



La Motivation comme un levier Stratégique pour cultiver le Mindset Résilient et Durable des Managers de Start-up en Algérie

The motivation as a Strategic lever for Developing a Resilient and Sustainable Mindset among Algerian Start-up Managers

Chachoua Amira*

Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen,
LARMHO (Algérie)

chachoua.amira@univ-tlemcen.dz

Ferouani Belkacem

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen ,LARMHO (Algerie)

ferouani_bel@yahoo.fr

Haid Zahia

L'Ecole supérieure de Management
Tlemcen(Algerie)

h_zahia86@live.fr

Résumé:

Dans un contexte entrepreneurial en pleine expansion , encore fragile en Algérie, cet article examine le rôle du motivation des mindset des managers de start-ups dans la survie et la performance durable des jeunes entreprises. En mobilisant une méthodologie mixte combinant revue de littérature, entretiens semi-directifs et enquête quantitative auprès de 52 entrepreneurs, l'étude identifie les facteurs psychologiques, comportementaux et managériaux favorisant la motivation, la résilience et l'innovation sociale. Les résultats montrent que le développement d'un mindset entrepreneurial solide constitue un levier stratégique pour surmonter les contraintes institutionnelles et structurelles, renforcer l'impact sociétal des start-ups et améliorer la performance économique nationale. Les recommandations offrent des pistes pratiques pour les porteurs de projets, les incubateurs et les décideurs institutionnels.

informations sur l'article

Reçu

18/12/2025

Acceptation

02/08/2026

Mots clés:

- ✓ Motivation
- ✓ Mindset Entrepreneurial
- ✓ Performance durable

Abstract :

In Algeria's emerging yet fragile entrepreneurial ecosystem, this study investigates the role of start-up managers' mindset in ensuring survival and sustainable performance. Using a mixed-method approach combining literature review, semi-structured interviews, and a quantitative survey of 52 entrepreneurs, the research identifies psychological, behavioral, and managerial factors that foster motivation, resilience, and social innovation. Findings highlight that cultivating a strong entrepreneurial mindset is a strategic lever to overcome institutional and structural constraints, enhance start-ups' societal impact, and improve national economic performance. Practical recommendations are provided for entrepreneurs, incubators, and policymakers.

Article info

Received

18/12/2025

Accepted

02/08/2026

Keywords:

- ✓ HR Motivation
- ✓ Entrepreneurial mindset
- ✓ Sustainable performance

* Chachoua Amira

1. INTRODUCTION

Dans un contexte économique mondial marqué par l'incertitude, la compétitivité accrue et la nécessité de diversifier les modèles de développement, l'Algérie s'engage résolument dans la voie de l'entrepreneuriat et de l'innovation comme leviers stratégiques de croissance. Depuis plusieurs années, les pouvoirs publics multiplient les initiatives en faveur de la jeunesse, considérée comme une véritable richesse nationale et un moteur essentiel de transformation sociale et économique. À travers des dispositifs tels que la Carte de l'Entrepreneur, les programmes de soutien mis en place par la NASDA ou encore l'implication croissante des incubateurs universitaires, l'État algérien témoigne d'une volonté politique claire : faire émerger un tissu de start-ups capable de stimuler l'innovation, de générer de la valeur ajoutée et de contribuer à la durabilité du système économique,

L'entrepreneur-manager s'impose comme l'acteur stratégique central du processus entrepreneurial. L'entrepreneuriat dépasse la seule création de l'entreprise et repose sur l'interaction de trois dimensions essentielles : l'initiative entrepreneuriale, le mindset entrepreneurial et l'implication active du manager. Présent à l'ensemble des phases du cycle de vie de la start-up, celui-ci assure la mise en œuvre du projet, (Bahlouli, 2025) sa continuité, ainsi que son développement à long terme. Dans cette dynamique, la motivation apparaît comme un levier stratégique majeur, favorisant l'émergence d'un mindset résilient et durable chez les managers de start-up, en valorisant leurs compétences, leurs dispositions individuelles et leur capacité à faire face aux incertitudes et aux transformations de l'environnement économique.

Cependant, malgré cet environnement institutionnel de plus en plus favorable, une grande partie des start-ups algériennes n'arrivent pas à dépasser les premières étapes de leur développement. Les contraintes financières, administratives et structurelles sont souvent évoquées pour expliquer ces difficultés, mais elles ne suffisent pas à rendre compte de la fragilité du phénomène entrepreneurial. En réalité, l'un des déterminants les plus décisifs et parfois sous-estimé réside dans la dimension psychologique et comportementale des managers de start-ups, c'est-à-dire leur capacité à maintenir un niveau élevé de motivation, de résilience et de vision stratégique face aux obstacles et à l'incertitude.

Cette réflexion soulève une problématique centrale : **Quel type de mindset les managers de start-ups algériennes doivent-ils cultiver afin de rester motivés, de surmonter les contraintes structurelles et d'assurer la pérennité de leurs projets dans un écosystème entrepreneurial en construction ?** Répondre à cette question est crucial non seulement pour renforcer la solidité des jeunes entreprises, mais aussi pour contribuer à l'amélioration durable de la performance organisationnelle, économique et sociale du pays.

L'objectif de cet article est précisément de proposer des solutions pratiques et actionnables pour développer le mindset entrepreneurial des porteurs de projets en Algérie. En mettant l'accent sur la motivation, la résilience personnelle et l'efficacité managériale, cette étude vise à accroître les chances de succès des start-ups, tout en renforçant leur impact sur la société et sur l'économie nationale.

Pour atteindre cet objectif, une approche méthodologique mixte a été mobilisée. D'abord, une revue de littérature a permis de cerner les apports théoriques relatifs à l'entrepreneuriat durable, à la résilience du leadership et à l'innovation sociale. Ensuite, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de

fondateurs de start-ups, de responsables d'incubateurs universitaires et d'acteurs institutionnels tels que la NASDA ex ANSEJ, afin d'explorer leurs perceptions et leurs pratiques. Enfin, une enquête quantitative a été administrée auprès d'un échantillon de plus de 52 entrepreneurs issus de différentes régions algériennes, dans le but d'identifier leurs sources de motivation, leurs freins psychologiques et leurs besoins en accompagnement.

