



Les 3<sup>èmes</sup> Journées Scientifiques Internationales sur  
l'Entrepreneuriat  
Thème :  
Opportunités et Limites du Business Plan:  
L'idée, l'élaboration et la mise en œuvre  
Biskra le 17/18/19 d'avril 2012



***Innovation et business plan des entreprises innovantes***  
***cas des entreprises algériennes***

Nom & Prénom : berrached waffa



## Abstract

Aujourd'hui, les PME et notamment les plus innovantes sont un vecteur important de croissance de l'économie nationale et régionale. Elles contribuent à l'amélioration de performances économiques, notamment sur le plan de l'emploi et de la productivité.

Pour survivre, dans un environnement marqué par une forte pression concurrentielle et une rotation élevée des entreprises, la firme doit souvent se montrer plus innovante que ces concurrents. La compétitivité économique repose de plus en plus sur les facteurs immatériels comme l'innovation, la réactivité, la mobilisation des compétences, les capacités collectives d'organisation et de coopération. Et les entreprises innovantes sont fréquemment la source de nouveaux processus et de nouvelles technologies. Elles attirent des ressources vers de nouvelles activités et génèrent de nombreux emplois nouveaux lorsqu'elles connaissent la prospérité et une croissance rapide et lorsqu'aussi l'environnement dans lequel elles opèrent autorise une telle évolution.

En Algérie, peu d'études empiriques se sont focalisées sur le processus de l'innovation dans les PME pouvant expliquer l'implication de ces entreprises dans ce processus, les phénomènes susceptibles d'influer sur leur capacité à innover, et les obstacles qui entravent le développement des activités d'innovation dans ces entreprises. L'évolution future de l'économie algérienne dépend assez largement des réponses qui seront apportées à ces questions. Nous nous appuyons, dans ce papier, sur une étude empirique sur l'innovation à partir d'un échantillon de PME algériennes.

Mots clés : recherche et développement – innovation – croissance – PME - compétence des entreprises.





L'innovation est devenue pour les pays de l'OCDE un facteur clé de succès économique et un préalable au développement durable. Sur un marché mondial complexe et hautement compétitif, les entreprises doivent plus rapidement que jamais innover et développer des produits et services commercialement viables. Pour être en mesure de relever ces nouveaux défis, les entreprises adoptent de nouvelles approches à l'égard de leurs stratégies et processus d'innovation.

Confrontées à une concurrence mondiale de plus en plus vive et à une hausse des coûts de la recherche-développement (R-D), les entreprises ne peuvent plus survivre sur leurs seuls efforts de R-D et elles doivent rechercher des modes nouveaux et plus ouverts d'innovation. Les activités d'innovation des entreprises s'internationalisent et s'ouvrent à « l'innovation ouverte » – c'est-à-dire la collaboration avec des partenaires extérieurs, qu'il s'agisse de fournisseurs, de clients ou d'universités, afin de rester en tête de la course et de mettre de nouveaux produits et services sur le marché avant leurs concurrents. Dans le même temps, l'innovation se « démocratise », les utilisateurs de produits et de services, qu'il s'agisse d'entreprises ou de consommateurs individuels, étant de plus en plus eux-mêmes impliqués dans l'innovation.

Les entreprises multinationales, en particulier, ont externalisé à l'étranger une part croissante de leurs activités de R-D, à l'intérieur de leurs chaînes mondiales de valeur, et elles dépendent de l'innovation externe pour de nouveaux produits et procédés. On constate aussi que les entreprises pratiquent davantage la prise de licences et la vente du produit de leur propre innovation à des tiers.

Du point de vue des entreprises et de leurs dirigeants, une vision de l'innovation centrée sur la recherche-développement et les brevets est extrêmement partielle. Pour eux, l'innovation<sup>1</sup> est le fruit d'un processus global dans lequel la recherche et développement n'est qu'un ingrédient parmi d'autres, à intégrer dans une démarche organisationnelle complexe. L'innovation relève à la fois du développement et de la protection des technologies de l'organisation, du marketing, du design, de la créativité, de la stratégie d'entreprise, et de toutes les composantes du management. Même dans les secteurs où la recherche joue un rôle fondamental, les entreprises innovantes sont celles qui savent construire une véritable interaction entre la R&D et le marketing. L'innovation est le fruit de processus multiples associant de nombreux facteurs fonctionnels et organisationnels.

Il apparaît en outre que de nombreuses innovations n'intègrent aucune dimension technologique 50.98% selon OCDE<sup>2</sup> et relèvent de l'usage des produits et services, ou des modèles d'affaires. Le tableau de bord européen de l'innovation<sup>3</sup> montre que près de la moitié des entreprises européennes innovantes 48% ne s'appuient sur aucune activité de recherche en leur sein.

On observe donc un décalage entre une vision macro économique de l'innovation, très centrée sur la R&D et les brevets, et la réalité des entreprises. Celles-ci savent que la technologie doit être combinée avec de nombreux autres facteurs pour générer une innovation. Ce n'est donc pas tant la recherche et son issu –l'invention- qui leurs importent, que l'innovation aboutie a la valeur qu'elle crée en cas de succès commercial.

Selon la définition schumpetérienne de l'innovation, celle-ci se rapporte à un nouveau produit, à un nouveau processus de production ou à une nouvelle source d'approvisionnement. Cette





vision perse holistique est bien souvent réduite à sa deuxième composante. Outre une surestimation et une déconnexion du facteur technologique, ceci provient de ce que l'innovation est souvent présentée comme un facteur de gains de productivité, avant toute chose. La réalité est plus complexe. Dans une économie telle que l'économie Algérienne, dont les couts salariaux sont sans commune mesure avec ceux des pays en développement, l'innovation se rapporte à l'ensemble des processus qui permette de renouveler la demande pour les biens et services et de transformer les modèles économiques, il s'agit d'un facteur clé pour permettre aux entreprises d'éviter la concurrence par les prix, en déplaçant les termes de l'échange (nouveau « business model ») et en créant des préférences spécifique chez les clients via l'innovation d'offre. Elle constitue un facteur essentiel de croissance des entreprises et permet la différenciation.

Ainsi, l'innovation rassemble les facteurs de création de valeur des entreprises et devient un facteur clé de la compétitivité des économies qui éprouvent des difficultés à concurrencer les pays émergents sur les facteurs de couts et de prix.

