

**VI^{ème} colloque international : « Stratégies de développement :
Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles
contraintes économiques et climatiques ? »
21-23 juin 2010, Hammamet (Tunisie)**

Titre :

**« L'IMPACT DE LA CRISE FINANCIERE SUR L'ACCORD EURO-
MEDITERRANEEN: QUELLES STRATEGIES D'ADAPTATION
DES PME FACE AU DEFIT DU FUTUR , CAS DE L'ALGERIE? »**

Auteurs :

LAKHDARI Hakima
Doctorante en Sciences Économiques
Laboratoire LASER, Université Montpellier I - France
Courriel : lakhdari13@yahoo.fr

AYAD Atmane
Doctorant en Sciences de Gestion
Laboratoire MTE, Université Montpellier III - France
Courriel : ayad_alg@yahoo.fr

RESUME

Pour assurer le développement, les pays du Sud font face à de nombreuses contraintes dues à la géographie, à l'histoire ou encore à l'environnement économique. En générant de fortes incertitudes sur le climat futur, sur la disponibilité en eau ou encore sur le dessin des côtes, le changement climatique représente une contrainte supplémentaire avec laquelle les pays en développement (PED) doivent composer [Shalizi et Lecocq , 2009a et b].

Bjorn Lomborg [2004] affirme qu'il est prioritaire d'affecter l'aide publique au développement à d'autres secteurs que le climat (comme la santé ou le commerce) car les politiques dans ces secteurs ont un ratio bénéfice-coût plus élevé que les politiques d'atténuation

En premier lieu, l'analyse technique et a fortiori économique de l'adaptation reste balbutiante (ce qui n'est pas sans poser des problèmes alors que de nombreux pays se dotent de stratégies d'adaptation nationales, et alors que des ressources financières pour l'adaptation commencent à s'accumuler au niveau international). En second lieu, un tel exercice requiert de ne pas penser le problème climatique de manière isolée, mais dans le cadre d'une réflexion beaucoup plus large sur les politiques de développement [Sathaye et al., 2007]. Ceci requiert des ponts entre l'économie du développement et l'économie du changement climatique qui n'existent pas encore suffisamment aujourd'hui.

Notre travail analyse une double question : quel est l'impact potentiel de la crise financière mondiale sur l'accord euro-méditerranéen et quelles stratégies d'adaptation sont envisageables par les pays du Maghreb pour faire face au déficit du futur et répondre aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ?

La crise mondiale aura un impact direct sur le développement normal des stratégies de développement lancées par les pouvoirs publics des pays : deux types d'options d'adaptation sont explorés : d'un côté la stagnation de l'accord pour une période bien déterminée ; de l'autre, des options permettant de résister à l'évolution des conditions. La réussite du bon déroulement l'accord Euro-méditerranéen par la mise en place d'une politique budgétaire et monétaire prudent.

À l'encontre des théories néo-classiques, qui ne voyer en économie que des firmes en concurrence, ayant pour seul but la maximisation des profits, on sait que non seulement la compétitivité de ces dernières passe par l'innovation, notamment pour accaparer la plus grande part du marché qui favorise leurs distinctions par rapport aux petites entreprises.

Le niveau technologique est aussi important dans la vie des PME pour assurer leurs pérennités sur le marché et faire face aux géantes internationales. Le niveau d'innovation diffère selon les forces et les faiblesses des entreprises, leurs parts de marché, le type de marché qui souhaite conquérir au niveau national ou international et de leur comportement stratégique offensif ou défensif.

Mots clé : Théorie néo-classique, firme, concurrence, PME (Petite et Moyenne Entreprise), innovation, technologie, stratégie.

CONTEXTE

Ce n'est que vers la fin des années 80 que la PME a connu un développement favorable en Algérie. Le regain d'intérêt pour la PME apparaît de manière perceptible à la faveur de la mise en œuvre du processus des réformes économiques libérales. L'orientation en faveur de la PME est apparue, dans le contexte de la transition vers l'économie de marché, comme une alternative à la relance des investissements et l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base en Algérie attesté par l'effondrement du secteur public.

