

# Contribution des fonds d'aide à l'entrepreneuriat en Algérie - étude statistique sur la CNAC de Relizane-

## Axe n°5

**Belmedjahed Nouara Nawel**- Doctorante à l'université de Mostaganem

Tel : 0552408795

E-mail : [belmedjahed-nawel@live.fr](mailto:belmedjahed-nawel@live.fr)

### Résumé :

L'entrepreneuriat peut être étudié de différentes manières et de plus d'un angle, celui de la théorie ou de la pratique. Cependant, cet article s'intéressera à l'état de l'entrepreneuriat en Algérie, en se focalisant sur la contribution des fonds d'aides instaurés par l'Etat, dans le cadre de la politique d'aide à la création d'emploi et la lutte contre le chômage. Le présent article fait l'objet d'une étude statistique sur la création d'entreprise de la CNAC de Relizane du premier trimestre de l'année en cours.

**Mots clés : entrepreneuriat, fond d'aide, promoteur, CNAC.**

### ملخص:

يمكن دراسة مفهوم المقاولاتية من اكثر من جانب و باكثر من منهج سواء كان تطبيقي او نظري. هذا المقال يدرس حالة المقاولاتية في الجزائر مركزا بذلك على حالة الجزائر، مخصصين بالذكر صناديق الدعم التي اسستها الدولة في اطار سياسة خلق مناصب شغل من اجل محاربة البطالة. يتمثل هذا المقال في دراسة احصائية للصندوق الوطني لتأمين البطالة للثلاثي الأول لسنة 2017.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، صناديق الدعم، مقال، CNAC.

## **Introduction**

L'entrepreneuriat n'est pas un phénomène récent, mais remonte aux siècles passés, en effet la firme, auparavant, était entrepreneuriale, c.-à-d, qu'il existait un seul individu à sa tête, qui était l'entrepreneur, qui possédait le rôle du propriétaire et du manager à la fois.

Par ailleurs, la firme s'est accrue et élargit pour laisser place au concept de société, dotée de plus d'un propriétaire où la gestion est déléguée à des tiers (les managers). Cependant, l'entrepreneuriat s'est renforcé encore plus dans le monde contemporain, ce concept peut être défini comme une nouvelle création d'entreprise où déjà l'extension d'une entreprise existante.

L'entrepreneuriat est un concept qui fait l'objet d'intérêt des chercheurs comme les professionnels, dans ce contexte, plusieurs travaux se sont consacrés à cela. Il est même perçu comme une matière de l'enseignement, d'ailleurs VERSTRAETE avance qu'« *Au sein des sciences de gestion, l'entrepreneuriat apparaît ainsi comme un phénomène organisationnel conduisant à l'apparition de formes organisées à finalité socio-économique et nécessitant un pilotage pour arriver au futur désiré par ceux qui en ont la responsabilité et/ou la gouvernance* »<sup>1</sup>.

L'Algérie ne fait pas l'exclusion d'être concernée par ce phénomène, à contrario, l'Etat encourage la création d'entreprise, afin de créer de l'emploi, et absorber le chômage, notamment, parce que plus de la majorité de la population est jeune, depuis il adopte des dispositifs pour ces fins comme la mise en place de la Caisse Nationale D'assurance Chômage en 1994.

En outre, la transition économique qu'a connu l'Algérie, et l'adoption de l'économie du marché a impliqué le libre échange et l'ouverture du marché, depuis le nombre des entreprises s'est accru; surtout après l'instauration des fonds d'aide tels que l'ANSEG, l'ANGEM, la CNAC et d'autres (15.475 entreprises créées en 2015<sup>2</sup>). Toutefois, la création d'entreprise à elle seule ne peut être un apport pour l'économie si elle ne pérennise pas, dans ce constat, le ministère du commerce a enregistré 8.305 entreprises dissoutes en 2015<sup>3</sup>.

Dans la présente étude, on s'intéressera à la contribution des fonds d'aide dans la création d'entreprise, en choisissant la CNAC de Relizane comme échantillon d'étude afin de répondre à la question suivante :

**Quel est l'état des lieux de la création d'entreprise par le biais de la CNAC en Algérie ?**

L'étude se structurera de la manière suivante :

En premier lieu on présentera le concept de l'entrepreneuriat ;

En second lieu, on exposera la méthodologie et les résultats de la recherche.

---

<sup>1</sup> T.Verstraete, « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », Revue de l'Entrepreneuriat 2001/1 (Vol. 1), p7.

<sup>2</sup> Site officiel du Ministère du commerce. <http://www.mincommerce.gov.dz/?mincom=stactivcom>. 12/03/2016 à 21 :22.

<sup>3</sup> Ibid.

## **I. La revue de littérature**

### **1. aperçu sur le concept de l'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat est à l'origine du mot entrepreneur, qui est défini selon le Petit Robert comme : l'acte d'entreprendre, ou comme celui qui entreprend quelque chose, ou bien comme «une personne qui se charge de l'exécution d'un travail ». Selon la perspective économique, il définit l'entrepreneur comme «toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte, et qui met en œuvre les divers facteurs de production (agents naturels, capital, travail), en vue de vendre des produits ou des services »<sup>4</sup>.