Aujourd'hui que l'économie mondiale connaît une crise économique majeur, l'innovation apparait comme un levier essentiel pour sortir d'une spirale déflationniste<sup>4</sup> et d'une tendance à l'intensification de la concurrence par les prix. Elle constitue un moteur positif pour relancer la consommation et le renouvellement des produits et services, tout en donnant au grand public une autre vision de l'activité des entreprises. La vision médiatique de l'économie évoque bien souvent une lutte désespérée et vouée à l'échec des entreprises pour réduire les coûts et les prix. L'innovation réussie apparait au contraire comme un moyen de sortir de cette logique centrée sur les coûts pour stimuler la consommation des particuliers et renouveler les équipements des entreprises. Elle pourrait réconcilier les dirigeants avec leurs entreprises, d'autant qu'elle porte à la fois sur de nouveaux objets et services à consommer avec plaisir, mais réussi sur de nouvelles manières de travailler qui peuvent rendre le travail plus interessant ou plus facile. Dans le premier volet, l'innovation peu relancer l'envie de renouveler des biens et des services. Sur le second aspect, il s'agit de valoriser l'innovation organisationnelle et de processus comme source d'amélioration du quotidien des employés. Comme le soulignait un des dirigeant<sup>5</sup> de la boite française de télécommunication Orange « c'est en temps de crise qu'il faut investir dans l'innovation, pour préparer la sortie de crise mais aussi parce que l'innovation exige du temps ». En effet, les investissements dans l'innovation doivent être contra cyclique, c'est-à-dire qu'il faut dépenser davantage lorsque la situation économique est peu propice pour contribuer à relancer la croissance.

Dans ce domaine, l'Algérie semble s'engager dans cette voie depuis quelques années. L'innovation et la créativité sont souvent citées comme des avantages spécifiques et comme un facteur essentiel de compétitivité des économies développées.

L'objectif de cet article est d'esquisser une analyse des relations entre activités Technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes. L'Algérie constitue un exemple intéressant, à la fois proche et mal connu. L'économie algérienne correspond de moins en moins à l'image d'un pays rentier exploitant ses ressources en hydrocarbures et organisé sur un modèle que l'on pourrait qualifier de néo stalinien privilégiant l'industrie lourde et le secteur des entreprises d'Etat. L'échec de ce modèle d'industrialisation, séduisant sur le papier mais inadapté à la réalité, a conduit à la longue crise politique que l'on connaît en même temps qu'à la libéralisation de l'économie. Une des manifestations les plus tangibles de ce processus est la



multiplication des créations d'entreprises généralement de taille petite ou moyenne qui rapproche les structures de l'économie algérienne de celles des pays voisins.

Dans ce nouveau système, la place des PME devient prépondérante dans la création d'emploi et dans l'activité. Les perspectives d'ouverture de l'économie dans le cadre du processus de Barcelone mettent au premier plan la capacité de ces entreprises à soutenir la concurrence de leurs homologues de la rive septentrionale de la Méditerranée.

Notre étude est organisée de la façon suivante : dans un premier temps nous présentons les variables influant sur le processus d'innovation dans les PME et les capacités d'innovation des petites et moyennes entreprises algériennes. Dans un deuxième temps, nous présenterons une étude empirique sur l'innovation à partir d'un échantillon de PME algériennes. Enfin, la troisième section tire les enseignements de cette étude et esquisse quelques pistes de réflexion.

## 1- Les PME et l'innovation

### A. Les variables influant sur le processus d'innovation

Plusieurs variables influent sur le processus de l'innovation dans les entreprises. En l'occurrence, il s'agit des activités de R-D, des compétences internes, de la veille technologique ainsi que les relations multiples avec des tiers.

- L'activité de recherche et développement est considérée comme une source principale de l'innovation. En effet, la R-D permet à l'entreprise de produire des nouveaux savoirs et d'acquérir des connaissances et des savoir-faire spécifiques. Nonaka et Takeuchi identifient plusieurs modalités de création de connaissances au sein de l'entreprise<sup>6</sup> - socialisation, externalisation, combinaison, internalisation- qui interviennent dans le développement de l'innovation pour créer un avantage concurrentiel. Aussi, la R-D est décisive pour l'appropriation de technologies et techniques nouvelles pour soutenir le processus d'innovation. Toutefois, dans la majorité des cas, l'innovation dans les petites et moyennes entreprises<sup>7</sup> se fait sans activité de recherche et développement proprement dite et est faite de petits changements. L'auteur explique aussi que cette innovation est diffuse: les idées nouvelles<sup>8</sup> proviennent plus de l'extérieur (des clients et des réseaux de l'entreprise) que de l'intérieur. Pour innover, les PME vont même choisir de délivrer la créativité des employés en les associant au changement. L'activité de recherche et développement<sup>9</sup> menée par ces entreprises serait plutôt spontanée ou sporadique (lorsque le besoin se fait sentir). On explique ici que la R-D se réalise quand l'entrepreneur est orienté vers l'action et la nécessité du moment, contrairement à la R-D des grandes entreprises qui est planifiée d'avance et sur le long terme (processus routinier).

La conjoncture Schumpetérienne<sup>10</sup> selon laquelle les grandes entreprises seraient plus innovantes que les entreprises de petite taille a fait l'objet de nombreux travaux pour analyser le rapport entre l'innovation et la taille de l'entreprise. Toutefois, Cohen suggère d'orienter les études empiriques vers le concept de compétences<sup>11</sup> plutôt que l'analyse du rapport entre l'innovation et la taille de l'entreprise afin d'étudier les facteurs qui expliquent le comportement innovant. En moyenne, la taille ne constitue pas un avantage apparent<sup>12</sup> dans le processus d'innovation, mais cela ne signifie pas que la taille n'ait pas son importance pour des activités spécifiques. Ainsi, lorsque les activités d'innovation exigent des coûts fixes importants (secteur pharmaceutique, par exemple), on retrouve un plus grand nombre de grandes entreprises, mais lorsque la



flexibilité et la capacité à exploiter des niches sont importantes, ce sont les PME qui seront plus innovantes.

La R-D à la base de l'innovation exige des ressources financières suffisantes, celles-ci sont plus élevées dans les grandes entreprises que dans les PME. En effet, les grandes entreprises disposent d'assez de ressources et ont facilement accès aux marchés de capitaux pour supporter le risque de l'innovation en cas d'échec. Evans et Jovanovic affirment que les contraintes<sup>13</sup> de financement sont plus grandes pour les entreprises de petite dimension.