La PME a connu un développement remarquable favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau.

Au premier rang des contraintes auxquelles est confrontée la PME algérienne, il y a incontestablement la concurrence. Avec l'ouverture du commerce extérieur grâce à la suppression des prohibitions et contingentements de marchandises à l'importation ainsi que le désarmement douanier, la production nationale se trouve de plus en plus menacée par les produits étrangers au moindre prix et parfois même de qualité médiocre. Surtout que le secteur informel ne cesse de déverser des produits d'origine douteuse dans les circuits de distribution allant jusqu'à menacer de disparition certaines branches industrielles, telles la confection, la chaussure ou les cosmétiques.

La mise à niveau des entreprises algériennes est devenue une nécessité tant par la modernisation de l'outil de production que par les méthodes de management. La question qui reste posée est le financement de ce processus.

Aussi, l'immobilisme du système bancaire algérien ne leur facilite pas un meilleur prise en charge en matière de financement, notamment du point de vue de l'investissement même si le paramètre fondamental pour cela s'est nettement amélioré, en l'occurrence le taux d'intérêt.

La PME algérienne se doit alors de reconsidérer certains paramètres dans sa démarche stratégique comme la gestion dynamique de ses créances, la nécessité d'une nouvelle approche en matière de gestion de stocks, la prise en compte des variations de taux de change.

Chercher à exporter ses produits est également une préoccupation pour l'entreprise algérienne à l'heure de l'économie de marché. Dans tous les cas, pour l'Etat, il s'agit d'une action stratégique que de diversifier les exportations pour sortir de la contrainte de pays mono-exportateur d'hydrocarbures.

Le partenariat industriel entre les entreprises algériennes et des firmes étrangères est vivement souhaité et encouragé par les pouvoirs publics. Cela doit être un moyen de réalisation d'un transfert de technologie et de savoir faire qui devrait bénéficier aux opérateurs nationaux, surtout dans le contexte de la mondialisation.

C'est dans un souci de desserrer les contraintes sur l'entreprise, induites pour certaines, par les réformes qu'un programme d'investissements publics de 55 milliards de dollars américains (\$) est retenu pour la période 2005 – 2009.

Mais en dépit de tous ces atouts, les PME présente aujourd'hui des structures économiques, financières et organisationnelles fragiles. La PME est beaucoup plus sujette que la grande entreprise aux problèmes de trésorerie et aux dépôts de bilan (**Sigonney, 1994**). De plus les PME sont souvent dans des situations de dépendances économiques et technologiques par rapport à quelques gros clients laissant suggérer que

les efforts entrepris par l'Etat, pour la promotion de la PME, n'ont pas abouties au décollage de cette dernière.

Cette instabilité financière et institutionnelle s'accompagne d'une forte carence technologique afin d'expliquer cette léthargie de la PME, la question formulée est la suivante : Comment se comporte la PME algérienne face aux géantes internationales ?

Dans un contexte de concurrence accompagnée d'une crise financière, dans cette communication nous présentons les résultats relatifs à la gestion stratégique, particulièrement, le comportement stratégique. Les résultats présentés dans cette communication correspondent aux premières analyses effectuées par nous même, mais la base de données permettra approfondir sur des analysés plus spécifiques car il y a une absence des travaux descriptifs dans l'Etat algérien sur la façon dont les PME développent leur stratégie

D'abord, nous effectuons une révision conceptuelle des éléments clé de notre recherche.

Ensuite, nous développons la démarche méthodologique, et finalement, nous présentons les résultats et les conclusions de notre enquête. D'où la présentation d'un aperçu sur la PME en Algérie est nécessaire

I. APERÇU SUR LES PME EN ALGERIE

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 qui se veut être la pierre Angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME connaît une croissance continue. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code, et que plus de 35% ont été créées durant les années (2000-2005).

