

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA (Tipaza)**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**SPECIALITE : ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT DE
PROJET**

**LA TRANSFORMATION D'UNE MENACE EN
OPPORTUNITE AU SEIN D'UNE PME PENDANT LA
PERIODE DE COVID-19
CAS : HBBS COMPANY**

**Elaboré par : LARABI LYES
BENNABI MANEL**

Encadré par : Dr ZELLAL AHLEM

Année 2021

RÉSUMÉ

Dans un environnement fortement incertain, de nombreuses entreprises travaillent sur leur planification stratégique afin de faire face aux différentes turbulences pour pouvoir assurer leur stabilité et leur continuité. A travers ce travail effectué au sein de HBBS Company, nous avons étudié la manière par laquelle cette PME algérienne a réussi à affronter une crise imprédictible telle que la pandémie mondiale de la Covid-19. Nous avons évalué l'impact de ce choc et ensuite, mesurer la capacité de résilience de l'entreprise face aux bouleversements économiques que ce dernier a causés. Les résultats obtenus révèlent l'existence d'une possible association entre menace et opportunité malgré le niveau élevé des effets destructeurs.

Mots clés : PME/ COVID-19 / Choc socio-économique /

Menaces/ Opportunités/ Changement stratégique/ Résilience/ Projet événementiel.

ABSTRACT

In a highly uncertain environment, many companies work on their strategic planning in order to face the different turbulences so as to be able to ensure their stability and continuity.

Through this work carried out within HBBS Company, we have studied the way in which this Algerian SME has managed to face an unpredictable crisis such as the global Covid-19 pandemic. We assessed the impact of this shock and then measured the company's resilience capacity in the face of the economic upheavals that it caused. The results obtained reveal the existence of a possible association between threat and opportunity despite the high level of destructive effects.

Keywords: SME/ COVID-19 / Socio-economic shock / Threats / Opportunities / Strategic Change/ Resilience / Event project.

ملخص

شهد العالم بأسره أزمة صحية غير مسبوقة بتداعيات صحية، اجتماعية واقتصادية، ما خلق بيئة مضطربة وغير مستقرة أرغمت الشركات على إيجاد حلول مستعجلة لتلائم التغيرات الطارئة بهدف ضمان استقرارها واستمراريتها. ومنه قمنا بدراسة ميدانية في شركة HBBS Company، كعينة على الطرق المنتهجة داخل المؤسسات الجزائرية الصغيرة لتقييم تأثير هذه الجائحة على عمل ومردودية الشركة، بالإضافة إلى قياس مدى صمود وتأقلمها في مواجهة الاضطرابات الاقتصادية التي تسببت فيها أزمة كوفيد-19. في الأخير، كشفت النتائج المتحصل عليها عن وجود رابط محتمل بين التهديدات والفرص على الرغم من العواقب الوخيمة للأزمة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / جائحة كورونا/ أزمة اجتماعية واقتصادية/ الفرص/ التهديدات/ التغيير الاستراتيجي/ المرونة التنظيمية/ مشروع تظاهرة.

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU "Allah", le tout puissant, le clément, le glorieux, le juste et le gracieux, qui nous a accordé santé, force et courage pendant ces années d'études et la volonté de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier infiniment nos parents qui nous vouent d'un amour inconditionnel, et pour leur éducation, leur soutien, leurs encouragements et leur inspiration tout au long de notre vie. Nous remercions également nos frères et sœurs.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance et nos remerciements les plus sincères à notre enseignante et notre encadreur (e) Dr. ZELLAL Ahlem pour son aide intellectuelle, son temps précieux, son écoute et ses conseils. Qu'elle trouve ici le témoignage de notre gratitude inconditionnelle.

Nous tenons à exprimer nos remerciements à l'ensemble du personnel de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, pour la formation de qualité, leur soutien et leur disponibilité. Nous remercions aussi l'ensemble de l'équipe à HBBS Company.

Enfin, nous dédions aussi ce travail à nos cher(e)s ami(e)s, pour leur soutien indéfectible.

Un grand merci à tous

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIERES	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ABBREVIATIONS.....	viii
INTRODUCTION.....	01
1. Les questions de recherche.....	03
2. Les hypothèses	03

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA

RECHERCHE	04
1. Le système.....	05
1.1. Etat du système.....	06
1.2. Les états de défaillances du système	06
1.3. Modes de gestion du système.....	07
1.4. Concept de résilience	08
1.4.1. La résilience dans les autres domaines.....	09
1.4.2. La résilience appliquée dans les organisations.....	09
1.5. Les perspectives de la résilience organisationnelle.....	12
1.5.1 La résistance.....	12
1.5.2 L'anticipation	12
1.5.3 L'adaptation	13
1.5.3.1. L'adaptabilité dans la perspective passive	14
1.5.3.2. Flexibilité	14
1.6. Synthèse	15
1.7. Positionnement	16
Cadre Conceptuel.....	17
2. Les petites et moyennes entreprises	17
2.1. Les approches de définition de la PME.....	18
2.1.1. L'approche quantitative.....	18

2.1.2. L'approche qualitative.....	19
2.2. Classification des PME	20
2.3. Les PME selon la loi algérienne.....	22
3. COVID-19 : le grand confinement et ses répercussions	23
3.1. Les crises économiques dans l'histoire	23
3.1.1. La grande dépression de 1929	23
3.1.2. La crise des supbrimes	24
3.2. L'impact du COVID-19 sur les entreprises.....	25
3.3. La nature de choc COVID-19 d'un point de vue économique.....	26
4. Menaces et opportunités.....	28
4.1. Menace, danger et risque.....	28
4.1.1. Danger	29
4.1.2. Risque.....	29
4.2. La perception des risques	30
4.3. La prise de décision dans une situation d'incertitude.....	31
4.4. L'opportunité.....	32
4.5. La relation risque et l'opportunité	33
5. Changement stratégique	34
5.1. La stratégie	34
5.1.1. Origine du concept stratégie d'entreprise.....	35
5.2. Les niveaux stratégiques	35
5.2.1. Corporate strategy	36
5.2.2. Business strategy	36
5.2.3. Operation strategy	36
5.3. Le changement stratégique.....	37
5.3.1. Adaptation	38
5.3.2. Reconstruction.....	39
5.3.3. Evolution	39
5.3.4. Révolution	39
5.4. Diagnostic stratégique	39
5.5. Les outils stratégiques	40
5.5.1. PESTEL.....	40
5.5.2. SWOT.....	41
5.5.3. Les 05 Forces de Porter	43

5.5.4. La chaine de valeur	44
6. Faire face à la menace	46
6.1. Notion de la crise.....	46
6.1.1. Cycle de vie d'une crise	47
6.2. Concept de résilience organisationnelle	48
6.3. La résilience du choc au rebond.....	50
6.3.1. L'absorption : absorber le choc	50
6.3.2. Renouveau : se renouveler par l'exploitation des opportunités.....	50
6.3.3. Appropriation : apprendre à la crise	51
6.4. Les grandes stratégies de résilience	51
6.5. La mesure de résilience	52

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE

ORGANISATIONNEL	55
1. Méthodologie de recherche	56
1.1. Méthodes et outils de recueil des données.....	56
1.1.1. Collecte documentaire.....	56
1.1.2. L'observation	56
1.1.3. Les entretiens.....	56
1.2. Les objectifs recherchés à travers les entretiens	57
1.3. Les limites de la recherche	58
1.4. Pertinence de la recherche	58
1.4.1. Pertinence managériale	59
1.4.2. Pertinence théorique	59
2. Présentation de l'organisme d'accueil.....	60
2.1. Fiche signalétique	60
2.2. Présentation des activités de l'entreprise.....	60

CHAPITRE III : ANALYSE ET INTERPRETATION

DES RESULTAT.....	63
1. Présentation des résultats et discussion	64
1.1. HBBS Company avant la période de COVID-19.....	65
1.2. HBBS Company pendant la période de COVID-19.....	66
1.3. L'analyse environnementale de l'entreprise HBBS Company	69

1.3.1. Analyse PESTEL.....	69
1.3.2. Analyse SWOT	73
1.4. Description du projet PNES	77
1.5. Les axes du projet.....	78
1.5.1. Axe scientifique.....	78
1.5.2. Axe économique.....	78
1.5.3. Axe technologique.....	78
1.6. Les objectifs du projet	79
1.6.1. L’objectif sociétal du projet	79
1.6.2. L’objectif économique du projet	79
1.7. Résultats du projet PNES	80
1.8. Mesure de résilience de HBBS Company	82
1.9.HBBS Company après la période de COVID-19	85
1.10. Synthèse générale	85
1.11. Recommandations et suggestions.....	87
CONCLUSION.....	88
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	
ANNEXES	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les états du système	6
Tableau 2 : La résilience dans les autres domaines	9
Tableau 3 : Les différentes définitions de la résilience organisationnelle	11
Tableau 4 : La résilience organisationnelle : perspectives et exemples de définitions	15
Tableau 5 : Classification de la PME selon la recommandation de la Commission Européenne	18
Tableau 6 : Le choc d'offre et de demande négatif de la crise de COVID-19	28
Tableau 7 : Les activités primaires et support d'une entreprise	45
Tableau 8 : Les personnes interrogées durant l'entretien	58
Tableau 9 : Fiche signalétique de l'organisme d'accueil	60
Tableau 10 : Analyse PESTEL de l'entreprise HBBS Company	69
Tableau 11 : Analyse SWOT de l'entreprise HBBS Company	73
Tableau 12 : Les entrées de HBBS Company enregistrées durant les évènements	80
Tableau 13 : Critères et notations de résilience n°1	82
Tableau 14 : Critères et notations de résilience n°2	82
Tableau 15 : Les résultats de la mesure de résilience de HBBS Company	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Approche système	5
Figure 2 : Schéma représentatif de la grande dépression 1929	24
Figure 3 : Un choc d'offre et de demande négatif de COVID-19	27
Figure 4 : L'opportunité : un modèle linéaire	33
Figure 5 : Les niveaux stratégiques	37
Figure 6 : Les types de changement stratégique	38
Figure 7 : Modèle PESTEL	41
Figure 8 : Matrice SWOT	42
Figure 9 : Modèle des cinq forces de Porter	43
Figure 10 : Chaîne de valeur de Porter	44
Figure 11 : Le cycle de vie de la crise	47
Figure 12 : Les quatre axes de la résilience (Madni & Jackson, 2009)	49
Figure 13 : Déroulement des événements du projet PNES	78
Figure 14 : Les bénéficiaires du projet PNES	79
Figure 15 : Situation de l'entreprise entre Mars 2020 et Mars 2021	81

LISTE DES ABREVIATIONS

APS : Algérie Presse Service
BtoB : Business to Business
BtoC : Business to Consumer
CA : Chiffre d’Affaires
CMA : Chocs Multiples Accélérés
CRP : Centre Risque et Performance
DESTEP : Démographique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Politique.
EI : Entreprise Individuelle
EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FMI : Fond Monétaire International
GREPME : Groupe de Recherche en Economie et gestion des PME
HT : Hors Taxe
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
MADS : Méthodologie d'Analyse de Dysfonctionnement des Systèmes
NTIC : Nouvelles Technologies de l’Information et Communication
OCDE : Organisation des Coopérations et de Développement Economique
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
ONS : Office National des Statistiques
PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental, Légal
PIB : Produit Intérieur Brut
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PMI : Les Petites et Moyennes Industries
PNES : Programme National de l’Education Sanitaire
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SCA : Société en Commandite par Action
SCS : Société en Commandite Simple
SNC : Société en Nom Collectif
SNGM : Salaire National Minimum Garanti
SPA : Société Par Actions
STEEPLED : Social, Technologique, Economique, Environnemental, Politique, Légal, Ethique, Démographique.
SWOT: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
TPE: Très Petite Entreprise
TTC : Toutes Taxes Comprises
TVA : Taxe sur Valeur Ajoutée

INTRODUCTION

Une entreprise exerce dans un environnement instable et hétérogène dont elle fait partie intégrante ; un nombre important de facteurs extérieurs sont susceptibles d'influencer son évolution. Les activités de cette dernière se développent en interdépendance étroite avec son contexte externe qui lui impose des contraintes et lui offre des opportunités. Ainsi, ses structures internes adoptent des comportements et utilisent des moyens afin de s'adapter aux types et aux conditions de son environnement.

En général, les événements qui influent peuvent être localisés et ont un impact restreint en ne touchant que quelques entreprises. Par contre, depuis sa première apparition en Chine en décembre 2019, le choc de la pandémie COVID-19 a bouleversé le quotidien et la façon de vivre du monde entier. De ce fait, les entreprises sont rentrées dans une toute nouvelle dimension car ce dernier représente bien plus qu'une crise sanitaire, c'est aussi une crise socioéconomique sans précédent qui met sous pression chacun des pays qu'elle touche. Elle a des répercussions sociales, économiques et politiques profondes et dévastatrices qui laisseront de profondes cicatrices qui tarderont à s'effacer, c'est-à-dire que les entreprises doivent non seulement survivre mais aussi minimiser les séquelles futures qu'elle laissera.

Dans le même temps, sous la pression d'une série de conséquences néfastes, les entreprises ne savent plus à quoi s'attendre, cependant, cette conjoncture, a fait qu'il était plus raisonnable d'affronter et d'essayer de s'adapter, que d'ignorer la situation et attendre que ça passe. Par conséquent, les entreprises doivent obligatoirement s'adapter avec cette conjoncture sanitaire, en adoptant un nouveau modèle de fonctionnement afin de contrarier les changements imprévisibles et faire vivre l'entreprise ainsi que ses acteurs partenaires.

D'une manière générale, la pandémie de COVID-19 qui a affaibli plus de la moitié de la population mondiale a révélé crûment les fragilités des entreprises de notre société mais elle en a montré aussi les forces car elle s'est avérée positive, pour celles qui ont pu la maîtriser. Contrairement à ce que de nombreuses entreprises croient fermement, tout n'est pas négatif, même dans les situations risquées elles peuvent trouver des récompenses et des avantages qui sont à la fois exploitables et qui ont le potentiel de fournir de la valeur.

1. Les questions de la recherche

Sur la base du contexte ci-dessus, nous nous sommes posé la problématique suivante :

- ✓ Comment une PME peut-elle faire face aux aléas d'une pandémie mondiale telle que « COVID-19 » ?

Les questions suscitées par le développement de notre problématique sont les suivantes :

- ✓ Quel est l'impact du COVID-19 sur les PME ?
- ✓ Quelle est la démarche stratégique que l'entreprise HBBS Company adopte afin de tenter de faire face à la pandémie de COVID-19 ?
- ✓ Une entreprise qui résiste à un choc imprévisible peut-elle être résiliente ?

2. Les hypothèses

Dans le cadre de notre étude et afin de répondre à la question soulevée dans la problématique, et les sous-questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- ✓ La pandémie est une combinaison de menaces et d'opportunités à circonstances avantageuses ou défavorables.
- ✓ L'entreprise HBBS Company s'adapte aux conditions de la crise sanitaire par la mise en œuvre d'un changement stratégique en analysant son environnement à l'aide d'outils afin d'assurer une bonne démarche stratégique.
- ✓ L'entreprise HBBS Company n'est pas résiliente à cause de sa faible résistance face aux turbulences liées à la crise de COVID-19.

Nous avons structuré ce travail en trois chapitres. Nous présentons dans un premier chapitre, une revue de littérature sur la capacité organisationnelle de résilience et par la suite, nous mettons en avant les concepts et les éléments mobilisés dans notre travail dans le cadre conceptuel qui est présenté dans le même chapitre. Après cela, un deuxième chapitre décrit l'approche méthodologique suivie afin de répondre à la problématique et aux sous questions, les méthodes de collecte des données ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil. Enfin, le troisième et dernier chapitre expose les résultats de l'étude et leur discussion.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL DE LA
RECHERCHE**

William Pinel (2009, p.71) définit la résilience comme « La capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ou des défaillances ». Cette définition englobe l'ensemble des visions et rassemble les travaux autour d'un même concept. Les trois concepts clés de cette définition sont les suivants :

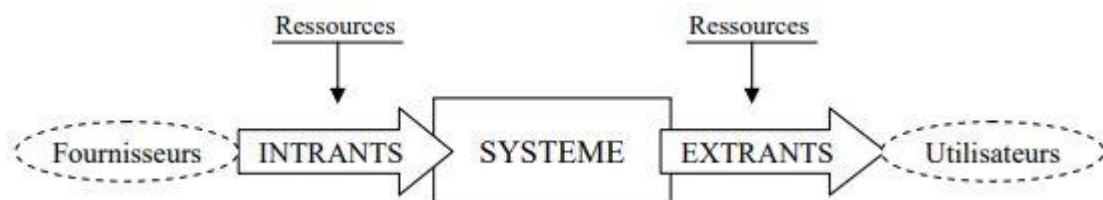
- « Système » : l'organisation est vue selon une approche système ;
- « Malgré des perturbations ou des défaillances » : une acceptabilité et une caractérisation des perturbations, voire des défaillances, du système sont nécessaires ;
- « Capacité [...] à maintenir ou à rétablir » : devant des perturbations, le système adapte ses modes de gestion pour être plus résilient.

C'est autour de ces trois concepts clés que la résilience sera évaluée, analysée et représentée.

1. Le système

Un système (organisation) est défini comme un ensemble coordonné d'éléments matériels ou immatériels et d'éléments de gestion et de contrôle organisés au sein d'ensembles fonctionnels selon des objectifs communs et fixés (Centre risque et performance, 2009). Il peut être une infrastructure physique, une entreprise, une municipalité, un ministère, un processus industriel, etc. Les systèmes sont dynamiques, c'est-à-dire qu'ils sont constitués d'éléments en mouvement et qu'ils engendrent, de ce fait, des changements (Robert et al, 2010).

Figure 1 : approche système



Source : Approche système (Pinel, 2009, p.29)

Figure n°1 montre comment le système peut être représenté logiquement. Des fournisseurs fournissent des intrants¹ au système qui les traite pour fournir à son tour des extrants² à des utilisateurs.

¹ Un intrant est une ressource utilisée par un système. L'intrant provient d'un autre système en amont, également appelé système fournisseur.

² Un extrant est une ressource fournie par un système. L'extrant est ensuite utilisé par un autre système en aval, également appelé système utilisateur.

1.1. L'état de système

L'organisation est un système ouvert sur son environnement dans le sens où les systèmes dépendent de leur environnement, ce qui la rend vulnérable, car elle doit faire face à deux catégories de problèmes permanents, Schein (1991) : les interactions avec l'environnement extérieur et le maintien d'une solide cohérence interne. C'est à dire que l'organisation doit développer des savoirs, des savoir-être et des savoir-faire pour faire face aux différentes turbulences de son environnement tant interne qu'externe.

Un environnement est défini comme fluctuant par opposition à un environnement défini comme stable et statique, mais aussi lorsqu'il possède un haut niveau d'incertitude, cela provoque des perturbations externes et internes qui risquent de causer des défaillances. Afin de caractériser les différents états de défaillance d'un système, il est crucial de définir l'état de référence du système. Cet état peut se définir comme l'état pour lequel le système a été conçu.

Un système est donc dans son état de référence lorsqu'il fournit ses extrants de manière correcte, selon les caractéristiques prévues au préalable. Donc, elle correspond à l'état de fonctionnement optimal théorique. Cependant, il est très difficile qu'un système fonctionne et préserve son état de référence, car il est toujours exposé à des turbulences extérieures et à des évolutions successives qui peuvent engendrer des défaillances.

1.2. Les états de défaillance du système

Un système est considéré comme défaillant lorsqu'il ne peut plus livrer ses extrants d'une manière correcte. Donc, nous trouverons trois états pour l'extrait qui sont :

Tableau 1 : les états du système

Etat du système	Etat de l'extrait
Normal	L'extrait est fourni de manière correcte à ses utilisateurs en matière de délai et de qualité.
Perturbé	Dégradation acceptable de l'extrait. Par exemple, fournir un extrait en retard ou avec une qualité non optimale, mais tout de même acceptable.
Dégradé	Dégradation inacceptable des caractéristiques délais / qualités de l'extrait.

Source : établis par les étudiants

Face à ces différents états, le système réagit de manière distincte en adoptant un type de gestion en adéquation avec chacun des états. Il convient donc à présent, de définir les modes de gestion de la résilience.

1.3. Modes de gestion de système

Chaque état du système conduit à une méthode de gestion adéquate. Le CRP (Centre risque et performance) a ciblé trois modes de gestion possibles (Pinel, 2009, p. 47) : la gestion courante, la gestion particulière et la gestion d'urgence.