Ils soulignent aussi l'existence d'un corrélat entre le rationnement du crédit et la taille de l'entreprise. Compte tenu de l'importance de l'activité de R-D pour l'innovation et des faibles ressources des PME pour financer cette activité, l'accès au financement ressort comme une préoccupation majeure. Pour pallier la contrainte de financement en matière d'innovation, les PME peuvent recourir aux emprunts bancaires, cependant, les relations qu'entretiennent ces entreprises avec les bailleurs de fonds ne sont pas toujours bonnes. Marchesnay et Fourcade soulignent que «avant de financer un projet d'investissement<sup>14</sup>, les banques ne s'engageront qu'après étude de la rentabilité du dossier et du niveau d'endettement de l'entreprise. L'existence de fonds propres suffisants conditionne l'octroi d'un prêt et les conditions dans lesquelles il est accordé (taux d'intérêt, sécurité prise...). Dans cette négociation commerciale, la position des PME n'est pas toujours très favorable». Il explique aussi que ce sont les entreprises qui fournissent les documents prévisionnels et qui révèlent leur stratégie qui vont bénéficier de crédits auprès des institutions bancaires. Afin de limiter la contrainte de financement des projets de recherche et d'innovation, les PME peuvent recourir au capital risque.

Cette formule permet à ces entreprises de financer des projets d'innovation quand les banques refusent d'accorder des prêts car elles jugent que ces projets sont risqués. Les PME peuvent recourir aussi aux différentes aides à l'innovation mises en place par les pouvoirs publics afin de financer leurs projets.

- Dans le modèle dit de « liaison en chaîne » de Kline et Rosenberg, l'innovation est conçue comme une interaction entre<sup>15</sup>, d'une part, le marché et, d'autre part, la base de connaissances et les compétences dont dispose l'entreprise. Ainsi, l'activité d'innovation met à contribution non seulement le personnel du laboratoire de recherche et développement, mais aussi celui de la production, de la vente, etc.

L'innovation n'est plus seulement liée aux compétences technologiques de l'entreprise, mais aussi aux compétences productives, de conception, de commercialisation... C'est l'ensemble de ces compétences qui permettent à l'entreprise de prendre en compte les contraintes qui pèsent sur l'innovation. La capacité de l'entreprise d'assimiler les connaissances externes et de créer de nouvelles connaissances constitue la «capacité d'absorption». Les auteurs expliquent que la capacité de l'entreprise à exploiter les connaissances externes<sup>16</sup> est déterminante pour innover. L'entreprise est plus au moins en mesure d'exploiter les opportunités technologiques selon sa base de connaissance et le processus de l'apprentissage<sup>17</sup> afin de créer de nouvelles compétences. La capacité d'absorption dépend aussi<sup>18</sup> des modalités d'échange d'informations et de connaissances entre les différents acteurs au sein de l'entreprise. En outre, Arora et Gambardella soulignent que l'effort de recherche interne<sup>19</sup> a une influence positive sur la capacité d'absorption des connaissances externes issues d'autres entreprises, des universités et des organismes de recherche. Ceci profite principalement aux grandes entreprises et aux petites entreprises innovantes.





- Une autre source qui relève de l'innovation est la veille technologique. En effet, la veille technologique permet aux entreprises de se tenir informées<sup>20</sup> des toutes dernières évolutions technologiques et de rester ainsi aux aguets des nouvelles technologies pour répondre aux besoins de l'innovation. Face au développement technologique, l'information interne (issue de la R-D) n'est pas suffisante pour l'entreprise, il faut qu'elle élargisse son champs de recherche vers l'extérieur et reste à l'écoute afin d'obtenir des nouvelles informations qui seront ensuite évaluées et ajustées aux besoins des activités de recherche et développement. La veille technologique dans les PME est un processus le plus souvent<sup>21</sup> itératif et surtout cumulatif. Elle consiste en l'accumulation et le tri d'information, en partie ciblée, l'analyse de l'information en particulier par des relations de confiance et de vérification auprès de différentes sources, la diffusion de l'information scientifique au sein de l'organisation, et l'utilisation de cette information au moment convenable. Ainsi, l'innovation nécessite<sup>22</sup> le développement de relations avec d'autres entreprises et les milieux de recherche publics comme les centres de recherche et les universités. Dans cette perspective, les externalités de connaissances issues de l'interface entre la recherche privée et la recherche académique ainsi que la coopération avec d'autres entreprises favorisent le développement de capacités d'innovation.
- Les entreprises ne dominent pas tous les éléments du processus d'innovation<sup>23</sup>, elles tendent à mettre en œuvre de nouvelles stratégies organisationnelles fondées sur des alliances et des partenariats et sur la gestion de réseaux; les réseaux d'innovation. Ces derniers offrent un contexte approprié à la complexité de la démarche d'innovation. Ils peuvent être un moyen pour l'entreprise d'acquérir l'information qui a un accès difficile. Ils permettent également à des entreprises de faire des alliances pour partager les compétences, les savoir-faire, et le développement du processus d'apprentissage collectif, afin de soutenir l'innovation. Les réseaux facilitent aussi la diffusion des nouvelles technologies et les innovations surtout vers les PME dont les ressources pour l'appropriation sont souvent limitées. Les réseaux d'innovation peuvent avoir plusieurs formes. Il y a les réseaux technico-économiques<sup>24</sup>, les réseaux inter-entreprises où il y a un partage des connaissances et des compétences et un partenariat de R-D, les réseaux des banques de données par la coopération scientifique et technique<sup>25</sup>, etc. jusqu'aux réseaux institutionnels instaurés par les pouvoirs publics dans le but de favoriser l'innovation dans les PME. Johannisson a montré en particulier pour les PME que pour obtenir l'information technique nécessaire aux activités de recherche et d'innovation, les entrepreneurs utilisent les réseaux personnels (amis, collègues, connaissances professionnelles, etc.). Ce type de réseaux est appelé réseaux à signaux forts souvent utilisés par les PME<sup>26</sup>. Ces entreprises utilisent les réseaux informationnels, ce sont les réseaux à signaux faibles qui sont ceux avec lesquels l'entrepreneur fait rarement affaire<sup>27</sup>, mais ils représentent une source importante d'informations. Il s'agit de données souvent partielles que l'entrepreneur doit décoder et cumuler pour en saisir la pertinence et en tirer des décisions stratégiques. Ils existent dans les milieux de la recherche et de l'enseignement. Ils peuvent aussi provenir de certaines firmes de conseils, de fonctionnaires, d'intervenants locaux. Sur la base d'une étude effectuée en 2006 sur 506 entreprises canadiennes<sup>28</sup>, Julien a montré l'importance des réseaux à liens faibles pour les activités intensives en connaissances et pour les exportations. Ainsi, l'innovation dans les PME est stimulée par les réseaux à signaux faibles (réseaux qui





apportent l'information riche), mais les entrepreneurs utilisent aussi les réseaux à signaux forts qui peuvent apporter l'information complémentaire pour soutenir le processus d'innovation

## **B- Business plan :**

Le Business Plan est un instrument de réflexion permettant de formaliser, d'organiser et de planifier le projet. C'est aussi un outil de communication qui permet de présenter le projet de façon détaillée à divers interlocuteurs. Mais surtout, le Business Plan est un document destiné aux investisseurs. Il a pour objectif de convaincre un investisseur de financer l'entreprise.