Cette recherche ambitionne de contribuer à la compréhension et au renforcement du mindset entrepreneurial (McGrath, 2000) comme facteur clé de survie et de performance durable des start-ups en Algérie. (Gachi & Grinou, 2024)

Afin de répondre à cette problématique, cet article s'articule en quatre sections principales. Dans un premier temps, le cadre théorique met en lumière les principaux concepts liés au mindset entrepreneurial, à la résilience et à l'innovation sociale dans le contexte des start-ups ; La deuxième section est consacrée à la méthodologie de recherche, qui explicite les outils et techniques mobilisés pour collecter et analyser les données. La troisième partie présente les résultats empiriques, issus des entretiens et de l'enquête auprès des entrepreneurs. Enfin, la quatrième section propose une discussion et des recommandations pratiques, avant de conclure sur les implications théoriques et managériales de l'étude.

2. Contexte des start-ups en Algérie

2.1 Un écosystème entrepreneurial en développement face à des défis structurels

Le contexte des startups en Algérie se caractérise par une dynamique encore en développement (Beladjine, & Belkebir, 2023), mais marquée par une forte volonté d'innovation et de croissance dans un environnement souvent confronté à des défis structurels. La scène startup locale, essentiellement composée de jeunes entrepreneurs et de managers, évolue dans un cadre économique où l'instabilité politique et la fluctuation des politiques publiques peuvent influencer leur trajectoire. Les startups algériennes opèrent souvent dans des secteurs porteurs tels que la technologie, l'agroalimentaire ou les services numériques (Deira, (2022)), cherchant à répondre aux besoins locaux tout en faisant face à une concurrence croissante. Même si la littérature met en évidence que la croissance des entreprises dépend d'une combinaison de facteurs internes et externes, il demeure essentiel d'approfondir l'étude du rôle de l'entrepreneur-dirigeant dans le développement de sa start-up, particulièrement dans le contexte algérien. (Bekaddour Aicha & Benhabib Abderrezak ., 2021)

2.2 Une motivation managériale façonnée par le manque de soutien, la culture locale et l'exigence de résilience

Cependant, le manque d'un écosystème de soutien solide, notamment en termes de financement, de mentorat et d'infrastructures, influence significativement la motivation des managers à persévérer dans leurs projets (Diop, (2012)). L'accès difficile aux financements externes et la complexité administrative constituent des freins majeurs, impactant leur volonté d'innovation et leur engagement (Hébert, (2002)). Par ailleurs, la culture d'entreprise en Algérie, souvent empreinte de valeurs traditionnelles, peut aussi jouer un rôle dans la façon dont les managers se motivent et motivent leurs équipes, en privilégiant la stabilité et la reconnaissance locale. La nécessité de s'adapter à un environnement mouvant et à une concurrence locale

et internationale exige un leadership fort et une capacité à mobiliser les ressources humaines face à ces défis (MAHIR, (2024)). En conséquence, la motivation des managers des startups en Algérie s'inscrit dans un contexte où la résilience, la recherche d'opportunités et la volonté de bâtir une croissance durable sont essentielles pour surmonter les obstacles et prospérer dans un marché dynamique mais incertain. (Camarero Garcia, & Murmann,, 2025)

3. Revue de la littérature :

3.1. *Le Mindset Entrepreneurial (ME) : définition, caractéristiques et enjeux*

Le mindset entrepreneurial (ME) renvoie à un ensemble de schémas cognitifs, de croyances, d'attitudes et de dispositions comportementales qui orientent la manière dont un individu perçoit, interprète et exploite les opportunités dans un environnement incertain (McGrath R. G., (2000). Il s'agit d'un cadre mental permettant non seulement d'identifier et de saisir des opportunités émergentes, mais également de créer des solutions nouvelles dans un contexte marqué par la rareté des ressources, l'instabilité et l'imprévisibilité (Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G., (2003)

Ainsi, plutôt que de s'appuyer sur des prédictions ou planifications détaillées, le mindset entrepreneurial incite l'individu à agir, apprendre et s'ajuster en continu, selon une logique dite *effectuale* (Saravathy, 2001) Ce paradigme met en lumière l'importance d'"agir avec ce que l'on a" en transformant les contraintes en opportunités de création de valeur, particulièrement dans les environnements émergents comme celui des start-ups algériennes. (Raho, (2024)).

3.2. *Dimensions fondamentales du Mindset Entrepreneurial*

Figure N° 1 . Le Mindset entrepreneurial se manifeste à travers plusieurs aptitudes essentielles

Capacité	Description	Référence clé
Créer plutôt que prédire	Valoriser l'action, l'expérimentation et l'innovation plutôt que la planification excessive	Saravathy (2001)
Agir dans l'incertitude	Prendre des décisions malgré l'absence d'information complète	McGrath & MacMillan (2000)
Apprendre des erreurs	Intégrer le feedback et transformer l'échec en apprentissage	(Shepherd, 2003)
Transformer les contraintes en opportunités	Capitaliser sur les ressources limitées et les obstacles	(Baker, 2005)

Source : Réaliser par les auteurs.

3.3 Une compétence construite : le lien avec le Growth Mindset

D'après Dweck (Dweck, 2006), le Mindset Entrepreneurial (ME) s'inscrit dans une logique de *growth mindset*, c'est-à-dire dans la croyance que les capacités et les compétences peuvent être développées grâce à l'effort, l'apprentissage continu et l'expérience. Cette conception contredit les visions innées de l'entrepreneuriat et confirme que devenir entrepreneur n'est pas uniquement une question de talent, mais aussi de construction psychologique et cognitive.