Les dispositions relatives au développement des investissements sont renforcées en 2012 et une nouvelle loi d'orientation sur la PME qui va dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat. La tendance à la croissance du parc des entreprises connaît une évolution positive fin 2005 (+9%) et semble se confirmer pour les années à venir selon le ministère de la PME. L'absence de définition reconnue des différents types d'entreprises jusqu'à un passé récent rend l'inventaire des PME/PMI algériennes (assimilées indifféremment) peu fiable et ne reflète pas précisément leur nature.

L'office National des Statistiques algérien (ONS) qui utilise le critère du nombre d'emplois déclarés à la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) pour faire l'inventaire et la typologie des entreprises avance un nombre impressionnant d'entreprises de toutes tailles (Plus de 300.000 avec plus de 25.000 créations en 2005), incluant sans distinction aucune, **les micro-entreprises, les petites entreprises, et les moyennes entreprises.**

L'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne (UE) et adoptée par l'Algérie, fondée sur 3 critères (les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise) donne une structure du parc des entreprises où la très Petite Entreprise (TPE) est largement prédominante. Elle représente en 2005 plus de 95% du total des entreprises.

En termes d'emploi par contre, la répartition est globalement équitable entre chacune des catégories qui emploient environ le tiers des salariés (A. Bouyacoub 2003).

Le secteur privé est devenu aujourd'hui prédominant au sein de l'économie dans la plupart des secteurs, suite au désengagement de l'État et la fin de son monopole. Ainsi à la fin de l'année 2008, les PME privées et l'artisanat représentaient 98% du total des entreprises.

La privatisation d'une partie de l'économie algérienne s'est faite principalement par l'émergence du secteur privé, sans le concours des grandes entreprises publiques dissoutes et transformées en PME à la santé financière fragile et laissant planer sur elles un risque sérieux de faillite. Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté ; la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations a plus que doublé, mais il n'en demeure pas moins que les chiffres restent à un niveau faible.

A l'heure actuelle, le secteur privé souffre d'un certain nombre d'handicaps en Algérie : parmi ceux-ci, nous pouvons citer la fragilité financière, le difficile accès au crédit, le manque de formation et de technologies appropriées, les lourdeurs bureaucratiques ou les fiscalités inadaptées ou peu incitatives qui place souvent les entreprises algériennes en position de faiblesse par rapport à leurs concurrents au plan international.

Il faut donc prendre conscience que ce qui ne peut pas être fait par une entreprise isolée doit pouvoir l'être par une association ou organisation qui unifie les efforts d'un groupe. L'âpreté de la concurrence, le volume de la qualité d'informations et de la technologie pour être compétitif dans une économie mondialisée, fait de l'entrepreneuriat moderne dans un pays, un effort plus collectif qu'individuel.

Les économies fortes aujourd'hui sont celles qui ont su développer d'intenses réseaux de coopération : coopération entre pouvoirs publics et entreprises, monde de formation et d'entreprises.

II. LE DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE EN PME

2.1. Le comportement stratégique

La discipline du management stratégique n'a pas eu un développement fort dans la PME. Il est possible d'observer ce phénomène dans le nombre limité des références bibliographiques sur la stratégie de la PME (Julien, 1997). Dans ce sens, Paturel (1998) souligne l'importance de "démystifier le fait que le management stratégique n'est pas particulièrement intéressant pour la PME". La réalité des entreprises valide également ce constat car régulièrement, le temps accordé à la stratégie est trop faible en comparaison du temps accordé à la gestion courante (Sanchez, 2006). Une explication possible est la difficulté à définir la stratégie dans la PME.

La PME, à différence des grandes entreprises, ne développe pas généralement une stratégie formelle et structurée. Elle est fortement contrainte par son environnement et ne peut que difficilement influencer sur ses pratiques concurrentielles. Toutefois, elle effectue des réflexions stratégiques dont les caractéristiques sont résumées par Julien et Marchesnay (1992) : pratiques implicites et externes ; vision sur un horizon régulier de deux ans ; dynamisme de la stratégie-implication du propriétaire-dirigeant ; action graduelle ou incrémentale.