Pour cela, il doit principalement démontrer :

- L'intérêt financier du projet
- La qualité de l'équipe
- Les avantages concurrentiels

Le Business Plan doit fournir toutes les informations permettant à un investisseur d'évaluer l'opportunité et les risques d'un investissement.

Avant la rédaction effective du Business Plan, il est conseillé de réaliser au préalable une étude d'opportunité.

En complément du Business Plan, il est très utile de disposer d'un « Executive Summary » qui présente l'entreprise en quelques pages.

### **1- Validation préalable du projet**

Avant de s'engager dans la création d'une entreprise en y consacrant beaucoup de temps, d'énergie et d'argent, il est fortement recommandé d'effectuer une étude d'opportunité comprenant une étude de marché et une étude de faisabilité technique.

L'étude de marché permettra notamment de vérifier l'adéquation des produits ou services envisagés avec les besoins du marché, d'identifier les concurrents et d'évaluer la viabilité économique du projet. Elle donnera de la crédibilité au projet et facilitera la rédaction ultérieure du Business Plan en fournissant des éléments précieux.

En complément de l'étude de marché, il sera souvent utile d'analyser la faisabilité technique du projet. Cette étude technique pourra aboutir à la réalisation d'une maquette ou d'un prototype permettant de démontrer la faisabilité technique. Cette étude pourra également comprendre un cahier des charges et des devis de prestataires. Elle fournira les éléments nécessaires pour évaluer les coûts et les délais de développement et pour établir le plan de développement.

### **2- Executive Summary**

C'est une synthèse du Business Plan de seulement quelques pages. Comme un CV, il n'est pas forcément exhaustif, il doit surtout donner envie d'en savoir plus et il peut être utilisé pour obtenir un rendez-vous. Un « Executive Summary » est souvent placé au début du Business Plan pour permettre au lecteur de se faire une première idée en quelques minutes. Il peut aussi être utilisé seul, à la place du Business Plan, pour éviter de fournir des informations trop détaillées, confidentielles ou périmées. Il sera généralement réutilisé un grand nombre de fois pour remplir différents dossiers (aides, concours...).

Il faut régulièrement actualiser l'Executive Summary et l'améliorer progressivement. Il doit présenter le projet de façon concise et séduisante en quelques paragraphes, par exemple :

- Le projet : nom, secteur d'activité, fondateurs, contexte, vision/ambition du projet
- L'offre : concept, produits ou services proposés, fonctionnalités, caractère innovant, positionnement/mission de l'entreprise
- Le marché : acheteurs potentiels, avantages concurrentiels, valeur ajoutée perçue
- Le Business Model : canaux de distribution, prix de vente
- Les objectifs : résultats prévus qui caractériseront le succès







- - La stratégie : facteurs clé de succès, orientations stratégiques, plan de recrutement, de développement, de Marketing
- - L'opportunité d'investissement : besoins financiers, montant recherché.

### 3- Modèle de Business Plan

La construction du Business Plan suit généralement un raisonnement logique, qui démontre étape par étape que :

- L'activité envisagée peut générer des bénéfices importants
  - Il existe un besoin fort et non satisfait
  - La solution innovante envisagée répond à ce besoin et elle est suffisamment attractive pour déclencher un acte d'achat
  - Ce besoin concerne un nombre de clients potentiels important et croissant
  - Cette activité générera un chiffre d'affaires important et sera rentable
- L'équipe est excellente, elle comporte des profils complémentaires qui rassemblent :
  - Toutes les compétences techniques, commerciales et financières nécessaires au projet
  - De l'expérience et des contacts sur le marché visé et les technologies utilisées
  - La capacité à gérer une entreprise
- L'entreprise aura une part de marché importante et durable
  - Les concurrents avérés ou potentiels sont bien identifiés
  - L'entreprise bénéficie d'importants avantages concurrentiels (avance technologique, brevets, contrats, partenariats...)
  - Les concurrents sont pénalisés par des barrières à l'entrée (délais et coûts de développement, brevets...).

Le Business Plan peut comporter les éléments suivants:

- **Executive Summary**
- **Equipe:** Présentation du porteur de projet et des personnes-clés de l'entreprise. Résumés des CV en insistant sur les points qui sont pertinents pour le projet (formation, expérience...)  
Montrer que ces profils sont complémentaires, que l'équipe est expérimentée et qu'elle réunit l'ensemble des compétences nécessaires à la réussite de l'entreprise : managériale, technique ou scientifique, commerciale, financière. Eventuellement, indiquer si un ou plusieurs profils manquants sont recherchés.
- Montrer que cette équipe est la meilleure pour réaliser le projet et qu'elle possède des atouts uniques qui font défaut aux concurrents.
- **Offre:** Présentation des produits/services proposés, technologie, brevets. A quels besoins répondent-ils ? Quelle est l'offre existante ? Caractère innovant, avantages et inconvénients par rapport à l'offre existante. Contexte, opportunité, time-to-market : pourquoi ces produits n'ont-ils pas déjà été proposés ? Le marché est-il mûr ?
- **Marché:** Eléments extraits de l'étude de marché: Qui sont les clients ciblés ? L'entreprise apporte une solution nouvelle à un besoin existant: démontrer l'existence d'un marché. Résultats d'enquêtes auprès de clients ou prospects, citations...  
Segmentation des clients : identifier les différentes catégories de clients ciblées par l'entreprise à travers des offres et des stratégies adaptées (produits, tarifs, canaux de distribution, communication...). Zone géographique ciblée  
Vision du marché : compréhension de l'environnement économique de l'entreprise, principaux acteurs, positionnement dans la chaîne de valeur...