Nous synthétisons ; le Mindset Entrepreneurial ME constitue un « capital cognitif et motivationnel » dynamique, adaptable, et susceptible d'être développé par l'expérience, la formation et l'accompagnement (Dweck, 2006 ; (Valliere, 2013).

3.4 Traits distinctifs du mindset entrepreneurial

Les travaux de Kor (Kor, 2001) mettent en évidence quatre traits caractéristiques associés à ce capital cognitif :

- **Proactivité** : tendance à anticiper les actions, initier des changements et influencer l'environnement plutôt que de le subir.
- **Vision stratégique** : capacité à construire une intention claire orientée vers la valeur future, au-delà des contraintes actuelles.
- **Orientation vers l'apprentissage** : volonté continue de tester, ajuster, se remettre en question et intégrer la nouveauté.
- **Tolérance au risque** : aptitude à prendre des décisions audacieuses et à gérer l'incertitude de manière constructive.

3.5 Figure N° 2 : Traits distinctifs du Mindset Entrepreneurial

Trait clé	Explication	Impact sur les start-ups
Proactivité	Capacité d'anticiper les évolutions de l'environnement et d'initier des actions avant l'apparition d'un besoin explicite ou d'une contrainte externe.	Accélère l'innovation, facilite la détection précoce d'opportunités et améliore le positionnement sur le marché.
Vision stratégique	Aptitude à élaborer une orientation claire orientée vers la création de valeur durable, intégrant une compréhension du marché, des ressources et des objectifs à long terme.	Renforce la pérennité organisationnelle en guidant les choix d'investissement et les décisions d'expansion.
Orientation vers l'apprentissage	Disposition à considérer l'erreur comme une source d'apprentissage, favorisant l'expérimentation continue, l'amélioration et l'acquisition de nouvelles compétences.	Stimule l'adaptation aux changements, favorise la créativité et la capacité d'innovation progressive.
Tolérance au risque	Faculté d'agir malgré l'incertitude et les informations partielles, en assumant les conséquences potentielles de décisions non garanties.	Encourage l'expérimentation, renforce la résilience face aux échecs et soutient la continuité du projet entrepreneurial.

Source : Réaliser par les auteurs.

Ces traits sont particulièrement cruciaux dans les environnements émergents, caractérisés par des contraintes institutionnelles, structurelles et financières, comme c'est le cas dans l'écosystème entrepreneurial algérien. Un mindset entrepreneurial fort permet de compenser les défaillances de l'écosystème en mobilisant des stratégies innovantes malgré les barrières bureaucratiques et l'accès limité aux ressources.

3.6 La Résilience Entrepreneuriale : mécanisme de survie et de performance durable

Face à la complexité des environnements économiques actuels, la résilience entrepreneuriale apparaît comme l'un des principaux déterminants de la pérennité des start-ups. Elle peut être définie comme la capacité du dirigeant à maintenir son engagement, à s'adapter et à rebondir face aux pressions, aux échecs et aux imprévus inhérents au processus entrepreneurial (Ayala & Manzano, G. ., 2014); (Fisher & Burnell, K, 2020). La résilience ne se limite pas à une simple endurance psychologique ; elle renvoie à une aptitude dynamique permettant d'apprendre des perturbations, de transformer les difficultés en pistes d'amélioration et de maintenir une progression stratégique malgré l'incertitude (Bullough, A., & Renko, M. (2013).

Les travaux de Duchek (Duchek, 2020). suggèrent que la résilience entrepreneuriale repose sur trois mécanismes interdépendants : anticiper, faire face et apprendre. Ces phases structurent la capacité de l'entrepreneur non seulement à réagir aux événements difficiles, mais aussi à développer un avantage concurrentiel durable. Dans ce sens, être résilient signifie non seulement « survivre », mais aussi « se renforcer », en transformant les obstacles en ressources de développement (Hartmann, M., Weiss, M., & Hoegl, M. , 2023)

3.7 Résilience et start-ups algériennes : un levier face aux contraintes structurelles

Dans le contexte algérien, où les jeunes entreprises évoluent dans un écosystème en construction, la résilience devient particulièrement stratégique. Les obstacles liés à la bureaucratie, au financement, à l'accès à l'information et au manque d'infrastructures de soutien ralentissent la maturation des projets entrepreneuriaux (NASDA, 2022) ; Gachi & Grinou, 2024). Dans ce contexte, la résilience ne s'apparente pas à un atout optionnel, mais à une compétence indispensable permettant aux porteurs de projets de :

- ✓ Composer avec l'instabilité administrative
- ✓ Surmonter les retards et obstacles au financement
- ✓ Maintenir une persévérance face à un marché peu structuré
- ✓ Transformer les contraintes locales en niches d'innovation (ex. agriculture intelligente, économie circulaire, health tech, éducation digitale)

Ainsi, contrairement aux modèles occidentaux fondés sur l'abondance relative des ressources, les entrepreneurs algériens comme dans d'autres économies émergentes doivent développer une résilience proactive, qui les conduit à innover précisément parce que les ressources sont limitées (Doern & Vorley, T., 2019) .la résilience entrepreneuriale constitue donc :

« Un processus adaptatif et évolutif qui permet non seulement de supporter l'adversité, mais aussi de convertir la contrainte en une opportunité stratégique » (Duchek, 2020).

4 Méthodologie de la recherche

Notre recherche adopte une approche méthodologique mixte, combinant à la fois une investigation qualitative exploratoire et une analyse quantitative descriptive. Ce choix repose sur la nécessité de comprendre en profondeur les représentations des entrepreneurs tout en mesurant, de manière plus large, les facteurs psychologiques associés au mindset entrepreneurial et à la résilience dans les start-ups algériennes. La complémentarité entre les deux approches permet ainsi d'obtenir une interprétation riche, à la fois contextualisée et généralisable (Creswell & Plano Clark, 2018 ; Tashakkori & Teddlie, 2010).