- Gestion courante : la gestion courante fait référence à la gestion du système au quotidien dans un état normal.
- Gestion particulière : elle correspond à la mise en place d'actions correctives lorsque le système est dans un état perturbé. La gestion particulière est donc une gestion planifiée et adaptative, relative au maintien des activités et au rétablissement vers un état normal de fonctionnement.
- Gestion d'urgence : lorsque le système se trouve dans un état défaillant. Ce mode de gestion correspond au déploiement des mesures d'urgence pour tenter un retour du système à un état de fonctionnement acceptable où il pourra appliquer des règles de gestion planifiées. Donc, la gestion d'urgence est plus une gestion adaptative qu'une gestion planifiée.

1.4. Le concept de « Résilience »

Le concept de résilience est attrayant pour les décideurs, les praticiens et les universitaires. Ceux-là suggèrent la capacité de quelque chose ou de quelqu'un à récupérer et à revenir à la normale après avoir été confronté à une menace anormale, alarmante et souvent inattendue. Il est utilisé parallèlement à la sécurité pour comprendre comment les individus et les organisations publiques et privées peuvent mieux faire face aux menaces internes et externes telles que les catastrophes naturelles, les pandémies sanitaires et d'autres défis perturbateurs.

Le concept de résilience est imprécis mais les différences dans sa définition ne sont pas aussi larges. En effet, quelle que soit son utilisation, le terme résilience a un certain nombre de caractéristiques communes telles que le rebondissement, l'adversité, la capacité, la ténacité, la résistance et la survie.

Tout comme la résilience a aujourd'hui de multiples significations et connotations dans divers contextes discursifs, le terme a également des origines multiples. Selon *Concise Oxford*

Dictionary, dixième édition, au début du *XVIIe* siècle, « Résilience » vient du latin post-classique *resilientia* pour le fait d'éviter. Il vient aussi du latin classique *resiliens*, participe présent de *resilire*. Ce verbe latin *re* + *salire* « Sauter » a plusieurs définitions comme désignation figurative pour une variété de mouvements rétrogrades : (i) sauter ou reculer, (ii) rebondir, (iii) reculer, et (iv) reculer.

Les définitions ont évolué à mesure que les connaissances scientifiques se sont accrues. La résilience est étudiée par des chercheurs de diverses disciplines mais aucun consensus sur une définition opérationnelle n'existe. Il s'agit d'une étiquette pratique pour décrire les choses qui rebondissent et le plus souvent, elle est définie comme une adaptation positive malgré l'adversité.

1.4.1. La résilience dans les autres domaines

Les études modernes sur la résilience proviennent de la psychologie et la psychiatrie. Il existe une certaine variation dans l'utilisation du terme résilience. Parmi les psychologues, Werner (1995) a fait référence à trois usages généraux : de bons résultats développementaux malgré un statut à haut risque ; compétence soutenue sous stress ; et récupération après un traumatisme. La définition la plus courante de la résilience ces dernières années est : l'adaptation positive malgré l'adversité (Luthar, 2006). Ce dernier a appelé la résilience, une construction avec deux dimensions distinctes : l'adversité significative et l'adaptation positive. De ce point de vue, la résilience n'est jamais mesurée directement mais indirectement déduite de la preuve de ces dimensions.

Dans cette optique, la résilience nécessite la présence d'un risque ou d'une adversité manifestement substantielle. C'est ce qui différencie la résilience du développement normal ou normatif (Luthar et Chichetti, 2000 ; Rutter, 1999 ; 2000 ; 2005). En effet, Fonagy et ses collègues (1994) ont caractérisé la résilience comme un développement normal dans des conditions difficiles (voir aussi Masten, 2001).

Bien que le concept de résilience dans le domaine organisationnel se soit développé dans les années 1990, il existe depuis bien plus longtemps dans d'autres domaines tels que la physique, la biologie, la psychologie et l'informatique...etc. Nous proposons les différentes définitions de la résilience dans les autres domaines dans le tableau suivant :

Tableau 2 : la résilience dans les autres domaines

Domaine	Définition
Physique	Capacité de résistance aux chocs mécaniques.
Biologie	« La biologie a même introduit la notion de temps de résilience qui désigne le temps nécessaire à un écosystème pour retrouver son état originel après une perturbation. » (Altintas G., 2007)
Economie	« La résilience, c'est la capacité de retomber sur ses pieds, de garder le cap, d'assurer la pérennité d'un organisme ou d'une société, le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent. » (Paquet G., 1999).
Stratégie	« La résilience stratégique, quant à elle, se démarque par son caractère temporel continu, et a pour objectif de réduire l'impact d'un évènement perturbateur afin d'éviter une situation de crise. Les stratégies d'anticipation et d'innovation permanente sont la base de la résilience stratégique.» (Hamel G. et Välikangas L., 2003).
Psychologie	« La capacité de l'individu à surmonter des épreuves, à se développer, à se reconstruire après un traumatisme. » (Cyrulnik B., 2009)

Source : établis par les étudiants

La résilience se définit donc dans tous ces domaines comme une capacité que le système déploie pendant ou après une perturbation, tout en s'adaptant et tirant profit des leçons du passé.

1.4.2. La résilience appliquée dans les organisations

La résilience a intéressé de nombreux chercheurs car elle est la source de la stabilité sociale et économique de toute communauté.

Ces dernières années, la gestion des crises et des catastrophes deviennent un sujet de préoccupation majeur pour les praticiens et universitaires, car elles peuvent toutes poser à la fois une menace grave pour la continuité de l'organisation. Durant cette période de forte volatilité et d'incertitude, les organisations doivent donc développer une capacité de résilience afin de gérer toutes ces manifestations de l'inattendu qui peut survenir à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et qui peut se référer à différentes dimensions ou aspects. Ce qui est important pour elles c'est de faire face efficacement aux événements imprévus, de rebondir après les crises et même de favoriser le succès futur. D'ailleurs, pour avoir droit au mot résilient, les organisations doivent avoir la capacité de contenir un large éventail de significations dans les situations auxquelles il s'applique. Par conséquent, la résilience est considérée comme une situation complexe qui doit être synthétisée spécialement pendant les périodes de résistance, de crise, de réaction et de reprise.

Si le concept de résilience a une longue tradition dans certaines disciplines, il est relativement nouveau dans la recherche sur les affaires et la gestion, et bien que l'intérêt académique pour

elle ait augmenté régulièrement ces dernières années, il y a peu de consensus sur ce que signifie réellement la résilience et comment elle est composée ; la conceptualisation du concept complexe en est encore à ses balbutiements. Elle comprend des thèmes nombreux et divergents et peut être considérée comme un concept général « Un concept ou une idée large utilisé de manière vague pour englober et rendre compte d'un ensemble de phénomènes divers » (Hirsch et Levin 1999, p. 200). D'ailleurs, la revue de Linnenluecke (2017) montre que la recherche dans ce domaine est fragmentée entre plusieurs axes de recherche qui développent leurs propres définitions, conceptualisations et mesures de la résilience.

Sur la base des différentes définitions, les chercheurs développent généralement leur propre conceptualisation qui est orientée vers les objectifs spécifiques de l'enquête. De plus, la plupart des chercheurs tels que Horne et Orr (1998) considèrent que la résilience est simplement traitée comme un résultat - lorsque les organisations fonctionnent bien pendant une crise ou rebondissent après des interruptions. De ce fait, les chercheurs utilisent souvent leur propre étiquette pour le concept.

Tableau 3 : les différentes définitions de la résilience organisationnelle

Auteurs	Définitions de la résilience organisationnelle
Hamel G. et Välikangas L. (2003)	Stratégie (d'anticipation et d'innovation permanente).
Hollnagel E. (2008)	Capacité d'une organisation à résister à une menace ou à retrouver un état de stabilité après l'avoir subie.
Weick K.E. (1987, 1988)	Capacité de faire face et de réagir à des événements perturbateurs, à l'origine de situations de crise.
Altintas G. et Royer I., (2009) Weick K.E. (1993) ; Weick K.E. et al. (1999) ; Boin A. et McConnell A. (2007), Hollnagel E. (2008)	« ...nous considérons la résilience organisationnelle comme la capacité à surmonter un danger manifeste. Plus précisément, la résilience est la « Capacité d'une organisation à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu ».
Widalsky A. (1988) dans Somers S. (2009) Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E. (2003)	Capacité de l'organisation à simplement rebondir à partir d'un événement distinct, discontinu qui crée de la vulnérabilité et requiert une inhabituelle réponse. Capacité de s'adapter à des dangers non anticipés après qu'ils soient devenus manifestes.
Lovins (1982), noté par Wildasky A. (1988) et (Longstaff P., 2005 et Kanigel R., 2001) dans Somers S. (2009)	La résilience se construit en maximisant la capacité de l'organisation à s'adapter aux situations complexes.
Roberts K.H. (1990)	Capacité d'une organisation à résister à une catastrophe via la résilience.
Mc Donald N. (2008)	Représente la capacité d'un système d'anticiper et de manager efficacement les risques à travers l'adaptation de ses actions sur le système.

Chabaud D. et Begin L. (2010)	La résilience rassemble trois (3) capacités : Une capacité d'absorption (la capacité pour la firme de faire face aux chocs), une capacité de renouvellement (la capacité à se réinventer, et imaginer des solutions inédites), une capacité d'appropriation (tirer des leçons, et d'en faire un apprentissage).
Koninckx G. et Teneau G. (2010)	Un événement inattendu, une situation ou un changement organisationnel peuvent être porteurs de déstabilisation ou de menaces non seulement pour l'individu, mais également pour l'organisation. Dans ce cadre, une attention particulière sera portée au cycle de vie de la crise.

Source : établis par les étudiants

1.5. Les perspectives de la résilience organisationnelle

Les multiples recherches dans la résilience organisationnelle ont révélé trois grandes perspectives de la résilience : la résistance, l'anticipation (la perspective active) et l'adaptation (la perspective passive).

1.5.1. La résistance

La résistance dans les organisations désigne le fait d'accepter l'adversité et en cherchant à réduire les impacts en fonction des ressources immédiatement mobilisables. Dans une situation de crise, ces dernières ne peuvent que prendre conscience du choc qui auparavant semblait peu probable et de l'immédiateté qui prend le pas sur l'anticipation.

Elle est définie comme la capacité d'une organisation de tenir bon face à des situations défavorables et/ou la capacité de se rétablir après des perturbations et de revenir à un état normal (p. ex., Horne, 1997 ; Horne et Orr, 1998 ; Robert, 2010). Aussi, Robert (2010, p13) la définit comme « La capacité d'une entreprise de maintenir ou de rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré les perturbations ou les défaillances ».

Cette perspective de résistance est étroitement liée à la notion d'« Acceptabilité », selon laquelle faire face à des événements imprévisibles commence par accepter le problème qui a déjà été suggérée dans la littérature sur la résilience individuelle. D'ailleurs, Coutu (2002) affirme que les personnes résilientes affichent, entre autres, une ferme acceptation de la réalité. Au niveau organisationnel, les organisations ont besoin de trop de temps pour réaliser et agir dans telles situations. Pour cette raison, certaines organisations résistent face aux perturbations car ces dernières n'ont pas de conséquences importantes et elle est ainsi, une phase de réponse immédiate à la crise qui apporte des solutions qui n'auraient probablement jamais émergé sans elle mais qui reste pour un bon nombre d'entreprises difficile à poursuivre sans soutien.

1.5.2. L'anticipation

La deuxième conception de la résilience est relative à la perspective active (Akgün and Keskin, 2014) qui se caractérise par la mise en œuvre d'activités proactives afin d'éviter des situations de crise (Hamel et Välikangas, 2003 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005) ou l'effondrement de l'organisation (Proag, 2014) et d'ailleurs, ce dernier ainsi que certains autres auteurs la considèrent comme une résilience dure. Il s'agit de la dimension planifiée de la résilience (Orchiston, Prayag et Brown, 2016 ; Prayag et al., 2018). De plus, les chercheurs dans cette conception regardent au - delà du maintien et de la restauration des fonctionnalités d'organisation et mettent l'accent sur l'avancement des processus organisationnels et des capacités (par exemple, Robb 2000, Lengnick-Hall et Beck 2005 ; Lengnick-Hall et al. 2011).

La résilience active comporte le développement de nouvelles capacités et une capacité accrue de créer de nouvelles opportunités. Dans ce deuxième concept, la résilience organisationnelle est synonyme de prospérité en raison de sa capacité à tirer avantage des défis et des changements inattendus. Cette vision amène à considérer la résilience non pas seulement comme la capacité de retrouver son état d'origine, mais comme un facteur important qui permet à une organisation de puiser dans ses ressources et d'utiliser ses capacités afin de faire face et résoudre ces difficultés ainsi que d'exploiter les opportunités et créer un avenir prospère.

Quelques chercheurs incorporent la notion d'anticipation dans leurs descriptions de la résilience organisationnelle (par exemple, Rerup 2001 ; McManus et al. 2008 ; Somers 2009). Wildavsky (1991) définit l'anticipation comme « La prédiction et la prévention des dangers potentiels avant que le dommage ne soit fait » (p. 77) et oppose le terme à la résilience, qu'il définit comme la « Capacité à faire face à des dangers imprévus après qu'ils se sont manifestés, apprendre à rebondir ». Par conséquent, Wildavsky considère la résilience comme une alternative possible à la prévention des crises.

D'autres auteurs soutiennent que l'anticipation et la résilience ne sont pas des opposées polaires. Kendra et Wachtendorf (2003) déclarent que les organisations parviennent à la résilience grâce à la préparation, en tenant compte du fait que la préparation ne fait pas référence à un événement spécifique mais aide à développer les capacités et les fonctions nécessaires pour faire face à tout type d'événement inattendu. Récemment, Somers (2009) a fait valoir que « La résilience est plus qu'une simple survie ; il s'agit d'identifier les risques potentiels et de prendre des mesures proactives pour s'assurer qu'une organisation prospère face à l'adversité » (p. 13).

1.5.3. L'adaptation

Les auteurs de cette perspective caractérisent la résilience comme « Adaptative » (Bhamra et al, 2011 ; Borekci et al., 2015) ou encore de résilience douce (Proag, 2014).

Ce niveau de résilience est défini comme la capacité d'un système à absorber un choc sans mettre en place de changements considérables dans les fonctions ou structures organisationnelles (Proag, 2014) et à retrouver son état d'équilibre après avoir repassé le choc (Bhamra et al., 2011 ; Borekci et al., 2015).

Dans cette perspective passive, la résilience est fortement liée à la notion de crise étant donné qu'elle est obligée de gérer une situation de crise grâce à une capacité d'adaptation et flexibilité de l'organisation (Proag, 2014). Ils existent diverses définitions de la crise néanmoins deux caractéristiques primordiales s'émergent de manière cyclique dans les différentes définitions. La première caractéristique est d'ordre organisationnel et est relative à une rupture dans les activités de l'entreprise (Rerup, 2009). La deuxième caractéristique est d'ordre individuel et considère que les crises peuvent engendrer de fortes doses de stress pour les acteurs organisationnels et peuvent les impacter à un niveau psychologique (Nan et Lu, 2014).

1.5.3.1. L'adaptabilité dans la perspective passive

Le facteur de rebondir ou de se reconstruire en contexte de crise varie d'une organisation à une autre et dépend du type des bouleversements qui la menacent. Cependant, pour que cette dernière survive, elle doit s'adapter à l'évolution tant au niveau de ses produits ou services qu'au niveau de sa stratégie, de sa technologie, de sa structure et de ses pratiques de gestion (Thiéart, 1984).

Cela réfère à la caractéristique de dévoiler une habilité à se convertir, s'adapter à un environnement capricieux et imprévisible. Ainsi, un système doté d'une grande capacité d'adaptation serait capable de faire face aux différentes perturbations, et peut-être même saisir des opportunités et en tirer profit, alors qu'un système rigide serait plus susceptible de subir de ces changements (Fiissel, 2007).

1.5.3.2. Flexibilité

Ce terme est apparu en réponse à un système rigide incapable de s'adapter aux imprévus pour lui permettre de diversifier ses produits, de simplifier la gestion de ses processus, d'innover et de renouveler sa gestion des ressources humaines. De ce fait, Coutu (2002) mentionne que lorsque les événements s'aggravent, il est crucial de faire preuve de créativité en imaginant des possibilités auxquelles les autres n'auraient jamais deviné.

Cette créativité organisationnelle était définie par Bégin et Chabaud (2010) comme le développement de nouvelles activités, l'amélioration d'activités existantes ou encore l'expérimentation de nouvelles façons de faire. Donc, la flexibilité d'une organisation résiliente se mesure tout d'abord par le type mis en place qui dépend du mode d'organisation du système, puis par son innovation qui permet « À un moment, de renverser les valeurs et de convertir une contrainte en avantage » (Dentz et Bailli, 2005).

Cette perspective passive se recoupe avec la conception de la résilience en sciences physiques où la résilience d'un matériau se mesure à travers son aptitude à retrouver sa forme et ses aspects d'origine après avoir été étiré ou pilé (Lengnick-Hall et al., 2011). Lorsque la résilience organisationnelle est perçue comme un retour à l'état primitif, l'accent est mis sur les stratégies d'adaptation et la capacité à rétablir rapidement les niveaux de performance attenues (ibid)³.

1.6. Synthèse

À partir de cette revue de littérature, nous retenons que les définitions et explications de la résilience organisationnelle sont multiples et complexes, mais font globalement révéler l'idée que la résilience est une capacité d'action avant, pendant et après la perturbation qui comprend les concepts suivants :

- ✓ La capacité de résister ;
- ✓ L'anticipation ;
- ✓ Le degré d'adaptation ;
- ✓ La capacité de rétablissement ou de retour à l'état initial ;
- ✓ La connaissance de son environnement ;
- ✓ Le niveau de préparation ;
- ✓ La capacité de déploiement des ressources ;
- ✓ La capacité d'apprentissage.

³ Abréviation de : dans le même ouvrage, dans le même passage d'un ouvrage déjà cité.

En d'autre part, nous concluons que la résilience organisationnelle est une conceptualisation basée sur les capacités d'anticipation, d'adaptation et de résistance présentées ci-dessus dans un tableau :

Tableau 4 : la résilience organisationnelle : perspectives et exemples de définitions

La résilience	Auteurs	Définitions
Résistance et rétablissement	Linnenluecke et al. (2012) Boin and Eeten (2013) Kitano (2004)	La résilience est la « Capacité organisationnelle à absorber l'impact et à se remettre de l'occurrence réelle d'un événement météorologique extrême » (p. 18). La résilience au rétablissement signifie « Revenir à un état normal » (p. 431). La résilience de la robustesse ou résistance, qui est définie comme la capacité d'un système à maintenir ses fonctions malgré les perturbations.
Adaptation	Reinmoeller and van Baardwijk (2005) Vogus and Sutcliffe (2007) Lengnick-Hall et al. (2011)	La résilience est « La capacité de se renouveler au fil du temps grâce à l'innovation » (p. 61). La résilience est « Le maintien d'un ajustement positif dans des conditions difficiles, de sorte que l'organisation sort de ces conditions renforcée et plus débrouillarde » (p. 3418). La résilience est « La capacité d'une entreprise à absorber efficacement, à développer des réponses spécifiques à la situation et à s'engager finalement dans des activités de transformation pour tirer parti des surprises perturbatrices qui menacent potentiellement la survie de l'organisation » (p.244).
Anticipation	Somers (2009) Ortiz-de-Mandojana and Bansal (2015) (Somers 2009 ; Ferreira et al.2011 ; Teixeira et Werther 2013)	La résilience « Est plus qu'une simple survie ; il s'agit d'identifier les risques potentiels et de prendre des mesures proactives (...) pour s'assurer qu'une organisation prospère face à l'adversité » (p. 13). La résilience est « La capacité supplémentaire d'une organisation d'anticiper et de s'adapter à l'environnement » (p. 6). Il fait référence à « La capacité de détecter les évolutions critiques au sein de l'entreprise ou dans son environnement et de s'adapter de manière proactive ».

Source : établis par les étudiants

1.7. Positionnement

De par les diverses définitions mises en avant précédemment, nous pouvons constater que la résilience est au cœur de plusieurs organisations, ce qui illustre sa nécessité à être traitée, évaluée et améliorée à l'aide de différentes méthodes. Cependant, les définitions courantes ne couvrent et ne répondent pas au besoin d'opérationnaliser le concept de résilience, car les

auteurs dans ce domaine s'intéressent plus essentiellement à la manière dont une organisation doit se préparer et réagir lors d'une crise. De ce fait, il est clair et évident que la définition de la résilience nécessite des éclaircissements en posant des bases conceptuelles solides.