Plusieurs chercheurs et théoriciens ont tenté d'apporter une définition à l'entrepreneuriat, à l'image de STEVENSON et JARILLO (1990), qui le considèrent comme «le processus par lequel un individu - pour son compte ou dans le cadre organisationnel - poursuit une opportunité nonobstant les ressources dont il a le contrôle»<sup>5</sup>. D'après Schumpeter, l'opportunité entrepreneuriale est le résultat «d'une nouvelle combinaison 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>6</sup>

Dans l'analyse de l'entrepreneuriat, on se trouve face à certaines terminologies : l'organisation entrepreneuriale ou « promoteur » et l'organisation bureaucratique ou « administrateur », pour aligner ces concepts, STEVENSON et GUMPERT (1985) pensent que le management devrait se focaliser sur l'efficacité des ressources de l'entreprise<sup>7</sup>.

Par ailleurs, l'entrepreneuriat organisationnel, selon LUMPKIN et DESS (1996) prend pour élément déterminant le résultat (la nouvelle entrée), c'est-à-dire, un nouveau produit, un nouveau marché. Ceci peut être élargi si on remplace ce résultat (produit/marché) par un moyen qui est la poursuite d'une opportunité, afin de permettre à l'organisation de rester ou de devenir entrepreneuriale<sup>8</sup>.

En outre, Miller (1983) apporte le concept d'orientation entrepreneuriale, inspiré de la typologie de l'organisation de MINTZBERG (1973), selon l'auteur, la personnalité et le leadership du dirigeant sont les plus importants. Concernant, l'organisation bureaucratique, c'est la planification qui contribue à la performance entrepreneuriale, tandis que dans l'organisation organique il faut veiller à l'ajustement de la structure à l'environnement. Dans ce constat, MILLER a conçu une échelle incluant l'innovation, la pro-activité, et la propension à prendre des risques, afin de mesurer l'intensité entrepreneuriale<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> R.ZAMMAR, «Initiation à l'entrepreneuriat», conférence, Université Mohammed V- Agdal, Rabat, p3.

<sup>5</sup> K.Randerson et A.Fayolle, « Management et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents ? », Management & Avenir 2010/9 (n° 39), p.125.

<sup>6</sup> R.ZAMMAR, op.cit, p7.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Idem.

Selon l'approche francophone, le 'management entrepreneurial' est perçu sous un autre angle, dans cette optique, HEBBAR (2005) propose les fondements du management entrepreneurial suivants :

- les ressources humaines ;
- les objectifs stratégiques ;
- Les interactions, et les engagements.

MESSEGHEM montre qu'une organisation dotée d'une 'logique managériale', est «*caractérisée par une plus grande standardisation, formalisation, et spécialisation*», elle peut également afficher une forte intensité entrepreneuriale. STEVENSON et JARILLO (1986, 1990) proposent les dimensions du mode de management<sup>10</sup> :

- L'orientation stratégique ;
- la poursuite d'opportunité ;
- l'allocation des ressources ;
- le contrôle des ressources ;
- la structure, et la politique de rémunération.

La poursuite d'opportunité est caractérisée par la recherche de nouvelles combinaisons de ressources, par le promoteur, dans le but de création de la valeur. L'allocation de ressources est faite par étapes dans l'approche entrepreneuriale, mais réalisée en une seule fois, suite à une série de contrôles rigoureux, dans le mode 'administrateur'.

L'organisation 'promoteur', selon Stevenson, utilise le capital financier et humain, les savoirs et les compétences là où ils se trouvent, tandis que l'organisation 'administrateur' vise à être propriétaire des ressources afin d'en avoir le contrôle<sup>11</sup>.

L'organisation 'bureaucratique' impliquant plusieurs étapes et stratégies de négociation ; tandis que l'action du 'promoteur' est plus rapide. Ayant recours à des ressources dont elle n'est pas propriétaire, la structure organisationnelle la plus adaptée serait de type organique, son système de rémunération valorise l'indépendance et la responsabilité, et une politique de rémunération basée sur la productivité au lieu de l'ancienneté ou l'utilisation efficace des ressources.

L'entrepreneuriat organisationnel est un concept multidimensionnel qui vise les actions de l'organisation relatives aux innovations produit/marché et technologiques, à la prise de risque et à la pro-activité, qui peut représenter une variable rapprochée de l'entrepreneuriat.

En outre, Lumpkin, Dess (1996) ont apporté deux dimensions supplémentaires, concernant l'autonomie, qui caractérise un individu ou une équipe<sup>12</sup> :

- Les facteurs tels que l'abondance des ressources, les acteurs de la compétition, ou des facteurs internes à l'organisation ne suffiraient pas à empêcher cette autonomie.
- De même, des modifications organisationnelles (réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, recours à la délégation), ne suffiraient pas à l'encourager.