4.1 Approche qualitative : entretiens semi-directifs

Dans un premier temps, une étude qualitative a été menée à travers des **entretiens semi-directifs**, permettant d'explorer les perceptions, les motivations, les difficultés et les comportements adoptés par les entrepreneurs face aux contraintes structurelles du marché algérien. Cette technique a favorisé un discours libre, en profondeur, tout en maintenant un cadre d'analyse structuré autour des thèmes : motivation, résilience, processus d'apprentissage, innovation et accompagnement institutionnel.

- **Population ciblée**

Éléments	Description
Profil des enquêtés	10 Fondateurs de start-up incubées ou titulaires de la carte de l'Entrepreneur 3 Responsables d'incubateurs universitaires 2 Responsables institutionnels NASDA
Nombre total d'entretiens	15 entretiens semi directifs
Durée moyenne des entretiens	40 à 60 minutes
Outil de collecte	Guide d'entretien structuré
Méthode d'analyse	Analyse thématique par codage inductif et axial selon Braun & Clarke(2021)

Source: Réaliser par les auteurs.

4.2 Approche quantitative : enquête par questionnaire

Dans un second temps, une enquête quantitative a été administrée afin de mesurer le niveau de mindset entrepreneurial, de résilience et de motivation auprès d'un échantillon élargi d'entrepreneurs algériens.

Méthode d'échantillonnage : échantillonnage raisonné non probabiliste (Miles, M. B, & Huberman, A. M , 1994)

Échantillon final : 52 entrepreneurs issus de différentes wilayas (Oran, Alger, Tlemcen, Sétif, Constantine, Ouargla)

Mode de distribution : en ligne (Google Forms) et via les incubateurs universitaires ;

Les variables mobilisées dans cette étude s'appuient sur des échelles validées dans la littérature.

Le *mindset entrepreneurial* est mesuré à partir de l'approche de McGrath & MacMillan (2000), tandis que la *résilience entrepreneuriale* repose sur l'échelle RS-14 développée par Wagnild (2011).

La *motivation entrepreneuriale* s'inspire du cadre proposé par Nafei (2016), centré sur l'orientation intrinsèque, et l'*innovation sociale perçue* est évaluée selon le modèle de Cho & Kim (2020).

5 Présentation du cas pratique :

Dans le cadre de cette recherche, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré afin d'explorer en profondeur les perceptions, les expériences et les pratiques des entrepreneurs-dirigeants de start-up en Algérie. Les thématiques retenues s'articulent autour de dimensions jugées essentielles pour comprendre la dynamique entrepreneuriale, la motivation managériale et les mécanismes de résilience mobilisés face aux contraintes structurelles.

Élément	Description
Objet de l'entretien	Comprendre les facteurs psychologiques, institutionnels et managériaux liés au développement du mindset entrepreneurial et de la résilience chez les porteurs de projets de start-ups en Algérie.
Durée moyenne	40 à 60 minutes
Profil des interviewés	Fondateurs de start-ups, responsables d'incubateurs universitaires, représentants institutionnels (NASDA / ex ANSEJ).

Source : Réaliser par les auteurs

La première thématique porte sur la motivation entrepreneuriale, en interrogeant les participants sur les raisons ayant motivé la création de leur start-up ainsi que sur leurs principales sources d'inspiration ou de soutien.

La seconde thématique concerne les contraintes rencontrées, et vise à identifier les difficultés majeures auxquelles les entrepreneurs ont été confrontés lors du lancement de leur projet, qu'elles soient d'ordre administratif, financier ou managérial.

La troisième thématique s'intéresse au mindset et aux apprentissages, en analysant la manière dont les entrepreneurs réagissent face aux échecs, aux retards administratifs et aux imprévus, ainsi que les enseignements qu'ils tirent de ces situations.

La quatrième thématique explore la résilience personnelle, en examinant les stratégies psychologiques et comportementales mobilisées pour persévérer malgré les obstacles.

La cinquième thématique aborde l'innovation et la transformation des contraintes en opportunités, en questionnant la capacité des dirigeants à reconfigurer les difficultés rencontrées pour en faire des leviers de développement.

La sixième thématique traite de l'accompagnement institutionnel, notamment le rôle perçu des incubateurs et des dispositifs publics (Carte de l'Entrepreneur, NASDA) et l'évaluation de leur contribution au développement des projets.

Enfin, la dernière thématique porte sur les besoins réels des entrepreneurs, en identifiant les formes d'accompagnement jugées prioritaires, telles que la formation, le financement, le coaching, le mentorat ou le networking.

Ce guide d'entretien, structuré autour de ces sept thématiques, permet ainsi d'appréhender de manière holistique les facteurs influençant la motivation, la résilience et la performance des entrepreneurs dans le contexte spécifique des start-up algériennes.

Les réponses recueillies mettent en évidence trois grands enseignements relatifs au développement du mindset entrepreneurial et de la résilience chez les fondateurs de start-ups algériennes.

a) Une motivation fondée sur l'autonomie et l'impact social

Les entrepreneurs interrogés expriment une forte motivation intrinsèque, principalement liée à la volonté de résoudre un problème concret tout en créant de la valeur locale. Plusieurs affirment avoir lancé leur projet pour « proposer une solution inexistante en Algérie » ou pour « avoir un impact social réel ». Ce constat corrobore l'idée que l'entrepreneuriat algérien s'oriente davantage vers la création de solutions que vers la recherche de profit immédiat.

« Je voulais créer un service utile ici, pas juste gagner de l'argent. Si ça résout un vrai problème, le profit suivra. » (Fondateur, start-up A)

b) Des contraintes structurelles vécues comme des déclencheurs d'apprentissage

Les entrepreneurs évoquent systématiquement les obstacles bureaucratiques, les retards institutionnels, la complexité administrative et le manque de financement. Toutefois, ces difficultés ne sont pas perçues comme uniquement inhibitrices. Plusieurs fondateurs affirment qu'elles favorisent l'innovation frugale, l'amélioration des modèles d'affaires et la recherche de solutions plus créatives.