Ces études suggèrent que les différentes perspectives font toutes parties de la résilience et qu'elles ne peuvent conduire à une croissance face à une crise qu'en combinaison. Pour notre part, la perspective qui répond véritablement à nos exigences est celle d'adaptation.

Nous avons vu dans ce chapitre que le système évolue dans un contexte qui est devenu plus complexe et fluctuant, ce qui rend l'ajustement organisationnel des entreprises plus délicat. Ce chapitre nous a également permis de faire un état des lieux des perspectives et définitions de la résilience présentes dans la littérature, afin de découvrir comment les organisations font face à des situations inédites. Dans la section suivante, nous introduirons le sujet de ce mémoire et les objectifs qui y sont reliés.

Cadre conceptuel

2. Les petites et moyennes entreprises

La définition du concept de petites et moyennes entreprises (PME) est l'essence même de la différence entre les économies des pays car il est devenu presque certain qu'il n'est pas possible de parvenir à une définition spécifique et unifiée des petites et moyennes entreprises. En raison du fait que petit et moyen soient des mots qui ont des concepts relatifs, qui diffèrent d'un pays à un autre et d'un secteur à un autre dans le même pays, alors les législateurs des pays ont procédé à des lois pour définir et déterminer la classification des petites et moyennes entreprises.

Chaque pays a une définition spécifique des PME en fonction de la taille de l'entreprise, compte des effectifs, du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs, de leur croissance économique et de leurs normes approuvées par ses experts, et reflète le niveau de diminution ou d'augmentation de sa croissance économique et ressources humaines.

BRESSY G et C KONKUYT définissent les PME comme « Les entreprises dont l'effectif salarié est inférieur à 50. Elles englobent les très petites entreprises (moins de 10 salariés), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et les moyennes entreprises (50 à 449) »⁴.

⁴ BRESSY G et C KONKUYT « économie d'entreprise ». Dalloz. Paris 2000, p78.

D'un autre côté, P-J JULIEN et M. MARCHESNAY définissent la PME « Avant tout une entreprise juridiquement, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou services, et dont les fonctions des responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou à trois, en général seul propriétaire du capital »⁵.

Parmi les définitions les plus utilisées pour définir les PME, c'est celle proposée par la commission européenne qui a adopté en 1996 la recommandation 96/280/CE portant sur la définition commune à cette catégorie d'entreprise pour faciliter la mise en œuvre des programmes d'aides aux PME Européennes et de promouvoir l'entrepreneuriat. Elle a pris en compte des critères quantitatifs (effectifs, chiffre d'affaires et/ou total du bilan) et elle a distingué trois catégories de PME : la micro-entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise. Les seuils donnés par cette définition ont été modifiés le 06 mai 2003 par la recommandation 2003/261/CE.

Tableau 5 : classification de la PME selon la recommandation de la Commission Européenne.

Catégorie	Effectifs	Chiffre d'affaires annuel en Euro	Total du bilan annuel en Euro	Autonomie
Micro Entreprise	De 0 à 9	<2 millions	<2 millions	25% du capital ou du droit de vote d'une autre entreprise
Petite Entreprise	De 1 à 49	<10 millions	<10 millions	
Moyenne Entreprise	De 50 à 249	<50 millions	<43 millions	

Source : annexe 1, article 2 et alinéa 4 de l'article 3 de la recommandation Européenne 2003/261/CE.

2.1. Les approches de définition de la PME

Pour définir une PME, il faut la subdiviser en deux approches distinctes selon les critères utilisés. D'une part, les définitions qualitatives et d'une autre part des critères quantitatives.

2.1.1. L'approche quantitative

L'approche quantitative permet de définir plus facilement et rapidement les petites et moyennes entreprises et déterminer les limites et les différences entre les TPE, PME et les grandes entreprises tout en se basant sur des critères mesurables et quantifiables.

Comme le souligne la GREPME « Les typologies quantitatives relèvent de l'approche économique traditionnelle qui se refuse de pénétrer dans la boîte noire de l'entreprise et qui ne touche ainsi qu'aux éléments les plus apparents »⁶.

⁵ Julien.P.A, Marchesnay.M, « la petite entreprise : principes économiques et gestion », éd Vuibert, Paris, 1988, P56.

⁶ GREPME « PME : bilan et perspectives », Les Presses Inter Universitaires, QUEBEC, 1997, p.27

Cette approche est la plus utilisable en raison de sa facilité, sa simplicité ainsi que la disponibilité de ses critères endogènes qui sont dans leurs ensembles dénombrables :

- Le chiffre d'affaires (CA) ;
- Le nombre des salariés.

A. Le chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires correspond à la somme des ventes (biens ou services) réalisées par l'entreprise⁷, durant l'exercice de son activité courante. Il permet de déterminer les parts du marché d'une entreprise ou d'un groupe et les comparer avec la moyenne de son secteur d'activité. Aussi, c'est un indicateur d'évaluation et suivi de la performance des ventes de l'entreprise.

B. Le nombre des salariés

C'est le critère le plus utilisé pour déterminer la catégorie de l'entreprise, en raison de la disponibilité et la facilité d'obtenir les données correspondant à l'effectif d'une entreprise.

En général, les « Petites entreprises » comportent entre dix (10) à quarante-neuf (49) salariés tandis que les entreprises employant entre cinquante (50) à deux cents cinquante (250) sont considérées comme des « Moyennes entreprises ».

Malgré la simplicité et la disponibilité de ses critères, l'approche quantitative est souvent évoquée comme une approche trop simpliste et incomplète. Olivier Ferrier indique que « Les critères quantitatifs offrent à priori l'avantage d'être bien identifiés et de pouvoir servir de référence pour les travaux empiriques. A posteriori, on découvre plusieurs problèmes »⁸.

2.1.2. L'approche qualitative

L'approche qualitative a une relation directe avec la réalité socio-économique avec des critères descriptifs, analytiques et des éléments distinctifs pour distinguer entre les PME et les grandes entreprises par des caractéristiques spécifiques de cette catégorie d'entreprise.

Une approche qui a fait émerger des typologies des petites et moyennes entreprises selon :

- Type de propriété ;
- Type d'objectifs de la direction et de sa stratégie suivie ;
- Le secteur d'activité ;

⁷ <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>

⁸ 15 Ferrier.O, Piatecki.C, « Les très petites entreprises », éd DE BOECK, Paris, 2002, p.25.

- La situation financière...etc.

Aux Etats-Unis, depuis les années 50, le *Small Business Act*, indique que la définition de la PME reposait sur : l'indépendance de gestion de l'entrepreneur, sa propriété du capital de l'entreprise et le fait de ne pas avoir de position dominante sur le marché⁹.

Par la suite, en 1960, la Grande Bretagne a mené une étude sur les PME, celle-ci qui a donné naissance aux résultats de rapport Bolton¹⁰ qui définit cette catégorie selon trois critères :

- La PME est une entreprise gérée par son propriétaire d'une manière personnalisée ;
- Une part de marché relativement restreinte ;
- L'indépendance de la société.

Comme la définit aussi, la GREPME¹¹, la PME est « Une entité de production ou de distribution et une entité de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et directement lié à la vie de l'entreprise »¹².

Ainsi, nous observons que les définitions qualitatives de la PME se reposent sur les caractéristiques de ce type d'entreprise, de son environnement externe et de son propriétaire.

2.2. La classification des PME

Depuis longtemps, en raison de la diversité de ces entreprises, les chercheurs tentent de donner une définition commune et universelle à la PME. Bien que les petites et moyennes entreprises soient classées dans une seule catégorie, il existe encore des différences entre elles. Pour cette raison, la distinction entre les PME se fait selon des critères économiques et juridiques :

- Classification par dimension ou taille ;
- Classification juridique ;
- Classification économique (par domaine d'activité) ;
- Classification par branche.

A. Classification par dimension : elle permet d'apprécier l'importance du facteur de production travail. L'application du critère de la dimension conduit à distinguer les :

- ✓ TPE : moins de 10 salariés
- ✓ Petite entreprise : de 10 à de 50 salariés

⁹ Wtterwulghe.R. Op.cit, p.16.

¹⁰ Une commission britannique qui a été chargée d'analyser la problématique de la PME devant la diminution de la population des PME constatée durant les golden sixties, et elle a été placée sous la présidence du Professeur J.E BOLTON, où les résultats de cette analyse débouchèrent sur un rapport dénommé du nom de son président.

¹¹ La confédération générale de l'économie et de gestion des Petites et Moyennes Entreprises

¹² Confédération générale des PME définition permanente, service et documentations, 1983.P07.

- ✓ Moyenne entreprise : 50 à 250 salariés

B. Classification selon le caractère juridique de l'entreprise :

Les formes adoptées par les PME suivant le critère juridique sont diverses et variées. Cela permet de distinguer entre les entreprises du secteur privé à celles du secteur public.

Le secteur privé contient les entreprises privées dans lesquelles, la totalité du capital appartient aux personnes privées (particuliers), cette diversité permet la distinction suivante : EI¹³, EURL¹⁴, SARL¹⁵, SNC¹⁶, SCS¹⁷, SCA¹⁸, SPA¹⁹.

Les entreprises publiques désignent un secteur d'entreprises dont l'Etat détient tout ou une partie du capital, nous distinguons deux formes à suivre : les entreprises publiques et les entreprises semi-publiques.

C. Classification économique :

La première classification économique revient à Colin Clark²⁰ qui a distingué trois secteurs selon les types d'activités des entreprises définie comme suit :

- Le secteur primaire : ce secteur regroupe toutes les entreprises ayant l'activité principale l'extraction ou l'exploitation des ressources naturelles (agriculture, pêche, les matières premières et énergétiques...).
- Le secteur secondaire : ce secteur intègre toutes les entreprises dont l'activité principale est la production des biens économiques comme le domaine d'industrie, bâtiment et travaux publics, construction automobile...etc.
- Le secteur tertiaire : il s'agit des entreprises produisant des services comme le commerce, transport, assurance, banque...etc.

¹³ Entreprise individuelle, elle se caractérise par sa constitution facile en « nom personnel ».

¹⁴ Forme variante de la SARL avec une seule personne (physique ou morale).

¹⁵ Type mixte entre une société des personnes et des capitaux à la fois qui se constitue par deux (02) personnes au minimum jusqu'à cinquante (50) associés.

¹⁶ Forme juridique adaptée pour l'entreprise familiale et dont le capital social n'est pas exigé. Les associés ont la qualité de commerçant et ils sont tous responsables indéfiniment et solidairement des dettes sociales, c'est-à-dire, qu'ils sont tenus de régler les dettes de la société à ses créanciers sur leur propre patrimoine, indépendamment du montant de leurs apports.

¹⁷ La SCS regroupe deux (2) types d'associés à savoir : les commandités : une société de personnes pour les commandités qui répondent indéfiniment et solidairement aux dettes de la société et les commanditaires : une société de capitaux pour les commanditaires qui sont des simples bailleurs de fonds (apporteurs de capitaux) dont la responsabilité est limitée à leurs apports à la société.

¹⁸ Forme juridique peu répandue, elle est identique à la SCS (une société de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires).

¹⁹ Il s'agit d'une société dont le capital est divisé en actions. Elle est gérée par un conseil d'administration composé de 03 à 12 membres ; le conseil est présidé par un PDG (Président directeur général), contrôlé par un conseil de surveillance.

²⁰ Un économiste britannique. Il est le premier qui a distingué les trois secteurs principaux selon la nature de l'activité suite aux résultats de ses travaux sur "Les conditions du progrès économique" (1947).

Un nouveau secteur « Le quaternaire » apparaît notamment avec les développements technologiques. Il s'agit des entreprises intervenantes dans les nouvelles technologies de l'information et communication (NTIC), l'aéronautique, spatial...etc.

D. Classification par branche d'activité :

La classification par branche regroupe les entreprises fabriquant la même catégorie de produits. Cette classification est très importante, car elle permet de détecter les mêmes problèmes pour les entreprises appartenant à la même branche, étant donné qu'elles utilisent les mêmes technologies ainsi que les mêmes matières premières et par conséquent, elles sont confrontées à un même marché principal.

Enfin, malgré les recherches menées par les chercheurs et les économistes, il n'y a pas encore une définition précise et universelle pour la PME a souligné Robert Wtterwulghé « Devant cette diversité économique et juridique, il n'est pas étonnant que la problématique de la définition de la PME ait fait couler beaucoup d'encre »²¹.

2.3. Les PME selon la loi algérienne

Conformément à la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017, les petites et moyennes entreprises (PME) sont des sociétés, quel que soit leur statut juridique, dont le nombre des salariés est compris entre 10 et 250, et dont le chiffre d'affaires (CA) n'excède pas 04 milliards de dinars (DA) ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un milliard de dinars.

Au titre de la présente loi, il est entendu par :

La petite entreprise :

- Une entreprise employant de dix (10) à quarante-neuf (49) personnes ;
- Le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens²².

²¹ Wtterwulghé. R, « la PME : une entreprise humaine », éd De Boeck, BRUXELLES, 1998, P.14.

²² Selon l'article 8 et 9 de la définition de la petite et moyenne entreprise de la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME).

La moyenne entreprise :

- Une entreprise employant de cinquante (50) à deux cent cinquante (250) personnes ;
- Le chiffre d'affaires annuel est compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel est compris entre deux cent (200) millions de dinars algériens et un (1) milliard de dinars algériens.

3. COVID-19 : le grand confinement et ses répercussions

La pandémie de Covid-19 est à la fois une crise sanitaire et économique, qui a provoqué des conséquences économiques plus importantes que prévu, qui même plus d'un an après le début de la propagation du virus, restent difficiles à évaluer.

Les conséquences économiques de cette pandémie sont très différentes suivant les pays et la manière dont elle les a touchés ainsi que leurs stratégies de contrer la propagation du virus.

Par ces dernières, de leur efficacité et réactivité, c'est l'Asie qui s'en sort le mieux, de même pour une partie de l'Afrique, réussissant même pour certains pays comme la Chine, le Vietnam, le Kenya ou la Côte d'Ivoire à réaliser une croissance de leur PIB, si l'on se fie aux dernières prévisions de Fonds monétaire international (FMI).

Dans cette section, nous présenterons l'impact de *The Great Lockdown*²³ et ses répercussions sur l'économie mondiale et les entreprises en les comparant à des crises purement économiques. Aussi, nous verrons le double choc économique causé par la COVID-19 qui a frappé la stabilité du monde des affaires.

3.1. Les crises économiques dans l'histoire

Tout au long de l'histoire, le monde a traversé diverses crises économiques qui ont mis les pays et les entreprises à genoux face à des récessions inéluctables. Dans cette partie, nous allons aborder les plus importantes, y compris la grande dépression et la crise des *subprimes* en 2008, avant d'entamer l'exogène crise de COVID-19 qui est une crise sanitaire avec des effets économiques tragiques.

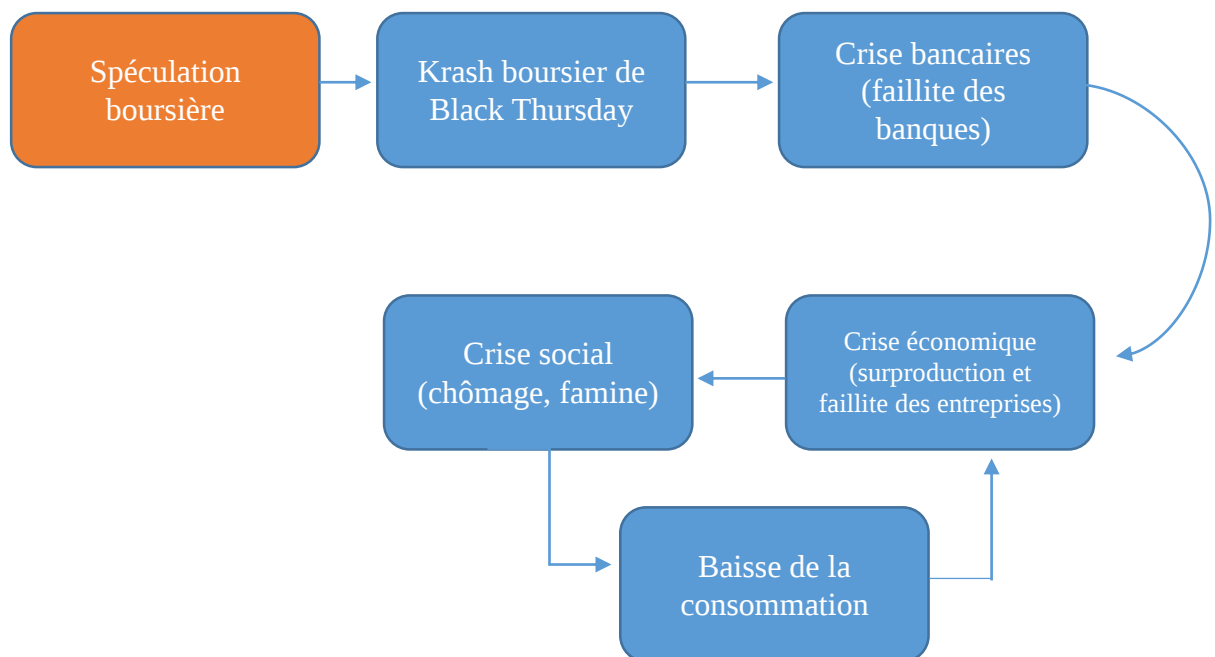
²³ Le grand confinement total qui a eu lieu à partir de janvier 2020 dans la majorité des pays du monde

3.1.1. La grande dépression de 1929

Tout a commencé à cause de la spéculation boursière²⁴ et les crédits d'action²⁵. Le *Krash* boursier de 1929, est dû à une incapacité des gens à rembourser aux banques leurs actions achetées auparavant face à une demande de retrait d'espèces par les particuliers inquiets de la situation. Quelques chiffres suffisent pour mesurer les conséquences dramatiques de cette dépression planétaire : plus de 13 millions de titres sont mis en vente sans trouver d'acheteurs potentiels, la production industrielle américaine a baissé de moitié de 1929 à 1932 et le taux de chômage a augmenté de 3,1% à 24%²⁶ ainsi que la dégradation des résultats des entreprises, des banques en faillite et autres réduisent les prêts, la production industrielle, les investissements et la consommation ont baissé d'une sorte éminente.

Devant cette crise historique, les Etats Unis ont lancé une opération pour rapatrier leurs capitaux dans le monde notamment en Europe ce qui a provoqué la diffusion d'une récession mondiale de dix (10) longues années, appelée la période de la « Grande dépression ». Comme nous disant « La crise nourrit la crise ».

Figure 2 : schéma représentatif de la grande dépression 1929



Source : établis par les étudiants

²⁴ Opération financière ou commerciale qui a pour objectif de réaliser un gain d'argent en pariant sur la fluctuation des cours du marché.

²⁵ Il s'agit d'emprunter de l'argent aux particuliers pour pouvoir investir en bourse.

²⁶ <https://www.economie.gouv.fr/facileco/crise-1929-et-grande-depression>, consulté le 09/04/2021 à 17 :08

3.1.2. La crise des subprimes

La crise des *subprimes* a consisté dans l'inaptitude de nombreux ménages à rembourser leurs dettes après l'augmentation du taux directeur par les banques américaines. De ce fait, leurs biens ont été saisis et remis en vente, ce qui a entraîné une chute agressive des prix immobiliers. Par conséquent, la faillite des banques ayant prêté massivement aux spéculateurs boursiers tel que "Lehman Brothers", a résulté un effondrement de l'économie américaine.

D'autre part, la crise a provoqué la déflation, diminution de la consommation notamment dans le secteur automobile, immobilier et équipements immobiliers...etc. Ce *Krash* financier s'est rapidement propagé dans le monde entier, ce qui a suscité la baisse des échanges commerciaux internationaux et les cours des produits de base.

3.2. L'impact du COVID-19 sur les entreprises

La pandémie coronavirus (COVID-19)²⁷ est une crise sanitaire entraînant une dégradation économique. La crise accable sensiblement la vie sociale et l'activité des entreprises dans le monde notamment les PME et TPE.

Elle affecte fortement les marchés du travail, les économies et les entreprises, y compris les chaînes d'approvisionnement mondiales, déclenchant des perturbations commerciales généralisées. Par ailleurs, la nature même de cette crise nécessite une forte résilience non seulement des économies, mais aussi des entreprises, des populations durement touchées afin de rebondir face au ralentissement inédit des économies. Une entreprise qui disparaît est une perte nette de PIB, d'emplois et d'innovation pour plusieurs années et de la même manière, une famille déclassée par la crise risque de devoir attendre longtemps avant de pouvoir restaurer son niveau de vie.