L'entrepreneuriat est souvent liée à deux concepts : la PME et les RH. Le lien avec le premier concept est dû au fait que la création d'entreprise se fait souvent sous forme

---

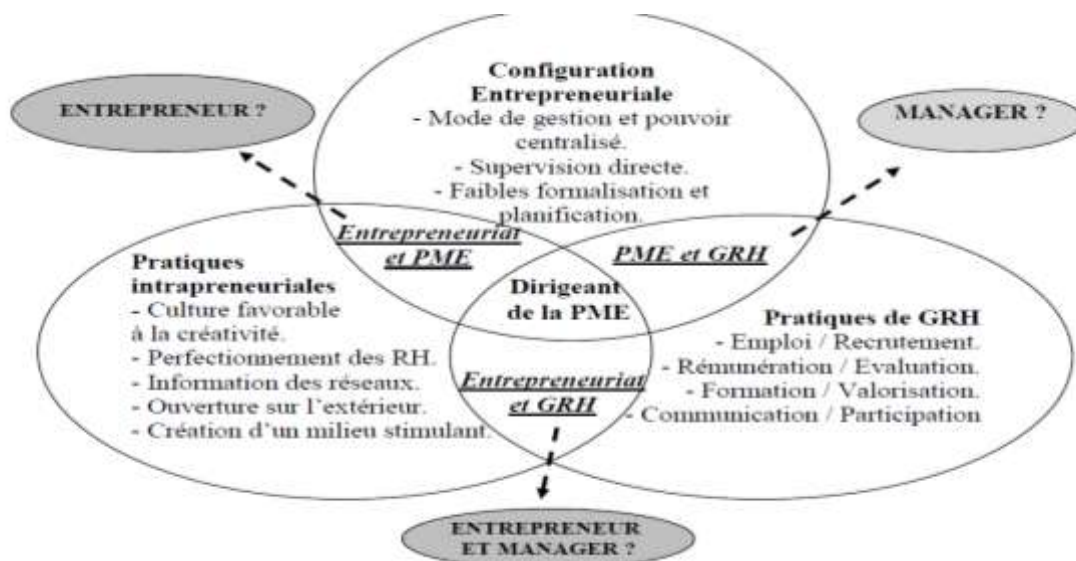
<sup>10</sup> K.Randerson, A.Fayolle, op.cit, p126.

<sup>11</sup> Ibid. p127.

<sup>12</sup> Ibid. p128.

de petite ou moyenne entreprise, un dispositif dynamique. Le lien avec le second concept est que le dit promoteur (porteur de projet) est une ressource humaine. Toutefois ce dernier peut parfois apparaître comme un concept ambigu, dans la mesure où son rôle est entremêlé avec celui du manager, particulièrement, lorsqu'il s'agit d'une firme entrepreneuriale, ou il n'existe pas de dichotomie de pouvoir et gestion, la figure ci-dessus illustre cette analyse.

**Fig.1. Les pratiques théorisées du dirigeant de PME**



Source : Katia Richomme-Huet, Aude d'Andria, « Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME », *Management & Avenir* 2010/9 (n° 39), p139.

La figure ci-dessus explique les rôles possibles du dirigeant selon les pratiques, qui peuvent être<sup>13</sup> :

- Chef d'entreprise à tendance « entrepreneur » ou « manager » ;
- Propriétaire-dirigeant combinant les deux approches, ou les alternant temporairement.

## 2. L'aspect empirique de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat représente la création d'une nouvelle activité ou l'extension d'une existence, représenté sous forme de projets, qui peuvent être classés comme suit<sup>14</sup> :

- Projets à faible potentiel de développement: qui ont peu de risques et peu de valeurs, l'entrepreneur connaît son métier et le secteur d'activité, il vise à trouver son propre emploi avec un management centralisé et simple ;
- Projets à fort potentiel de développement: qui ont peu de risques, un fort potentiel de valeurs, un entrepreneur innovant, ambitieux, leader et un bon manager ; le projet ne nécessite pas beaucoup de capitaux mais plutôt la protection et l'évolution rapide dans le marché ;
- Projets de type grand jeu: ils sont dotés d'un haut niveau de risques et haut potentiel de valeurs, l'entrepreneur est un très bon professionnel reconnu par ses compétences dans une activité et mobilisent des capitaux importants et des RH compétentes et une absence ou limitation d'erreur ;

<sup>13</sup> K.Richomme-Huet, A.d'Andria, « Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME », *Management & Avenir* 2010/9 (n° 39), p139.

<sup>14</sup> R.ZAMMAR, op.cit, p6-7.

- Projets de type impasse: dotés de risques élevés et peu de valeur, un bon entrepreneur, à des motivations sociales et politiques plutôt que financières possédant un réseau personnel important, et n'est pas toléré à l'erreur.

La création d'entreprise passe par des étapes qui se résument comme suit : l'évaluation de l'opportunité, la conception et la formulation du projet, le montage juridique et financement du projet et le lancement des activités.

## **II. Etat des lieux de la création d'entreprise par le biais de la CNAC Relizane**

La création de la CNAC (Caisse Nationale D'assurance Chômage) fût en 1994, sous la tutelle du ministère du travail, dans le but d'« amortir » les effets sociaux consécutifs aux licenciements massifs de travailleurs salariés du secteur économique, elle a été appliquée suite à l'application du plan d'ajustement structurel (PAS). La CNAC est passée par les étapes suivantes<sup>15</sup> :

- Indemnisation du chômage ; la CNAC prenait en charge les travailleurs licenciés involontairement pour causes économiques ;
- Mesures actives (2008-2004) ; la caisse prenait en charge les chômeurs allocataires pour les aider à se réinsérer dans le marché du travail, en les aidant dans leur quête du travail par le biais de conseillers animateurs, formés pour ses finalités ;
- L'aide à la création d'activité pour les chômeurs âgés entre 30-50 ans promulguée dans le Journal Officiel n°80 du 11 décembre 2006 et le journal officiel n°44 du 26 juillet 2009 (2004-2010) ;
- A partir de 2010, la CNAC a mis en place un dispositif de Soutien à la création et à l'extension d'activités pour les chômeurs promoteurs âgés de 30 à 50 ans ; augmentation du seuil d'investissement à 10 millions DA au lieu de 5 millions DA (Journal Officiel n°39 du 23 Juin 2010 et n°14 du 06 MARS 2011) ;
- Dispositif de mesures d'encouragement et d'appui à l'extension d'activité pour les promoteurs.