« La bureaucratie nous bloque, mais au lieu d'attendre, on a changé notre modèle. On est passé au digital, ça nous a sauvés. » (Fondateur, B)

C) Une résilience active fondée sur le mentorat, l'autodidacte et le réseau

La majorité des entrepreneurs déclare que leur capacité à continuer repose sur trois leviers : l'autoformation, les communautés entrepreneuriales et le coaching des incubateurs. Toutefois, ils expriment le besoin d'un accompagnement plus personnalisé, notamment en management, négociation, leadership et gestion du stress.

« On doit se former nous-mêmes. YouTube, webinars, mentors... C'est ça qui nous tient.

L'accompagnement technique existe, mais pas assez de coaching mental ou managérial. » (Entrepreneur incubé)

5.1 Conclusion interprétative

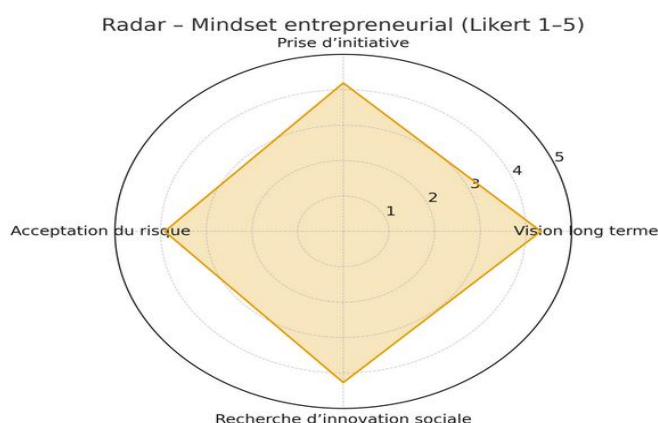
Ces résultats montrent que la résilience entrepreneuriale ne relève pas uniquement de traits personnels, mais résulte d'un processus d'apprentissage collectif, fortement influencé par la rareté des ressources externes. Cette dynamique renforce l'idée que dans les économies émergentes, la résilience devient un mécanisme stratégique de performance, transformant les contraintes structurelles en occasions d'innovation frugale.

5.2 Analyse et Interprétation des Résultats

Cette section présente une analyse croisée quantitative -qualitative issue du questionnaire administré auprès de 52 dirigeants de start-ups algériennes innovantes (Oran, Alger, Tlemcen, Sétif, Constantine, Ouargla) Nous structurons les résultats autour du mindset entrepreneurial, de la motivation, et de la résilience durable, considérés comme leviers stratégiques pour l'innovation sociale.

5.2.1 Mindset entrepreneurial des managers de start-up

Graphique N°1



Sources : Réaliser par les auteurs

Les résultats confirment un mindset entrepreneurial élevé, caractérisé par une forte vision stratégique et une orientation vers l'innovation sociale. Les dirigeants affirment :

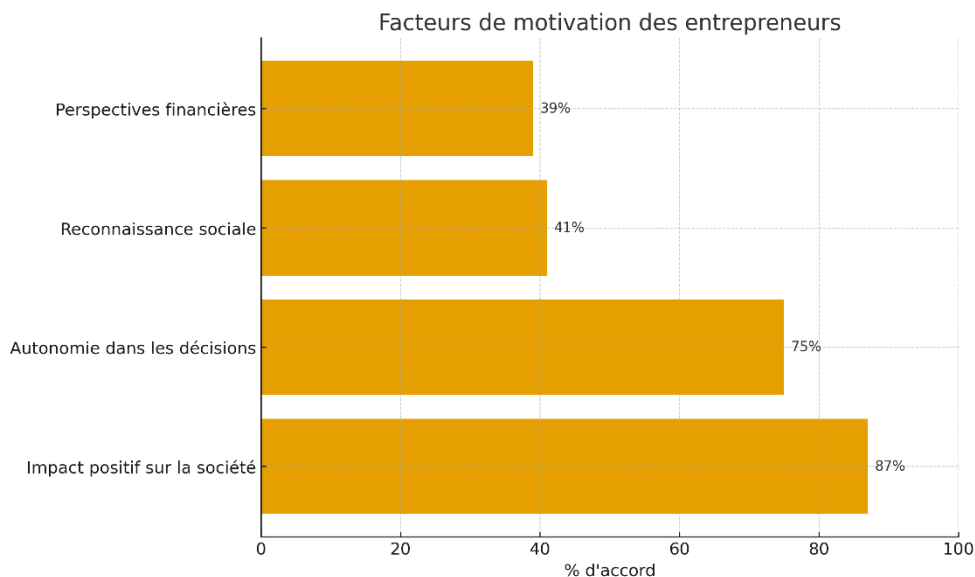
« On innove parce qu'on veut changer quelque chose dans notre société, pas juste créer un business rentable. »

5.2.2 Lien avec la motivation

Ce mindset n'est pas seulement cognitif : il est porteur de sens, ce qui constitue une source majeure de motivation intrinsèque (Deci & Ryan, 2000)

a) Motivation des managers : sens, engagement et persévérance

Graphique N°2 . Facteurs de motivation des entrepreneurs



Les résultats du graphique n°2 révèlent une dynamique motivationnelle particulièrement marquée par la quête de sens et la contribution sociétale. En effet, une large majorité des entrepreneurs interrogés (87 %) déclarent être animés par le désir de générer un impact positif, ce qui traduit un ancrage fort dans une logique de développement social, caractéristique des écosystèmes entrepreneuriaux émergents. L'autonomie décisionnelle constitue également un moteur important (75 %), en cohérence avec les postulats de la théorie de l'autodétermination, qui souligne le rôle central du besoin d'indépendance dans l'engagement entrepreneurial. À l'inverse, la reconnaissance sociale (41 %) et les perspectives financières (39 %) apparaissent comme des facteurs secondaires, indiquant que le prestige et le profit ne constituent pas les priorités des répondants. Ainsi, la motivation des entrepreneurs semble forte et orientée vers le sens, mais elle demeure partiellement frustrée par un écosystème qui ne permet pas toujours de concrétiser pleinement leurs ambitions. Ce profil motivationnel met en évidence un entrepreneuriat fondé sur la contribution, la liberté d'action et l'impact, davantage que sur des motivations économiques traditionnelles.

