Innovation et Entrepreneuriat (FIE).
4. Aides gouvernementales (dispositif ANSEJ, réduction des impôts... etc.).
5. Encouragement de l'Etat pour l'ouverture d'entreprises industrielles locales à travers les restrictions et limitations imposées à l'importation.

T

1. Apparition de nouveaux concurrents au niveau local.
2. Augmentation de l'intensité concurrentielle avec les concurrents indirects (importateurs)
3. Pouvoir d'achat des clients relativement faible.

### g. L'Avantage Concurrentiel

L'élément qui permet à l'offre du projet « Houriyati » de se distinguer de l'offre des concurrents demeure principalement dans l'apport du service après-vente qui consiste en le caractère permanent de ce que propose d'offrir « Houriyati » à ses clients (la mobilité et l'autonomie).

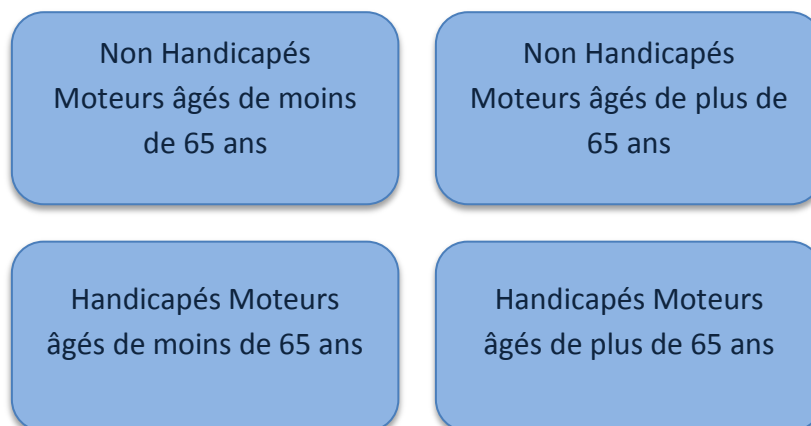
S'ajoute à cela, l'image véhiculée à travers ce projet (celle d'un produit « Made in Algeria »),

la bonne qualité des produits offerts, qui reviendra au choix des matières premières avec lesquels ils seront fabriqués et qui se fera avec grand soin. Tout cela se fera en veillant à ce que ces produits soient offerts à des prix relativement accessibles.

## B- La Stratégie Marketing

### a. Segmentation

La segmentation de la population s'est faite sur la base de deux principaux critères : *L'âge et l'état de santé (handicapé moteur ou pas)* sans pour autant oublier *le critère géographique* puisque nous avons proposé notre questionnaire a été proposé à des personnes résidant *en Algérie*. Les segments obtenus sont donc les suivants :



### **b. Ciblage**

Parmi les segments obtenus précédemment, trois segments cible ont été sélectionnés. Il s'agit des segments suivants :

- Non Handicapés Moteurs âgés de plus de 65 ans.
- Handicapés Moteurs âgés de moins de 65 ans.
- Handicapés Moteurs âgés de plus de 65 ans.

Pour effectuer ce choix, c'est le besoin commun qu'ont les individus appartenant à ces segments qui a été pris en considération. Ce besoin et celui de la mobilité (ainsi que le besoin d'autonomie).

D'ailleurs, ces trois segments sélectionnés peuvent être regroupés pour en faire un seul : les personnes à mobilité réduites. Segment auquel correspond parfaitement la proposition de valeur de ce projet.

### **c. Positionnement**

Pour ce qui est du positionnement, le choix s'est fait sur une stratégie de ciblage concentrée, ce qui signifie une spécialisation sur un segment précis, à savoir les personnes à mobilité réduites (Handicapés moteurs, et personnes âgées). L'offre faite par ce projet se démarque par rapport aux autres du fait d'avoir un produit de qualité qui véhicule l'image d'un produit « Made in Algeria », ainsi que par le service après-vente offert aux clients. C'est ce qui représente un élément de distinction des concurrents, et un élément de positionnement sur le marché.

### III.2.3 Etude Financière :

Avant d'entamer notre étude financière, il est d'abord nécessaire de définir notre plan de production au cours des trois premières années du lancement du projet, ainsi que notre politique de rémunération.

#### A- Le plan de production :

Tableau 3.2 : Plan de production pour l'année N.

Mois	Nombre de Techniciens	Nombre de chaises produites
Janvier	2	11
Février	2	11
Mars	2	11
Avril	4	22
Mai	4	22
Juin	4	22
Juillet	5	33
Aout	5	33
Septembre	5	33
Octobre	5	34
Novembre	5	34
Décembre	5	34
<b>Total</b>		<b>300</b>

Deux techniciens seront embauchés pour produire 11 chaises roulantes électriques par mois durant le premier semestre, 3 autres seront embauchés avant la fin de l'année pour produire environ 300 chaises au cours de l'année.

## Chapitre III : Présentation du Projet « Houriyati »

---

Tableau 3.3: Plan de production pour l'année N+1

<b>Mois</b>	<b>Nombre de Techniciens</b>	<b>Nombre de chaises produites</b>
<b>Janvier</b>	5	35
<b>Février</b>	5	35
<b>Mars</b>	5	35
<b>Avril</b>	7	50
<b>Mai</b>	7	50
<b>Juin</b>	7	50
<b>Juillet</b>	8	65
<b>Aout</b>	8	65
<b>Septembre</b>	8	65
<b>Octobre</b>	10	85
<b>Novembre</b>	10	85
<b>Décembre</b>	10	85
<b>Total</b>		<b>705</b>

Le nombre de techniciens sera doublé avant la fin de l'année, de 5 jusqu'à 10 pour passer d'une production de 35 chaises roulantes par mois au premier semestre, à 85 chaises roulantes par mois le dernier semestre.

Tableau 3.4: Plan de production pour l'année N+2

<b>Mois</b>	<b>Nombre de Techniciens</b>	<b>Nombre de chaises produites</b>
<b>Janvier</b>	10	85
<b>Février</b>	10	85
<b>Mars</b>	10	85
<b>Avril</b>	12	100
<b>Mai</b>	12	100

## Chapitre III : Présentation du Projet « Houriyati »

---

<b>Juin</b>	12	100
<b>Juillet</b>	16	180
<b>Aout</b>	16	180
<b>Septembre</b>	16	180
<b>Octobre</b>	20	220
<b>Novembre</b>	20	220
<b>Décembre</b>	20	220
<b>Total</b>		<b>1775</b>

Le nombre de techniciens sera doublé avant la fin de l'année, de 10 jusqu'à 20 pour passer d'une production de 85 chaises roulantes par mois au premier semestre, à 220 chaises roulantes par mois le dernier semestre.

### - **Service après-vente :**

Ce service est d'une grande importance pour répondre à la vocation sociale de l'entreprise. La valeur de proposition de l'entreprise est d'assurer une mobilité et une autonomie de façon continue aux personnes à mobilité réduite. L'entreprise donc remplacera en un temps réel chaque chaise cassée par une autre en bon état de son propre stock à chaque fois qu'un client fait appel au service après-vente.

10% des chaises roulantes produites chaque année seront réservées pour le service d'après-vente. Le nombre de chaises roulantes électriques disponibles pour chaque année est donc de :

- Année N : 30.
- Année N+1 :  $30+71 = 101$ .
- Année N+2 :  $30+71+ 178 = 279$ .

### - **Rémunération mensuelle des salariés :**

- Techniciens : 50 000 DA.
- Responsable marketing : 50 000 DA .
- Manager : 70 000 DA

## Chapitre III : Présentation du Projet « Houriyati »

### B- Prix estimé d'une chaise roulante électrique :

D'après le prix psychologique déjà trouvé dans l'étude de marché, et d'après le cout de revient du prototype déjà calculé de la chaise roulante électrique, nous avons décidé d'opter pour un prix estimé de 150 000 DA pour la chaise.

### C- Tableau de compte de résultats prévisionnels sur 3 ans :

Tableau 3.5: Tableau de compte de résultats prévisionnels sur trois ans.