- Taille et évolution du marché : démontrer l'importance et la croissance de ce marché. Etudes de marché, chiffres fournis par des analystes (choisir des sources d'informations externes crédibles et récentes).
- Statistiques internes sur l'activité de l'entreprise, si disponibles.
  - **Business model ou modèle économique:** Démontrer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur par son activité, à générer un chiffre d'affaires important et une forte rentabilité.
    - Sources de revenus de l'entreprise : ventes de produits ou services, revenus publicitaires, licences de la technologie, etc.
    - Canaux de distribution : comment l'entreprise va-t-elle toucher les clients ciblés ? Réseaux que l'entreprise va utiliser pour distribuer ses produits et services.
    - Politique de prix : prix de vente des produits ou services. Comment ont-ils été déterminés ?  
Positionnement prix par rapport aux solutions concurrentes/alternatives.
    - Stratégie commerciale: démontrer que l'entreprise saura vendre (vendeurs expérimentés, connaissance des clients ciblés et du processus de vente, contrats existants, partenariats...).
  - **Concurrence:** Concurrents directs et indirects. Avantages compétitifs et positionnement par rapport aux concurrents (offre, cible, forces, faiblesses, prix...) Barrières à l'entrée pour de nouveaux entrants
    - Mise en valeur des avantages concurrentiels qui assureront le succès et la pérennité de l'entreprise
  - **Propriété Intellectuelle:** Stade de développement des produits
    - Stratégie de protection intellectuelle
    - PI actuelle : marques et brevets déposés, licences
    - Projets de dépôts
  - **Société :** Structure : forme juridique, date de création, début d'activité.
    - Capital, nature des apports.
    - Actionnaires : liste, répartition du capital (« Cap table »), rôle et degré d'implication dans le projet.
  - **Plan d'action:** Décrit la route jusqu'au succès. Par exemple sur 3 ans, en détaillant la première année.
    - Stratégie de l'entreprise, facteurs-clés de succès, jalons, indicateurs-clés de performance de l'entreprise, objectifs chiffrés.
    - Plan de Recherche et Développement : axes de R&D, planning de développement des produits, investissements et moyens nécessaires.
    - Production: site de production, coûts de production des produits ou services, investissements matériels et humains nécessaires.
    - Marketing et Communication: objectifs, plan de communication, cibles, messages, supports, budget de communication, plan d'action marketing, campagnes prévues, suivi des performances, budget Marketing, taux de conversion, coût de recrutement des clients.
    - Plan d'action commerciale : objectifs commerciaux, organisation et animation des équipes de vente, processus de vente.
    - Ressources Humaines : organisation, postes-clés, évolution prévisionnelle de l'effectif, plan de recrutement, politique de rémunération (salaires prévus, partie variable...), ressources externes (sous-traitants, consultants, avocats...).





- Plan de développement international : implantations à l'étranger, partenariats, croissance externe...
- **Prévisions financières:** Démontre la rentabilité financière de l'entreprise. Prévisions trimestrielles sur 3 à 5 ans ou jusqu'au retour sur investissement.
- Estimation des revenus : en cohérence avec le modèle de revenus décrit précédemment, à partir d'hypothèses prudentes, détaillées et justifiées.
- Estimation des charges : en cohérence avec le plan d'action décrit précédemment.
- Point mort (« Break Even ») : quand sera-t-il atteint ? Sous quelles conditions ?
- Compte de résultat prévisionnel
- Bilan prévisionnel
- Plan de financement : besoins financiers et sources de financement prévues, capitaux propres, autofinancement, aides...
- Plan de trésorerie (pour la première année, mensuel)
- **Opportunité d'investissement :** Capitaux nécessaires pour mener à bien le projet, montant recherché, utilisation des fonds  
Potentiel du projet, risques identifiés à surveiller, raisons pour lesquels l'équipe va réussir. Retour sur investissement. Scénarios de sortie envisagés.

**4- Prévisions financières :** Le Business Plan doit comporter au minimum:

- un compte de résultat prévisionnel,
- un tableau de financement prévisionnel.

Il inclut un plan de trésorerie pour la première année.

Ces tableaux permettent de calculer le montant des fonds nécessaires au financement du projet, puis de présenter aux investisseurs l'utilisation prévue des fonds.

### C- Le secteur de la PME/PMI en Algérie :

Les petites et moyennes entreprises algériennes ont été marginalisées jusqu'à la fin des années quatre vingt au profit de la grande dimension. Elles ont évolué dans un environnement totalement défavorable, et étaient concentrées sur des activités de transformation courante et à très faibles valeur ajoutée et intensité technologique. Ce n'est qu'à partir de l'introduction des réformes économiques au début des années quatre vingt dix en vue d'une libéralisation de l'économie que les pouvoirs publics ont commencé réellement à accorder une attention particulière aux PME.

Afin d'améliorer l'environnement des entreprises de petite taille et de promouvoir leur développement, en 2000 les pouvoirs publics ont mis en place un programme de mise à niveau co-financé par l'Union Européenne<sup>29</sup>. Le but de ce programme est d'améliorer les capacités de production de ces entreprises, une meilleure compétitivité et une insertion dans le marché mondial en vue de l'adhésion du pays en 2010 à l'OMC ainsi que l'accession à la zone de libre échange euro-méditerranéenne. Le secteur de la PME a bénéficié aussi d'un programme de mise à niveau de la compétitivité industrielle et de développement des services d'appui technologiques et de conseils à l'industrie. L'objectif étant de stimuler l'innovation dans ces entreprises.

### D- Les capacités d'innovation des PME algériennes:

En Algérie, les dépenses en matière de recherche et développement représentent moins de 1% du PIB<sup>30</sup>. Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans





l'investissement en recherche. L'innovation est plus ou moins présente dans les grandes entreprises, cependant les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation. En l'absence de statistiques qui concernent l'innovation en Algérie, si on prend comme indicateur le dépôt de brevets d'innovation<sup>31</sup>, l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) a enregistré jusqu'à présent plus de 2000 inventions protégées par des brevets, dont 80% sont d'origine étrangère, les 20% restantes concernent les grandes entreprises nationales et très rarement les PME.

Les PME algériennes se caractérisent souvent par une insuffisance des capacités d'innovation. En effet, plusieurs obstacles entravent le développement des projets d'innovation dans ces entreprises. La plupart des entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées. Pour financer les efforts de recherche et développement ou les investissements liés à l'innovation, ces entreprises se trouvent confrontées à l'obstacle de l'accès au financement externe. En Algérie les banques n'accordent pas assez de crédits aux PME, et il y a une absence de marché assurant une offre de capital-risque ou de capitaux d'amorçage.

Un autre obstacle qui entrave le développement de l'innovation dans les entreprises de petite taille est le manque d'information sur les évolutions technologiques. Il y a un manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation. En effet, les compétences internes des PME algériennes (chercheurs, techniciens, agent de production et de commercialisation, etc. devant pouvoir absorber les opportunités technologiques) sont faibles. A ce titre, il faut souligner qu'en Algérie il n'existe pas de soutien financier des pouvoirs publics à la formation pour les petites et moyennes entreprises afin d'améliorer leur compétence.