Bien que certaines pratiques de dirigeants de la PME soient impulsives et réactives, il est possible de rencontrer des actions mûrement calculées. **Etrillard** (2004)

définit cette dernière typologie d'actions réfléchies comme des **stratégies entrepreneuriales** qui doivent prendre en compte la compétence de l'entrepreneur, et sortir de la logique managériale (restaurer une logique proactive, d'innovation, de créativité qui anticipe davantage les évolutions de l'environnement). Julien et Marchesnay (1992) proposent également deux types de comportements entrepreneuriaux qui définissent la personnalité du dirigeant de la PME:

- PIC (pérennité, indépendance, croissance), qui est un comportement adaptatif représenté par le chef d'entreprise. Le domaine d'activité est stable avec des "discontinuités stratégiques exceptionnelles" ;
- CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité). Ce comportement est à la recherche d'une croissance proactive dans un domaine d'activité en développement.

Une autre proposition des comportements stratégiques provient des travaux de « **Miles et Snow** » (1978), lesquels utilisent comme critère, pour classer aux entreprises, l'attitude envers le degré d'innovation qu'elles présentent. Cette classification distingue quatre types de comportements:

- Les prospecteurs, ce sont des entreprises qui réalisent des innovations et des améliorations dans les produits et les marchés avec une fréquence relative. Elles cherchent à développer des nouveaux produits/services même s'elles n'ont pas de succès.
- Les analystes, ce type d'entreprises détient une base relativement stable de produits et de marchés. Leur objectif est d'améliorer la qualité de leurs produits en essayant d'imiter des autres entreprises du même secteur.

- Les défenseurs, ces entreprises se situent dans un marché mûr et cherchent à protéger leur position dans le marché avec des améliorations dans l'organisation du travail à l'intérieur de leur champ d'action.
- Les réacteurs, ce sont des entreprises qui ont peu de contrôle sur leur environnement externe, avec des difficultés pour s'adapter à la concurrence.

Dans leur travail de recherche sur des PME en Espagne, Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín (2005), ont pris en compte la typologie de « Miles et Snow » pour observer le rapport entre les orientations stratégiques des entreprises et leur performance. Sur un échantillon de **1.351** entreprises, ils ont déterminé qu'à partir de leurs orientations stratégiques les entreprises développent des caractéristiques managerielles différentes.

À titre d'exemple, les entreprises prospectrices ont montré une meilleure flexibilité organisationnelle et une meilleure adaptation technologique tandis que les entreprises défenseurs ont plus des difficultés pour établir des accords avec des autres entreprises ou pour accéder à des informations technologiques.

Dans la PME, le comportement stratégique est assuré principalement par le Propriétaire-Dirigeant et sa nature aura des effets dans la performance de son entreprise.

De ce fait, Kotey et Meredith (1997) ont confirmé, dans les petites entreprises industrielles, une relation entre la valeur personnelle du Propriétaire-Dirigeant, les stratégies qu'ils adoptent et la performance de leur entreprise. Ils indiquent que les entreprises avec de performances élevées emploient des stratégies proactives où le propriétaire développe des valeurs entrepreneuriales. Au contraire, les entreprises avec une performance limitée sont réactives et les propriétaires ont un comportement généralement conservateur.

Pour donner un sens proactif aux stratégies des PME, Varraut (1999) propose une démarche stratégique fondée sur l'intention stratégique plus que sur la vision stratégique.