Désignation des comptes	1er année	2éme année	3éme année
Production vendue	<b>40 500 000,00</b>	<b>95 100 000,00</b>	<b>239 550 000,00</b>
Matières et fournitures	21 000 000,00	42 300 000,00	88 750 000,00
Production stockée pour besoin	4 500 000 ,00	10 650 000,00	2 670 000,00
Sous-traitance	110 000,00	210 000,00	310 000,00
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>14 890 000,00</b>	<b>41 940 000,00</b>	<b>147 820 000,00</b>
Valeur ajoutée	14 890 000,00	41 940 000,00	3 160 000,00
Charges d'exploitation	100 000,00	200 000,00	300 000,00
Frais du personnel	3 480 000,00	6 180 000,00	10 140 000,00
Impôts et taxes	100 000,00	100 000,00	100 000,00
Frais divers	100 000,00	150 000 ,00	200 000,00
Dotation aux amortissements	300 000,00	300 000,00	300 000,00
<b>Résultat de l'exploitation</b>	<b>10 810 000,00</b>	<b>35 010 000,00</b>	<b>133 620 000,00</b>
Produit hors exploitation	0	0	0
Charges hors exploitation	0	0	0
Résultat hors exploitation	0	0	0
Résultat brut de l'exercice	10 810 000,00	35 010 000,00	133 620 000,00
Impôts sur les bénéfices	Exonéré	Exonéré	Exonéré
Résultat net de l'exercice	10 810 000,00	35 010 000,00	133 620 000,00

### D- Modalités de financement possibles

Une partie du financement potentiel de l'entreprise, rentre dans le cadre de l'aide financier accordé par l'Etat pour les jeunes créateurs d'entreprises, Le montage financier dans la formule triangulaire de l'ANSEJ par exemple est constitué de :

1. L'apport personnel de jeune promoteur (5% des investissements + le financement des frais divers et autres besoins financiers)
2. Le crédit sans intérêt de l'ANSEJ (25% des investissements)
3. Le crédit bancaire dont une partie des intérêts est bonifié par l'ANSEJ (70% des investissements).

Autres que le crédit de financement, l'ANSEJ nous accorde aussi des aides financiers et des avantages fiscaux:

- Crédit de l'ANSEJ sans intérêt et bonification des taux d'intérêts bancaires,
- Franchise de la TVA pour l'acquisition de biens d'équipements et de services rentrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- Application du taux réduit de 5% en matière de droits de douane pour les biens d'équipement importés, entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- Exonération des droits d'enregistrement sur les actes constitutifs des micro-entreprises

Ci-dessous, le plan de financement pour notre entreprise :

Tableau 3.6 : Plan de financement de l'entreprise numéro 1.

Exercice 01/10/2016	Montant (DA)
<b>I. Besoins :</b>	<b>35 000 000,00</b>
Investissements (équipements, local...)	500 000,00
Frais divers	100 000,00
<b>Total des besoins</b>	<b>35 600 000,00</b>

<b>II. Ressource :</b>	
Fonds propres	1 000 000,00
Crédit à long et moyen terme :	
- Crédit bancaire avec intérêt réduit	7 000 000,00
- Crédit ANSEJ sans intérêt	2 000 000,00
<b>Total des ressources</b>	<b>10 00 000,00</b>
<b>Insuffisance</b>	<b>25 600 000,00</b>

Ce modèle de financement, est certes très avantageux mais demeure insuffisant pour couvrir la totalité des besoins liées au lancement du projet, et à sa survie au cours de la première année.

Nous proposons donc une deuxième modalité de paiement, qui est de faire appel à des dons de principales fondations et institutions internationales qui s'intéressent au financement des projets à caractère social. Nous estimons qu'un objectif de 10 000 000,00 DA est atteignable en utilisant cette modalité.

Nous proposons comme troisième modalité de financement, un appel à des investisseurs locaux ou étrangers, pour une participation de 15 600 000,00 pour 35% des actions de l'entreprise. Le plan de financement pour notre entreprise sera donc comme suit :

Tableau 3.7 : Plan de financement de l'entreprise numéro 2.

Exercice 01/10/2016	Manant (DA)
<b>III. Besoins :</b>	
Investissements (équipements, local...)	<b>35 000 000,00</b>
Frais divers	500 000,00
Autres besoins	100 000,00

<b>Total des besoins</b>	<b>35 600 000,00</b>
<b>IV. Ressource :</b>	
Fonds propre	25 700 000,00
Crédit à long et moyen terme :	
➤ Crédit bancaire avec intérêt réduit	7 000 000,00
➤ Crédit ANSEJ sans intérêt	2 000 000,00
<b>Total des ressources</b>	<b>35 600 000,00</b>
<b>Insuffisance ou excédant</b>	<b>0,00</b>

Ainsi, cette troisième option faisant appel à des investisseurs, permet de répondre à la totalité du besoin de financement, et couvre l'insuffisance observée lors de l'élaboration des deux autres alternatives.

### ***Conclusion :***

Ainsi, le projet « Houriyati » est un projet entrepreneurial à vocation sociale qui opère dans le secteur de la santé.

Nous avons pu voir, à travers ce chapitre, comment le business model de ce projet tâche de concilier intérêt économique et finalité sociale, car ces deux éléments demeurent impératifs à sa survie et sa continuité (lors de sa concrétisation).

Comme nous avons pu le voir, nous avons fait recours, dans ce chapitre, aux outils de l'entrepreneuriat qui ont été précédemment présentés sous un angle de vue théorique. Ainsi, nous avons pu matérialiser leur praticité et efficacité en termes de planification et prévision dans le cadre de l'élaboration d'un projet de création d'entreprise, bien que ce ne soit pas la seule situation entrepreneuriale nécessitant leur utilisation.

## Chapitre III : Présentation du Projet « Houriyati »

---

Nous avons pu, à travers l'étude marketing, décortiquer l'environnement interne et externe de ce projet, et voir de très près l'ensemble de ses éléments, notamment : le marché cible ; les concurrents ; les conditions politiques, économiques, socioculturelles et technologiques ... etc. nous avons, ainsi, pu dégager les facteurs clés de succès et l'avantage concurrentiel que porte ce projet.

L'étude financière a permis d'établir les prévisions concernant le volume de production, les coûts, le chiffre d'affaire sur trois années ; ainsi que d'étudier les modalités de financement envisageables pour ce projet.

# *Conclusion Générale*

### *Conclusion Générale*

Comme nous avons pu le constater, le domaine de l'entrepreneuriat est loin de se limiter simplement à la création d'entreprises nouvelles. Son champ s'étant bien au-delà de cette action de création qui n'est qu'une infime partie de ce qui se fait dans son cadre.

Les objectifs de l'entrepreneuriat sont également bien plus larges que de se limiter à la réalisation de profit. De ce fait, contrairement à ce qu'on pourrait penser, le phénomène entrepreneurial ne possède pas une dimension purement économique, mais il peut englober une dimension sociale à travers ses.

Ainsi, l'objectif de cette recherche était de pouvoir mettre en évidence la possibilité de coexistence de ces deux dimensions dans un projet entrepreneurial, et d'exposer cette possibilité dans un secteur bien déterminé, celui de la santé.

Nous avons pu, à travers ce travail, cerner le cadre théorique de l'entrepreneuriat de façon générale, ainsi que ses concepts périphériques. Nous avons exposé les caractéristiques clés de l'entrepreneur telles qu'elles ont été décrites par les auteurs, sans pour autant en faire un profil type et une image figée à laquelle on doit correspondre pour pouvoir entreprendre. Nous avons également évoqué la diversité des situations entrepreneuriales, ainsi que les outils opérationnels (le business model Canvas, et le business plan) auxquels font recours les projets entrepreneuriaux qui visent la réussite.

Une description du secteur sanitaire algérien a été faite dans un second lieu, d'où s'est dégagée l'opportunité entrepreneuriale dans ce secteur. Une opportunité qui a été étudiée dans le cadre de l'élaboration du projet « Houriyati » dont le plan a été présenté.

Ainsi, à l'issue de ce travail, et à travers le cas étudié, nous avons pu conclure que le secteur de la santé ne peut être appréhendé comme tout autre secteur pour y exercer une activité entrepreneuriale, et ce, vu la dominance de la dimension sociale en son sein, en particulier en Algérie, où la politique de la santé est basée sur la gratuité de l'accès aux soins à travers le secteur public qui assure la majeure partie de la prestation de services sanitaires. Ceci vient infirmer l'hypothèse  $H_0$  stipulant que l'entrepreneuriat dans le secteur de la santé ne diffère aucunement des autres secteurs.

## Conclusion Générale

---

Aussi, en voyant de plus près le concept de l'entrepreneuriat social, nous avons pu en tirer qu'il était important, voire impératif, de concilier les objectifs économiques et les objectifs sociaux dans un projet social notamment dans le secteur de la santé. L'importance de cet équilibre qu'il faut atteindre se matérialise, pour l'objectif économique, dans la nécessité d'assurer la continuité, voire la pérennité, de l'entreprise ; et, pour l'objectif social, dans la nécessité de ne pas s'éloigner de la finalité même du projet, qui reste à vocation sociale, afin de ne pas lui faire perdre sa crédibilité auprès des clients ciblés. Ce qui vient confirmer l'hypothèse H<sub>1</sub> qui soutient que l'enjeu majeur de l'entrepreneuriat dans le secteur de la santé est, justement, l'atteinte d'un équilibre entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux tracés pour le projet en question.