### **1. Méthodologie :**

Cet article a pris la CNAC de Relizane comme échantillon d'étude, de la période Mars 2017 pour analyser l'état de création d'entreprise dans la région, se basant sur des données statistiques de la caisse, analysées par l'observation. Les indicateurs pris en considération dans cette étude sont les suivants :

- L'âge des promoteurs ;
- Le sexe des promoteurs ;
- Le niveau de formation des promoteurs ;
- La nature d'activité ;
- Les phases de création ;
- Le nombre de dépôts de dossiers dans la période allant de 2004 jusqu'à 2016 ;
- Le statut juridique des entreprises créées.

---

<sup>15</sup> Le site officiel de la CNAC :

[https://www.cnac.dz/site\\_cnac\\_new/Web%20Pages/Fr/FR\\_PresentationCNAC.aspx#](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_PresentationCNAC.aspx#) consulté le 29/03/2017.

## 2. Résultats

Les résultats de l'étude sont présentés ci-dessus sous forme de tableaux et graphes, d'après les données statistiques de la CNAC, dans le but de démontrer l'état de la création d'entreprise dans la wilaya de Relizane.

**Tableau 1 : répartition des promoteurs par sexe**

Promoteur	Nombre	Taux
Masculin	4757	94.46%
Féminin	279	5.54%
Total	5036	100%

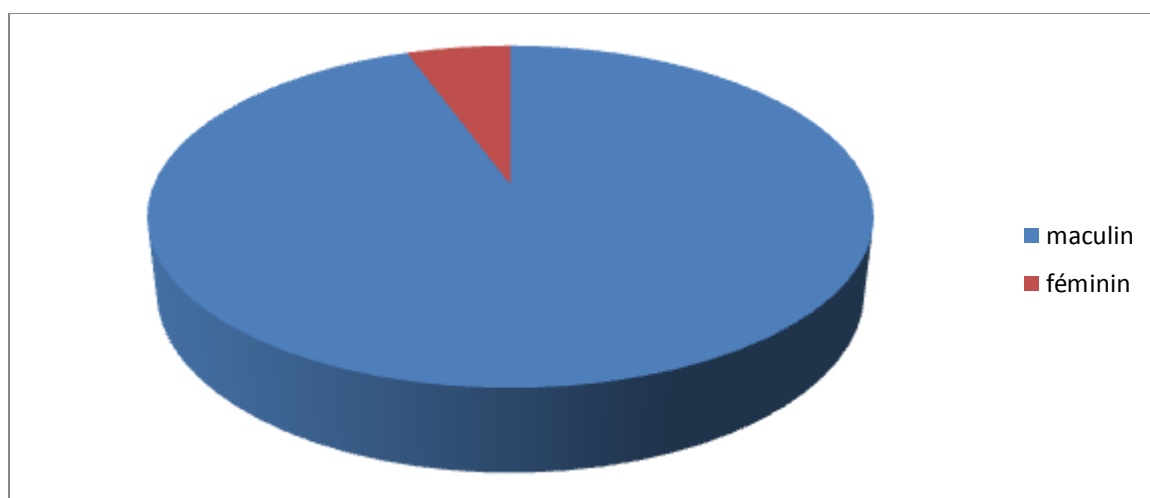
Source : CNAC RELIZANE, 2017.

D'après le tableau, la part des promoteurs masculins est largement plus supérieure à celle des promoteurs féminins (voir figure ci-dessus), dans la région, avec seulement 5%. Ce résultat est dû aux activités dominantes, qui sont des activités plus au moins choisies par le genre masculin que féminin, principalement, s'agit-il du transport, ainsi que de l'agriculture, dont la part détenue est de presque 50% des activités des promoteurs pour le transport.

Dans ce même constat, ces promoteurs emploient plus d'employés masculins que féminins (95%), on suppose que ces activités, principalement, le transport, exigent un employé du genre masculin plutôt que féminin.

Il est à signaler que la part des employés handicapés représente 0.09%, soit 4 promoteurs handicapés enregistrés au 3<sup>e</sup> mois de cette année, et ce malgré les efforts de l'Etat (avantages fiscaux et parafiscaux) pour intégrer cette catégorie de la population dans le marché du travail.