De nombreuses entreprises ont subi d'énormes pertes, à partir de fin décembre 2019, après la première apparition du virus COVID-19 qui a frappé le principal fournisseur de la majorité des

27 Le virus du COVID-19 est un nouveau virus de la même famille que d'autres virus tels que le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et certains types de rhumes courants. COVID-19 présenteront une maladie respiratoire d'intensité légère à modérée se propage principalement par l'intermédiaire des gouttelettes de salive ou des sécrétions nasales lorsqu'une personne infectée tousse ou éternue. En janvier 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a déclaré que l'épidémie d'une nouvelle maladie du coronavirus dans la province du Hubei, en Chine, était une urgence de santé publique de portée internationale. Deux mois plus tard, le 11 mars 2020, l'OMS a déclaré l'épidémie de coronavirus COVID-19 comme pandémie. Les symptômes les plus courants du COVID-19 sont la fièvre, la fatigue et la toux sèche. Certains patients peuvent avoir des courbatures et des douleurs, une congestion nasale, un nez qui coule, un mal de gorge ou une diarrhée. Ces symptômes sont généralement légers et commencent progressivement. Le monde entier a enregistré 138, 147,801 cas positif jusqu'à le 14/04/2021. Selon le site : <https://www.worldometers.info/coronavirus/>, consulté le 14/04/2021 à 13 :45.

pays au monde la Chine, ce qui a rapidement perturbé l'économie mondiale. Cette crise sanitaire a fortement affecté l'économie, qui est le pilier des entreprises en général et les États en particulier et impacter la confiance des consommateurs, des investisseurs, des chefs d'entreprise, de toutes les économies du monde en limitant les échanges, déplacements, la demande et la stabilité des marchés financiers.

La pandémie a forcé la majorité des pays du monde à imposer un confinement total et à prendre des mesures préventives sévères pour empêcher la propagation du virus. Plus particulièrement, la fermeture de l'espace terrestre et aérien entre les États à causer de graves dommages à l'économie mondiale tels que la baisse des PIB²⁸, des chiffres d'affaires de la majorité des entreprises, baisse d'effectif et ruptures d'approvisionnement²⁹, des problématiques liées au paiement des charges fixes comme les salaires, loyer et autres intrants et des difficultés de trésorerie.

L'impact de la crise sanitaire sur la productivité a été ainsi décrit par l'Insee³⁰ : « Pour 46 % des entreprises des services, 40 % de celles de l'industrie et 56 % de celles du bâtiment, toutes interrogées en octobre, les mesures de protection sanitaires réduisent la productivité, entraînant des difficultés d'organisation importantes ».

Les petites et moyennes entreprises ont tendance à être vulnérables au cours de crise économique, en partie parce qu'elles disposent de moins de ressources humaines et/ou financières pour s'adapter à une situation changeante et hétérogène. D'ailleurs, l'étude menée par le centre international du commerce montre que les entreprises de services ont été les plus durement touchées dans le monde entier.

3.3. La nature du choc COVID-19 d'un point de vue économique

La pandémie de COVID-19 a des conséquences tragiques sur la santé et la vie de centaines de milliers de personnes dans le monde. Bien que la nature de la crise soit sanitaire, cette dernière a également bouleversé l'économie mondiale, et a provoqué un choc économique inédit.

Tout d'abord, un choc économique est une modification imprévue de l'offre et/ou de la

²⁸ La crise de covid-19 a engendré une baisse du PIB des pays, par exemple : la zone OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) annonce une baisse de 9.8% au deuxième trimestre 2020 dans sa zone.

²⁹ La Chine, l'UE et les États-Unis représentant à eux plus de 60 % du commerce des chaînes d'approvisionnement, les perturbations de leur commerce à cause de coronavirus ont eu en effet domino sur toutes les économies.

³⁰ Institut national de la statistique et des études économiques.

demande, ainsi les chocs sont imprévisibles et non anticipés sur les marchés. Par ailleurs, les économistes distinguent deux types de choc économiques : choc d'offre et de demande.

Un choc d'offre : une variation imprévue des conditions de production qui affecte les producteurs³¹. Elle peut se mesurer par un choc d'offre positive dont lequel nous enregistrons une augmentation de la quantité offerte par les agents économiques sur le marché. Ceci se traduit en déflation³². Cette variation peut être aussi négative, elle correspond à une baisse de la quantité produite. En citant l'exemple : un choc pétrolier ; une hausse des prix des matières premières qui entraînera une hausse des coûts de production, une baisse des investissements. De ce fait, nous assistons à une inflation³³.

Un choc de demande : une modification imprévue de la demande globale³⁴. Une variation qui peut être positive et correspondante à une augmentation de la demande globale dans le marché. C'est-à-dire, les agents économiques devront produire plus. Dans le cas contraire, un choc de demande négative consiste à une baisse de la demande. Par exemple, la hausse des impôts provoque une diminution du pouvoir d'achat des ménages et donc leurs consommations.

La crise de COVID-19 est un choc imprévisible et exogène qui a modifié les comportements des agents économiques. Au début de la propagation du virus, il s'agissait d'un choc de demande mais au fil du temps, le choc d'offre apparaît également à cause de la fermeture des frontières comme mesure de prévention, une perturbation de la chaîne d'approvisionnement, des ruptures des stocks, une baisse de productivité et des réserves de change.

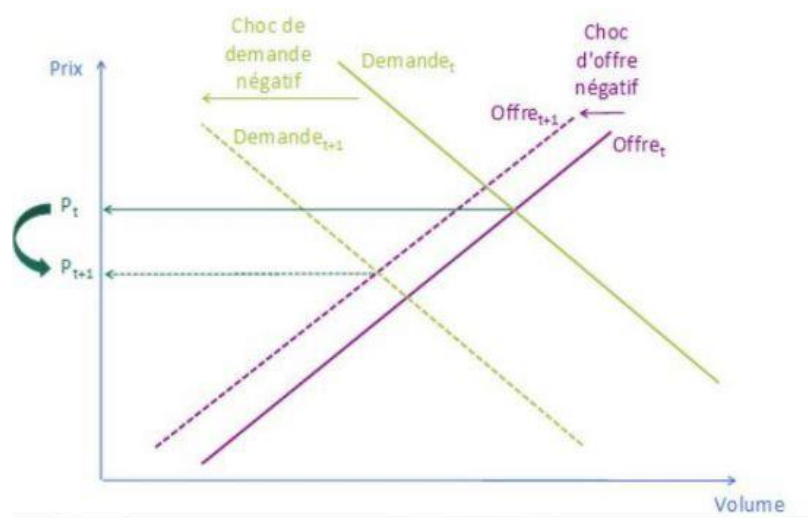
³¹ ses.webclass.fr/notions/chocs-doffre-et-de-demande/, consulté le 14/04/2021 à 23 :35

³² La déflation est l'opposé de l'inflation. Elle se caractérise par la baisse des prix des biens constatée sur une période suffisamment longue de plusieurs trimestres. Elle est la conséquence d'une demande globale qui ne suffit pas à absorber la quantité de biens et services produits par l'économie.

³³ Situation ou phénomène caractérisé par une hausse généralisée et continue du niveau des prix et correspond aussi à une baisse du pouvoir d'achat de la monnaie.

³⁴ La demande globale est l'ensemble des biens et services qui sont achetés par l'ensemble des agents économiques (ménages, entreprises, administrations publiques ...).

Figure 3 : un choc d'offre et de demande négatif de COVID-19



Source : <https://www.melchior.fr/>

D'un point de vue économique, cette crise sanitaire a provoqué un double choc, un choc de demande et d'offre négatif provoqué par un ou plusieurs facteurs cités dans le tableau suivant :

Tableau 6 : le choc d'offre et de demande négatif de la crise de COVID-19

Choc d'offre négatif	Choc de demande négatif
✓ Un confinement total ; ✓ Fermeture des espaces aériens et terrestres ; ✓ Perturbation des chaînes d'approvisionnement ; ✓ Augmentation des coûts d'importations ; ✓ Le manque d'effectif ; ✓ Nouveaux coûts pour les entreprises liés à la prévention contre la contamination ; ✓ Report d'investissements...etc.	✓ Baisse des revenus des ménages ; ✓ Baisse de la consommation ; ✓ Futur incertain ; ✓ Peur d'épuiser les épargnes ; ✓ Chômage partiel ou total ; ✓ Retard de paiements des salaires...etc.

Source : établis par les étudiants

Gourinchas et al. (2020) estiment l'impact du choc Covid-19 sur les défaillances d'entreprises en se focalisant sur les petites et moyennes entreprises (PME) dans 17 pays. Elles sont aussi particulièrement vulnérables aux chocs de demande. Leur survie dépend de leur accès au financement pour faire face à une situation où leurs liquidités (revenus et réserves) ne permettraient pas de supporter leurs charges.

4. Menaces et opportunités

Il est difficile de faire la distinction entre la menace, le danger et le risque car les trois (3) sont similaires et presque identiques, et bien qu'ils soient séparés en raison de leur différence sur quelques points influençant légèrement la perception de leur définition et notion, ils sont les trois complémentaires. D'ailleurs, ils sont souvent associés dans les recherches, travaux, etc., et sont souvent proposés comme synonymes, ce qui a suscité de larges débats mais qui explique le fait qu'ils soient constamment confondus et que nombreux les utilisent indifféremment. Dans cette partie, nous allons essayer de définir chacun de ces termes et clarifier ce qui les relie.

4.1. Menace, danger et risque

Le terme menace provient du latin populaire *Minacia*, de *Minae*, menaces. Il s'agit d'une parole, d'un geste, d'un acte par lesquels on exprime la volonté de faire du mal, de manifester sa colère, c'est-à-dire une intention, une volonté humaine malveillante. Par ailleurs, il désigne également les signes, les indices qui permettent la prévision d'un danger. De ce fait, la notion de menace se joint à la factualisation effective d'une action qui annonce et laisse présager un danger qui quant à lui représente une source potentielle de risque.

4.1.1. Danger

Le terme danger qualifie l'ensemble des éléments menaçant la sûreté. Il représente potentiellement une source de situation pouvant nuire ; un dommage, un préjudice ou un effet nocif à l'égard d'une chose ou d'une personne. Cependant, sans exposition, c'est-à-dire, sans possibilité de conséquences néfastes, ce dernier ne représente pas un risque.

Selon Desroches (1995) et la norme IEC 61508³⁵ (1998), le danger désigne une nuisance potentielle pouvant porter atteinte aux personnes, aux biens (détérioration ou destruction) ou à l'environnement. Les dangers peuvent avoir une incidence directe sur les personnes, par des blessures physiques ou des troubles de la santé, ou indirecte, au travers de dégâts subis par les biens ou l'environnement.

³⁵ Norme internationale émanant de la Commission électrotechnique internationale et appliquée dans l'industrie traitant de la sécurité fonctionnelle des systèmes électriques/électroniques/électroniques programmables relatifs à la sécurité.

Le modèle MADS³⁶ définit la notion de danger comme « Tout phénomène, situation ou événement potentiel, déclenché par un ou plusieurs événements déclencheurs, susceptible(s) de menacer une ou plusieurs cibles».

4.1.2. Risque

Le terme risque désigne la probabilité que les conséquences fâcheuses, les dommages, se matérialisent effectivement. Causés et déclenchés par un danger, pour identifier les risques il est impératif de s'appuyer sur l'identification de ce dernier.

Selon Villemeur (1998), le risque est une mesure d'un danger associant une mesure de l'occurrence d'un événement indésirable et une mesure de ses effets ou conséquences. D'autre part, la OHSAS 18001/1999³⁷, définit le risque comme une combinaison de la probabilité et de la (des) conséquence (s) de la survenue.

De par ces différentes définitions, nous pouvons constater que malgré leurs nombreux points en commun, les notions de menace, de danger ou de risque doivent être manipulées et utilisées avec précaution car chacune d'elles exprime une idée.

En résumé, la menace amène le danger, qui, une fois concrétisé, engendre potentiellement un risque. De ce fait, afin de détecter les risques, les organisations doivent d'abord s'appuyer sur l'identification des menaces et des dangers.

4.2. La perception des risques

La considération des risques et des avantages permet de mieux comprendre les choix et réactions des dirigeants ainsi que les interventions et actions envisagées par eux.

D'une manière générale, la perception du risque a été conceptualisée comme une évaluation du risque par le décideur ou l'acteur dans une situation donnée (Mullins et Forlani, 2005 ; Sitkin et Pablo, 1992).

La perception du risque désigne la façon dont les entreprises le définissent et l'interprètent ; leur capacité à discerner le niveau de risque et à le juger comme négatif ou comme une éventuelle possibilité de manifestation avantageuse. Il s'agit des conditions avec lesquelles elles apprécient ce dernier et des possibilités de le concilier avec les plans d'action envisagés en prenant des décisions rationnelles.

³⁶ Approche de la méthodologie d'analyse des dysfonctionnements des systèmes

³⁷ Norme britannique BS OHSAS 18001, publiée en 1999 et annulée en 2018, était un modèle de système de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

La perception des risques comme source potentiellement avantageuse et comme occasion d'exploiter avec succès une situation inexplorée permet de stimuler de nouveaux changements par des innovations organisationnelles. Des risques qui doivent se transformer en opportunités stratégiques. Souvent, c'est en étudiant les facteurs disruptifs que les entreprises identifient le mieux les perspectives de développement et d'acquisition.

« La perception des risques intervient à plusieurs niveaux, que ce soit dans la prise de décision, des gestionnaires comme des particuliers, et sur l'acceptabilité, l'adhésion aux mesures de protection et de prévention. » (Kouabenan, Cadet, Hermand et Munoz-Sastre, 2006).

Elle représente donc pour les entreprises un facteur clé dans l'acceptabilité et la démarche de sa gestion qui peut être offensive et/ou défensive car la situation sera jugée comme perte et/ou gain futur, et permettra l'utilisation d'outils pour reconnaître non pas seulement les risques mais aussi les opportunités masquées par ces derniers. De ce fait, en percevant le risque comme un facteur ou événement possible d'impacter leurs objectifs, elles consacreront plus d'efforts et attacheront plus d'importance aux potentiels bénéfices cachés derrière les risques au lieu de juste se protéger des éventuelles pertes.

4.3. La prise de décision dans une situation d'incertitude

Les entreprises sont confrontées à un avenir incertain à cause de l'environnement complexe et changeant dans lequel elles opèrent, divers événements auxquels ces dernières n'y ont jamais envisagé se produisent telle que la crise de COVID-19 qui est arrivée à une vitesse écrasante et à une échelle énorme perpétuant un sentiment de manque de contrôle dans toute entreprise et aggravant la situation dans son ensemble.

Fondamentalement, le mot crise vient du mot grec *Krisis*, qui signifie décision. Ou, plus précisément la faculté de décider, c'est-à-dire de distinguer une décision entre deux choix possibles, ce qui implique une prise de décision et de manière sous-jacente, l'idée de la mise en œuvre d'une action. Cependant, étant donné que le sort des entreprises est précaire pendant cette pandémie, la prise de décision et la planification stratégique peuvent sembler imprudentes. Cela peut faire manquer les opportunités qu'elles peuvent offrir. D'ailleurs, Claparède, dans la citation suivante, incarne bien la pénibilité pour la décision « Toute décision est un drame qui consiste dans le sacrifice d'un désir sur l'autel d'un autre désir »³⁸.

³⁸ Les Cahiers De La Sécurité Industrielle Pratiques De La Décision En Situation D'incertitude, FonCSI, page 13. Consulté le 14/04/2021 à 14 :52

En manque d'informations complètes sur les différentes alternatives possibles ou en ayant des informations mais probablement peu fiables sur les risques associés à chacune, les entreprises doivent formuler certaines hypothèses, scénarios et trancher afin de rebondir face à l'inattendu, le surmonter et résister à ses chocs et turbulences ; un défi de la prise de décisions stratégiques dans des conditions d'incertitude. D'ailleurs un niveau d'incertitude élevé ou complexe nécessite des prises de décisions rapides et une flexibilité dans les plans afin que les avantages soient susceptibles de surpasser les dommages potentiels.

La prise de décision accompagnée d'une réflexion stratégique représente un facteur clé pour gérer et maîtriser une situation incertaine et dangereuse, traverser les épreuves et dans certains cas, en profiter pour tourner la situation à son avantage et en ressortir plus fort. Il est donc impératif que les entreprises prennent conscience de l'importance de la prise de décision et qu'elles y portent plus d'attention face à l'imprévisible.

« Dans un certain nombre de circonstances de la vie, nous devons agir dans des domaines où l'incertitude règne. Dans ces circonstances, la tâche redoutable à accomplir consiste à prévoir un avenir incertain et à programmer nos actions en conséquence » (Damasio 1994).

Par contre, il ne faut pas toujours que les décisions s'opèrent en fonction de comparaison avec une situation connue car le recours à l'expérience peut être insuffisant ou inadapté à la situation et cela fera qu'accentuer les risques.

En bref, la prise de décision dans l'incertitude peut paraître accablante ou même impossible. Cependant, sans elle, les entreprises sont essentiellement sans gouvernail et finissent par laisser les circonstances les gérer au lieu d'analyser la situation et trancher entre les choix possibles afin d'avancer malgré les inconnus.

4.4. L'opportunité

Le monde a toujours traversé de nombreuses mutations provoquant des périodes délicates tant pour les personnes que pour les institutions. Depuis longtemps, les risques sont au cœur des préoccupations des directions générales et des chefs d'entreprises qui cherchent à anticiper, modifier, transférer ou supprimer le risque. Néanmoins, cela n'est pas toujours le cas, car la gestion des risques doit également se concentrer sur la création de valeur et pas seulement sur la prévention.

« Derrière chaque difficulté se cache une opportunité ». Albert Einstein

Transformer une contrainte en opportunité, c'est savoir faire face à ce qui peut être perçu comme contraignant, mais qui en fait est l'occasion de faire évoluer une situation³⁹. En effet, même dans les situations négatives nous devons envisager les opportunités.

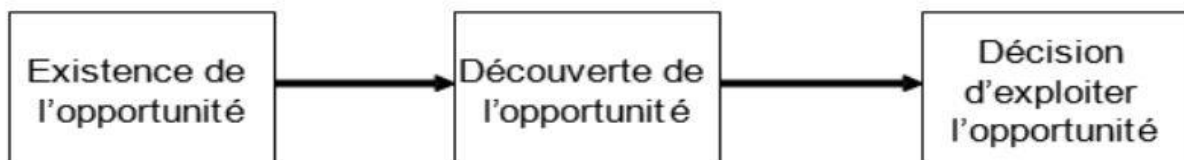
Le mot opportunité désigne le moment ou l'occasion favorable pour faire ou saisir quelque chose. La qualité de ce qui est opportun (qui convient, favorable, V. propice)⁴⁰.

Les opportunités peuvent être définies comme des « Situations qui permettent l'introduction de nouveaux produits, services, matières premières, de nouveaux marchés ou méthodes d'organisation, par la formation de nouveaux moyens, de nouveaux objectifs, ou de nouvelles relations liant les moyens aux objectifs » (Eckhardt et Shane, 2003, p. 337).

D'autre part, certains chercheurs avancent que les opportunités sont créées ou découvertes selon le contexte (Teece, 2007 ; Alvarez et Barney, 2007).

Pour saisir une opportunité, il faut d'abord qu'elle soit détectée. Pour cela, Shane (2003) a décrit un modèle focalisé sur l'opportunité. Le découpage en trois (3) étapes : détection, évaluation et exploitation permet de relier les différents courants qui ont eu tendance à se focaliser sur l'une ou l'autre de ces phases.

Figure 4 : l'opportunité : un modèle linéaire



Source: « A General Theory of Entrepreneurship », Shane 2003.

Par conséquent, les entreprises devront voir les choses par une perspective différente afin d'identifier les opportunités qui impliquent donc un résultat potentiellement favorable et avantageux.

4.5. La relation entre le risque et l'opportunité

Si l'on se réfère au référentiel de la norme ISO 9001 v2015 : « Le risque est défini comme un effet de l'incertitude, un écart positif ou négatif par rapport à une attente ». Et « L'opportunité est quant à elle une circonstance qui survient dans l'environnement de l'organisation, et qui

³⁹ <https://www.officieldelamediation.fr/2020/01/28/transformer-une-contrainte-en-opportunite/>, consulté le 16/04/2021 à 01 :24

⁴⁰ Selon le dictionnaire Bordas (1972).

permet une amélioration de sa performance ».