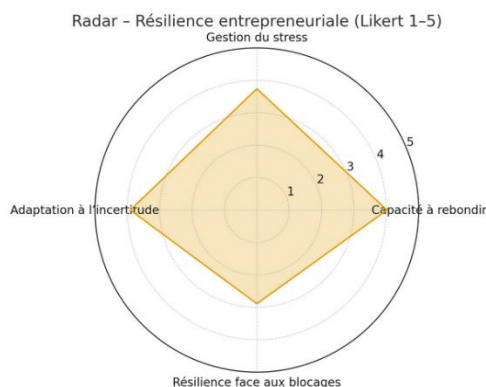
Selon un participant :

« Notre motivation est solide, mais l'environnement n'avance pas avec nous. »

Donc le capital motivationnel existe, mais sa transformation en performance durable dépend de l'accompagnement institutionnel.

b) Résilience des managers : force intérieure face à un écosystème fragile

Graph N°3 Résilience entrepreneuriale



Source : Réaliser par les auteurs

La résilience est forte individuellement, mais fragilisée structurellement, en raison de :

- procédures administratives
- manque de financements adaptés
- absence de dispositifs d'accompagnement post-crétion
- délais et bureaucratie

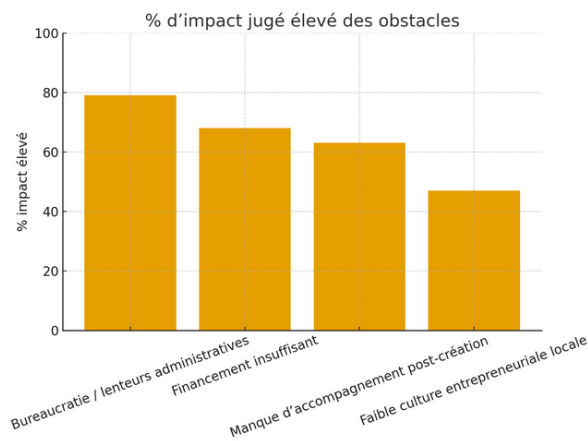
Selon un participant :

« On peut être résilient, mais pas éternellement contre l'administration. »

Le capital psychologique est solide, mais l'écosystème institutionnel limite la résilience durable.

c) Obstacles perçus et capacité à les surmonter

Graph N°4 : Obstacles majeurs perçus par les entrepreneurs et leur niveau d'impact



Obstacles surmontables

De nombreux dirigeants déclarent avoir trouvé des solutions alternatives : partenariats, services numériques, internationalisation.

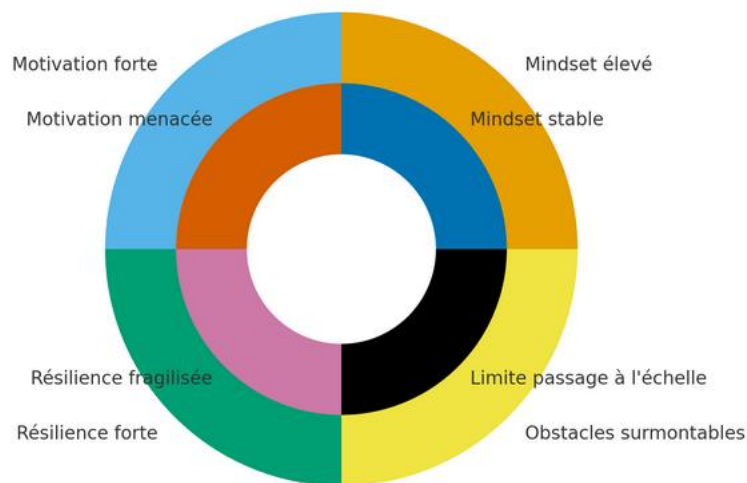
« On contourne les lenteurs en travaillant en réseau avec d'autres start-ups. »

Interprétation :

Les obstacles n'anéantissent pas l'entrepreneuriat : ils stimulent l'ingéniosité, renforçant la créativité.

d) Synthèse globale des résultats

Synthèse des dimensions - Graphe circulaire



Les start-ups algériennes disposent d'un fort potentiel humain (mindset + motivation + résilience). Ce capital psychologique devient un levier stratégique de performance durable, mais nécessite un écosystème favorable pour s'actualiser et se transformer en innovation réelle.

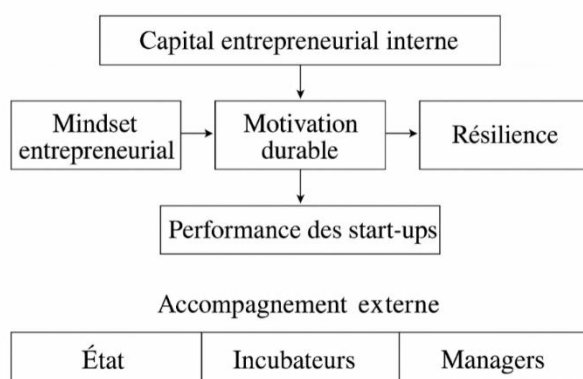
Synthèse finale : Analyse et interprétation des résultats

L'analyse croisée des données qualitatives et quantitatives met en évidence trois leviers essentiels dans le développement des start-ups algériennes : le mindset entrepreneurial, la motivation et la résilience. Les résultats montrent d'abord un niveau élevé de mindset entrepreneurial, marqué par une vision stratégique, une orientation vers l'innovation sociale et une attitude proactive face à l'incertitude. Les entrepreneurs interrogés cherchent à créer de la valeur sociétale avant la valeur économique, confirmant une dynamique d'entrepreneuriat d'impact.