Ce processus est en lien direct avec l'analyse de l'événement/perturbation de l'environnement, car l'intention stratégique est un élément plus dynamique centré sur les possibilités de l'entreprise et non sur les désirs du dirigeant. Au lieu de stratégies inscrites dans une vision, qui peut rester seulement comme une image, la PME peut construire des stratégies fondées sur une intention (Varraut 1999). Pour orienter l'évolution de cette intention stratégique dans la PME, il serait nécessaire de favoriser l'adoption de pratiques de planification stratégique (Calori, Very, Arrègle, 1997) qui puissent donner une structure à la stratégie et une participation des autres acteurs de l'organisation.

2.2. La planification stratégique

Parmi les principales fonctions dans l'entreprise : production, organisation, ressources humaines, finances, comptabilité, marketing, planification... cette dernière est l'une des moins importantes dans la pratique des PME (Montoya, Rendon 1999). Les éléments théoriques de la planification ont été construits par les grandes entreprises avec des caractéristiques différentes des PME. Leur environnement, généralement instable, ne facilite pas la réalisation de plans à moyen et long terme. Dès lors, la direction de l'entreprise rend prioritaire l'adoption d'approches plus réactives avec des réponses immédiates aux perturbations externes.

Dans une revue approfondie sur la littérature de la planification de la PME, Goy et Paturel (2004) ont identifié les principales observations relatives aux pratiques de

planification dans la PME. Au travers de la lecture de différents travaux de recherche, les auteurs ont pu examiner qu'en général la PME ne réalise pas des activités de planification. Dans leur travail de recherche sur les PME au Mexique, Montoya et Rendon (1999) expliquent que la planification stratégique est un aspect non significatif dans la gestion des petites structures.

En France, Goy (2000) analyse les pratiques de planification de la PME et explique que la majorité d'entre elles ne planifient pas, et le reste planifie de façon informelle, sporadique et non structurée. Dans un travail de recherche sur la planification et la performance des PME en pays en transition, Yusuf et Saffu (1998) considèrent que sur des périodes incertaines les entreprises ne planifient pas, et qu'il n'existe pas de lien évident entre planification et performance, à l'exception du secteur de la manufacture.

Concernant les causes liées à l'absence de planification dans la PME, Goy et Paturel (2004) identifient deux éléments principaux : la nature informelle et non structurée des activités des PME, ainsi que le positionnement isolé du dirigeant dans la réflexion qui est à l'origine d'une absence de plans écrits. Par ailleurs, Calori, Very et Arrègle (1997) concluent que le lien entre la PME et la planification stratégique "est validé pour des chercheurs et inexistant pour d'autres".

Les divergences générées dans les travaux de recherche proviennent, pour les auteurs, d'une "sous-estimation de plusieurs paramètres de contingence : la turbulence de l'environnement, la nature de l'activité, la complexité de l'entreprise, et la logique de l'entrepreneur". Dans la même ligne, Paturel (1998) identifie trois raisons à l'absence d'outils stratégiques en PME :

- Les PME sont des entreprises centralisées dans leur responsabilité et leur décision,

- Le court terme représente l'élément de poids dans la vision de l'entreprise,
- Les problèmes rencontrés par les PME dans une application non contextualisée des outils de management stratégique.

Or, le contrôle de l'information de nature stratégique, dans les outils de planification, peut aussi résulter une source d'avantages compétitifs des PME. Julien, Marchesnay et Mundet

(1996) remarquent que cet avantage compétitif se limite en termes de stratégies proactives, d'une structure en réseau et d'une culture *entrepreneuriale*. De même, Brown y Gatian (1995) examinent la façon dont l'implantation d'un système d'information stratégique dans une entreprise aide à porter un avantage compétitif à long terme. Également, les travaux de Huck y McEwen (1991), Luck (1996) y Camisón (1997) soulignent que la planification stratégique, les pratiques innovantes de gestion, la capacité de réponse à l'environnement externe, bref de l'adoption d'une approche stratégique, deviennent des facteurs de succès pour les PME.