Inhérents aux entreprises, elles ne peuvent supposer un monde économique sans aléas. Cependant, elles sont constamment conditionnées pour appréhender et craindre les risques car ils sont perçus comme des éléments néfastes tandis que ces derniers peuvent se manifester par une différente manière bien plus avantageuse.

Parfois dangereux et constituant l'essence des entreprises, les risques peuvent présenter et offrir des opportunités et des possibilités significatives de développement organisationnel et de nouvel avantage concurrentiel qui les conduiront à une rentabilité à court et à long terme, ce que nous appelons le risque positif. De ce fait, les deux jouent un rôle dans la prise de décision, l'élaboration de la stratégie et la gestion.

« En présence d'un risque, le gestionnaire doit déterminer les actions à prendre afin de saisir les opportunités ou réduire les menaces qui y sont associées. » (Bonnal, 2002).

Les risques peuvent parfois dissimuler les opportunités qui peuvent sembler trop risquées au départ, mais qui en vrai n'ont juste pas été formellement analysées. L'évaluation de manière approfondie des deux aspects lors de la prise de décision permettra de faire ou défaire les organisations. En fait, le risque et l'opportunité sont une dualité comme les deux faces d'une même médaille et désignent la distance entre une perte et une récompense.

« Que les risques soient systémiques ou intrinsèques, imposés ou assumés, le développement dépend du succès des efforts menés pour les surmonter et rechercher des opportunités ».

Les risques et les opportunités sont opposés mais à la fois complémentaires car le risque peut être simultanément source d'opportunités et de pertes. La gestion des risques consiste autant à maximiser les opportunités qu'à minimiser les conséquences négatives, elle peut conjointement protéger et créer de la valeur ; par l'utilisation des outils et techniques nécessaires, les entreprises peuvent saisir les opportunités tout en gérant les effets négatifs des risques.

5. Le changement stratégique

5.1. La stratégie

La stratégie représente le point dans lequel les entreprises concentrent leurs efforts afin d'atteindre les objectifs visés, car elle permet à ces dernières de définir un plan d'action spécifique qui les emmène et guide à la situation souhaitée et les aide à répondre et satisfaire les besoins des marchés et ceux des parties prenantes par la configuration de leurs ressources dans un climat complexe.

Marmuse, définit la stratégie comme : « L'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés dans le cadre de sa politique générale. Tour à tour planifiée ou opportuniste, elle tend à assurer le développement de l'entreprise par la réduction de sa vulnérabilité concurrentielle et par l'accroissement de ses propres capacités d'action. Elle utilise en permanence les arguments de l'action et de la défense pour profiter des opportunités qui s'offrent à elle ou qu'elle a su créer. Qu'elle soit implicite ou explicite, la stratégie est toujours à la fois choix de moyens et résultat de ses choix ».

Kenneth Andrew quant à lui, la définit comme: « L'ensemble des décisions qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté ».

La stratégie peut transformer la performance d'une entreprise à faire fortune ou à la ruiner. Une stratégie efficace permet d'innover à temps, d'agir rapidement et d'assurer la pleine exploitation des opportunités. C'est à la fois une compétence et un art ; une compétence, car elle nécessite un ensemble de connaissances et techniques et un art, car elle traite de l'avenir qui est inconnaissable et du cœur et de l'esprit des gens qui transcendent la raison. Elle nécessite à la fois une réflexion claire et un jugement solide.

5.1.1. Origine du concept de stratégie d'entreprise

Faisant partie des plus jeunes sciences du management et dans les organisations d'un côté économique et social, la notion de stratégie d'entreprise est différemment définie par les acteurs mais elle représente des notions communes telles que l'avantage concurrentiel et l'environnement.

La stratégie d'entreprise est apparue au cours des années 1960. Cependant, ses racines se trouvent dans le domaine militaire dans le temps des guerres. Etymologiquement, *stratos* signifie en grec « Foule », armée, et *agos* « Je conduis », d'où dérivent *stratégos* « Chef d'armée », et *stratègia* « Commandement d'une armée ». De là, cette notion désigne l'art de conduire les forces armées à la victoire. Plusieurs auteurs se sont intéressés à la stratégie militaire mais les plus imposants restent les tous premiers, le chinois Sun Tzu, avec son ouvrage l'art de la guerre, écrit en 450 avant Jésus Christ et le général prussien Carl Von Clausewitz (1780-1831) par ces différents ouvrages sur la guerre.

De nos jours, issu de la stratégie des militaires, la stratégie d'entreprise s'est développée mais l'idée générale de la manière par laquelle les entreprises appréhendent la concurrence lui ressemble toujours et le lien entre elles ; est de plus en plus indéfectible, de la menace endogène à la menace exogène, les entreprises s'adaptent et emploient des méthodes inspirées de stratégies militaires.

5.2. Les niveaux stratégiques

Les entreprises définissent la stratégie ainsi que les couches qu'elle aura car cette dernière doit atteindre toutes leurs parties, et de la manière la plus pertinente. Ces couches se divisent en trois niveaux qui sont : la stratégie d'entreprise ou *Corporate strategy*, la stratégie par domaine d'activité ou *Business strategy* et la stratégie fonctionnelle ou *Operation strategy*, qui peuvent être illustrés dans une soi-disant pyramide stratégique et les types de décisions ainsi que ceux des objectifs diffèrent en fonction du niveau hiérarchique.

5.2.1. Corporate Strategy

Définit la politique de l'entreprise, c'est-à-dire le choix de ses orientations générales, elle concerne son dessein et son périmètre dans sa globalité et reflète le chemin vers la réalisation de sa vision. Elle implique l'intégration et la gestion des diverses activités et la réalisation de synergies au niveau de l'entreprise et définit les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise opérera ainsi que la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. En bref, elle englobe l'ensemble des décisions du type d'organisation économique et humaine qu'elle souhaite et la nature de ses contributions à l'égard de ses parties prenantes.

5.2.2. Business Strategy

Conçues en référence à la stratégie d'entreprise, les stratégies par domaine d'activité sont formulées pour des unités commerciales stratégiques spécifiques, qui permettent de définir leurs positions concurrentielles et d'identifier leurs facteurs clés de succès en déterminant les voies favorables pour obtenir un avantage concurrentiel ainsi que les opportunités et nouveaux marchés potentiels. Les différentes indications et orientations de ces dernières doivent répondre aux besoins identifiés et/ou exprimés et aux conditions et attentes du marché tout en respectant et remplissant les objectifs généraux de l'entreprise. Il est impératif que les stratégies par domaine d'activité et la stratégie de l'entreprise soient reliées dans son ensemble, car la seconde alimente et contraint les premières.

5.2.3. Operation Strategy

Le niveau le plus bas de la pyramide des stratégies concerne les stratégies opérationnelles qui impliquent la mise en place d'objectifs fonctionnels quantifiables et mesurables à court terme, dont l'atteinte conduira à la réalisation de la stratégie au niveau de l'entreprise par la conception, préparation et exécution des opérations nécessaires. Ces stratégies sont formulées par les responsables fonctionnels avec leurs équipes en déterminant la manière par laquelle les différents domaines et composants déploient effectivement les stratégies définies au niveau de la *Corporate strategy* et de la *Business strategy*. Le succès des stratégies concurrentielles dépend dans la plupart des entreprises, des comportements adoptés et des décisions prises à ce niveau et donc la cohérence entre les décisions opérationnelles et la stratégie constitue un point déterminant.

Figure 5 : les niveaux stratégiques



Source : www.valopolis.fr/la-tactique/

5.3. Le changement stratégique

Bien que les entreprises suivent une logique dominante qui les guide, ces dernières prennent de plus en plus conscience de la nécessité de changement afin d'évoluer et dans certains cas survivre. Malgré leur fort désir de garder les choses telles qu'elles sont, l'environnement complexe et instable dont le quel elles opèrent les heurte à de nombreuses contraintes internes et externes et cette logique qu'elles inscrivent dans leur politique inhibe la planification d'un potentiel changement stratégique qui se révèle essentiel pour leur pérennité.

À ce titre, Hafsi et Fabi (1997 : 40) affirment : « Ce n'est pas seulement le monde qui change vite qui incite au changement d'ordre stratégique, c'est aussi et surtout la véritable révolution dans l'esprit qui se produit actuellement et qui force chacun à bouger ou à mourir ».

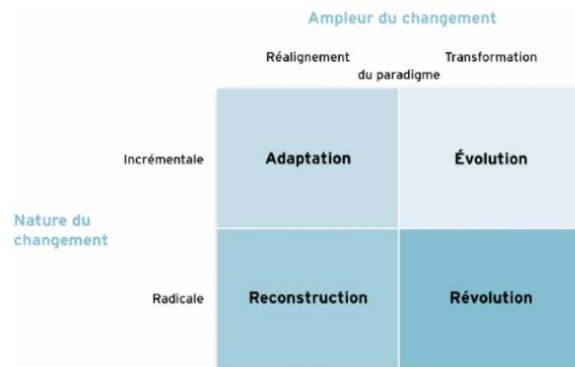
Bien que le changement stratégique fasse partie de la théorie organisationnelle et que les auteurs classiques l'aient abordé, les études se sont que récemment intéressées en profondeur à ce maillon stratégique, car les chercheurs et théoriciens en management étudiaient et traitaient globalement l'organisation plutôt que dans un cadre précis. De plus, à cet époque-là, le changement n'était pas un phénomène assez fréquent et son besoin ne s'est jamais autant manifesté qu'actuellement.

Le changement stratégique est défini comme : « Des changements dans le contenu de la stratégie d'une entreprise telle que définie par sa portée, les déploiements de ressources, les avantages concurrentiels et la synergie » (Hofer et Schendel 1978).

Il existe différents types de changements, chaque entreprise applique celui qui lui convient en fonction des problèmes auxquels elle est confrontée que ça soit de façon continue au fil du temps ou en une seule fois. Le changement stratégique est généralement mis en œuvre au niveau organisationnel, il transforme la culture de l'entreprise et sa stratégie d'organisation et affecte les différentes composantes de cette dernière. Intrinsèquement complexe, ce changement des caractéristiques importantes de l'entreprise influence sur sa performance globale et donc il nécessite une analyse profonde de la situation permettant de connaître son ampleur et sa nature en vue de définir le style de conduite et les leviers de changements appropriés pour pouvoir piloter cette transformation stratégique ; un réel défi qui impose l'élaboration et la réalisation d'un diagnostic stratégique. De ce fait, les entreprises ont besoin de capacités d'analyse afin de mieux comprendre leur contexte de fonctionnement ainsi que des compétences de jugement qui les aideront à déterminer ce qui est essentiel pour concevoir le changement et garantir la réussite de leur démarche de transformation.

La prise de décision concernant le type de changement dont l'entreprise a besoin est une étape cruciale, car le type choisi améliora sa performance, sa gestion quotidienne et son efficacité ou la mettra en péril. Bertrand Giboin identifie quatre types de changement stratégique en fonction de la nature et de l'ampleur du changement qui sont couramment appliquées et qui doivent être conduites différemment.

Figure 6 : les types de changement stratégique



Source : Bertrand Giboin, la boîte à outils de la stratégie, 3^e édition, P168

5.3.1. Adaptation

La forme de changement stratégique la plus courante et la plus simple à piloter, car elle peut être adaptée au paradigme actuel et à la culture existante et se produit progressivement, c'est à dire de manière incrémentale par le biais d'initiatives et de mise en œuvre par étapes visant à réaligner le mode de fonctionnement de l'organisation.

5.3.2. Reconstruction

Ce type de changement stratégique peut être rapide et impliquer plusieurs et divers bouleversements dans une entreprise, cependant il ne change pas fondamentalement son paradigme et sa culture. Il vise à améliorer cette dernière à ce qu'elle soit plus efficace dans tout ce qu'elle entretient déjà et permet de réaligner son mode de fonctionnement avec de nombreuses initiatives mises en œuvre simultanément.

5.3.3. Évolution

C'est un changement transformationnel mis en œuvre de manière progressive par différentes étapes et initiatives interdépendantes qui nécessitent le changement de la culture et du paradigme néanmoins il peut être accompli avec le temps. Il peut s'agir d'une transformation planifiée, surtout pour les entreprises en cours d'apprentissage avec la possibilité de se renouveler et de se régénérer constamment grâce aux compétences, connaissances et expériences de ses acteurs, ou forcée mais peut également se produire de manière émergente.

5.3.4. Révolution

C'est un changement transformationnel fondamental à la fois de stratégie et de culture qui se produit en utilisant des initiatives simultanées sur de nombreux fronts, et souvent dans un laps de temps relativement court. Parfois appelé « Gestion du *chrisis* », il s'agit plus probablement d'une transformation forcée, réactive et radicale du paradigme lorsque les entreprises réalisent leur incapacité à faire face aux différentes pressions environnementales et concurrentielles.

5.4. Diagnostic stratégique

Compte tenu de la dynamique complexe et perturbatrice ouverte dans l'environnement, les entreprises ont besoin d'analyser la posture stratégique de l'entreprise dans un cadre formalisé, cohérent et complet. Le diagnostic stratégique s'inscrit dans la démarche stratégique générale de l'entreprise, il assure les prémisses de la fondation, de l'élaboration et de l'opérationnalisation d'une stratégie managériale efficace, il est donc essentiel pour formuler une planification stratégique nécessaire à la prise de décision et le bon fonctionnement de cette dernière ainsi qu'à sa conduite du changement parfois nécessaire à sa rentabilité économique.

Le diagnostic stratégique se fait par le biais d'une double analyse : tout d'abord, d'un point de vue interne pour mieux se connaître, perfectionner et optimiser le fonctionnement à l'intérieur de l'entreprise en évaluant ses ressources et en identifiant ses atouts ainsi que ses axes d'amélioration. Puis, dans un second temps, l'analyse d'un point de vue externe pour mieux connaître l'environnement dans lequel elle exerce son activité afin de mener une stratégie d'entreprise cohérente et en accord avec lui. C'est ce qui permettra aux entreprises d'assurer leur pérennité et dans les situations de crise, leur survie.

Il existe divers outils de modèles analytiques utiles qui permettent de faciliter, rechercher, analyser et cartographier les capacités des entreprises à atteindre un état futur envisagé en fonction de la réalité actuelle et souvent en tenant compte des processus, des technologies, du développement commercial et des capacités des personnes de l'organisation afin de les aider à explorer leurs options de croissance, à leur apporter une meilleure vision pour relever les défis et à prendre de meilleures décisions.

5.5. Les outils de la stratégie

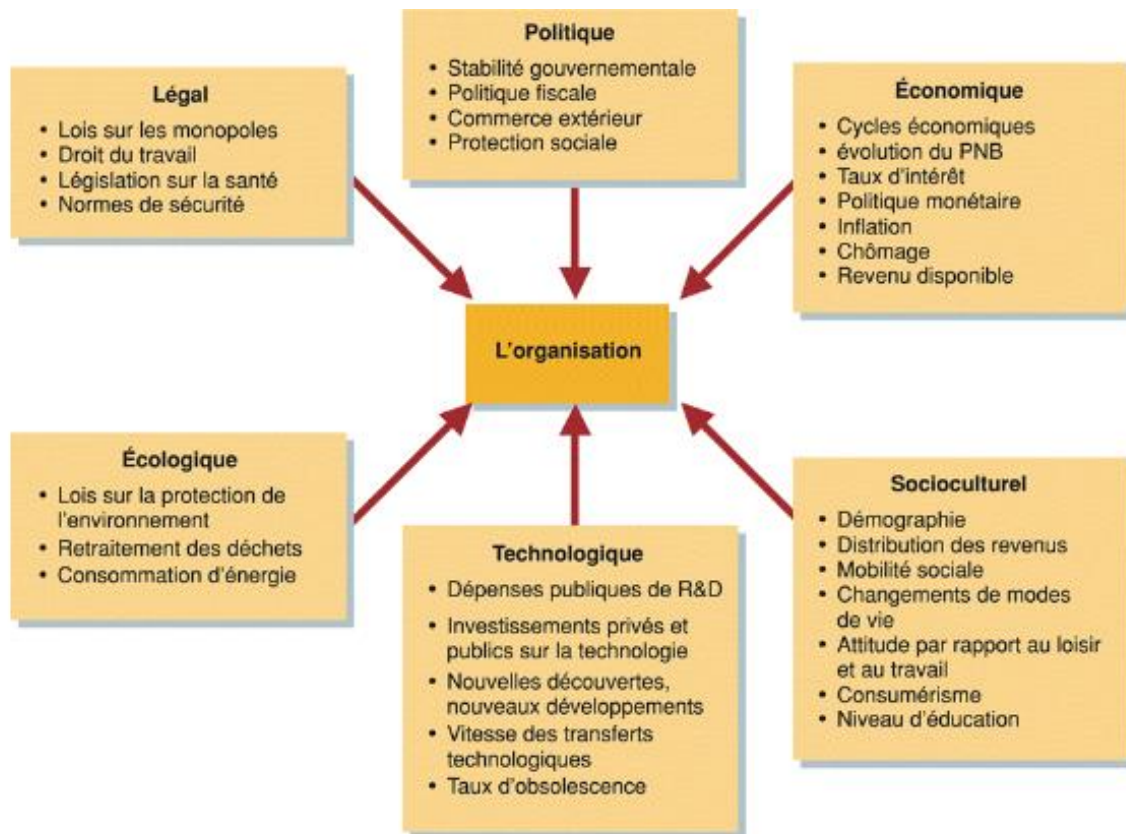
Sur ce marché mondial dominant, en raison de changements radicaux dans le monde entier dans la portée, les applications et la technologie, les entreprises doivent fortement rivaliser avec leurs concurrents nationaux et internationaux. D'ailleurs, cette pression mondiale extrême change constamment l'environnement dans lequel ces dernières opèrent et donc les stratégies traditionnelles deviennent moins efficaces et nécessitent des modifications. Il existe un grand nombre d'outils disponibles mais certains sont plus fréquents que d'autres. Ceux-ci inclus en externe : macro-environnement PESTEL et micro-environnement les 05 forces de Porter ainsi qu'en interne : la chaîne de valeur de Porter, et pour regrouper les deux à la fois, nous avons la matrice SWOT.

5.5.1. PESTEL

L'analyse PESTEL (anciennement connue sous le nom d'analyse PEST) est un cadre stratégique utilisé pour évaluer l'environnement extérieur d'une entreprise en décomposant les opportunités et risques en différents domaines pertinents : Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental et Légal. Cependant, certains domaines peuvent être réduits ou ajoutés, d'ailleurs au fil des années, les gens ont élargi le cadre avec des facteurs tels que la Démographie, l'Interculturel, l'Ethique et l'Ecologie, ce qui a abouti à des variantes telles que STEEPLED et DESTEP.

Il est particulièrement utile lors du démarrage d'une nouvelle entreprise ou de l'entrée sur un marché étranger, car il permet d'analyser la situation et de définir des lignes directrices et des orientations pour améliorer et développer une stratégie d'entreprise. Il est souvent utilisé en collaboration avec d'autres importants et incontournables outils analytiques tels que l'analyse SWOT et les cinq forces de Porter pour donner une compréhension claire d'une situation et des facteurs internes et externes associés.

Figure 7 : modèle PESTEL



Source : G. Johnson, K.Scholes, R.Whittington, F.Fréry (2005) : Stratégique ; 7e édition ; Pearson Education, P78.

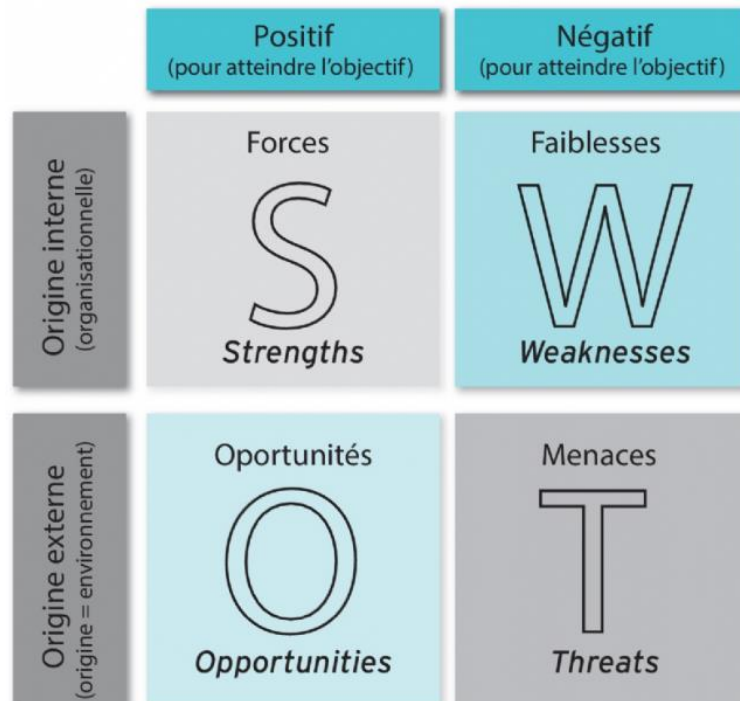
5.5.2. SWOT

L'analyse SWOT est un outil structuré qui évalue les facteurs internes (forces, faiblesses) et externes (menaces, opportunités), chacun a clairement sa propre identité et son propre but, ainsi que le potentiel actuel et futur. De ce fait, il s'agit d'une méthode analytique utile et indispensable pour les entreprises surtout lorsque ces dernières doivent à faire face aux défis et aux turbulences possibles causés par un environnement instable, car l'aboutissement à cette dernière présente naturellement l'intérêt de fournir une base d'analyse solide à la définition des stratégies.