Nous avons, également, pu confirmer, à travers le cas du projet « Houriyati » élaboré dans le cadre de la FIE, et étudié dans le cadre de ce travail, l'hypothèse H<sub>2</sub> qui stipule que l'un des facteurs clés de réussite d'un projet s'inscrivant dans le secteur de la santé est d'arriver à créer une valeur sociale bien perçue par les clients, mais aussi par les parties prenantes du projet. Car cela vient épauler les arguments qu'on pourrait avancer pour vendre un tel projet à un client, à un investisseur, ou un donateur, car il démontre clairement la cohérence présente dans un projet dit à vocation sociale.

Ce travail nous a permis de découvrir de nouvelles issues qu'offre l'entrepreneuriat, et la diversité du choix existant dans son domaine, et de mettre en application un grand nombre d'outils et de connaissances acquises durant notre cursus étudiant, à l'instar des outils de l'analyse Marketing, et ceux des prévisions financières.

Il nous a, également, donné l'opportunité de bénéficier d'un bon encadrement pour l'élaboration du projet « Houriyati », et de constater l'importance de cet élément (l'encadrement) pour l'élaboration d'un projet de création d'entreprise. Cela permet de confirmer non seulement que l'entrepreneuriat n'est pas simplement une capacité innée, mais aussi la possibilité d'enseigner ses principes, et qu'il serait très bénéfique d'assurer ce genre d'encadrement pour les porteurs de projets afin de soutenir leur réussite.

Enfin, ce travail a, pour nous, la particularité de ne pas avoir des perspectives se limitant au cadre de la recherche scientifique. Car il a été réalisé dans un cadre d'élaboration d'un projet de création d'entreprise, ce qui donne une toute autre dimension à ses perspectives :

## Conclusion Générale

---

la dimension pratique qui se matérialise par la volonté de concrétiser le projet et d'apporter sa contribution sur le plan social, comme il est inscrit dans ses principes et sa finalité.

Cela dit, il peut faire l'objet d'une continuité dans le domaine de la recherche, à travers des recherches portant sur des thèmes qui lui soient complémentaires, notamment l'entrepreneuriat dans d'autres secteurs sociaux. Ou encore, une recherche plus poussée et plus avancée portant sur le même thème, car il reste un sujet de recherche à développer.

# ***Bibliographie***

### ***Bibliographie***

Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, *Business Model Nouvelle Génération*, Pearson Education, Paris, 2011.

Allain Fayolle, *Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre*, Dunod, Paris, 2012 (2<sup>e</sup> éd).

Christophe Sempels et Jonas Hoffman, *Les Business Models du Futur*, Pearson, France, 2013.

Farid Chaoui et Michel Legros, « *Les systèmes de santé en Algérie, Maroc et Tunisie : Défis nationaux et enjeux partagés* », in revue : Les Notes IPEMED, n° 13, Avril 2012.

L. Chachoua, *le Système National de la Santé : 1962 à nos jours*, Alger, Janvier 2014,

Michel Coster, *Entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris, 2009.

Nathalie SULMONT, *La Politique de la Santé en Algérie : Chiffres Clés*, Alger, Mars 2014.

Noureddine Kahlouche, « *Rationalisation et développement des systèmes constructifs industrialisés* », Mémoire de Magister en Génie Civil, Université Mohamed Chérif Messaadia Souk-Ahras, 2012.

Rachid ZAMMAR, *Initiation à l'entrepreneuriat*, Université Mohammed V- Agdal.

Richard Stutely, *Business Plan : Concevoir un Business Plan Efficace*, Pearson, Paris, 2012 (3<sup>e</sup> éd).

### ***Webographie***

<http://www.express.be/business/fr/management/quelle-est-la-definition-de-lentrepreneuriat/160343.htm>

<http://fr.kamerblog.com/2011/05/cest-quoi-lentrepreneuriat.html>

<http://lesdefinitions.fr/opportunit>

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innovation/43196>

<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Valeur.htm>

## Bibliographie

---

<http://www.jentreprends.ca/cest-quoi-un-entrepreneur>

<http://fr.kamerblog.com/2011/05/cest-quoi-lentreprenariat.html>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie\\_de\\_l%27Alg%C3%A9rie](https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_de_l%27Alg%C3%A9rie)

<http://www.aps.dz/algerie/3757-situation-d%C3%A9mographique-en-alg%C3%A9rie-l-esp%C3%A9rance-de-vie-est-pass%C3%A9e-%C3%A0-77-ans-ans>

<http://www.depechedekabylie.com/evenement/143076-abrogation-de-larticle-87-bis-a-partir-du-1er-janvier-2015.html>

<http://www.wallstreetitalia.com/article/1774730/torino-chiama-a-raccolta-la-finanza-islamica.aspx>

<http://www.algeriepatriotique.com/article/un-million-de-handicapes-auraient-pu-echapper-la-maladie>

<http://www.djazairess.com/fr/liberte/93678>

<http://www.pcpalgerie.org/?Federation-des-Associations-des>

# *Annexes*

## **Annexe (1) : Les acceptions du concept de la valeur<sup>1</sup>**

### **a. La conception objective de la valeur**

Les économistes classiques, tels Adam Smith et David Ricardo, vont montrer que l'origine de la valeur des biens est liée au travail humain, notamment au temps de travail.

Dans son ouvrage, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), Adam Smith part d'un exemple simple et concret, une activité pratiquée dans un grand nombre de sociétés : la chasse. Si, dans une communauté de chasseurs, il faut deux fois plus de temps pour capturer un castor que pour piéger un daim, un castor vaudra plus cher qu'un daim. En fait, la valeur de la viande du castor sera deux fois supérieure à celle du daim.

Dans une société développée, la valeur mesurée par le prix est souvent fondée sur le temps de travail. Ainsi un produit artisanal sera plus cher sur le marché qu'un produit issu de la grande industrie. Le temps de travail est un élément important de la facture d'un prestataire de services auprès d'un particulier ou d'une entreprise.

Cependant l'activité productive suppose l'usage d'instruments et d'outils, ce que l'on appelle le capital physique ou technique. Les chasseurs dont parle Adam Smith ont besoin d'arcs et de flèches, voire de pièges sophistiqués, pour capturer le gibier. Le garagiste ou le plombier utilise des outils pour mener à bien son travail. David Ricardo, dans la filiation de Smith, montre que la valeur des biens et des services découle, certes, du temps de travail, mais aussi des instruments de production. Ces derniers sont indispensables et leur fabrication suppose du temps.

Aussi Ricardo évoque-t-il la notion de travail incorporé pour désigner à la fois le travail direct de l'homme, entendu en termes de temps de travail, et le travail indirect qui dépend des outils et instruments divers utilisés par les travailleurs. Ce temps de travail indirect doit alors être pris en considération pour déterminer la valeur des biens et services offerts au consommateur.

---

<sup>1</sup> <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/valeur/100648> (consulté le 28/08/2015 à 16:10)

## **b. La théorie de la valeur selon Karl Marx**

Karl Marx, notamment dans son ouvrage publié en 1867, *Le Capital*, montre que le chef d'entreprise se procure à la fois le travail vivant (le travail direct, pour Ricardo) et le capital, qu'il dénomme travail mort ou travail cristallisé. Marx ne remet pas en cause l'héritage classique, mais la répartition de la valeur créée entre les travailleurs et les propriétaires des moyens de production (la classe capitaliste).

Le capitaliste achète le travail humain à sa valeur d'échange sur le marché mais l'utilise à sa valeur d'usage. Si le salaire en vigueur est de 57 euros pour une journée de travail (salaire de subsistance) et que l'ouvrier crée pour 80 euros de valeur, la différence, que Marx appelle la plus-value, est confisquée par le propriétaire des moyens de production. Quant au capital, travail cristallisé, il ne peut être, pour Marx, détenu par des personnes privées dans la mesure où il a pour origine « le travail » d'un grand nombre d'individus qui ont créé et perfectionné les instruments de production.

## **c. La conception subjective de la valeur : la valeur utilité**

Les économistes néoclassiques abandonnent la théorie de la valeur travail en renouant avec la valeur utilité. On passe ainsi d'une conception objective de la valeur (la valeur travail) à une conception subjective née de l'utilité que les agents économiques accordent aux biens économiques dans un monde nécessairement assujéti à la rareté.

La valeur des biens n'est pas déterminée par la quantité totale de produits que l'on peut acquérir mais par le coût nécessaire à la production de la dernière unité, dite utilité marginale. Le concept d'utilité marginale se trouve au croisement de l'utilité et de la rareté des biens économiques.