La mise en place de politiques publiques d'aide à l'innovation est d'une grande importance pour faciliter l'émergence du processus de l'innovation dans les PME. Les aides financières en faveur de ces entreprises ont pour objectif de soutenir les investissements liés à l'innovation et l'effort de recherche. Les relais et les structures d'appui permettent aussi aux petites et moyennes entreprises de réunir les connaissances et les savoir-faire et facilitent les transferts de technologies, afin de favoriser le développement des projets d'innovation. En ce qui concerne les relais et les structures d'appui, il existe la Chambre Algérienne Locale de la Production Industrielle (CALPI) dont la mission est d'accompagner les PME afin de leur faciliter l'acquisition des nouveaux investissements (les nouvelles technologies), et la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) qui a pour rôle de fournir des informations aux entreprises sur les évolutions technologiques, les marchés et les produits.

Cependant, les actions de ces structures en faveur des PME sont limitées. En dépit des efforts et de la prise de conscience des enjeux, les pouvoirs publics algériens n'ont pas encore réussi à instaurer une véritable politique d'innovation afin de promouvoir le développement et la compétitivité des entreprises.

## **1- L'entrepreneur Algérien et son milieu socio-économique :**

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est considéré comme un déterminant majeur des performances économiques. D'une part, la création d'entreprises est considérée par les responsables politiques comme le moyen privilégié<sup>32</sup> de stimuler l'innovation technologiques (elle est le signe de dynamisme technologique contribuant à renforcer la compétitivité du système productif) et la compétitivité nationale. D'autre part, la création d'entreprises est perçue comme un moyen de lutte contre le chômage et l'exclusion.

En Algérie, les prémices d'une option favorable au développement des PME privées remontent à la fin des années 80, avec la mise en œuvre du processus des réformes économiques libérales,





mais l'essor de ces PME est relativement récent. La majorité des entreprises ont été créées au cours de la période 1995-2000. Durant cette période le nombre d'entreprises a pu s'accroître de 22% et la croissance annuelle du nombre de PME<sup>33</sup> est de 5,38% pour l'année 2009/2010, tous secteurs juridiques confondus, représentant 31.612 entités nouvelles. A la fin 2010, le nombre de PME privées déclarées s'élevait à 618.515, soit une progression de 5,39% par rapport à 2009. Quant aux PME publiques, elles ne représentent qu'une minorité de la sphère des PME algériennes, passant en 2010 à 557 contre 591 en 2009. Une diminution qui s'explique par l'opération de restructuration du secteur public. Sur le plan de la création d'emplois, les PME ont contribué à la création de 2.625.686 emplois, dont près de 60% sont des salariés.

L'intérêt des pouvoirs publics algériens pour les PME est apparu comme une alternative à la relance des investissements et à l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base attesté par l'effondrement du secteur économique public; et comme un instrument efficace pour créer des emplois, lutter contre la pauvreté et pour aider certains segments de la population à se prendre en charge.

En effet, malgré sa baisse (passant de 31% en 2003 à 17.10% en 2006 et à 9.90% en 2011, 108 rang), le taux de chômage reste toutefois la principale cause de précarité. Il avoisinait le quart de la population active. Cette situation dramatique touche aussi bien une population jeune qui arrive sur le marché de l'emploi et qui ne trouve pas de travail après l'obtention des diplômes (21.4% des diplômés en 2010 se sont retrouvés au chômage, 11.1% hommes et le reste des femmes soit 33.6%)<sup>34</sup>, des demandeurs d'emplois sans qualification, des cadres mis au chômage INAPI Ceci étant dit, le dynamisme de l'esprit d'entreprise est fortement tributaire des conditions économiques, sociales et institutionnelles qui prévalent à l'échelon local et régional. La mise en place d'un environnement propice à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise dans lesquelles jeunes entités innovantes peuvent croître rapidement une fois qu'elles ont été créées nécessite un large éventail de politiques synergiques et de soutien Et pour que l'Algérie arrivera à construire une société de l'entrepreneuriat et encourager un plus grand nombre à se préparer à la fonction d'entrepreneur innovateur comme opportunité de carrière, il est nécessaire de :

1. Développer l'esprit d'entreprise: Favoriser l'esprit d'entreprise doit constituer un objectif de politique économique. Celui-ci n'est pas une qualité qui serait limitée au seul entrepreneur. Si la société souhaite développer un esprit d'entreprise, elle doit agir sur elle-même de manière cohérente, en s'adressant à l'ensemble de ses composantes, sans exclusif. Il faut avant tout établir un effort coopératif à grande échelle pour la réussite de l'entrepreneur innovateur. Cet effort ne peut porter fruit que si les chercheurs, les ingénieurs, les gens d'affaires, le gouvernement et le public en général reconnaissent l'importance de l'entrepreneur innovateur et acceptent de le promouvoir.
2. Etablir une culture d'entreprise plus inventive et innovatrice: C'est à dire stimuler l'intérêt du milieu pour les nouvelles technologies et le développement de nouveaux créneaux. La culture est reconnue comme un facteur qui peut contribuer à la constitution d'une société entrepreneuriale, car elle détermine de manière importante les choix professionnels et joue un rôle dans l'attitude face à la prise de risque et sa rétribution.
3. Assurer une formation appropriée et une sensibilisation à l'entrepreneuriat en vue de l'application commerciale de la technologie: Les institutions d'enseignement peuvent jouer un rôle considérable dans ce domaine. Dans le système éducatif, le contenu des enseignements et les méthodes pédagogiques utilisées contribuent grandement à la





formation et la promotion de l'esprit de l'entreprise. L'accès des jeunes à un enseignement supérieur de qualité peut être synonyme d'accès réellement à l'acquisition des connaissances et de compétences valorisées sur le marché de travail. Les entrepreneurs innovateurs ne sont pas nécessairement nés comme tel. L'entrepreneur doit s'appuyer sur un bon nombre de pratiques pour gagner ce pari. Pour innover, il faut un engagement clair du dirigeant et faire appel aux compétences de l'ensemble des salariés. Il faut s'informer, capitaliser et partager la connaissance. Cela suppose de savoir mobiliser globalement les capacités de traitement de l'information à tous les niveaux, qu'il s'agisse de ses propres ressources ou de celles de ses partenaires (fournisseurs, clients). Il faut donc, un accompagnement de ces entrepreneurs innovateurs pour renforcer leur capacité de gestion rigoureuse et pour leur inculquer un sens de la direction stratégique à long terme. L'entrepreneur innovateur doit aussi s'associer pour innover. Il doit pouvoir développer les réseaux d'alliances et entrer dans un processus de valorisation globale de son innovation.