Sur le plan motivationnel, les résultats révèlent une motivation principalement intrinsèque, nourrie par la quête de sens, l'autonomie et la volonté de contribuer au développement local. Cependant, cette motivation apparaît fragilisée par les contraintes structurelles de l'écosystème, notamment les difficultés administratives, l'accès limité au financement et le manque de reconnaissance institutionnelle, ce qui limite la transformation du potentiel motivationnel en performance durable.

La résilience constitue un autre pilier clé observé. Les entrepreneurs démontrent une forte capacité individuelle à s'adapter, apprendre et persévérer. Toutefois, cette résilience reste structurellement vulnérable, en raison de l'absence d'accompagnement post-crédation, de la bureaucratie et des freins financiers. Les obstacles identifiés, bien que critiques, stimulent parfois l'innovation frugale et l'ingéniosité, permettant à certains dirigeants de contourner les contraintes par le digital, le réseau ou les partenariats.

Ainsi, la lecture globale des résultats montre que le capital humain entrepreneurial est solide : mindset élevé,



motivation forte et résilience individuelle développée. Cependant, la faiblesse de l'écosystème entrepreneurial constitue un frein majeur à la consolidation et à la pérennisation de cette dynamique. La performance durable ne dépend donc pas uniquement des compétences entrepreneuriales, mais de la capacité du contexte institutionnel à soutenir et prolonger ces efforts.

En conclusion, notre étude souligne que le potentiel d'innovation et d'impact existe, mais sa matérialisation nécessite un renforcement de l'accompagnement institutionnel, une coordination accrue des acteurs et des dispositifs de soutien post-crédation, afin de transformer ce capital humain en résultats économiques et sociaux tangibles.

6 Discussion Générale et Recommandations Stratégiques

6.1 Discussion générale

Les résultats obtenus montrent que le potentiel humain des start-ups algériennes constitue un véritable capital stratégique, reposant sur trois piliers clés :

1. Une motivation forte, majoritairement intrinsèque, portée par la quête de sens et l'impact sociétal.
2. Une résilience solide, mais fragilisée par les contraintes externes (administratives, financières et organisationnelles).

Ainsi, le défi majeur n'est pas la qualité du capital humain, mais la capacité de l'écosystème à transformer ce potentiel en performance durable. Autrement dit, l'innovation sociale n'est pas freinée par les entrepreneurs eux-mêmes, mais par un environnement encore insuffisamment structuré pour accompagner la résilience et la croissance.

6.2 Recommandations stratégiques

Afin de renforcer le levier constitué par le mindset, la motivation et la résilience des leaders de start-ups, trois niveaux d'action sont proposés :

Niveau 1 : Recommandations à l'État

Niveau 2 : Recommandations aux incubateurs et structures d'accompagnement

Niveau 3 : Recommandations aux managers de start-ups

Tableau de Synthèse Globale : Mindset – Motivation – Résilience des Start-ups Algériennes

Dimensions clés	Principaux constats empiriques	Obstacles identifiés	Forces des entrepreneurs	Niveau d'intervention recommandé	Recommandations stratégiques
Mindset entrepreneurial	Forte orientation vers l'innovation sociale, esprit de création et quête d'impact (72% des répondants)	Manque de vision long terme chez certains, dû à l'instabilité réglementaire	Capacité à créer malgré l'incertitude, fort sens social	Managers & État	Former au business model & stratégie durable - Cadre réglementaire flexible permettant l'expérimentation
Motivation	Motivation principalement intrinsèque (impact social, autonomie, contribution à l'économie)	Accès limité aux financements, découragement face au manque de reconnaissance institutionnelle	Recherche de sens et persévérance (plus de 60% affirment vouloir impacter leur communauté)	Incubateurs & État	- Encourager les financements à impact - Programmes de valorisation & récompenses nationales
Résilience	Résilience psychologique élevée mais fragilisée par les obstacles administratifs (≈56%)	Bureaucratie, lenteur des procédures, post-appui quasi inexistant après création	Capacité d'adaptation & apprentissage de l'erreur	Incubateurs & État	- Guichet unique digital - Suivi post-crédation (12–24 mois) - Coaching psychologique entrepreneurial
Innovation sociale & performance durable	Les entrepreneurs savent créer de la valeur sociétale avant la valeur financière	Modèle économique encore instable, absence de mesure d'impact	Capacité d'expérimenter des solutions à des problèmes locaux	Managers & Incubateurs	Mesure de l'impact social - Living labs universitaires - Partenariats public/privé
Écosystème entrepreneurial	Dynamique positive (carte entrepreneur, incubateurs, fonds) mais insuffisamment opérationnelle	Écosystème inachevé, manque de coordination État–incubateurs–start-up	Capital humain disponible et compétent	État + Incubateurs + Managers	Coordination multi-acteurs - Réseaux de mutualisation - Incubation sectorielle & mentorat

Source : Réaliser par les auteurs

Le capital humain des start-ups algériennes est prêt. Ce qui manque n'est pas la volonté d'innover, mais les conditions structurelles pour soutenir cette innovation dans la durée. La performance durable émergera d'une co-construction : l'État crée le cadre, les incubateurs stabilisent, et les leaders portent le sens et la vision

Conclusion

L'Algérie ne manque ni d'idées, ni d'entrepreneurs, ni de ressources humaines qualifiées. Le véritable défi est de transformer ce potentiel en performance durable, en construisant un écosystème plus fluide, plus humain, et centré sur la résilience entrepreneuriale. Les start-ups algériennes ont le

mindset. Il est maintenant temps de leur offrir un environnement à la hauteur de leurs ambitions sociales et économiques une motivation réelle et concrète.