**Fig. 1. Répartition des promoteurs par sexe**



Source : CNAC RELIZANE

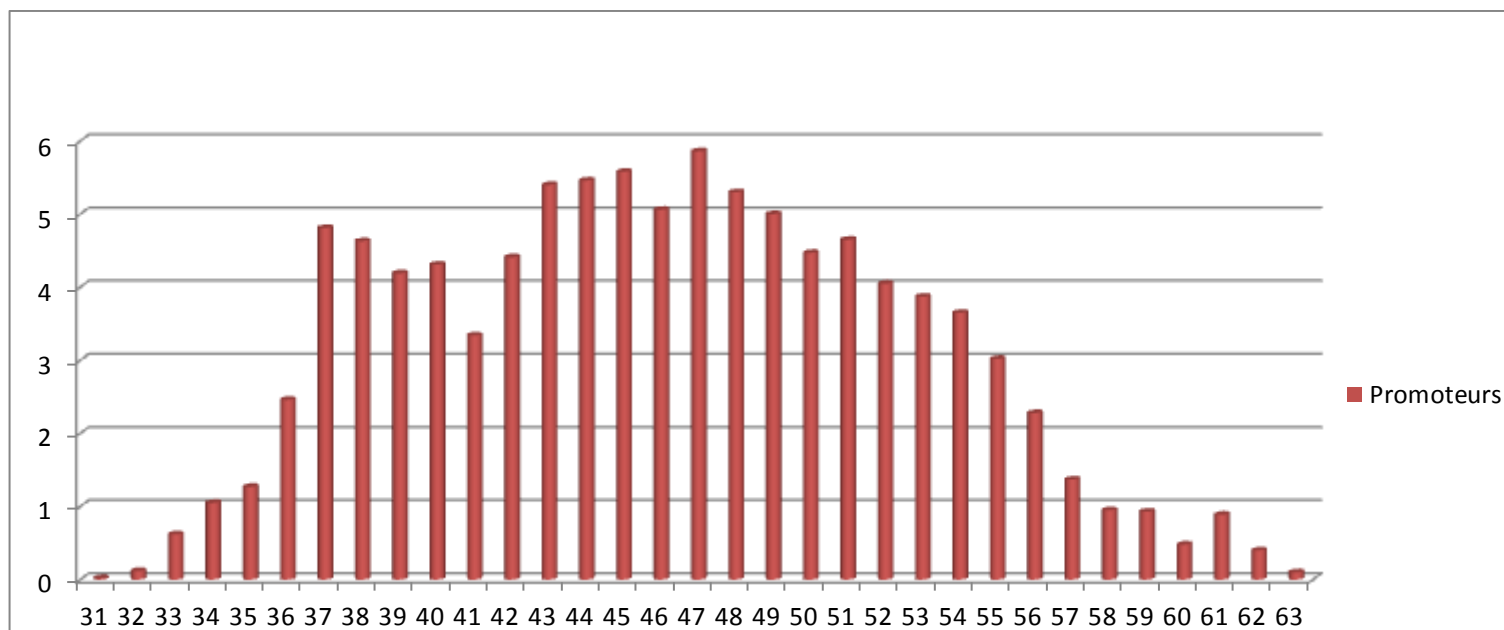
**Tableau 2 : répartition des promoteurs par âge**

Age	Nombre	Taux
-----	--------	------

31	1	0.02%
32	6	0.12%
33	31	0.62%
34	53	1.05%
35	64	1.27%
36	124	2.46%
37	242	4.81%
38	233	4.63%
39	211	4.19%
40	217	4.31%
41	168	3.34%
42	222	4.41%
43	272	5.40%
44	275	5.46%
45	281	5.58%
46	255	5.06%
47	295	5.86%
48	267	5.30%
49	252	5.00%
50	225	4.47%
51	234	4.65%
52	204	4.05%
53	195	3.87%
54	184	3.65%
55	152	3.02%
56	115	2.28%
57	69	1.37%
58	48	0.95%
59	47	0.93%
60	24	0.48%
61	45	0.89%
62	20	0.40%
63	5	0.10%
<b>TOTAL</b>	<b>5036</b>	<b>100%</b>

Source : CNAC RELIZANE

**Fig.2. répartition des promoteurs par âge**



Source : CNAC RELIZANE

D'après la figure ci-dessus, la moyenne d'âge des promoteurs est la quarantaine à peu près (37-49ans). Sachant que la politique de la CNAC est d'aider les promoteurs de plus de 30ans.

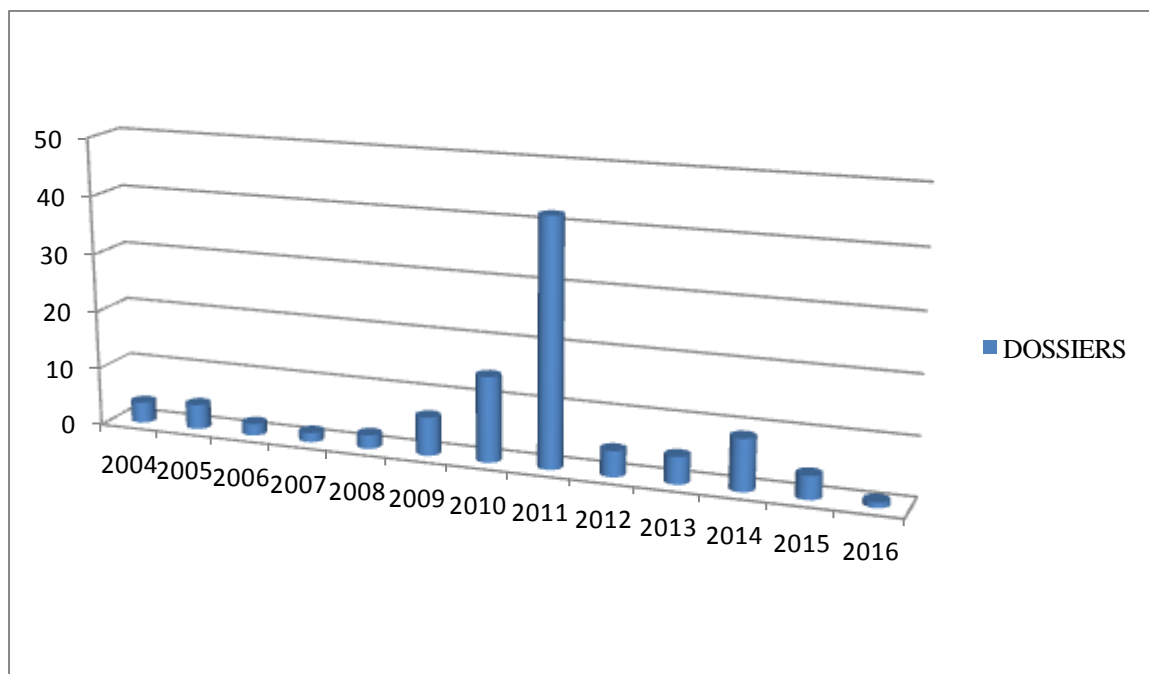
**Tableau 3 : niveaux d'instruction des promoteurs**