4. Accroître l'effort public en recherche et développement: Plus une économie investit dans l'enseignement supérieur, plus elle se rapproche du niveau technologique atteint par les pays les plus avancés et plus ses besoins de qualification se renforcent. Le renforcement des ressources financières dans la recherche publique et l'enseignement supérieur peut passer par une augmentation des budgets publics concernés, par la contribution des investisseurs privés au financement de l'innovation et par l'accroissement du capital risque.
5. Redéfinir les missions des chercheurs dans le secteur public: Au delà des missions traditionnelles de production et de transmission des connaissances, la recherche a pour mission de contribuer à un développement économique durable et au progrès social. Pour cela, il faut rapprocher la recherche universitaire et l'entreprise et éviter les obstacles culturels à la réalisation des différentes missions des chercheurs qui tiennent au cloisonnement traditionnel entre le monde de la recherche, d'une part et le monde économique et de la décision publique d'autre part. Il faut assurer le transfert des technologies nouvelles des organismes publics de recherche vers le secteur industriel.
6. Mettre en place des structures pour développer les entreprises innovantes: telles que des centres de transferts de technologie, incubateurs, sociétés de services et de conseils.
7. Redéfinir le rôle des collectivités locales dans le processus d'innovation: A coté des pratiques d'infrastructures et de l'accompagnement social, il appartient aux responsables locaux de mettre en œuvre des politiques utiles pour permettre à leurs entreprises d'innover et d'acquérir des savoir-faire nouveaux et ceci en renforçant la base de connaissance de l'économie locale et les interactions entre les entreprises et avec les centres de recherches.
8. Créer un environnement favorable particulièrement en ce qui concerne les politiques gouvernementales et fiscales pour encourager le développement de nouvelles technologies et l'innovation industrielle.





## Conclusion

Il ressort de l'étude que nous avons effectuée que l'innovation dans les petites et moyennes entreprises algériennes est faible. Ce constat suscite une interrogation : *pourquoi dans un contexte de mondialisation caractérisé par l'accélération du rythme de l'évolution sur les marchés de produits et de services, les PME algériennes ne modifient-elles pas leur comportement ?* Il semble qu'en Algérie il n'existe pas encore une « culture d'innovation » dans les entreprises de petite dimension. Pourtant, l'innovation revêt une importance cruciale pour la réussite de chaque entreprise, mais aussi pour l'amélioration des performances du pays dans une économie devenue mondiale.

Les PME algériennes sont souvent concentrées dans des secteurs d'activités à faible valeur ajoutée. Elles se focalisent dans la production de biens de consommation afin de satisfaire la demande locale, sans se soucier de l'amélioration de la qualité des produits commercialisés à cause de l'absence de la concurrence des entreprises étrangères. Donc, le langage « innovation-compétitivité » est absent chez les entrepreneurs algériens. Cela est dû (le plus souvent) au faible niveau de formation des chefs d'entreprises. En effet, le niveau de formation influe sur l'environnement de l'entrepreneur, environnement qui favorisera ou non la démarche d'innovation. En Algérie, on trouve souvent à la tête d'une entreprise de petite taille un dirigeant qui ne possède pas de diplômes, ou au moins un certain niveau d'étude qui lui permet d'assumer son rôle, un rôle fondamental dans une PME. De ce fait, on trouve des petites et moyennes entreprises dirigées par des personnes ne possédant pas les valeurs requises pour modifier les processus productifs, mobiliser les ressources internes et externes, établir des stratégies à terme, en particulier des stratégies d'innovation pour promouvoir le développement et la compétitivité de leur entreprise ainsi que l'ouverture sur des marchés internationaux.

Une grande partie des PME algériennes ne possède pas de compétences techniques pour conduire des projets d'innovation. C'est parce qu'elles manquent souvent d'un personnel technique (chercheurs, ingénieurs, techniciens, etc.) que ces entreprises ne font pas assez d'activités de R-D. Lors de l'acquisition de machines modernes, un potentiel humain qualifié est indispensable pour maîtriser les nouvelles technologies. Les compétences technologiques sont nécessaires aussi pour les entreprises afin qu'elles puissent entretenir des relations avec les organismes de recherche et les réseaux pour absorber les nouveaux savoirs et soutenir le processus d'innovation. Ainsi, le manque des compétences technologiques et des compétences en conception, commercialisation, etc. influe de manière négative sur l'aptitude de ces entreprises à s'engager dans des projets d'innovation.

Il existe en Algérie des PME non innovantes mais qui ont une volonté certaine d'évolution. Ces entreprises rencontrent des obstacles pour mener des activités de R-D, obstacles liés essentiellement à la contrainte des coûts lourds engendrés par ce type d'activité.

En effet, compte tenu de l'importance des activités de recherche et développement pour l'innovation et les ressources limitées que les PME algériennes peuvent consacrer à la R-D, les chefs d'entreprises déplorent le problème d'accès au financement. Les dirigeants de PME qu'on a rencontrés au cours de la réalisation de cette enquête nous ont déclaré que les pouvoirs publics n'accordent pas d'aides financières pour soutenir des projets d'innovation.

Les chefs d'entreprises nous ont déclaré aussi que l'État ne fait pas assez d'efforts en matière d'accompagnement, d'appui et de facilitation d'accès à l'information pertinente (technique et commerciale, etc.) pour stimuler l'innovation. Ainsi, il y a absence d'un système algérien de soutien à l'innovation pour les petites et moyennes entreprises.

Toutefois, l'innovation est présente dans certaines PME algériennes. Ces entreprises intègrent dans leur démarche l'innovation comme facteur de compétitivité, surtout lorsqu'elles exportent





leurs produits à l'étranger (particulièrement en Afrique du nord et en Europe). Malgré la contrainte de financement qui pèse sur l'innovation, ces PME utilisent leurs fonds propres pour financer les travaux de R-D et réaliser les investissements liés à l'innovation. Ces entreprises possèdent les compétences requises, et leurs dirigeants utilisent (le plus souvent) les réseaux à signaux faibles pour organiser une veille technologique et concurrentielle et soutenir le processus d'innovation.