La motivation des managers de startups en Algérie repose sur un ensemble complexe de facteurs intrinsèques et extrinsèques qui façonnent leur engagement et leur performance. La recherche a montré que, face à un environnement incertain et souvent instable, ces leaders trouvent leur motivation tant dans la recherche de reconnaissance et de valorisation que dans la volonté de contribuer à une dynamique économique locale en plein développement. La rémunération et les avantages jouent un rôle essentiel, mais ne constituent pas à eux seuls la source de motivation ; ils sont souvent complétés par des opportunités de développement professionnel, un environnement de travail stimulant et la reconnaissance de leurs efforts par la culture organisationnelle. La mise en place d'un leadership inspirant, une communication efficace, ainsi que la définition

d'objectifs clairs sont autant de stratégies adoptées pour renforcer la motivation. En outre, la culture locale, avec ses valeurs et ses traditions, influence aussi la manière dont les managers perçoivent leur rôle, leurs succès et leurs défis. Néanmoins, les enjeux liés à l'instabilité économique, à la concurrence accrue ou encore à l'accès difficile au financement exercent une pression supplémentaire sur leur motivation. Les managers doivent ainsi constamment ajuster leurs stratégies pour maintenir une forte implication, tout en naviguant dans un environnement changeant. La compréhension des facteurs de motivation est donc essentielle pour favoriser la pérennité et la croissance des startups en Algérie, en permettant de mobiliser l'énergie et la créativité des leaders dans un contexte souvent difficile mais riche de potentialités. Il en découle que la motivation, dans ce contexte, doit être considérée comme un levier stratégique, indispensable à la réalisation des objectifs des entrepreneurs et à la réalisation de leur vision à long terme.

Bibliographie

- Bekaddour Aicha , & Benhabib Abderrezzak . (2021). Le Rôle Du Capital Humains Et Des Motivations Personnelles De L'entrepreneur Dans La Croissance De La Start-up : Cas D'entrepreneurs Algériens. *les cahiers du mecas*, Volume 17, Numéro 1, Pages 145-160.
- Bahloul, S. (2025). The Entrepreneurial Mindset Among Algerian University Students A Case Study of Bachelor of Business Administration Students, University of Setif1-Algeria. . *مجلة النمو الاقتصادي والمقاولة*, 8(3), 114-123.
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial Resilience during Economic Crises. . (2013). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 553–573.
- Ayala, J. C., & Manzano, G. . (2014). Entrepreneurial resilience. *Journal of Management Development*, 33(4), 354–372.
- Baker, T. &. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. . *Administrative Science Quarterly*, , 50(3), 329–366.
- Beladjine, , & Belkebir, M. (2023). Mécanismes de soutien et de financement des startups en Algérie. . *التكامل الاقتصادي*, 11(2), 360-374.
- Braun, V. & , & Clarke, V. (2021). Thematic Analysis: A Practical Guide. Sage.
- Bullough, A., & , & Renko, M. . (2013). Entrepreneurial Resilience during Economic Crises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, , 37(2), 553–573.

- Camarero Garcia,, & Murmann,. (2025). How unemployment benefit duration shapes startup motivation and growth. *Small Business Economics*, , 64(4), 1565-1600.
- Cho, B. &. (2020).). “Social Value Creation in Start-ups”. . *Journal of Social Entrepreneurship*, , 11(2), 189–207.
- Creswell, J. W. ((2018)). Designing and Conducting Mixed Methods Research. Sage.
- Deira, A. .. ((2022)). Les startups à l’ère des nouvelles technologies: état des lieux des startups numériques en Algérie. .. *مجلة الاقتصاد الجديد*, 13(2), 857-876.
- Diop, P. M. ((2012)). La motivation entrepreneuriale dans le contexte sub-saharien francophone (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et metiers-CNAM).
- Doern, R. W., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*,, 31(5-6), 400-412.
- Duchek, S. (2020).). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, , 13, 215–246.
- Dweck, C. (2006). Mindset: The New Psychology of Success. *Random House*.
- Fisher, R. S., & Burnell, K. (2020). The resilience of entrepreneurs in crisis contexts. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Gachi, K., & Grinou, M. (2024). The place of creativity in start-ups: Case study of students with start-up. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*.
- Hartmann, M., Weiss, M., & , & Hoegl, M. . (2023). . Entrepreneurial resilience and value creation. *Journal of Business Venturing*,, 38(3), 106–134.
- Hébert, L. ((2002)). Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial. *Gestion*, , 27(1), 78-85.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & , & Sirmon, D. G. ((2003)). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. . *Journal of Management*,, 29(6), 963–989.
- Kor, Y. Y. (2001). The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty.
- MAHIR, S. ((2024)). Management des Compétences: Clé de la Performance durable dans les organisations. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, , 5(9), 168-188.
- McGrath, R. G. (2000). The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty. *Harvard Business Press*, (Vol. 284).
- Miles, M. B., & , & Huberman, A. M.. (1994). Qualitative Data Analysis. Sage.
- Nafei, W. ((2016). “Organizational Learning and Motivation”. *Journal of Business Studies*,, 12(3), 122–135.
- NASDA. (2022). Rapport sur le développement des start-ups en Algérie. Alger.
- Raho, R. &. ((2024)). La réalité de l’entrepreneuriat responsable en Algérie: défis et opportunités. . *khazzartech للاقتصاد الصناعي*, 14(1), 160-185.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, , 26(2), 243–263.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. . *Academy of Management Review*, , 28(2), 318–328.
- Valliere, D. (2013). Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness. . *Journal of Business Venturing*, , 28(3), 430–442.
- Wagnild, G. (2011). Resilience Scale User’s Guid