3. Méthodologie de recherche

L'étude empirique des PME en Algérie a été réalisée à partir d'une enquête. Elle a été structurée sur deux composantes qui relèvent de l'entreprise : (1) des informations générales, (2) la gestion stratégique. L'enquête est appliquée directement au dirigeant de l'entreprise dans un échantillon de dix entreprises du secteur laitier sur une population de 126 entreprises (**tableau n° 01**).

Tableau n° 01:

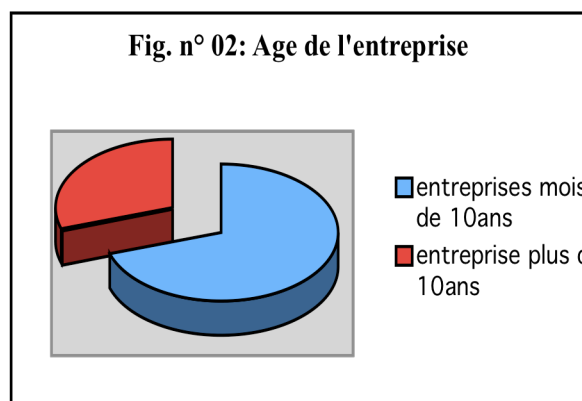
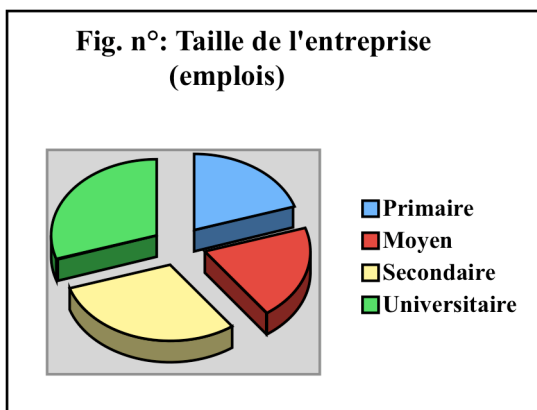
Nombre Total d'entreprises (PME)	126
PME enquêtée	10
Pourcentage	9%

Trois variables ont été considérées dans l'étude pour classer les entreprises de l'échantillon : la taille, le secteur et l'âge. Ces trois variables ont été choisies par son importance dans la caractérisation de l'entreprise. Les analyses par rapport à la taille nous permettent d'observer l'existence ou non d'une relation entre la taille de l'entreprise et la formalisation de la stratégie. Concernant l'âge, il existe un nombre important de PME dans le secteur laitier en Algérie qui n'atteint pas les cinq ans comme durée de vie. Le choix du secteur, l'Algérie se trouve actuellement au stade de repositionnement de ces secteurs d'activité les plus compétitifs en Agro-alimentaire (Le secteur laitier occupe la seconde place après les céréales).

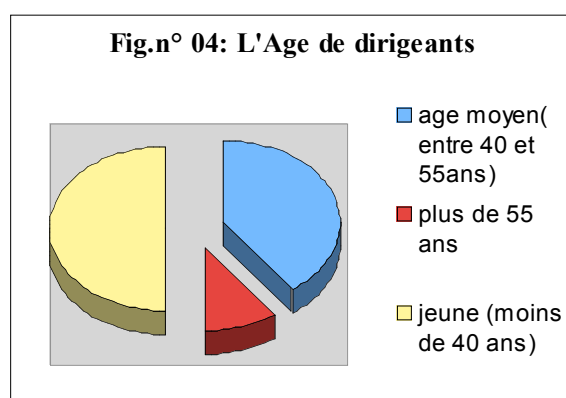
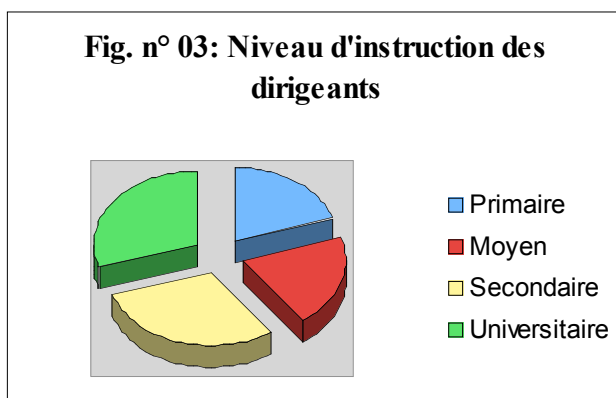
Le questionnaire a été appliqué sur le terrain pendant deux mois (Décembre, Février 2008/2009). Afin d'identifier le comportement stratégique des entreprises.