Il ne s'agit plus de définir la valeur des biens par leur utilité globale mais par les chances caractéristiques qu'a un agent économique de se procurer la dernière unité du bien considéré. Le principe du raisonnement à la marge a été étendu à tous les domaines de l'activité économique, qu'il s'agisse de la production ou de la consommation.

#### **d. La synthèse d'Alfred Marshall**

Ce dilemme entre vision objective et vision subjective de la valeur sera dépassé par l'économiste britannique, Alfred Marshall. Dans son ouvrage, Principes d'économie politique (1890), il opère la synthèse entre les deux définitions de la valeur.

L'offre d'un bien est fonction des coûts de production (vision objective), alors que la demande d'un bien est déterminée par l'utilité (vision subjective).

À court terme, les capacités de production ne peuvent être modifiées (capitaux, équipements, stocks de produits finis), c'est donc l'intensité de la demande qui déterminera la valeur des biens libellée par les prix.

En longue période, les entrepreneurs ont la possibilité de moduler les capacités de production ; les coûts de production sont déterminants dans la formation des prix qui génèrent alors la valeur des produits.

## **Annexe (2) : Avantages accordés aux entreprises en Algérie selon le contexte de leur création<sup>2</sup>**

### **a. Avantages accordés au titre du régime des zones à développer.**

#### **- Phase de montage du projet :**

- ▶ Franchise de TVA sur les biens et services,
- ▶ Exonération des droits de douanes sur les équipements importés,
- ▶ Exonération du droit de mutation sur les acquisitions immobilières,
- ▶ Droit d'enregistrement à taux réduit (0/00) pour les actes constitutifs et les augmentations de capital,
- ▶ Possibilité de prise en charge partielle ou totale par l'État des dépenses liées aux travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement.

#### **- Phase d'exploitation :**

- ▶ Exonération, pendant dix ans, de l'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS)
- ▶ Exonération, pendant dix ans, de la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP)
- ▶ Exonération, pendant dix ans, de la Taxe Foncière (TF)
- ▶ Possibilité d'octroyer d'autres avantages (report des déficits et délais d'amortissement).

### **b. Avantages accordés au titre du régime de la convention**

Les investissements relevant de ce régime peuvent bénéficier de l'ensemble ou d'une partie des avantages suivants :

#### **- Phase de montage du projet (pendant cinq ans au maximum) :**

- ▶ Exonération des droits, taxes, impositions et autres prélèvements fiscaux sur tous les biens et services importés ou achetés localement,
- ▶ Exonération du droit de mutation sur les acquisitions immobilières et les publicités légales,

---

<sup>2</sup> <http://www.mdipi.gov.dz/?Avantages-accordes-aux> (consulté le 12/ 01/ 2014 à 15H30)

- ▶ Exonération des droits d'enregistrement,
- ▶ Exonération de la Taxe Foncière (TF).

**- Phase d'exploitation (pendant dix ans au maximum) :**

- ▶ Exonération de l'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS),
- ▶ Exonération de la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP), Outre ces avantages, le CNI peut accorder d'autres facilités ou avantages supplémentaires aux investissements réalisés dans des secteurs présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale.

**c. IBS : Impôt sur le bénéfice des sociétés**

Toutes les sociétés de capitaux sont assujetties à cet impôt. Le taux d'imposition sur les bénéfices réalisés en Algérie est de 25%, il est ramené à 12,5% si les bénéfices sont réinvestis.

Ce taux est un des plus faibles au Maghreb.

**d. TAP : Taxe sur l'activité professionnelle**

Cette taxe, payée annuellement, affecte le chiffre d'affaires réalisé, hors TVA. Son montant est calculé en tenant compte des réfections de 30-50% établies par la loi. La taxe est de 2% déductible sur le bénéfice imposable.

**e. TVA : Taxe sur la valeur ajoutée**

Les ventes réalisées par les sociétés sont soumises au paiement de la TVA comprise dans le prix de vente des produits. Cette taxe est déductible ; cependant le principe de déduction est encadré par des conditions de fond, de forme et de temps précisés dans la loi. Actuellement, il existe deux taux de TVA, un taux normal de 17% et un taux réduit de 7%.

L'imposition se fait au réel et le précompte ne peut faire l'objet d'un remboursement, même partiel.

**f. TF : Taxe foncière**

La base imposable de cette taxe est constituée par la valeur fiscale locative de la propriété imposable. Le taux de la taxe foncière sur la propriété bâtie est de 3%, alors que pour les propriétés non bâties situées en zone non urbanisée, il est de 5%. En zone urbanisée, il varie entre 5 et 10% en fonction de la surface. Un taux d'abattement de 2% par an.

### **Annexe (3) : Le Questionnaire (Etude de Marché du projet « Houriyati »)**

1. Vous êtes :

- Femme
- Homme

2. Vous êtes âgées de

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 35 ans
- Plus de 35 ans

3. Vous résider dans quelle Wilaya ? .....

4. Possédez-vous une Chaise Roulante ?

- Oui
- Non

5. Si oui, votre Chaise Roulante est :

- Manuelle
- Electrique.

6. Si votre chaise roulante est manuelle, voulez-vous posséder une Chaise Roulante Electrique?

- Oui
- Non

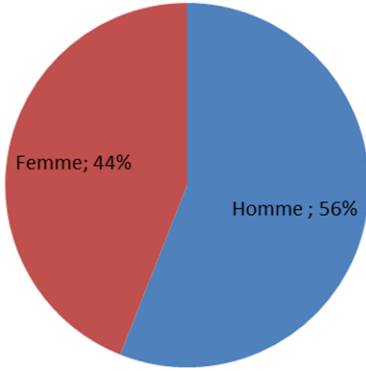
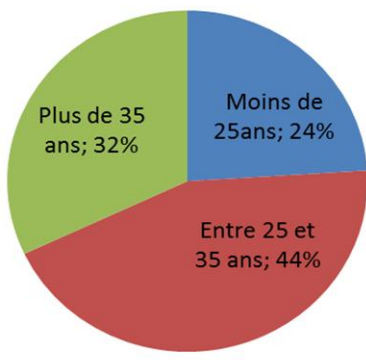
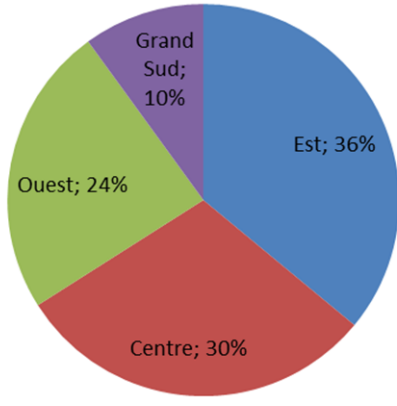
7. Si votre chaise roulante est électrique, elle est de quelle marque?

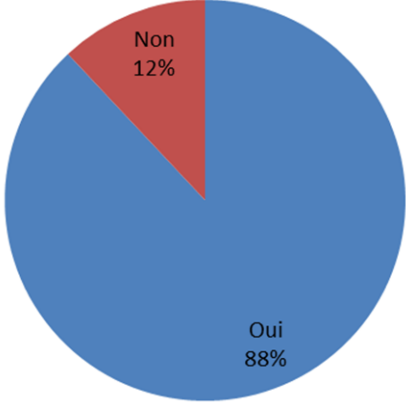
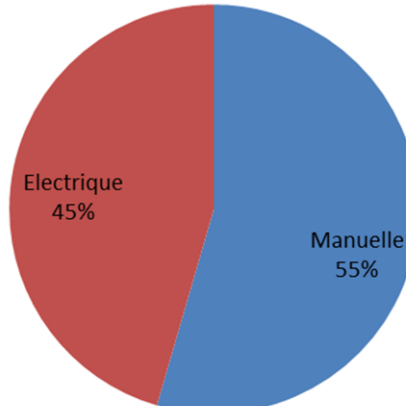
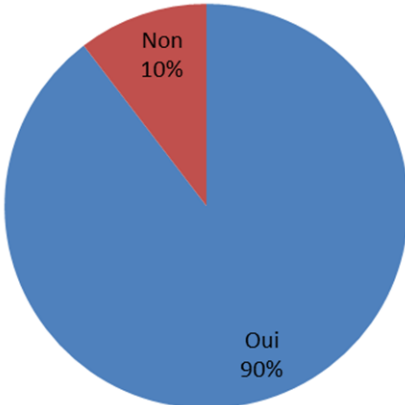
- Ottobock
- Invacare
- Biswift
- Ankara