- ✓ Forces : les caractéristiques tangibles et intangibles positives qui augmentent la performance globale et donne à l'entreprise un avantage concurrentiel.
- ✓ Faiblesses : les lacunes qui peuvent diminuer la performance globale, désavantager l'entreprise par rapport aux autres. Il s'agit des domaines dans lesquels elle doit s'améliorer pour rester compétitive.
- ✓ Opportunités : les raisons pour lesquelles l'entreprise est susceptible de prospérer ; les facteurs et événements que l'entreprise pourrait exploiter à son avantage.

- ✓ Menaces : les facteurs défavorables et les événements qui peuvent empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs et qui pourraient mettre en danger sa fiabilité, son intégrité et sa rentabilité.

Figure 8 : Matrice SWOT



Source : Jean Marc Santi, Stéphane Mercier, Olivier Arnould (2015) : la boîte à outils de la prise de décision, Dunod, P68.

Il est particulièrement recommandé d'utiliser PESTEL et SWOT ensemble. PESTEL complète SWOT en identifiant les facteurs pertinents spécifiques (tels que les tendances économiques, les attitudes sociales, les développements technologiques, etc.) qui sont importants pour le projet considéré, et SWOT les classe ensuite comme opportunités ou menaces, plus le contexte ou l'environnement d'exploitation de l'entreprise est complexe, plus PESTEL peut offrir de valeur, en identifiant les facteurs qui manqueraient à SWOT seul. Ensemble, ils aboutissent à une analyse plus solide, à une meilleure compréhension de la situation actuelle et au potentiel d'amélioration de la prise de décision. De ce fait, cette association permet de dégager l'ensemble des possibilités d'action qui s'offre à l'entreprise pour un contexte donné. Ainsi, l'étape suivante consistera à retenir la meilleure solution en fonction des objectifs visés.

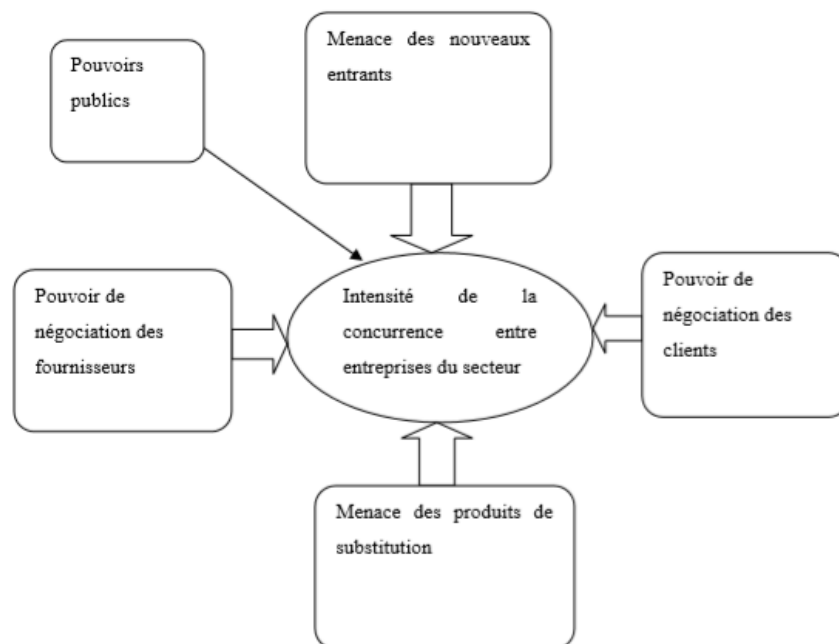
5.5.3. Les 05 forces de Porter

Cet outil a été créé par Michael Porter et publié dans Harvard Business Review en 1979 et depuis, il est devenu l'un des outils de stratégie d'entreprise les plus utilisés. Simple mais puissant, cet outil représente cinq forces fondamentales, qui par une perspective extérieure-intérieure déterminent l'intensité concurrentielle et l'attractivité d'un marché et qui aident les entreprises à comprendre la rentabilité potentielle de leur stratégie et de l'ajuster en conséquence si nécessaire. Ces forces représentent un défi que les entreprises doivent relever afin de réaliser des bénéfices, réussir et assurer leur pérennité, car ils permettent de mettre en place des barrières solides et durables à l'entrée afin de conserver une position favorable et en tirer pleinement parti, de comprendre la force d'une position dans laquelle elles peuvent chercher à évoluer ainsi qu'identifier les points forts, améliorer les faiblesses et éviter les erreurs.

- Rivalité concurrentielle au sein de l'industrie ;
- Menace de nouveaux entrants sur le marché ;
- Pouvoir de négociation des clients ;
- Pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Menace des produits de substitution.

Cette analyse aide l'organisation à évaluer sa véritable position sur le marché, à atténuer les défis et à trouver des moyens de suivre, de redéfinir ou de dépasser la concurrence.

Figure 9 : modèle des cinq forces de Porter



Source : Serge Édouard, CONCURRENCE ET STRATÉGIES DES ENTREPRISES, P23.

5.5.4. La chaîne de valeur

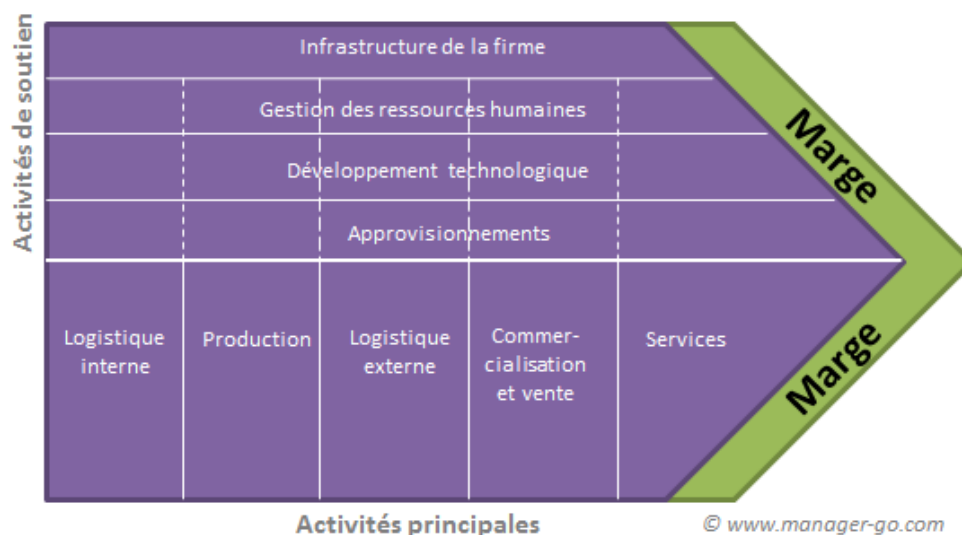
Toutes les organisations ont des fonctions organisationnelles différentes allant de l'étape matière première à l'étape du client final. Ces fonctions distinctes seront utilisées pour concevoir, produire, commercialiser, livrer et soutenir de différentes manières son produit ou service. Toutes ces activités peuvent être représentée à l'aide d'une chaîne de valeur et la manière dont ces dernières sont menées détermine les coûts et affecte les bénéfices. L'idée de la chaîne de valeur est basée sur la vision processus des organisations, l'idée de voir une organisation de fabrication ou de service comme un système, composé de sous-systèmes avec des entrées, des processus de transformation et des sorties.

Michael Porter a été la première personne à avoir introduit le terme « *Value Chain* » dans son livre « *Avantage concurrentiel : créer et maintenir des performances supérieures* » (Porter 1985) et dans lequel il a également suggérer que l'analyse de la chaîne de valeur peut être une approche utile dans l'élaboration d'une stratégie.

Il s'agit d'un excellent outil pour les entreprises afin de comprendre et identifier les fonctions clés et maximiser la marge bénéficiaire en gérant les activités de la chaîne de valeur.

Divisées en deux groupes, nous avons les activités principales qui sont les sources fondamentales de base pour l'entreprise et les activités de soutien qui soutiendront les activités principales.

Figure 10 : chaîne de valeur de Porter



Source : D'après Porter 1980, <https://www.manager-go.com/>

Dans son livre, Porter divise les activités d'une entreprise en deux catégories : primaire et support.

Les activités principales comprennent les suivantes :

Tableau 7 : les activités primaires et support d'une entreprise

La logistique interne	Comprend la réception, le stockage et la distribution des matières premières utilisées dans le processus de production. Cela inclut également la gestion et l'approvisionnement en matériaux et la nature de la relation avec les fournisseurs.
Production	Toutes les activités nécessaires pour transformer les intrants en extrants (produits et services) ; sont l'étape à laquelle les matières premières sont transformées en produit final.
La logistique externe	Étape de livraison et de distribution des produits finis aux consommateurs.
Commercialisation et vente	Processus qui permettent de fournir aux clients des informations sur les caractéristiques des produits et la manière avec laquelle l'entreprise incite et persuade ses clients cibles.
Services	Activités nécessaires de maintien de la valeur, des performances du produit après sa fabrication et achat, y compris l'installation, la formation, la maintenance, la réparation et la garantie.

Dans le modèle de chaîne de valeur de Porter, il existe également des activités secondaires qui soutiennent les activités principales fondamentales communes à la plupart des entreprises.

L'approvisionnement	L'acquisition d'intrants ou de ressources nécessaires au produit (matières premières).
Le développement technologique	Il s'agit du processus de gestion des informations techniques et des technologies innovantes. Il est souvent utilisé au stade de la recherche et du développement, dans la manière dont de nouveaux produits sont développés et conçus et dans l'automatisation des processus.
La gestion des ressources humaines	Comprend les activités liées à l'embauche et à la rétention des employés appropriés, à la formation, à la motivation, à la valorisation et à la fidélisation des collaborateurs de l'entreprise.
L'infrastructure de la firme	Il s'agit de la structure organisationnelle et des opérations quotidiennes d'une entreprise pour toutes les activités de la chaîne de valeur, à la fois primaires et de soutien. Elle répond aux besoins de l'entreprise et relie ses différentes parties.

Source : établi par les étudiants

6. Faire face à la menace

Dans nos jours, les organisations font face à des défis, des crises et des imprévus donc elles doivent innover pour trouver des solutions rapides et efficaces afin d'assurer leur pérennité.

Aucune organisation n'est à l'abri dans un contexte complexe remplis de crises et de turbulences, la preuve se cache derrière la crise sanitaire de COVID-19 qui a montré la fragilité des organisations.

Ces dernières n'ont pas les mêmes ressources ou compétences pour confronter des situations inattendues et surmonter les obstacles le plus rapidement possible. Certaines d'entre elles ont développé une culture de résistance et des capacités organisationnelles pour être robustes. C'est ce que nous appelons la « Résilience organisationnelle ».

Une organisation résiliente consiste en sa capacité à rebondir face aux turbulences et/ou en sa façon d'absorber le choc. Actuellement, l'organisation doit trouver des mécanismes qui l'aident à s'adapter dans un environnement changeant et instable tout en gardant son équilibre interne. Donc, la « Résilience » serait l'un des mécanismes nouveaux possibles.

6.1. Notion de « crise »

« Tout ce qui ne fut pas sera, et nul n'en est à l'abri » Lao Tseu

Tout comme les acteurs de l'entreprise, cette dernière est également confrontée à des crises au cours de son existence. Connus pour leur gravité et soudaineté, ces phénomènes semblent s'accélérer et s'amplifier de plus en plus et quels que soient leurs types, ils peuvent être provoqués par des événements internes ou externes. De ce fait, les entreprises de n'importe quelle taille et secteur d'activité les craignent ainsi qu'en raison de leurs conséquences qui peuvent s'avérer cruciales car en effet, ils touchent leur stabilité et dans certains cas, remet en cause leur continuité. Ils nécessitent donc une extrême lucidité et l'implication de tous les individus directement ou indirectement liés à l'entreprise pendant et/ou après leurs émergences compte tenu de la complexité des contextes, des décisions prioritaires et impacts à maîtriser.

La crise désigne souvent l'urgence dans laquelle le changement décisif est imminent, elle déstabilise les organisations et nécessite une forte communication et des mesures techniques pertinentes, car il y'aura sûrement des recommandations et choix divergents ainsi que des situations d'ambiguïtés qui accentueront l'inconnu des effets et résultats caractérisés par un certain degré de risque et d'incertitude. D'ailleurs, plusieurs auteurs voient la crise comme une

rupture des activités, capable de menacer la survie de l'organisation (Uriel Rosenthal, 1986, Pauchant et Mitroff 1992 ; Weick 1998 cités dans Altinas et Royer 2009).

D'autres (Roux-Dufort 2003 ; Bourmar 2010, Altinas et Royer 2009) rendent compte que les crises constituent des opportunités de changement, sans nier que certaines crises sont des sources réelles de menace des objectifs prioritaires de l'organisation.

Par contre, Charles Herman (1963) a lié la notion de la crise à celles de surprise, de décision dans l'urgence et d'atteinte aux objectifs fixés pour la définir comme suit : « Un événement surprenant les individus et restreignant leur temps de réponse, et menaçant leurs objectifs prioritaires ».

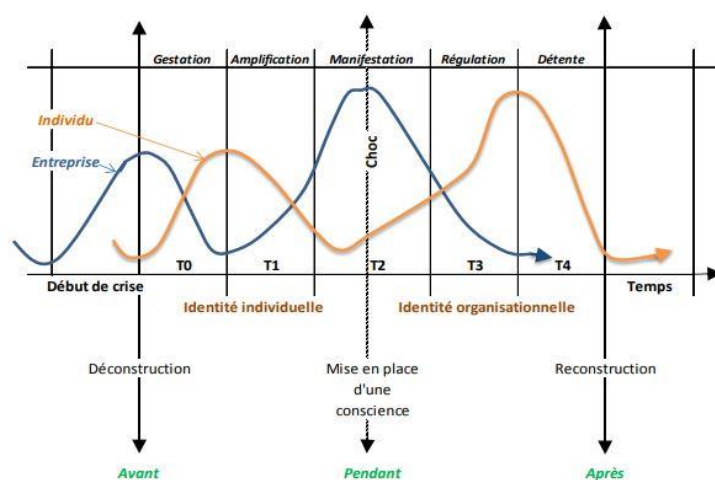
De par ces différentes définitions, nous pouvons constater que la crise représente un niveau élevé d'incertitude regroupant la menace, le danger et le risque.

6.1.1. Cycle de vie d'une crise

Comme les projets, les crises ont un cycle de vie qui se divise en trois phases, qui consiste en général en une préparation en amont, une maîtrise pendant et un retour sur les leçons d'expérience tirées, avec sens et conscience après la crise.

Elles peuvent se décrire de la manière suivante, comme les présente la figure suivante, extrait de la « Résilience organisationnelle » (G.Koninckx, G.Teneau)⁴¹.

Figure 11 : le cycle de vie de la crise



Source : livre résilience organisationnelle –rebondir face aux turbulences, p70.

⁴¹ KONINCKS G. ET TENEAU G. « Résilience organisationnelle –Rebondir face aux turbulences », (2010), p.70

- Avant la crise : dans cette phase, aucun problème connu n'existe actuellement.
- Pendant la crise : dans cette phase, la crise s'est installée, l'entreprise ne peut plus faire marche arrière et doit lui faire face ou l'ignorer et subir l'intégralité des dommages possibles. Il est impératif à ce stade d'analyser profondément la situation et instaurer les dispositifs et plans d'actions nécessaires.
- Après la crise : dans cette phase de retour à la normale riche de sens et de progrès, la crise est passée, c'est le moment d'analyser cette dernière à posteriori afin d'en tirer des leçons pour le futur.

Comme nous pouvons le constater, l'entreprise doit fournir à chacune de ses phases les moyens nécessaires afin qu'elles soient particulièrement traitées, car elles nécessitent une attention rigoureuse qui se résume en l'anticipation, la communication et la prise de décision afin de limiter les dégâts et assurer sa survie. En effet, la crise prend un double sens : menace et opportunité, qui constitue un moment critique où l'organisation doit faire le choix de se replier sur soi et subir les dommages ou tirer profit de sa capacité à être résiliente pour la surmonter et ainsi saisir l'opportunité de rebondir.

6.2. Concept de résilience organisationnelle

Comme nous avons abordé dans notre revue de littérature, la résilience existe depuis bien longtemps dans d'autres domaines tels que la physique, l'écologie, la psychologie et l'informatique et aussi maintenant en stratégie. Elle se définit dans ces domaines comme la capacité déployée par un système pendant ou après une turbulence, tout en s'adaptant et tirant profit des expériences du passé. Un concept popularisé, grâce notamment aux ouvrages à succès de l'éthologue Boris Cyrulnik⁴². À l'échelle individuelle, il peut se résumer comme l'aptitude d'une personne à se rétablir après avoir subi un traumatisme. Par contre, d'autres chercheurs s'intéressent aux caractéristiques de ce concept dans le monde des entreprises. En effet, dans cette partie nous allons nous intéresser plus particulièrement à la « Résilience organisationnelle ».

La résilience appliquée aux organisations est une discipline émergente et très hétérogène apparue dans un contexte complexe où les organisations sont confrontées à de multiples perturbations de toute envergure. Sa définition s'est inspirée des définitions de la résilience dans les autres domaines. Ce concept se repose sur l'idée qu'un système s'adapte aux

⁴² Un neuropsychiatre français connu pour avoir fait redécouvrir la psychanalyse en France et pour avoir vulgarisé dans ses livres notamment « le concept de résilience ». Ses ouvrages sur la capacité de l'humain à se reconstruire après les malheurs de la vie l'ont fait devenir le psy préféré des Français.

changements dans le but de maintenir la structure et assurer la pérennité de l'organisation et non la préservation d'un équilibre. D'ailleurs, Pinel (2009, p71) définit la résilience comme : « La capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ou des défaillances ».

Selon la norme ISO 22316 : 2017⁴³ : « La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à résister, absorber, récupérer et s'adapter aux perturbations impactant son activité dans un environnement en constante évolution et de plus en plus complexe ». Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce concept théorique complexe, Madni & Jackson (2009) indiquent que la résilience organisationnelle se caractérise par quatre axes : éviter, résister, s'adapter et se relever.

Figure 12 – les quatre axes de la résilience (Madni & Jackson, 2009)



Source : <https://www.semanticscholar.org/>

- ✓ Eviter : cet axe consiste à anticiper les turbulences de manière à être proactif.
- ✓ Résister : c'est faire preuve de solidité du système pour absorber le choc sans modifier son équilibre.
- ✓ Adapter : la nécessité du système à être flexible et se reconfigurer en fonction de la situation de perturbation.
- ✓ Se relever : la capacité du système de retrouver son état d'équilibre entre les différents aléas.

D'autres auteurs, (Wildavsky 1991, Hollnagel E. 2008) définissent la résilience comme la capacité de faire face aux dangers imprévus ou de résister face à une menace après l'avoir subie afin de rebondir et retrouver un état d'équilibre.

⁴³ La norme de sécurité et résilience — Résilience organisationnelle — Principes et attributs.

6.3. La résilience : du choc au rebond

Lorsque survient l'imprévisible ou le choc, qui provoque une déstabilisation du mode normal des activités ; c'est plutôt le moment adéquat d'adopter une stratégie de résilience qui « Permet à l'organisation de passer dynamiquement d'une période à l'autre le plus sereinement possible »⁴⁴. Ce passage appelé « Du choc au rebond » comporte trois phases :

- Le déséquilibre ou perte de sens ;
- La recherche d'équilibre ou de reconstruction de sens ;
- Nouvel équilibre ou émergence de sens nouveau.

Ce passage constitue donc un changement qui impacte sur la stabilité de l'organisation, ces changements peuvent être des formes de résilience⁴⁵ qui se distinguent par rapport au moment de l'évènement déstabilisant.