4. Caractéristiques générales de l'échantillon

L'enquête appliquée auprès de 10 entreprises nous a permis d'établir les caractéristiques générales des PME laitières en Algérie. Les figures (01 et 02) apportent des données relatives à la taille des entreprises et leur âge. Concernant le dirigeant, les figures (03 et 04) identifient leur âge et leurs niveaux d'instruction.



Les informations relative à au niveau d'instruction des dirigeants (figure 3) et l'intégration de l'âge des dirigeants (figure 4) nous exposant des pourcentage relativement équilibrés. Nous observons un pourcentage très important 50% des entreprises sont contrôlés par des jeunes moins de 40ans et ceux-ci grâce aux aides de l'Etat et dont 30% sont des universitaires.



5. Aspect de la gestion stratégique des TPE- PME

Concernant le comportement stratégique nous avons pris en compte la classification apportée par « Miles et Snow » (1978). Elle nous permet d'identifier si les dirigeants des PME laitières en Algérie emploie des comportements stratégiques de nature prospective, analyste, défensive pour faire face à la concurrence ou s'il n'emploie pas de stratégies définies dans son entreprise. Le tableau n° 02, nous expose cette formation.

Tableau n° 2 : Comportements stratégiques des entreprises (Typologie de Miles & Snow)

Les prospecteurs	5
Les analystes	5
Les défenseurs	30
Les réacteurs (sans stratégies)	60
Total	100

Nous avons constaté que peu des dirigeants développent des comportements analystes et prospecteurs (10%). Ce pourcentage nous indique que les PME algériennes sont en quête d'amélioration dans leurs produits/services fondées sur l'innovation et l'imitation, même si le pourcentage n'est pas aussi important. Nous pouvons classer également ces deux groupes d'entreprises dans le comportement CAP de Julien et Marchesnay (1992). Par ailleurs 60% d'entreprise montre un comportement plus conservateur qui cherche à retenir leurs pourcentages du marché. Finalement autour de 30% des entreprises enquêtées n'emploient pas de stratégies formelles dans leurs gestion.

6. Conclusion

En Algérie les PME ont des difficultés importantes pour développer leur performance globale sur le long terme. Afin de limiter les effets de ces éléments, les entreprises ont besoin d'une gestion stratégique proactive construit sur l'entrepreneuriat et la planification.

Les PME ont la caractéristique d'avoir une stratégie informelle et réactive fondée sur l'intuition du dirigeant (Julien, 1997) avec des pratiques de planification peu structurée et sporadiques (Goy, Paturel, 2004).

Le travail de recherche empirique effectué sur 10 entreprises en Algérie nous a permis d'avoir un éclairage sur leur pratique de gestion stratégique. D'abord, il montre que 90% des entreprises ont des stratégies défensives ou n'ont pas des stratégies et les entreprises qui ont ce type de comportement sont les moins rentables. Alors que 10% seulement ont un comportement analytique prospectif au moment du développement de la stratégie. C'est-à-dire, ces entreprises ont une analyse constante de leur stratégie produit-marché pour effectuer des modifications si elles auront besoin.

En ce qui concerne la planification stratégique, nous avons observé des rapports avec le cadre conceptuel, car une entreprise sur trois ont fait recours à la planification même si elle est visualisée sur le court terme (30% des entreprises planifient sur une année). Il existe des liens directs entre la taille de l'entreprise et la réalisation de la planification stratégique.