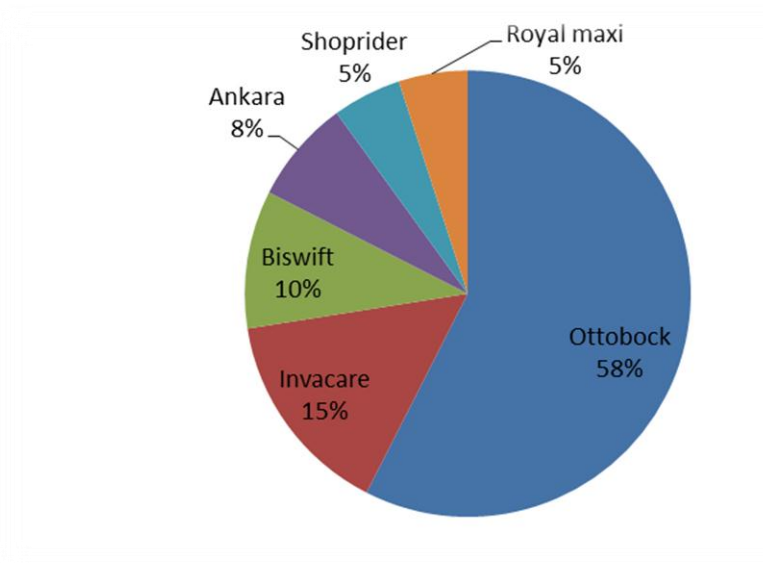
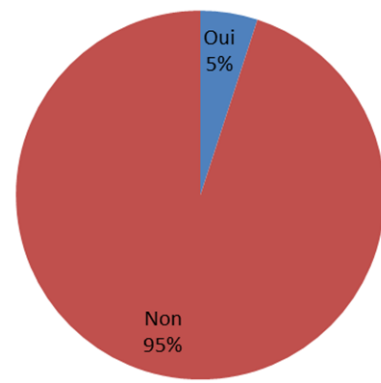
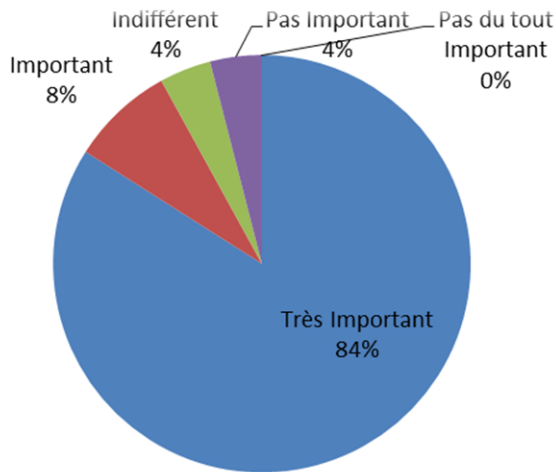
- Shoprider
  - Royal maxi
8. Si votre Chaise Roulante est électrique, la marque que vous avez choisie offre-elle un service après-vente ?
- Oui
  - Non
9. Classez vos critères de sélection pour l'achat d'une Chaise Roulante Electrique selon l'importance que vous leur accordez (Très important, Important, Indifférent, Pas Important, Pas du tout Important)
- Le prix
  - La qualité
  - Le service après-vente
  - La disponibilité du produit
  - Le poids de la chaise
  - Le confort
  - Le service de livraison
  - La marque
10. Vous trouvez que les Chaises Roulantes Electriques :
- Chères
  - Abordables
  - Pas Chères
  - Je ne connais pas leurs prix
11. Seriez-vous prêts à acheter une chaise roulante électrique « Made in Algeria » si elle correspond à vos attentes ?
- Oui
  - Non

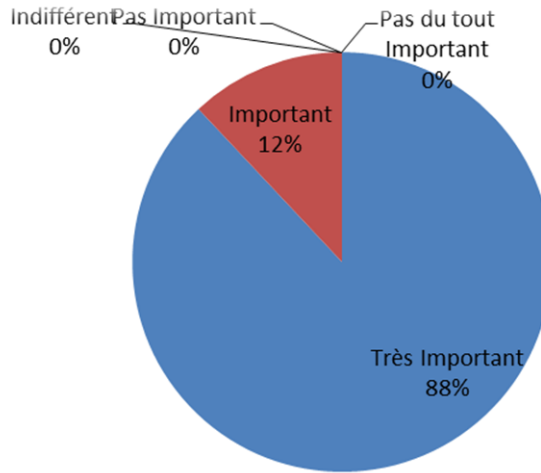
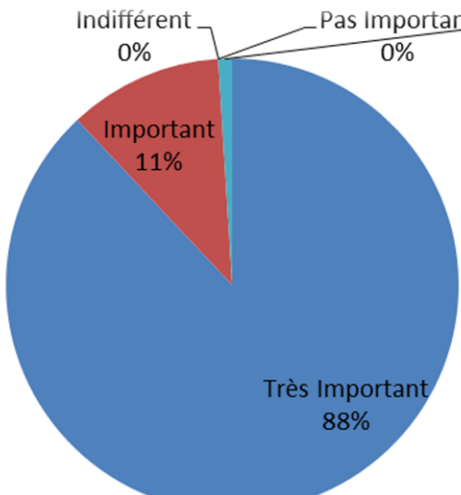
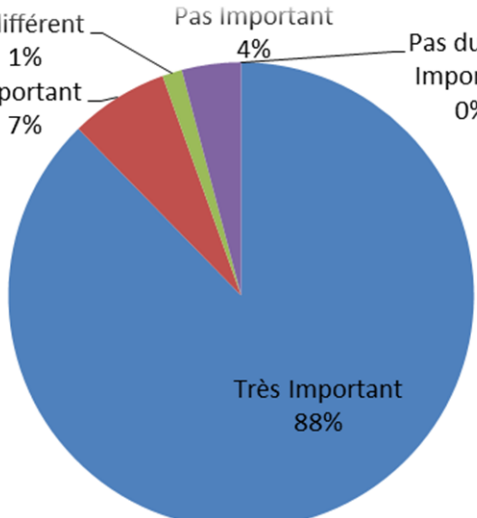
12. A partir de quel prix vous allez commencer à douter de la qualité d'une chaise roulante électrique? ..... DZD.
13. Jusqu'à combien vous serez prêt à déboursier pour l'achat d'une Chaise Roulante Electrique ? ..... DZD.
14. Êtes-vous prêts à recommander une marque de chaise roulante « Made in Algeria » si elle correspond à vos attentes ?
- Oui
  - Non
15. Où aimeriez-vous pouvoir vous procurer une chaise roulante électrique?
- Magasins des équipements médicaux
  - Internet
  - Associations
  - ONAAPH