Promoteur	Nombre	Taux %
Analphabète	775	15.39%
Primaire	203	4.03%
Moyen	491	9.75%
Secondaire	267	5.30%
Formation professionnelle	32	0.64%
Universitaire	42	0.83%
Ecole coranique	1	0.02%
Non défini	248	4.92%
Total	5037	100%

Source : CNAC RELIZANE

D'après le tableau ci-dessus, les analphabètes détiennent la plus grande part des promoteurs de la CNAC, avec un taux de plus de 15%, contre moins de 1% pour les universitaires, ainsi que pour les diplômés de la formation professionnelle. On peut déduire, dans ce cas, que plus 90% des promoteurs de la CNAC de la région sont sans diplômes.

**Fig.3. évolution des dépôts de dossier entre l'année 2004-2016**



Source : CNAC RELIZANE

D'après la figure ci-dessus, le taux des dépôts de dossiers durant les années entre 2004-2016 n'atteint pas les 10%, sauf vers la fin 2009, le taux des dépôts de dossiers augmentent progressivement, pour atteindre les 42% en 2011 (2383 dossiers). Ce résultat est dû à l'augmentation du seuil d'investissement, et la promulgation de la loi de finance complémentaire régissant des abattements de la part patronale de la cotisation de sécurité sociale au titre de chaque demandeur d'emploi recruté, afin d'encourager les promoteurs, d'un côté, et aider à la création d'emploi. L'année de 2012 a connu une baisse très forte du taux des dépôts due à la révision de la politique de la caisse et le renforcement des critères de création d'activité. A partir de l'année de 2015, la baisse des dépôts reprend, après avoir enregistré une légère hausse de plus de 4% par rapport à l'année précédente, cette baisse est probablement due à la situation économique actuelle du pays.

**Tableau 4 : phases de projet**

Phase	Nombre	Taux
A l'étude	1441	25.4%
Attestation d'éligibilité	1564	27.04%
PV de constat de démarrage	1126	19.84%
Décision d'octroi d'avantage au titre de l'exploitation	523	9.22%
Retrait d'éligibilité	347	6.12%
Retrait d'avantage au titre de la réalisation	352	6.20%

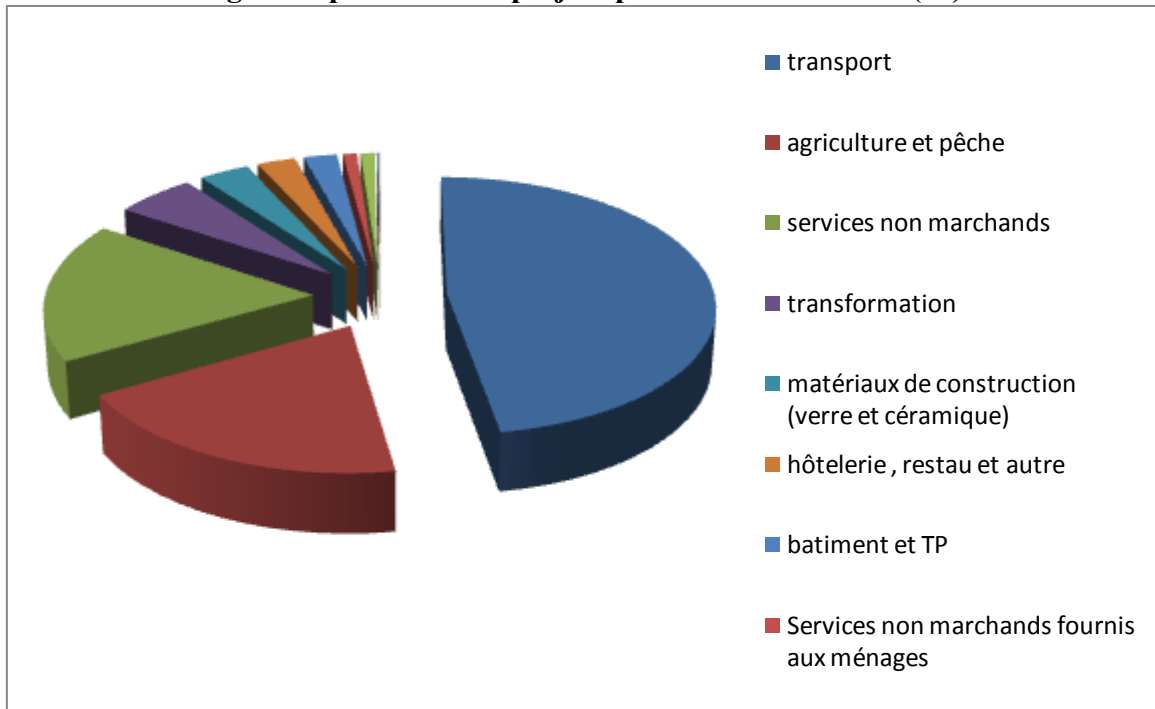
Décision d'octroi d'avantage au titre de la réalisation (DOAR)	126	2.22%
Notification de rejet (après CSV)	62	1.09%
Décision de prorogation de l'attestation d'éligibilité	48	0.85%
Attestation de rejet (avant CSV)	34	0.60%
Modificatif d'éligibilité	16	0.28%
Modificatif annexe DOAR	18	0.32%
Retrait d'avantage au titre de l'exploitation	26	0.46%
Cahier de charge	9	0.16%
Convention PNR*	4	0.07%
Propagation DOAR	4	0.07%
Rétablissement avantages réalisation	3	0.05%
PV de constat de démarrage-ext	1	0.02%
TOTAL	5674	100%