### **Bibliographie :**

- Arora.A et Gambardella.A, « The economics of innovation and corporate strategy », The MIT press, institute of technology, Cambridge, 2000.
- Catmull.E, « How pixar fosters collective creativity », harvard business review, vol 86, n°9, Septembre 2008.
- Christopher Freeman, « Innovation and long cycles of economic development » papier présenté dans le séminaire international dans l'innovation et le développement dans le secteur, département de l'économie, Université Campinas, Campinas, 2002.
- Cohen .R « libérer l'inventivité dans les entreprises », l'expansion management review septembre 2008.
- Flouzat D, (de) Boissieu.C « économie contemporaine, croissance, mondialisation et stratégie économique » tome 3, PUF, 2006
- George Symeonidi, « Innovation, taille de l'entreprise et structure du marché: hypothèses Schumpetériennes et quelques nouveaux thèmes », Revue économique no 27. 1 l'Université de l'Esse 2006.
- Gibbons et al « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux », Revue française de gestion, 2003.
- Ingham M, « Introduction, Innovation : de l'exception à la règle », Revue Française de Gestion N°133, Mars, Avril, Mai, 2001.
- Julien P.A, « PME bilan et perspectives », Economica, Paris, 2008.
- Julien P.A. & Marchesnay M, « L'entrepreneuriat », Economica, Paris, 2006.
- Kotler.P, Keller.K, Manceau.D et Dubois.B « marketing management », 13<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2009.
- Levratto N, « Le financement de l'innovation dans les PMI », Revue d'Économie Industrielle, n° 67, 1er trimestre, 2008.
- Maillat D, « Milieu innovateurs et dynamique territoriale », in Rallet A. & Torre A. (sous la direction), Économie Industrielle et Économie Spatiale, Economica, paris, 2005.
- Maillat, D. Quévit,M., Senn.,L, Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: Un pari pour le développement régional, GREMI-EDES, Neuchatel, 1993.
- Negard .E, Manceau D, « marketing des nouveaux produits » Dunod, Paris, 2005.
- Uzunidis D, l'innovation et l'économie contemporaine, Espace cognitifs et territoriaux, De Boeck, 2004.
- Rothwell R. & Dogson M, « Innovation and size of firms », in Rothwell R. & Dogson M. (EDS), « The handbook of industrial innovation », Adelshot, Edward Elgar, 2004.
- OCDE, Manuel d'Olso, principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3<sup>ème</sup> édition, Eurostat, 2009.
- OCDE, Science, technologie et industrie : tableau de bord de l'OCDE 2009
- OCDE, Science, technologie et industrie, perspectives de l'OCDE 2010.





## Les marges

- <sup>1</sup> Trott.P « innovation management and new product development », 3rd edition, FT/Prentice Hall, 2010, P52
- <sup>2</sup> OCDE site internet [www.ocde.org](http://www.ocde.org) visité le 11.12.2011
- <sup>3</sup> Pro Inno Europe, European Innovation ScoreBoard 2010, comparative analysis of innovation performance 2010
- <sup>4</sup> Flouzat D, (de) Boissieu.C « économie contemporaine, croissance, mondialisation et stratégie économique » tome 3, PUF, 2006, P45.
- <sup>5</sup> Article du journal le monde sur « la crise européenne », du 15-04-2011.
- <sup>6</sup> Uzunidis D, « l'innovation et l'économie contemporaine, Espace cognitifs et territoriaux », De Boeck, 2004, P41.
- <sup>7</sup> Julien P.A, « PME bilan et perspectives », Economica, Paris, 2008, P85.
- <sup>8</sup> Julien P.A, Op Cit, P90
- <sup>9</sup> OCDE, Science, technologie et industrie : tableau de bord de l'OCDE 2009.
- <sup>10</sup> George Symeonidi, « Innovation, taille de l'entreprise et structure du marché: hypothèses Schumpetériennes et quelques nouveaux thèmes », Revue économique no 27. l'Université de l'Esse 1996.
- <sup>11</sup> Cohen .R « libérer l'inventivité dans les entreprises », l'expansion management review septembre 2008, P11.
- <sup>12</sup> OCDE Op Cit
- <sup>13</sup> Catmull.E, « How pixar fosters collective creativity », harvard business review, vol 86, n°9, Septembre 2008, P58.
- <sup>14</sup> Rothwell R. & Dogson M, « Innovation and size of firms », in Rothwell R. & Dogson M. (EDS), « The handbook of industrial innovation », Adelshot, Edward Elgar, 2004, P 116.
- <sup>15</sup> Ingham M, « Introduction, Innovation : de l'exception à la règle », Revue Française de Gestion N°133, Mars, Avril, Mai, 2001, P 45.
- <sup>16</sup> Kotler.P, Keller.K, Manceau.D et Dubois.B « marketing management » 13ème édition, Pearson Education, Paris, 2009, P213.
- <sup>17</sup> C'est ce que l'entreprise est capable de réaliser technologiquement grâce à ce qu'elle a appris dans le passé. Les auteurs évolutionnistes ont souligné le caractère cumulatif de l'acquisition de compétences technologiques.
- <sup>18</sup> A ce propos, le chercheur Nonaka (1994) suggère de multiplier la circulation des connaissances tacites et codifiées entre les membres de l'organisation afin de favoriser le processus d'apprentissage pour promouvoir l'innovation.
- <sup>19</sup> Arora et Gambardella
- <sup>20</sup> Site internet [www.ocde.org](http://www.ocde.org)
- <sup>21</sup> Julien et Marchesnay, Op Cit, P 86
- <sup>22</sup> Gibbons et al, Gibbons et al « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux », Revue française de gestion, 2003.
- <sup>23</sup> Maillat, D. Quévit,M., Senn.,L, Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : Un pari pour le développement régional, GREMI-EDES, Neuchatel, 2003, P 84.
- <sup>24</sup> Maillat D, « Milieu innovateurs et dynamique territoriale », in Rallet A. & Torre A. (sous la direction), Économie Industrielle et Économie Spatiale, Economica, paris, 2005, P 24.
- <sup>25</sup> Christopher Freeman, « Innovation and long cycles of economic development » papier présenté dans le séminaire international dans l'innovation et le développement dans le secteur, département de l'économie, Université Campinas, Campinas, 2002.
- <sup>26</sup> Julien P.A. & Marchesnay M, « L'entrepreneuriat », Economica, Paris, 2006, P 98.
- <sup>27</sup> Julien P.A, Op Cit, P112
- <sup>28</sup> Julien P.A, « PME bilan et perspectives », Economica, Paris, 2008 .
- <sup>29</sup> Ceci entre dans le cadre du partenariat entre les pays de l'Union Européenne et les pays Méditerranéens (Programme MEDA).
- <sup>30</sup> Site internet [www.ons.dz](http://www.ons.dz) Op Cit
- <sup>31</sup> Institut National Algérien de la Propriété Industrielle [www.inapi.org](http://www.inapi.org) visité le 24.12.2011
- <sup>32</sup> Uzunidis D, l'innovation et l'économie contemporaine, Espace cognitifs et territoriaux, De Boeck, 2004, P21.
- <sup>33</sup> Le journal Quotidien d'Oran du 06.06.2011
- <sup>34</sup> Office National des Statistiques [www.ons.dz](http://www.ons.dz) visité le 06.01.2012.