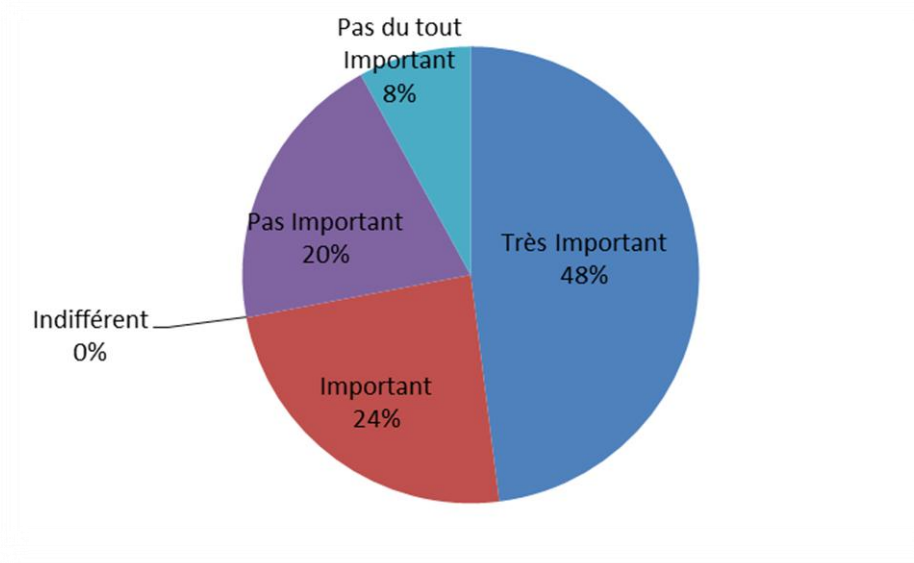
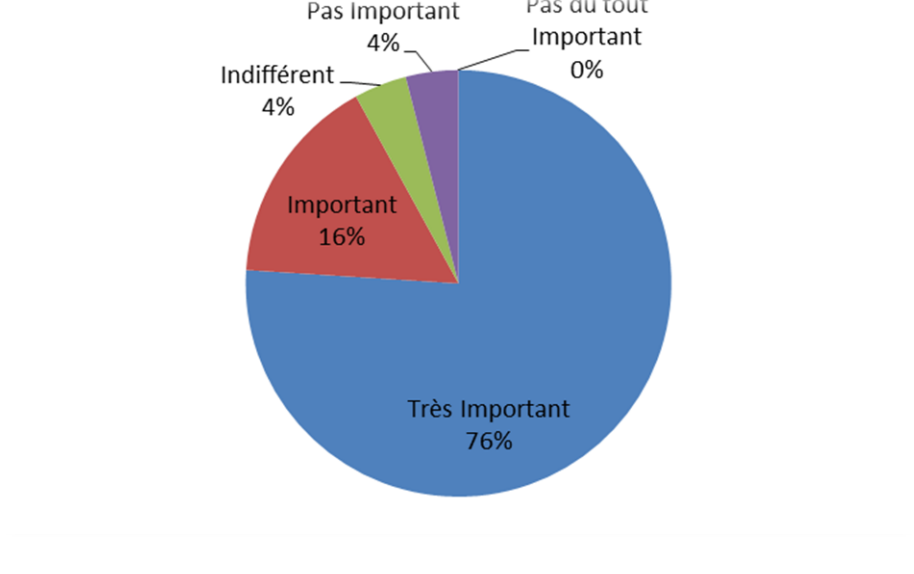
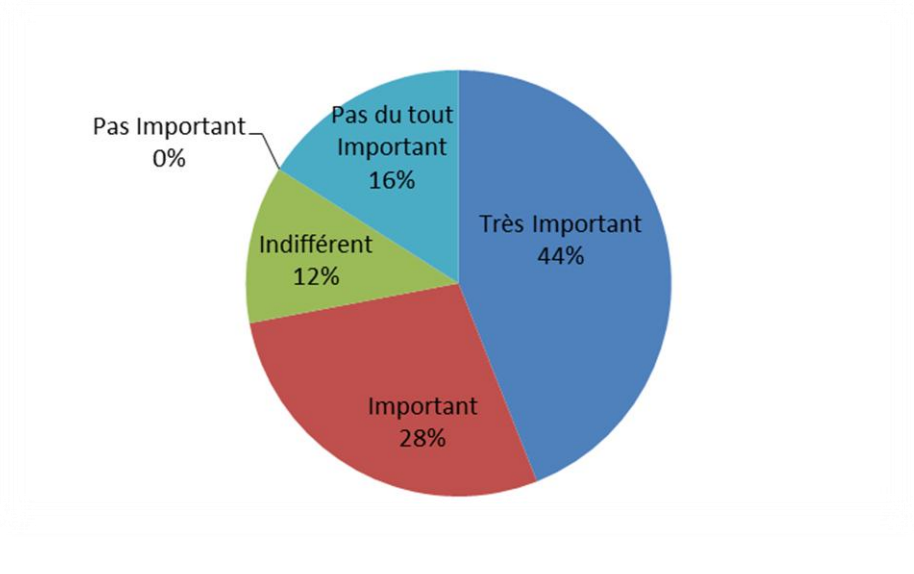
## Annexe (4) : Les résultats de l'étude de marché

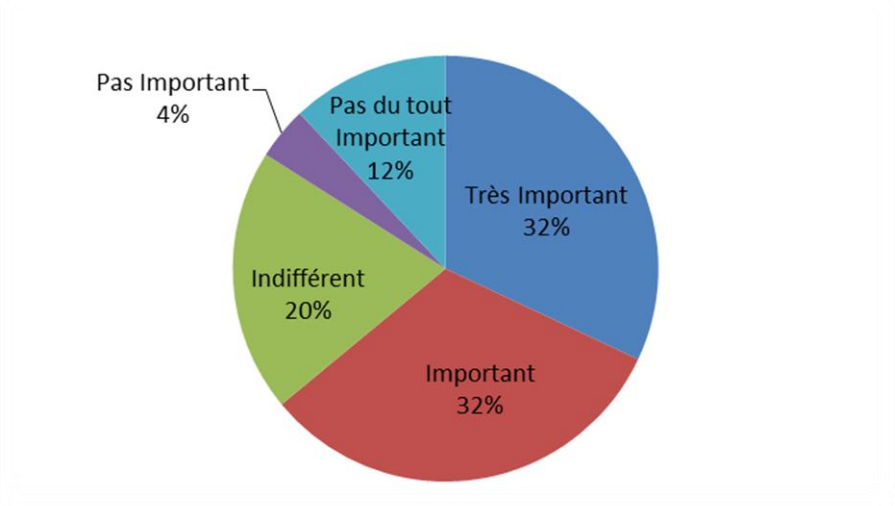
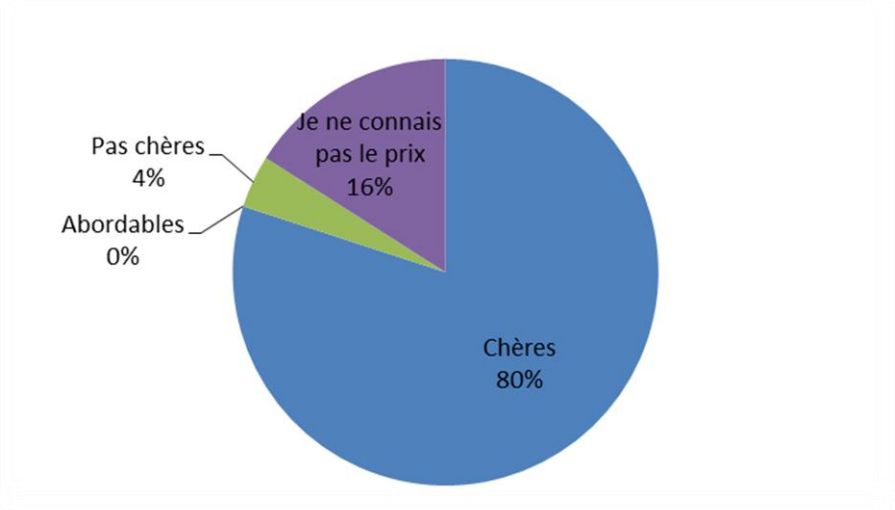
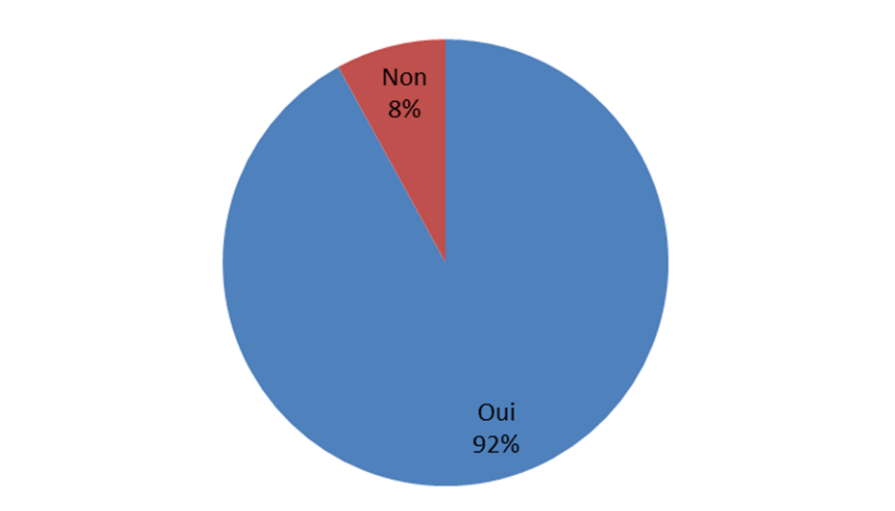
Questions	Statistiques										
<b>Sexe</b>	 <p>A pie chart illustrating the gender distribution of respondents. The chart is divided into two segments: a blue segment representing 'Homme' at 56% and a red segment representing 'Femme' at 44%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Sexe</th><th>Pourcentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>Homme</td><td>56%</td></tr><tr><td>Femme</td><td>44%</td></tr></tbody></table>	Sexe	Pourcentage	Homme	56%	Femme	44%				
Sexe	Pourcentage										
Homme	56%										
Femme	44%										
<b>Age</b>	 <p>A pie chart illustrating the age distribution of respondents. The chart is divided into three segments: a blue segment for 'Moins de 25ans' at 24%, a red segment for 'Entre 25 et 35 ans' at 44%, and a green segment for 'Plus de 35 ans' at 32%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Age</th><th>Pourcentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>Moins de 25ans</td><td>24%</td></tr><tr><td>Entre 25 et 35 ans</td><td>44%</td></tr><tr><td>Plus de 35 ans</td><td>32%</td></tr></tbody></table>	Age	Pourcentage	Moins de 25ans	24%	Entre 25 et 35 ans	44%	Plus de 35 ans	32%		
Age	Pourcentage										
Moins de 25ans	24%										
Entre 25 et 35 ans	44%										
Plus de 35 ans	32%										
<b>Lieu de Résidence</b>	 <p>A pie chart illustrating the distribution of respondents by residence location. The chart is divided into four segments: a blue segment for 'Est' at 36%, a red segment for 'Centre' at 30%, a green segment for 'Ouest' at 24%, and a purple segment for 'Grand Sud' at 10%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Lieu de Résidence</th><th>Pourcentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>Est</td><td>36%</td></tr><tr><td>Centre</td><td>30%</td></tr><tr><td>Ouest</td><td>24%</td></tr><tr><td>Grand Sud</td><td>10%</td></tr></tbody></table>	Lieu de Résidence	Pourcentage	Est	36%	Centre	30%	Ouest	24%	Grand Sud	10%
Lieu de Résidence	Pourcentage										
Est	36%										
Centre	30%										
Ouest	24%										
Grand Sud	10%										