Source : CNAC RELIZANE

\*PNR : Prêt Non Rémunéré

Sur le nombre de dossiers déposés dans le but de lancer un projet d'entreprise, seulement, un est en phase de démarrage. Et pour la majorité, ils sont encore à la phase d'étude, et ont obtenu l'accord de la caisse (27%). Toutefois, le taux de rejet ne dépasse pas les 1% des promoteurs.

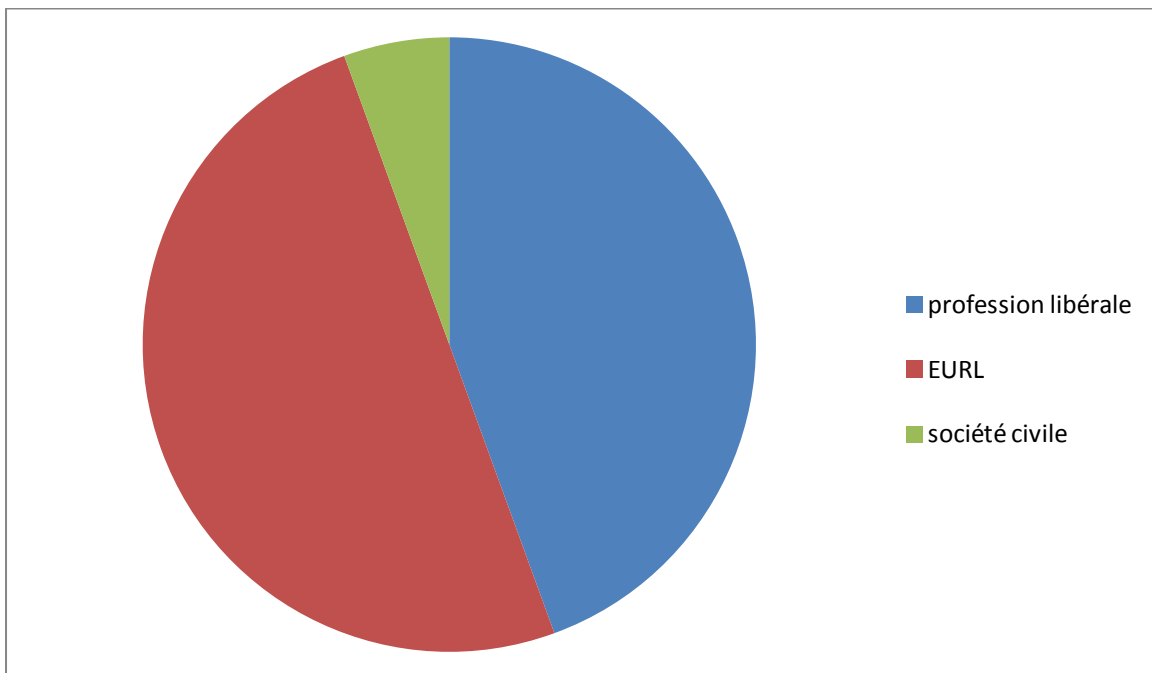
**Fig. 4. Répartition des projets par secteur d'activité (%)**



Source : CNAC RELIZANE

D'après la figure ci-dessus, les activités des promoteurs sont principalement du transport avec un taux de plus de 47%, suivi de l'agriculture est de la pêche 19%. Or, le taux de l'industrie ne dépasse pas les 5%, et n'atteint pas les 1% pour l'agroalimentaire.