Bégin et Chabaud, 2010 montrent que ce passage « Du choc au rebond » se caractérise par trois (03) phases : l'absorption, le renouvellement et l'appropriation.

6.3.1. L'absorption : absorber le choc

Elle se repose sur l'anticipation et le confortement aux chocs qui permettront à l'entreprise de ne pas s'effondrer face à l'imprévu. Cette dernière devra être réaliste face aux changements provoqués par ce choc. Donc, elle devra analyser, interpréter et comprendre la situation vécue en mobilisant toutes les ressources disponibles en interne comme en externe. C'est elle qui permettra d'assurer la survie des services du système au moment du choc.

6.3.2. Le renouvellement : se renouveler par l'exploitation des opportunités

Cette phase consiste à se réinventer, à repenser aux activités existantes et/ou développer de nouvelles activités lorsque l'entreprise aperçoit que ce choc ne pourra pas être absorbé sans se renouveler.

Le renouvellement s'agit d'aborder des changements stratégiques, et de réallouer ses ressources afin de supporter les activités nouvelles, et abandonner celles du passé.

La réussite de cette phase repose sur l'ingéniosité, la créativité et le bricolage des entreprises pour faire face à un contexte étrange et non anticipé. L'actualité nous a notamment fait part de cas d'entreprises au cours de la crise sanitaire de COVID-19, comme l'entreprise australienne

⁴⁴ <https://www.pyx4.com/blog/la-resilience-dentreprise-laffaire-de-tous/>, consulté le 26/04/2021 à 01 :30

⁴⁵ Des formes de résilience qui ont été développées par le laboratoire de recherche CIRERO (le centre d'investigation de recherche en résilience des organisations)

Cirka⁴⁶, une distillerie artisanale qui s'est adaptée avec la conjoncture sanitaire par la réorientation de sa production afin de produire du désinfectant pour les mains. L'objectif de cette entreprise était d'une part, d'atténuer ses adversités financières générées par la baisse des activités et d'autre part, d'aider l'Etat dans sa lutte contre la propagation du virus par la distribution de ses produits aux professionnels de la santé et aux hôpitaux. De cette manière, garantir la suffisance de ses produits dans le marché national. Nous trouverons aussi, d'autres exemples d'entreprises qui ont affirmé leurs résiliences durant cette crise comme l'organisation Vertdure⁴⁷, spécialisée dans l'entretien de pelouse qui a également modifié son activité en utilisant sa flotte de 300 camions pour intégrer le domaine de la distribution des produits paramédicales comme les masques, blouses, gel hydro alcoolique...etc. Il y'a aussi l'entreprise normande Lemoine⁴⁸, spécialisée dans la fabrication de coton-tige et de disques à démaquiller qui a transformé sa production pour fabriquer des écouvillons.

6.3.3. L'appropriation : apprendre à la crise

L'appropriation : c'est la dimension de tirer des leçons des chocs et devenir plus robuste de ses expériences. Une phase considérée comme la plus difficile à développer pour une organisation.

6.4. Les grandes stratégies de résilience

Nous ne pouvons pas parler de résilience sans parler de crise et ainsi, la crise est un élément déclencheur⁴⁹ provoquant un changement qui permet de transformer le système pour l'adapter et/ou survivre à ces perturbations.

Dans un contexte de forte mutation où les organisations font face à des chocs multiples accélérés (CMA), il est primordial de réfléchir à des stratégies de résilience à envisager. Ces dernières offrent aux organisations l'habilité de développer des compétences de résistance face aux différents aléas.

Pendant la période de grand confinement, la résilience organisationnelle surgit plus que jamais

⁴⁶ Entreprise australienne qui s'active depuis plus de 30 ans dans l'industrie des services de nettoyage et d'installations.

⁴⁷ Le Groupe Vertdure est le leader du marché canadien dans le domaine de traitement de pelouse, crée 1987.

⁴⁸ Une entreprise familiale fondée en 1978 par Philippe et Jeanne Lemoine. Elle s'est développée pour devenir le Groupe Lemoine, spécialisé dans la fabrication de produits de soin et d'hygiène à base de coton. Aujourd'hui, le groupe est devenu leader sur son marché en Europe, et N°2 dans le monde, avec plus de 300 clients à l'international et 10 usines sur les 5 continents.

⁴⁹ Les crises peuvent se déclencher à cause d'un premier événement soit potentiellement attendus, soit inattendus en interne ou en externe qui vient créer des effets de déséquilibre pour certains, dévastateurs pour d'autres, voire parfois mortels pour l'organisation.

comme une capacité que toute entreprise doit chercher à développer. Certaines d'entre elles ont été obligées de fermer leurs portes face à une crise inédite et un avenir obscur. Par contre, d'autres ont fait preuve de résilience en modifiant leurs méthodes de ventes, de livraisons, leurs lignes de production ou même leurs activités afin de s'adapter et survivre dans une situation turbulente de grande ampleur et qui semble durable. De ce fait, des changements stratégiques ont été évoqués pour faire preuve de résilience tel que les présente Gilles Teneau (2017, p210) :

- ✓ Préventive (avant la crise) : une stratégie de construction évolutive et de surveillance de la situation. Elle est axée sur la gestion des risques et la gouvernance d'entreprise.
- ✓ Défensive (pendant la crise) : une stratégie proactive privilégiant le maintien et l'adaptation de l'organisation avec la situation.
- ✓ Offensive (après la crise) : une stratégie réactive axée sur les retours d'expérience des crises vécues.

D'autre part, Coutu⁵⁰ qualifie une entreprise comme résiliente par trois aspects :

- ✓ Ingénieuse : elle sait tirer parti de ses ressources pour trouver de nouvelles solutions face aux situations étranges qu'elle heurte.
- ✓ Pragmatique : elle fait face à la réalité, sans avoir un optimisme démesuré.
- ✓ Un système solide de valeurs partagées : il permet de donner du sens aux difficultés ou défis rencontrés.

6.5. La mesure de la résilience

De nombreux auteurs se sont intéressés à la mesure de la résilience organisationnelle (McManus, 2008 ; Stephenson, 2010 ; Robert et al. 2010 ; Pinel, 2009 ; Tillement, 2008 ; Therrien, 2010), leurs recherches ont permis d'identifier des concepts opérationnels et elles convergent dans l'ensemble vers l'idée que bien que ce soit difficile de la mettre en pratique, il est fondamental d'intégrer la culture de résilience dans une organisation.

Ces auteurs (Robert et al. 2010 ; Pinel, 2009 ; Stephenson, 2010) ainsi que d'autres cités auparavant soutiennent que l'intégration du principe « Accepter, anticiper et planifier » dans la gestion d'une organisation la rendra plus résiliente. Ce principe lui permettra de mesurer et connaître les défaillances découlant de son environnement et les accepter. Il l'aidera également à ce qu'elle soit proactive.

Hémond et al. (2010, p. 141) avancent qu'il s'agit de « L'évaluation en continu de la cohérence entre tous les éléments relatifs aux connaissances, aux mécanismes d'anticipation et aux règles

⁵⁰ COUTU L. D, "How resilience works", Harvard Business Review, vol. 80, n° 5, (2002), p. 46-55

de planification à l'intérieur de l'organisation ainsi que sa cohérence avec son environnement » qui unit ces concepts et qui construit la résilience d'une organisation ou d'un système, ce qui rejoint les trois dimensions proposées par McManus et al. (2008, p. 82) : la connaissance de la situation d'ensemble de l'organisation, la gestion des vulnérabilités et la capacité d'adaptation. Les auteurs expliquent que les organisations connaissent le contexte dans lequel elles opèrent en comprenant les différents facteurs tels que ceux de la concurrence, qui influent sur elle et qui jouent un rôle dans sa performance. La gestion des vulnérabilités susceptibles de menacer la viabilité de l'organisation comprend la gestion des risques et de la continuité des activités ainsi que de nombreuses activités traditionnelles de planification de crise. Enfin, la capacité d'adaptation fait référence à la capacité d'une organisation à se développer en permanence pour répondre ou dépasser les besoins de son environnement. Ensuite, en prenant ce modèle comme base, une quatrième dimension « La résilience éthos », qui renvoie au modèle de gestion intégré de la crise de Pearson et Clair (1998) a été ajoutée par Stephenson dans sa recherche sur la résilience organisationnelle par laquelle elle expose une culture où les leaders s'engagent à équilibrer les pressions fondées sur le profit, entre l'efficacité et la souplesse, dont les organisations doivent faire preuve.

« Cette culture représente une volonté de partager et d'actualiser les connaissances et leur disponibilité constante à prendre des mesures communautaires » (Stephenson, 2010).

Ainsi, la résilience d'un système dépend d'une multitude de paramètres qui sont à la fois distincts et interdépendants. Nous pouvons évaluer cette dernière en fonction de ces différents paramètres ou bien de façon globale comme l'ont fait McManus (2007) et Stephenson (2010).

Robert et al. (2010, p. 149 et Ss.) et d'autres auteurs croient fortement qu'à travers cette démarche, l'évaluation est ainsi plus représentative et plus concrète. En premier lieu, elle illustre les points faibles qui doivent mener à des changements afin d'accroître la résilience du système, les points forts et les capacités spécifiques pour pouvoir ouvrir la voie à des pistes d'amélioration à suivre. En second lieu, de par les résultats tirés, l'organisation pourra établir des portraits qui ciblent les particularités de la résilience du système en tenant compte de plusieurs paramètres relevés.

Enfin, il n'y a pas d'outils spécifiques pour mesurer le degré de résilience des organisations mais plutôt des méthodes proposées par plusieurs chercheurs afin de déterminer si ces dernières sont résilientes. Ainsi, les chercheurs poursuivent leur quête dans ce domaine afin de trouver des moyens pour mesurer la résilience des organisations.

Cette section nous a permis d'exposer les différents concepts et notions sur le sujet de ce mémoire afin d'avoir une meilleure connaissance théorique sur la démarche stratégique ainsi que d'identifier certaines pratiques favorables à la résilience. Dans le prochain chapitre, nous exposons la méthodologie suivie afin de mener notre étude empirique.

**CHAPITRE II : CADRE
METHODOLOGIQUE ET
CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

1. Méthodologie de recherche

Nous présentons dans ce chapitre la méthodologie de recherche adoptée dans cette étude. La première section définit la démarche suivie qui concerne la collecte, l'analyse et l'interprétation des données empiriques collectées à partir des entretiens destinés au dirigeant principal de l'entreprise. Ensuite, nous présentons l'organisme où nous avons effectué notre stage.

1.1. Méthodes et outils de recueil des données

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons effectué un stage pratique pendant deux mois au sein de l'entreprise HBBS Company avec une fréquence en termes de visite de deux fois par semaine. Durant notre stage pratique, nous avons essentiellement collecté les informations concernant notre sujet de recherche à travers plusieurs méthodes à savoir :

1.1.1. La collecte documentaire

Cette phase a commencé au moment du choix du sujet à traiter. Ainsi, les sources documentaires sur le thème étaient orientées beaucoup plus vers : les articles, les rapports et les livres. Par la suite, après avoir entamé notre stage, nous avons eu à consulter et à explorer des documents fournis par l'entreprise.

1.1.2. L'observation

L'observation est le deuxième outil utilisé pour recueillir les données verbales et surtout non verbales tout au long de notre stage au sein de l'entreprise. Cela nous a permis de collecter de nombreuses informations que nous avons confirmées ou réfutées lors des entretiens.

1.1.3. L'entretien

L'entretien est une méthode qualitative de recueil d'informations dans une situation de communication orale, l'un est l'enquêteur et l'autre l'enquêté. Il existe trois types d'entretiens :

- Entretien non directif : ce type se caractérise par le fait d'être une approche libre et large du sujet, il s'agit de laisser l'enquêté s'exprimer librement dans le but d'acquérir le maximum d'informations.
- Entretien semi-directif : il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entretien et préparés à l'avance par l'enquêteur car il cherche des informations précises, et dirige les réponses de l'enquêté tout en lui laissant une marge de liberté afin de compléter les informations collectées.
- Entretien directif : ce type suit un protocole strict, fixé à l'avance où il s'agit de limiter les réponses de l'enquêté par des questions fermées (répondre par oui ou non) ou semi-

fermées (choix d'une ou de plusieurs réponses parmi des propositions), dans le but de valider et de confirmer les informations obtenues.

Dans notre cas, nous avons opté pour deux types d'entretiens : directif et semi-directif, qui s'établissent à la base d'un guide (voir annexe) auprès du premier responsable de l'organisme d'accueil.

1.2. Les objectifs recherchés à travers les entretiens

Etant donné que notre étude est centrée sur la stratégie adoptée par l'entreprise HBBS Company lors de la crise de COVID-19, un questionnement auprès du responsable s'avère nécessaire. C'est pour cela que nous avons opté pour un entretien semi-directif comportant 20 questions (voir annexe), et décomposé en trois axes qui sont :

- A. Présentation de l'entreprise : carte d'identité de l'entreprise et son passé ;
- B. L'organisation de l'entreprise (avant la crise de COVID-19) : il s'agit de comprendre comment fonctionnait l'entreprise avant de connaître cette crise, quelle était la stratégie adoptée...etc.
- C. L'entreprise durant la crise de COVID-19 : notre objectif consiste à comprendre comment l'entreprise s'est adaptée pendant la crise, quels ont été les effets de cette crise sur l'organisation, quelle stratégie a été adoptée, quel sont les changements au sein de l'organisation et quelle est la vision de l'entreprise après la crise et quels sont les objectifs futurs de l'entreprise après la crise.

Après notre premier entretien qui visait à étudier le changement stratégique au sein de l'entreprise et la façon dont elle a transformé une menace comme la crise sanitaire de COVID-19 en opportunité, nous voulions mesurer le niveau de résilience dont l'entreprise HBBS Company a fait preuve durant cette crise. Donc, nous avons réalisé un entretien directif auprès du Directeur Générale de l'entreprise à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe). Ce guide se compose de 28 questions fermées et se repose sur quatre grands axes :

- A. Etat de situation ;
- B. Gestion des vulnérabilités ;
- C. Capacité d'adaptation ;
- D. La performance de l'organisation.

Quant aux objectifs recherchés à travers ces entretiens, nous avons essayé de comprendre et de donner plus d'éclaircissements concernant la démarche stratégique suivie par l'entreprise HBBS Company dans le cadre de la mise en place d'une stratégie d'adaptation ainsi que d'évaluer sa capacité de résilience au cours de cette crise sanitaire de COVID-19.

Tableau 08 : les personnes interrogées durant l'entretien.

Poste hiérarchique	Nombre d'entretiens	Durée de l'entretien
Directeur Général	02	25 minutes/ 1 ^{er} entretien 15 minutes / 2 ^{eme} entretien

Source : établis par les étudiants

Ce tableau résume les différents entretiens effectués avec le premier responsable de l'entreprise ainsi que leur durée.

1.3. Les limites de la recherche

Nous avons rencontré quelques difficultés dans notre travail de recherche, cela nous a confrontés à des limites dans notre recherche. Les limites sont présentées ci-dessous :

- Confidentialité de certaines données de l'entreprise ainsi que des réponses très subjectives aux différentes questions posées ;
- Limite des répondants en raison du type d'entreprise qui est dirigée par son propriétaire majoritaire de manière personnalisée ;
- Le manque de la documentation théorique pour ce qui s'agit de la résilience organisationnelle ;
- Le manque des données et informations sur le réel impact de cette crise sur les entreprises en raison de la nouveauté de cette dernière sans précédent ;
- L'absence d'un modèle spécifique validé pour la mesure de résilience organisationnelle ;
- La résilience organisationnelle est un concept peu connu et mal compris au sein de l'entreprise ;
- Manque de connaissance des concepts et de pratique en termes d'outils stratégiques au sein de l'entreprise et par le répondant, ce qui a limité notre champ de recherche.

1.4. Pertinence de la recherche

Le choix de notre thème de recherche n'a pas été fait au hasard. Il s'agit plutôt d'un long chemin de réflexion, collectes documentaires et lectures afin de pouvoir déterminer les vecteurs qui nous aideront à prendre des décisions pertinentes pour choisir un sujet adéquat et pertinent sur le plan théorique et managérial ainsi que d'une forte volonté d'aborder cette nouvelle

thématique de recherche et d'éviter les sujets fréquents et ciblés par la majorité des étudiants. D'autre part, un intérêt spécifique pour mener une étude au sein d'une PME et éliminant le choix des grandes entreprises qui sont présents dans la plupart des mémoires et thèses en Algérie.

Enfin, nous avons minutieusement évalué les éléments pour trouver un sujet de recherche passionnant pour nous, aussi avantageux et féconde en termes de forme et de contenu pour tous lectorats.

1.4.1. Pertinence managériale

Cette recherche devrait éclairer l'entreprise HBBS Company sur les stratégies à adopter durant une crise, plus précisément lors d'une crise inédite et inattendue qui peut frapper la stabilité des plus grandes organisations jusqu'à la très petite entreprise (TPE) dans le monde. En effet, cette recherche fournira aux responsables des bases et des informations pertinentes sur l'intérêt d'agir au cours d'une crise et les méthodes à suivre afin de surmonter un choc imprédictible en adoptant leurs plans à la situation existante.

En d'autres termes, elle permettra de détecter les défaillances et le niveau de dégradation et les capacités de l'entreprise en vue d'assurer un fonctionnement acceptable malgré les perturbations ainsi que de renforcer son habilité de résilience pour se rétablir suite à une crise.

Enfin, elle servira à assurer une continuité de ses activités sous un nouvel angle de veille de l'évolution de la situation et dans les mesures mises en place en mettant en lumière les pistes d'amélioration visant à accroître sa résilience.

1.4.2. Pertinence théorique

Notre étude se préoccupe des méthodes et stratégies qui serviront à toute entreprise et en particulier les PME à survivre face à un choc imprévisible de fort impact et à surpasser n'importe quelle crise. Par conséquent, nous avons choisi une nouvelle PME « HBBS Company » qui s'est récemment lancée en novembre 2019 et qui affronte les répercussions importantes de la crise COVID-19.

De ce fait, les objectifs au plan théorique consistent à :

- Identifier les spécificités de la PME ;
- Déterminer les concepts et outils de la stratégie d'entreprise ;
- Aborder les différents types de changements stratégiques ;

- Déterminer les concepts de menaces et opportunités ;
- Mettre en évidence l'intérêt d'une entreprise résiliente.

2. Présentation de l'organisme d'accueil

2.1. Fiche signalétique

Tableau 9 : fiche signalétique de l'organisme d'accueil

Logo de l'entreprise	
Nom de l'entreprise	HBBS COMPANY
Slogan	Le partenaire de l'innovation
Forme juridique	Société A Responsabilité Limitée (SARL)
Type d'entreprise	Petite Entreprise
Création	Novembre 2019
Capital	40.000 Dinars Algériens
Siège Social	138, Boulevard Krim Belkacem, ALGER Centre
Secteur	Services
Activité	Communication, audiovisuel / Formation / Evènementiel
Effectif	16
Moyenne d'âge	29 ans
Site Web	www.hbbscompany-dz.com

Source : Document fournis par l'entreprise

2.2. Présentation des activités de l'entreprise

HBBS Company est une entreprise pluridisciplinaire qui active et intervient dans le domaine de la communication, de l'audio-visuel, de la formation et de l'évènementiel.

Elle est dirigée et animée par une équipe jeune, une combinaison de professionnels performants ayant tous une longue expérience avec des compétences personnelles, et des jeunes diplômés des universités algériennes dont la moyenne d'âge est de 29 ans.

HBBS Company communique par les deux modes ; l'échange business to business (B to B), autrement dit avec les différentes entreprises, les collectivités ou encore les associations et l'échange business to consumer (B to C) directement avec les divers particuliers ou pour d'autres professionnels dans les trois domaines d'activité.

- La formation : elle propose des formations continues qualifiantes, des coachings individualisés en One to One ; des mesures privilégiées de peaufiner certaines compétences et d'en développer de nouvelles.

Elle assure des formations dans de nombreux domaines divers et variés tels que :

Audiovisuels, langues étrangères, journalisme ; management ; électronique : HSE, qualité ; marketing & commerce ; finance & comptabilité ; informatique (IT) ...etc.

- Communication et audiovisuel : le domaine de la communication représente l'activité principale de l'entreprise où elle propose divers services pour les entreprises ainsi que les particuliers.