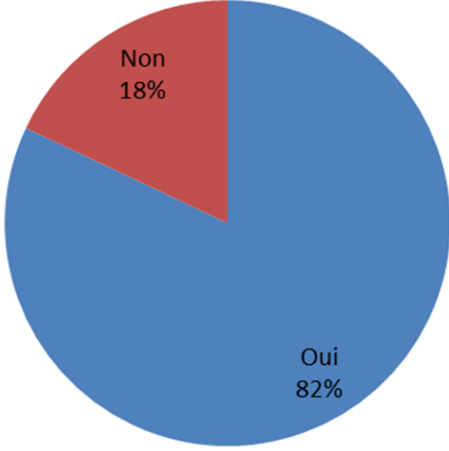
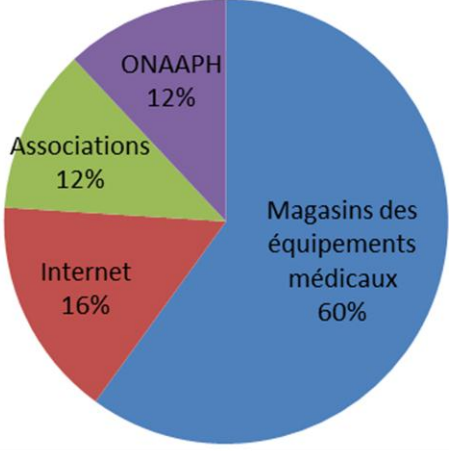
<p><b>Possédez-vous une Chaise Roulante ?</b></p>	 <p>A pie chart with two segments. The larger segment is blue and labeled 'Oui 88%'. The smaller segment is red and labeled 'Non 12%'.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Réponse</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>88%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Réponse	Pourcentage	Oui	88%	Non	12%
Réponse	Pourcentage						
Oui	88%						
Non	12%						
<p><b>Votre Chaise Roulante est :</b></p>	 <p>A pie chart with two segments. The blue segment is labeled 'Manuelle 55%'. The red segment is labeled 'Electrique 45%'.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Type</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manuelle</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>Electrique</td> <td>45%</td> </tr> </tbody> </table>	Type	Pourcentage	Manuelle	55%	Electrique	45%
Type	Pourcentage						
Manuelle	55%						
Electrique	45%						
<p><b>Si votre chaise roulante est manuelle, voulez-vous posséder une Chaise Roulante Electrique?</b></p>	 <p>A pie chart with two segments. The larger segment is blue and labeled 'Oui 90%'. The smaller segment is red and labeled 'Non 10%'.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Réponse</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Réponse	Pourcentage	Oui	90%	Non	10%
Réponse	Pourcentage						
Oui	90%						
Non	10%						

<p><b>Si votre chaise roulante est électrique, elle est de quelle marque?</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Marque</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ottobock</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>Invacare</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Biswift</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Ankara</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Shoprider</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Royal maxi</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Marque	Pourcentage	Ottobock	58%	Invacare	15%	Biswift	10%	Ankara	8%	Shoprider	5%	Royal maxi	5%
Marque	Pourcentage														
Ottobock	58%														
Invacare	15%														
Biswift	10%														
Ankara	8%														
Shoprider	5%														
Royal maxi	5%														
<p><b>Si votre Chaise Roulante est électrique, la marque que vous avez choisie offre-t-elle un service après-vente ?</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Réponse</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Non</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>Oui</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Réponse	Pourcentage	Non	95%	Oui	5%								
Réponse	Pourcentage														
Non	95%														
Oui	5%														
<p><b>L'importance du prix, comme étant critère de sélection</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Critère</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Très Important</td> <td>84%</td> </tr> <tr> <td>Important</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Indifférent</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Pas Important</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Pas du tout Important</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Critère	Pourcentage	Très Important	84%	Important	8%	Indifférent	4%	Pas Important	4%	Pas du tout Important	0%		
Critère	Pourcentage														
Très Important	84%														
Important	8%														
Indifférent	4%														
Pas Important	4%														
Pas du tout Important	0%														

<p><b>L'importance de la qualité, comme étant critère de sélection</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Très Important</td> <td>88%</td> </tr> <tr> <td>Important</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Indifférent</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Pas Important</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Pas du tout Important</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Très Important	88%	Important	12%	Indifférent	0%	Pas Important	0%	Pas du tout Important	0%
Catégorie	Pourcentage												
Très Important	88%												
Important	12%												
Indifférent	0%												
Pas Important	0%												
Pas du tout Important	0%												
<p><b>L'importance du SAV, comme étant critère de sélection</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Très Important</td> <td>88%</td> </tr> <tr> <td>Important</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Pas du tout Important</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Indifférent</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Pas Important</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Très Important	88%	Important	11%	Pas du tout Important	1%	Indifférent	0%	Pas Important	0%
Catégorie	Pourcentage												
Très Important	88%												
Important	11%												
Pas du tout Important	1%												
Indifférent	0%												
Pas Important	0%												
<p><b>L'importance de la disponibilité du produit, comme étant critère de sélection</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Très Important</td> <td>88%</td> </tr> <tr> <td>Important</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Pas Important</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Indifférent</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Pas du tout Important</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Très Important	88%	Important	7%	Pas Important	4%	Indifférent	1%	Pas du tout Important	0%
Catégorie	Pourcentage												
Très Important	88%												
Important	7%												
Pas Important	4%												
Indifférent	1%												
Pas du tout Important	0%												

<p><b>L'importance du poids de la chaise, comme étant critère de sélection</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Très Important</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Important</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Pas Important</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Pas du tout Important</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Indifférent</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Très Important	48%	Important	24%	Pas Important	20%	Pas du tout Important	8%	Indifférent	0%
Catégorie	Pourcentage												
Très Important	48%												
Important	24%												
Pas Important	20%												
Pas du tout Important	8%												
Indifférent	0%												
<p><b>L'importance du confort, comme étant critère de sélection</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Très Important</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>Important</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Pas Important</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Indifférent</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Pas du tout Important</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Très Important	76%	Important	16%	Pas Important	4%	Indifférent	4%	Pas du tout Important	0%
Catégorie	Pourcentage												
Très Important	76%												
Important	16%												
Pas Important	4%												
Indifférent	4%												
Pas du tout Important	0%												
<p><b>L'importance du service de livraison, comme étant critère de sélection</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Très Important</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>Important</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Pas du tout Important</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Indifférent</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Pas Important</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Très Important	44%	Important	28%	Pas du tout Important	16%	Indifférent	12%	Pas Important	0%
Catégorie	Pourcentage												
Très Important	44%												
Important	28%												
Pas du tout Important	16%												
Indifférent	12%												
Pas Important	0%												

<p><b>L'importance de la marque, comme étant critère de sélection</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Très Important</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>Important</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>Indifférent</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Pas du tout Important</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Pas Important</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Très Important	32%	Important	32%	Indifférent	20%	Pas du tout Important	12%	Pas Important	4%
Catégorie	Pourcentage												
Très Important	32%												
Important	32%												
Indifférent	20%												
Pas du tout Important	12%												
Pas Important	4%												
<p><b>Vous trouvez que les Chaises Roulantes Electriques :</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Chères</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Je ne connais pas le prix</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Pas chères</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Abordables</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Chères	80%	Je ne connais pas le prix	16%	Pas chères	4%	Abordables	0%		
Catégorie	Pourcentage												
Chères	80%												
Je ne connais pas le prix	16%												
Pas chères	4%												
Abordables	0%												
<p><b>Seriez-vous prêts à acheter une chaise roulante électrique « Made in Algeria » si elle correspond à vos attentes ?</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Oui	92%	Non	8%						
Catégorie	Pourcentage												
Oui	92%												
Non	8%												