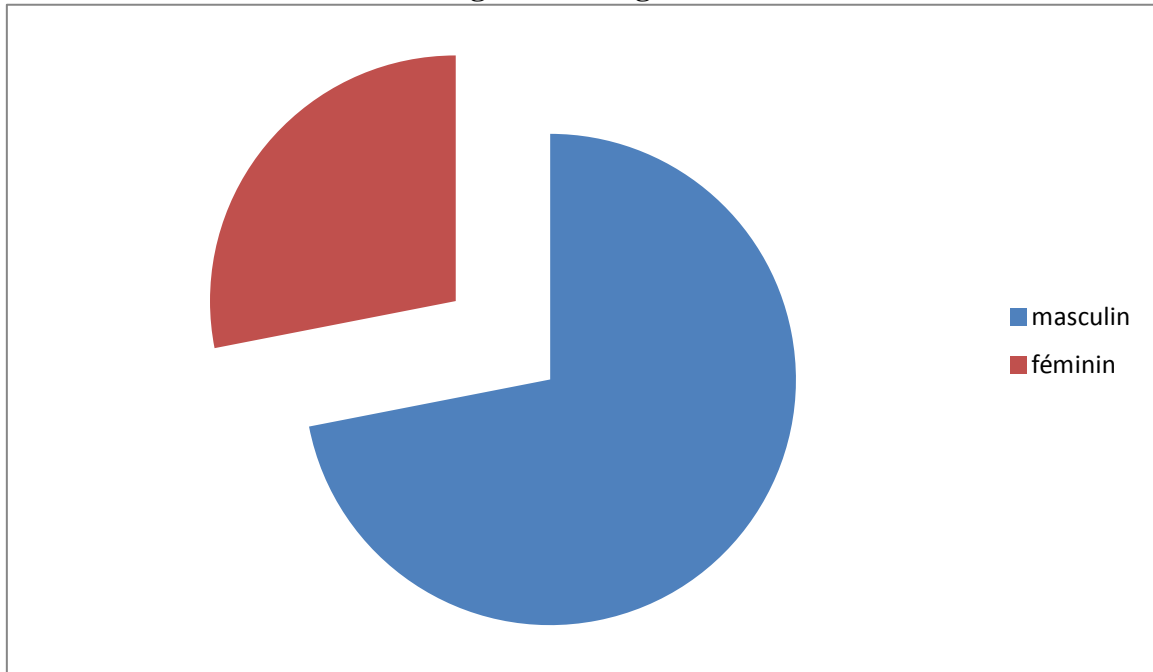
**Fig.5. statuts juridiques des entreprises**



Source : CNAC RELIZANE

D'après la figure ci-dessus, plus de la majorité des projets de la CNAC sont des personnes physiques (80%), contre seulement 0,18% en personne morale sous forme de EURL, les entreprises créées sont pratiquement des PME, concernant la profession libérale, elle représente 0.16% des activités créées. Ce qui est à noter que la plupart des projets sont des entreprises entrepreneuriales et non pas des sociétés, car l'activité principale des promoteurs est celle du transport.

**Fig.6. sexe du gérant**



Source : CNAC RELIZANE

D'après cette figure, le gérant est principalement du sexe masculin (94%) contre seulement (5.7%) du sexe féminin, puisque les entreprises créées sont presque toutes entrepreneuriales, donc le pouvoir et la gestion sont détenus par l'entrepreneur, et les promoteurs sont majoritairement du sexe masculin.

## Conclusion

Dans le cadre de la politique d'emploi, l'Algérie s'est dotée de dispositifs qui permettent de créer des entreprises, afin de créer les richesses et limiter le chômage. L'étude avait pour finalité de démontrer l'Etat des lieux de la création d'entreprise dans la région de Relizane, se basant ainsi sur la nature d'activité ainsi que l'offre d'emploi.

Ce qui est à retenir est qu'en matière de qualité, les projets des promoteurs sont principalement dans l'activité du transport, un domaine qui est relativement d'une valeur ajoutée amoindri, par rapport à l'industrie. **Malgré les efforts de l'Etat pour promouvoir le produit local et le lancement de projets dans ce domaine.**

L'étude a conclu, qu'à priori, l'entrepreneuriat sociale n'est pas encore évolué, voire émergé, et l'intégration des handicapés dans le marché du travail n'est pas atteinte par le biais des promoteurs de la CNAC. En outre, les mesures d'absorption du chômage ont apporté l'aide aux sans diplôme d'avoir une chance d'intégrer le marché du travail.

**Les universitaires n'ont pas encore la culture de l'entrepreneuriat, malgré les efforts de l'Etat, en matière d'avantages fiscaux et parafiscaux, ainsi que l'instauration des maisons de l'entrepreneuriat, à travers le territoire national, ainsi que les campagnes de sensibilisation, et les journées d'étude faites pour cette intention, au sein des universités. Toutefois, on rappelle que le cas de la CNAC prend en charge les porteurs d'idée de plus de 30 ans, il se pourrait que ce ne soit pas le cas pour dispositif d'ANSEJ.**

Toutefois, il est nécessaire de rappeler, que le bilan qui vient d'être présenté, ici, ne peut être généralisé, d'autres études quantitatives et qualitatives doivent être faites en ce sens. Ce qui peut faire l'objet d'une étude ultérieure, afin d'approfondir ce domaine de recherche et apporter de meilleurs résultats.

## **Bibliographie**

Kathleen Randerson, Alain Fayolle, « Management et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents ? », *Management & Avenir* 2010/9 (n° 39)

Katia Richomme-Huet, Aude d'Andria, « Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME », *Management & Avenir* 2010/9 (n° 39)

Rachid ZAMMAR, «Initiation à l'entrepreneuriat», conférence, Université Mohammed V- Agdal, Rabat

Thierry Verstraete, « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2001/1 (Vol. 1)

[https://www.cnac.dz/site\\_cnac\\_new/Web%20Pages/Fr/FR\\_PresentationCNAC.aspx#](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_PresentationCNAC.aspx#)

<http://www.mincommerce.gov.dz/?mincom=stactivcom>