Les TPE algériennes ne planifient jamais leurs activités. L'analyse du secteur laitier nous a apporté des éléments importants sur la crise que vit ce secteur du point de vue matière première.

Les constatations effectuées dans ce travail de recherche nous apporte des éléments intéressants sur la gestion stratégique des PME en Algérie. Bien que le comportement stratégique et la planification ne sont pas les seuls et uniques éléments de performances de l'entreprise.

7. Références Bibliographie

- La PME est définie comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes. Au regard de ce critère, la littérature spécialisée distingue deux catégories de PME :
 - Les entreprises de moins de 10 salariés, qualifiée aussi de très petites entreprises (TPE), de micro -entreprises, d'entreprises « individuelle » familiales ou artisanales. Les entreprises employant moins de dix salariés sont, aussi, dénommées du secteur des ménages (entrepreneurs individuels).
 - Les entreprises de plus de 10 salariés sont dénommées petites et moyennes entreprises (PME sensu stricto), bien évidemment, outre le critère de l'emploi, d'autres critères sont utilisés à l'instar du chiffre d'affaire de la consistance du bilan et de l'indépendance financière.
- Aragon-Sanchez, A., & Sanchez-Marin, G. (2005). Stratégie orientation, management characteristics and performance : A study of spanish smes. *Journal of small Business Managment*.
- Brown, y Gatain, A.W. (1995), Strategic information systems and financial performance, *Journal of Managment Information Systems*, vol 11 (4), pp. 215-249
- Bouyacoub. A, 1991. Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition transnationale. *Revue de Cread*, n° 40 ;
- CENEAP, 2004. Etude du secteur des entreprises privées de l'agro-alimentaire
- Goy, H. (2000), L'identification des pratiques de planification : une application au cas de PME, IX Conférence de l'AIMS, Montpellier, P. 21

**VIe Colloque international « « Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ?
Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? »
21-23 juin 2010, Hammamet (Tunisie)**

- GoyH, Paturel, R (2004) les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI revue française de gestion, vol. 30 n° 140, mai-juin, p 55-70
- Guigou P., 1991. Etudes sectorielles agroalimentaires en Algérie. Document ronéotypé, janvier 1991 ;
- Julien, P.A.(1997), Les PME, bilan et perspectives, 2^{ème} édition, GREPME, Economica Paris
- Julien, P.A., Marchesnay, M., (1992), des procédures aux processus stratégiques dans les PME, Noel, A sous la direction perspectives en management stratégique, Tome 1 : 1992/1993, Economica, Paris
- MIR, Etude sur le développement des filières industrielles en Algérie. MIR, Booz Allen Hamilton ;
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978), Organizational strategy, structure and process, Mc Graw-Hill, New York.
- Sigonney.A, 1994. La PME et son financement, Paris, Editions d'Organisation.
- Lomborg B. (ed. 2004), *Global Crisis, Global Solutions: World-Leading Economists Confront World-Threatening Problems*, Cambridge, MA, Cambridge University Press.
- Sathaye J., Najam A., Cocklin C., Heller T., Lecocq F., Llanes-Regueiro J., Pan J., Petschel-Held G., Rayner S., Robinson J., Schaeffer R., Sokona Y., Swart R. et Winkler H. (2007), « Sustainable development and mitigation » in Metz B., Davidson O.R., Bosch P.R., Dave R. et Meyer L.A. (eds.), *Climate Change 2007 : Mitigation. Contribution of Working Group III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, p. 691-743, Cambridge, UK et New York, NY, USA, Cambridge University Press.
- Shalizi Z. et Lecocq F. (2009a), « To mitigate or to adapt : Is that the question ? Observations on an appropriate response to the climate change challenge to development strategies », *World Bank Research Observer*.
- Shalizi Z. et Lecocq F. (2009b), « Climate change and the economics of targeted mitigation in sectors with long-lived capital stock », *policy research working paper* (septembre), Washington DC, World Bank.