<p><b>Êtes-vous prêts à recommander une marque de chaise roulante « Made in Algeria » si elle correspond à vos attentes ?</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Réponse</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui</td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>Non</td> <td>18%</td> </tr> </tbody> </table>	Réponse	Pourcentage	Oui	82%	Non	18%				
Réponse	Pourcentage										
Oui	82%										
Non	18%										
<p><b>Où aimeriez-vous pouvoir vous procurer une chaise roulante électrique?</b></p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Lieu</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Magasins des équipements médicaux</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>ONAAPH</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Associations</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Lieu	Pourcentage	Magasins des équipements médicaux	60%	Internet	16%	ONAAPH	12%	Associations	12%
Lieu	Pourcentage										
Magasins des équipements médicaux	60%										
Internet	16%										
ONAAPH	12%										
Associations	12%										

# **Table des Matières**

# Table des Matières

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Sommaire**

<b>Introduction Générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Aspect Opérationnel de l'Entrepreneuriat.....</b>	<b>5</b>
Introduction.....	5
I.1. Les Fondements Théoriques de l'Entrepreneuriat.....	5
I.1.1 Définition de l'entrepreneuriat et Concepts qui lui sont liés.....	5
A- Définition de l'Entrepreneuriat .....	5
B- Concepts liés à l'Entrepreneuriat .....	6
a. L'Opportunité.....	6
b. L'Emergence Organisationnelle.....	9
c. L'innovation.....	9
d. La Création de Valeur.....	13
I.1.2 L'Entrepreneur.....	18
A- Définition.....	18
B- Caractéristiques de l'Entrepreneur.....	19
C- Typologie des Entrepreneurs.....	21
I.1.3 Les Principales Formes d'Entrepreneuriat.....	24
A- La création d'entreprise ou d'activité.....	24

a.	La diversité des créations.....	24
b.	Les étapes de la création d'entreprise.....	25
c.	Les causes de défaillance des jeunes entreprises en création.....	27
d.	Les facteurs de réussite des projets de création d'entreprise.....	27
B-	La transmission ou reprise d'entreprise ou d'activité .....	28
a.	Définition.....	28
b.	Les acteurs de la transmission-reprise.....	28
c.	Les types d'entreprises reprises.....	29
C-	L'intrapreneuriat .....	30
a.	Définition.....	30
b.	Le processus intrapreneurial.....	30
D-	L'entrepreneuriat social .....	31
a.	Définition.....	31
b.	L'entrepreneuriat a trait à l'action, l'entrepreneuriat social a trait à l'action et à la conscience.....	32
c.	Outils similaires et logiques différentes.....	32
I.2	Les Outils de l'Entrepreneuriat.....	36
I.2.1	Le Business Model Canvas.....	36
A-	Définition.....	36
B-	Les composants du business model Canvas.....	37
a.	La proposition de valeur.....	37
b.	Les segments de clientèle.....	39
c.	Les canaux.....	40
d.	Relations client.....	41
e.	Les ressources clés.....	42
f.	Les activités clés.....	44
g.	Les partenariats clés.....	44
h.	La structure des coûts.....	46

i.	Les flux de revenu.....	47
C-	La matrice du business model Canvas.....	48
D-	Typologie des business model.....	49
a.	Le dégroupage.....	49
b.	La longue traîne.....	49
c.	Les plates-formes multi-faces.....	49
d.	Le modèle économique du gratuit.....	49
e.	Les modèles économiques ouverts.....	50
I.2.2	Le Business plan.....	50
A-	Définition.....	50
B-	Les objectifs du BP.....	50
a.	Les fonctions internes du business plan.....	51
b.	Les fonctions externes du business plan.....	52
C-	Le public ciblé par le business plan.....	53
D-	La forme du BP.....	53
E-	Le processus d'élaboration du business plan.....	55
a.	Faire le diagnostic du projet de création d'entreprise.....	55
b.	Définir la ligne stratégique retenue pour le projet.....	55
c.	Décliner les conditions opérationnelles de mise en œuvre de la stratégie retenue et valider sa faisabilité.....	55
d.	Élaborer concrètement le BP.....	55
e.	Communiquer le projet.....	56
f.	Analyser les premiers temps de l'existence de l'entreprise.....	56
F-	La structure type d'un business plan.....	56
a.	La page de garde du BP.....	56
b.	La présentation de l'équipe et la genèse du projet.....	56
c.	L'activité de la future entreprise et la stratégie d'offre.....	57

d.	L'analyse du marché.....	57
e.	La stratégie de lancement et de développement.....	58
f.	Le plan marketing et commercial.....	58
g.	L'organisation.....	58
h.	Les prévisions financières.....	59
i.	Les annexes.....	59
	Conclusion.....	60
<b>Chapitre II : Le Secteur de la Santé en Algérie.....</b>		<b>62</b>
	Introduction.....	62
	II.1 Approche globale du Secteur de la Santé en Algérie.....	62
	II.1.1 Evolution du Secteur de la Santé en Algérie.....	63
A-	La période coloniale.....	63
B-	La période 1962- 1972.....	65
C-	La période 1973 – 1986.....	69
D-	La période 1987 – 2003.....	74
E-	La période 2004 – 2011.....	80
F-	La période post 2011.....	82
	II.1.2 Évolution du contexte démographique et socioéconomique.....	83
A-	Démographie.....	83
B-	Évolution des indicateurs macroéconomiques et sociaux liés au système de santé.....	86
	II.2 La Politique de santé en Algérie.....	87
	II.2.1 Dominance du rôle du secteur publique dans la politique de la santé.....	88
A-	Un système de santé fondé sur la gratuité des soins.....	88
	a. Une sécurité sociale obligatoire à visée universelle et égalitaire.....	88
	b. Une couverture de santé substantielle.....	88

B-	Prépondérance des infrastructures sanitaires publiques dans l'accès aux soins.....	89
C-	Des dépenses de santé croissantes principalement réalisées par le secteur publique.....	90
a.	Des dépenses de santé soutenues depuis 2005.....	90
b.	Le poids de l'effort public dans le financement de la santé est prépondérant.....	90
c.	Les dépenses publiques de santé sont réalisées principalement par le MSPRH à hauteur de 61%).....	91
d.	Les dépenses privées de santé relèvent essentiellement des particuliers.....	91
II.2.2	Les priorités de la politique de la santé algérienne.....	91
A-	Consolider l'accès aux soins sur tout le territoire.....	91
B-	Doter le pays de 9 nouveaux CHU aux standards internationaux.....	92
C-	Améliorer la prise en charge des nouvelles pathologies.....	92
D-	Réformer le financement du système de santé.....	92
	Conclusion.....	93
	<b>Chapitre III : Présentation du Projet « Houriyati ».....</b>	<b>95</b>
	Introduction.....	95
III.1	Dimension Stratégique du Projet.....	95
III.1.1	Contexte et idée du projet.....	95
A-	Problématique et contexte.....	95
B-	L'idée.....	96
C-	Réalisations.....	96
III.1.2	Le Business Model Canvas.....	97
A-	La proposition de valeur.....	97

B-	Les segments de clientèle.....	97
a.	Les particuliers.....	97
b.	Les centres médicaux.....	98
c.	Le ministère de la solidarité nationale.....	98
d.	Les associations d'handicapés moteurs.....	98
C-	Les canaux.....	98
a.	Un point de vente.....	98
b.	Magasins des équipements médicaux.....	99
c.	Salons et foires.....	99
d.	Communication digitale.....	99
e.	Evénements promotionnels à travers les associations.....	99
D-	Les relations clients.....	99
E-	Les ressources clés.....	100
a.	Matières premières.....	100
b.	Ressources humaines.....	100
c.	Ressources Financières.....	100
F-	Les activités clés.....	100
G-	Les partenaires clés.....	100
H-	La structure des coûts.....	101
I-	Les flux de revenus.....	101
III.2.	Formalisation Du Projet « Houriyati ».....	103
III.2.1	Executive Summary.....	103
III.2.2	Etude marketing.....	104
A-	L'Etude de Marché.....	104
a.	L'Analyse PESTEL.....	104
b.	Les 5 Forces +1 de PORTER.....	107
c.	Analyse du marché de la demande.....	108

d.	Analyse de la concurrence.....	115
e.	Facteurs Clés de Succès.....	115
f.	Facteurs Clés de Succès.....	117
g.	L'Avantage Concurrentiel.....	118
B-	La Stratégie Marketing.....	118
a.	Segmentation.....	118
b.	Ciblage.....	119
c.	Positionnement.....	119
III.2.3	Etude Financière.....	120
A-	Le plan de production.....	120
B-	Prix estimé d'une chaise roulante électrique.....	123
C-	Tableau de compte de résultats prévisionnels sur 3 ans.....	123
D-	Modalités de financement possibles.....	124
	Conclusion.....	126
	<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>129</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>133</b>
	<b>Annexes</b>	
	Annexe (1).....	136
	Annexe (2).....	139
	Annexe (3).....	141
	Annexe (4).....	144