Elle préconise des plans d'actions qui correspondent et répondent aux besoins et enjeux de ses clients. En cas de problématique à résoudre, de challenge à relever ou de projet à réaliser, l'entreprise avant toute chose, cherche à comprendre le métier de son demandeur pour mieux connaître et se familiariser avec son environnement. C'est par l'écoute qu'elle formule ses analyses, ses actions et solutions dans le domaine : Digital / Conseil et stratégie / Stratégie de communication/ Stratégie Social Media / Création (charte graphique, logo, identité de marque, catalogue, magazine...) & Marketing.

- Audiovisuel : HBBS Company aide ceux qui veulent réaliser un projet vidéo mais qui sont atteint du syndrome de la page blanche en termes d'histoire et de script ainsi que ceux qui hésitent ou sont perdu dans le choix technique du support vidéo à utiliser pour valoriser leurs projets.

Elle couvre tous les domaines d'application de la production audiovisuelle pour les entreprises, les spots de lancement de produit, reportages, interviews, spot publicitaire, émission TV...etc. ainsi que l'accompagnement de ses clients de la conception-rédaction à la réalisation de leurs films et propose des solutions de diffusion les plus adaptées à leurs projets (diffusion web, diffusion grand écran, etc.).

- L'évènementiel : ce domaine d'activité a vu récemment le jour au sein de l'entreprise avec le projet que nous allons étudier dans notre étude de cas. Un volet qui est devenu l'activité principale de l'entreprise où elle s'investit encore plus par de nouveaux projets depuis l'apparition de la pandémie COVID-19.

HBBS Company réalise ses propres événements dans les différents secteurs : sanitaire, culture, scientifique, sport...etc. et assure la création, la promotion et l'organisation des événements, des séminaires, des festivals, des galas, des expositions, des salons, des conférences, des animations commerciales, des inaugurations, des congrès, des réunions de team building, des foires, des tournées de promotion, ou encore des meetings pour ses différents clients.

Dans ce chapitre, nous avons introduit la méthodologie suivie afin de mener notre étude empirique. Ce dernier a également permis de présenter l'organisme d'accueil. Dans le prochain et dernier chapitre, nous exposons les résultats obtenus.

CHAPITRE III : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

1. Présentation des résultats et discussion

De nombreux auteurs ont prouvé qu'il était plus difficile pour les organisations de maîtriser l'environnement. Ces dernières sont donc entrées dans l'ère du management de la complexité, ce qui les oblige aujourd'hui à prêter plus d'attention à l'évolution des marchés, aux imprévus de l'environnement, et à leur transformation au bon timing. « Dans les environnements à rythme rapide, les opportunités se déplacent rapidement, et quand une entreprise est derrière, il est difficile de rattraper l'opportunité. Il faut rester dans le rythme de l'environnement ». (Eisenhardt K. M, 1989).

Aujourd'hui, toute organisation se trouve face à un environnement fluctuant qui exige une adaptation souple, ce qui oblige l'organisation à se renouveler et à s'inscrire dans une amélioration permanente. L'organisation en tant que telle doit « Apprendre à apprendre » (Senge, 1991).

Si, comme nous l'avons vu, l'environnement est amené à changer périodiquement et de plus en plus fréquemment, il en est de même des organisations. Elles doivent savoir le faire en considérant aussi qu'elles ont, pour réaliser ces ajustements, des atouts ou contraintes venant de leur propre évolution au fil du temps.

L'exemple le plus significatif est la pandémie de COVID-19 qui a causé des changements dans l'environnement économique des entreprises, les impacts directs et indirects de la crise pour ces dernières sont encore difficiles à évaluer. Par conséquent, les entreprises ont introduit de nouvelles méthodes de gestion pour faire face aux turbulences et atteindre les résultats souhaités de manière efficace et efficiente. À ce titre, ce cas s'avère pertinent comme cadre d'étude empirique.

Le but de ce chapitre est d'approfondir les différents points étudiés dans la première partie théorique et d'apporter de nouveaux éléments d'explication à notre problématique de recherche et aux différentes sous-questions que nous avons posées au début de notre travail.

Pour ce faire, nous avons mené une enquête sur le terrain au sein d'une PME privée, ce qui nous a permis d'étudier empiriquement les points abordés. Dans cette partie, nous allons aborder et analyser les résultats de cette enquête ainsi qu'évaluer les étapes du processus de son plan d'action établi et suivi en vue de surmonter les turbulences et répercussions de la crise, et l'interprétation de ces résultats.

1.1. HBBS Company avant la période de COVID-19

Dans cette partie, nous allons appliquer les aboutissements des recherches théoriques à un cas pratique afin de confronter ces derniers aux résultats empiriques.

L'objectif primordial de l'entreprise dans laquelle nous avons concilié nos acquis théoriques et notre apprentissage pratique est de survivre et remonter la pente durant cette période socialement et économiquement perturbatrice et affaiblissante. Afin d'atteindre son but, cette dernière à exploiter et apporter certains changements stratégiques passant par plusieurs étapes dans des conditions complexes et difficiles.

Tout d'abord, nous nous sommes fortement intéressés à l'entreprise en globalité afin de bien se familiariser avec elle et intégrer ses divers axes et orientations. Nous avons procédé par un premier contact avec le terrain et les différents acteurs de l'entreprise en faisant un état des lieux qui nous a permis d'amorcer des réflexions et considérations concernant son contexte interne et externe. Dans cette phase qui consiste en l'observation et la récolte d'informations, la direction a joué un rôle fondamental que nous pouvons considérer comme porte d'entrée par sa bonne connaissance et maîtrise du réseau intégrale de l'entreprise.

De par les principales données récoltées à l'aide d'un guide d'entretien, nous avons appris sur son secteur d'activité qui consiste entièrement celui des services ainsi que sur ses modalités de concurrence. De là, nous avons constaté que l'entreprise s'est focalisée sur trois grandes activités depuis sa création en Novembre 2019, où il s'agit de l'activité de la formation qui lui a le plus générer de profit, la communication qui représente son activité principale et l'audiovisuel comme activité de support. Son objectif principal était de se concentrer sur le mode BtoC (les particuliers comme une cible clientèle).

Nous avons également appris sur sa manière de se démarquer de ses autres concurrents qui majoritairement se fait par son fort intérêt à développer des idées et réaliser des projets avec des bases scientifiques afin d'apporter plus de valeur ajoutée à ces derniers.

Q4 : à quelle fréquence atteignez-vous vos objectifs ?

De plus, à partir des entretiens menés avec le principal dirigeant de l'entreprise et des observations durant notre période de stage, nous avons pu connaître et assimiler la situation initiale de l'entreprise avant d'être impactée par la crise sanitaire. Durant la période d'avant COVID-19, l'entreprise HBBS Company était en train d'atteindre ses objectifs fixés et

d'ailleurs, elle juge ses profits autant qu'une nouvelle PME dans un secteur à forte concurrence comme satisfaisants (Q4).

Q5 : Pour atteindre vos objectifs, avez-vous élaboré une stratégie générale ?

Q6 : Si oui, vous comptez sur les compétences de : du dirigeant tout seul / d'une équipe dirigeante / des conseillers (bureau d'étude)

Q7 : La stratégie se fait à travers : L'intuition / Les outils et les méthodes

D'autre part, de par la réponse à la cinquième (5), sixième (6) et septième (7) question de notre entretien qui a pour objectif d'analyser le choix stratégique de l'entreprise avant la période de COVID-19 ou autrement dit depuis sa création, nous avons relevé que la stratégie de l'entreprise était d'abord élaborée par l'équipe dirigeante. Cependant, nous avons compris que cette dernière ne faisait pas d'analyse approfondie de l'environnement extérieur mais plutôt elle procédait par une inspiration des autres stratégies générales de son secteur d'activité dont laquelle elle se concentrait sur la domination par les coûts.

Q08 : Quels sont d'après vous les contraintes auxquelles votre entreprise est le plus souvent exposée ? Liées à la gestion/ liées au financement / liées à l'encadrement du marché / autres.

En dernier, nous tenons à préciser que l'entreprise HBBS Company a été souvent exposée à des contraintes depuis son lancement officiel qui étaient liées en premier lieu au financement car l'entreprise a été créée par un financement individuel des fondateurs ainsi que la contrainte d'un marché à forte concurrence avec la présence d'un nombre très élevé des agences de communication dans la wilaya d'Alger, ce qui justifie le début délicat de cette dernière.

1.2. HBBS Company pendant la période de COVID-19

Au moment où l'entreprise a commencé à acquérir de nouvelles parts du marché, à se développer et grandir autant qu'une organisation en renforçant ses équipes au niveau interne par un recrutement ciblé, un choc inattendu s'est installé « La pandémie de COVID-19 » mettant toute une économie mondiale à genoux en déclenchant la récession économique la plus profonde depuis près d'un siècle, ce qui a fait que beaucoup d'entreprises se sont retrouvées confrontées à des vulnérabilités redoutables.

Ce virus est apparu pour la première fois en décembre 2019 à la ville Wuhan en Chine, il

s'est propagé à une vitesse alarmante dans le monde entier et a mis en évidence la nécessité d'une action urgente pour amortir les conséquences sanitaires et économiques, obligeant les pays à mettre en place des mesures drastiques et des restrictions strictes pour enrayer la propagation du virus et limiter la contamination.

De son côté, le gouvernement algérien a pris ses précautions face à cette pandémie par la fermeture des frontières terrestres et aériennes, les endroits publics, la suspension des études dans les écoles et universités...etc. Il a également pris la décision d'appliquer un confinement sur tout le territoire national qui débutait à 15h allant jusqu'à 08h du matin. De plus, l'encouragement des entreprises à travailler à distance (télétravail) afin de limiter la transmissibilité au sein des organisations, ce qui a causé des complications à ces dernières notamment les PME pour résister face à cette crise inédite par son ampleur et sa vitesse de diffusion à l'échelle mondiale.

Q10 : Quelle activité a été le plus impactée par la COVID-19 ?

Suite aux décisions gouvernementales, HBBS Company s'est retrouvée confrontée à une réalité imposante qui se résume à une activité gelée jusqu'à nouvel ordre, celle de la formation qui comme mentionné auparavant rapporter le plus, elle générerait environ 65% des bénéfices de l'entreprise depuis sa création, ce qui explique la réponse à la dixième question (10). D'un autre côté, nous avons les deux autres activités : la communication et l'audiovisuel qui n'étaient pas mieux que la précédente car elles aussi ont été impactées par cette crise sanitaire.

Q09 : Quel est l'impact de ces turbulences sur la position de votre entreprise ? Le renforcement / l'affaiblissement

Q11 : La crise a-t-elle générée des dettes et des créances pour l'entreprise ?

Par ailleurs, le marché a connu une baisse significative en termes d'investissement dans la publicité depuis le déclenchement de cette crise sanitaire sans précédent et imprévisible. De surcroît, nous avons déduit de la réponse à la onzième question (11) que l'entreprise a subi un cumul de dettes fournisseurs et de dettes salariales qui ont pris le dessus et ont davantage fait échouer l'entreprise. De ce fait, comme le dirigeant principal a répondu à la neuvième (09) question, l'entreprise a fortement été impactée et affaiblie en raison des difficultés rencontrées pour résister face aux turbulences de la COVID-19 avec trois activités inactives

depuis mars 2019. D'autre part, l'entreprise a décidé de fermer ses portes comme une procédure de précaution.

La COVID-19 représente une situation qui justifie que les PME tel que HBBS Company envisagent de réviser leurs plans stratégiques pour rester pertinentes. Cela implique qu'il est important pour elles de tenir compte de l'évolution de la situation et d'ajuster leurs plans stratégiques en conséquence.

Retrouvée dans une phase délicate pendant sa fermeture, la direction générale de l'entreprise HBBS Company a eu une vision précise lors de cette crise comme étant : « Trouver une issue en identifiant les opportunités potentielles offertes par l'environnement extérieur et en adéquation avec la crise actuelle ». Pour cela, ils ont décidé de ne pas avancer à tâtons pour comprendre les événements actuels qui évoluent à grande vitesse afin d'y réagir. De là, ils ont pris le temps d'avoir une vision globale de la situation, ont cherché l'issue pour pouvoir lutter contre les charges causées par cette inévitable crise et ont travaillé sur une éventuelle solution afin de reprendre l'exercice des activités de cette dernière ou du moins l'une de ses activités.

Ils ont également défini l'enchaînement dans le temps et dans l'espace des effets nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés et identifié les domaines pour lesquels des efforts particuliers seront à fournir. Face à une situation dans laquelle ils doivent réfléchir aux mesures à prendre et répondre aux urgences opérationnelles immédiates, l'entreprise a fait en sorte de comprendre le nouvel écosystème, de redéfinir les priorités et les ressources à mobiliser et d'adapter leur stratégie dans ce nouveau contexte afin de rebondir au plus vite.

Afin d'avoir une vision actualisée de l'entreprise et de son nouvel environnement, les dirigeants ont procédé à une analyse complète et ont remis en question certaines pratiques qui n'avaient jamais été mises en doute afin de ne laisser passer aucun détail qui pourrait jouer en leur défaveur. Cet établissement de nouvelle cartographie est un exercice qui requiert une approche structurée dans un délai relativement court en vue de la situation catastrophique.

1.3. L'analyse environnementale de l'entreprise HBBS Company

Q12 : Définissez-vous les forces et les faiblesses de l'entreprise ?

Q13 : Définissez-vous les menaces et les opportunités ?

1.3.1. Analyse PESTEL

Tableau 10 : analyse PESTEL de l'entreprise HBBS Company

Environnement Politique

Stabilité gouvernementale :

- Nouveau président et gouvernement/ publication de la décision de tenir des élections législatives juin 2021).
- Dissolution du Parlement⁵¹.
- Lutte contre la corruption.

Reprise des manifestations du Hirak :

- Probabilité d'une crise politique et sociale aigue due au Hirak⁵².

Restrictions de COVID-19 :

- Augmentation des contrôles due à la pandémie de COVID-19.
- Fermeture des frontières aériennes et terrestres.
- Diminution du commerce extérieur : importation et exportation (restriction sanitaire).
- Croissance de la protection sociale : aides sociales pour les familles aux faibles revenus et les travailleurs indépendants impactés par la crise sanitaire.

Environnement Economique

- Baisse du PIB 4,7% en 2020⁵³ (Groupe de la Banque africaine de développement).
- Augmentation du taux de chômage à 15% en 2020⁵⁴.

⁵¹ Selon l'article 151 de la constitution algérienne et apparu dans le décret présidentiel n° 77-21 (01/03/2021).

⁵² Une série des manifestations sporadiques (vendredi et mardi) qui ont lieu depuis le 16/02/2019 pour revendiquer des changements politiques et sociales.

⁵³ <https://www.afdb.org/fr/countries/north-africa/algeria/algeria-economic-outlook> , consulté le 03/05/2021 à 23 :23

⁵⁴ Rapport de L'ONU « ANALYSE RAPIDE DE L'IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE DU COVID-19 SUR L'ALGERIE ».

- Inflation : taux d'inflation annuel en Algérie a atteint 2,6 % en 2020 (ONS)⁵⁵.
- Poids excessif du secteur public.
- Faiblesse du secteur financier et environnement des affaires incertain.
- Amélioration du niveau de la liquidité bancaire / 632 milliards (mds) de DA à la fin 2020 (APS)⁵⁶.
- Préservation du pouvoir d'achat⁵⁷ : la suppression de l'impôt sur le revenu global (IRG) sur les faibles salaires (moins de 30 000 DA).

Environnement Social

Critère Social :

- Évolution de la population : 43,9 Millions d'habitants au 1^{er} janvier 2020 (ONS) ; avec un taux de 1.93 % (2020).
- Taux de natalité : 23,80 % (2020) / Taux de mortalité : 4,4 % (2020).
- Espérance de vie à la naissance : 77,5 ans (2020) / Hommes : 76,1 ans / Femmes : 79,1 ans.
- Âge médian : 28,9 ans (2020) / Hommes : 28,6 ans / Femmes : 29,3 ans.
- Structure par âge : 0-14 ans : 29,58 % / 15-64 ans : 64,25 % / 65 ans et plus : 6,17 %⁵⁸.

Santé :

- Santé : 81^e place dans le classement mondiale de la performance de système de la santé.⁵⁹
- Propagation de la pandémie de Covid-19 et la saturation des établissements médicaux.

⁵⁵ <https://www.aps.dz/economie/118195-algerie-le-taux-d-inflation-annuel-a-2-6-a-fin-janvier> consulté le 03/05/2021 à 00 :13

⁵⁶ <https://www.aps.dz/economie/118400-indicateurs-financiers-en-2020-la-politique-monetaire-a-la-rescousse-de-la-liquidite-bancaire> , consulté le 03/05/2021 à 22 :48

⁵⁷ <https://www.aps.dz/economie/112975-plf-2021-preserver-le-pouvoir-d-achat-en-depit-de-la-conjoncture-exceptionnelle>

⁵⁸ <https://www.aps.dz/algerie/104918-demographie-43-9-millions-d-habitants-en-algerie-en-janvier-2020>, consulté le 03/05/2021 à 02 :53

⁵⁹ Rapport de l'OMS sur la mesure de la performance globale du système de santé pour 191 pays, 2020.

Mode de vie :

- Choc et bouleversement dans tout le system éducatif et professionnel : fermetures d'écoles et d'autres lieux d'apprentissage et de travail.
- Changement de mode de vie : télétravail, éducation en ligne / couvre-feu / isolement et distanciation sociale.
- Augmentation de salaire national minimum garanti (SNMG) à 20 000 DZD par mois pour 40 h de travail hebdomadaire.
- Salaire mensuel moyen tourne autour de 41.000 DA en 2020¹ (ONS).
- Transports publics et privés limités ou inexistants.

Environnement Technologique

- Innovation et nouveaux développements des e-services tels que les plateformes et applications mobiles dans divers domaines : e-commerce / livraison / santé...etc.
- Augmentation des visioconférences et de la formation en ligne.
- Numérisation de l'éducation et du travail.
- Veille sur internet : il est maintenant possible avec internet d'accéder gratuitement à de nombreuses informations, ce qui représente un gain de temps considérable pour les entreprises.

Environnement Légal

- Labellisation des startups, des projets innovants et des incubateurs⁶⁰.
- Exonération des startups de la TVA sur les transactions commerciales⁶¹.
- Prolongation des délais pour le dépôt des déclarations fiscales ainsi que le paiement des taxes et frais associés⁶².

⁶⁰ Le décret exécutif n°20-254 – 15 septembre 2020 qui a créé le Comité national de labellisation.

⁶¹ la loi de finances complémentaire pour 2020 qui a apporté plus de cohérence sur les exonérations, en modifiant l'article 69 de la loi n° 19-14 du 11 Décembre 2019 portant loi de finances pour 2020, et en précisant que «les start-up sont exonérées de la Taxe sur l'activité professionnelle (TAP) et de l'Impôt sur le revenu global (IRG) ou de l'Impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS), pour une durée de trois (3) années, à compter de la date de début d'activité». Ce dernier article a été modifié aussi lors de la loi de finances pour 2021, par la prolongation de la durée d'exonérations pour être quatre (04) ans au lieu de trois (03) ans, « à compter de la date d'obtention du label start-up, avec une (1) année supplémentaire, en cas de renouvellement».

⁶² Loi n° 20-70 en date du 12 Shawwal 1441 correspond au 04/06/2020 comprend la loi de finance complémentaire de 2020, article 35 «« au vu de la crise sanitaire consécutive à la pandémie de Covid-19 et à titre exceptionnel pour l'année 2020 : allongement des délais de dépôt des déclarations fiscales, ainsi que du paiement des impôts et les frais associés ».

- Exonération de la TVA et des droits de douanes pour le matériel pharmaceutique, des fournitures médicales, du matériel d'inspection, et à ce titre - des fournitures et des pièces de rechange pour ces équipements usagés⁶³.

Environnement écologique

HBBS Company communique peu sur ses efforts internes dans le domaine de la protection de l'environnement, du développement durable ou d'autres préoccupations écologiques en raison de ses domaines d'activités.

Source : établis par les étudiants

L'analyse du macro-environnement telle que présentée dans le tableau précédent est primordiale pour l'entreprise dans sa lutte de résistance face à la crise de COVID-19, car cette crise n'est pas comme ses précédentes pendant toute l'histoire. Elle est caractérisée par la complexité et l'instabilité de son environnement interne ainsi que celui de l'externe. Alors, nous constatons que l'entreprise HBBS Company a été fortement impactée dans l'ensemble de ses activités par cette crise sanitaire, ce qui a davantage nécessité une nouvelle analyse complète et rapide de son environnement externe pour comprendre ce nouveau contexte provoquant des changements significatifs dans le marché et s'y adapter.

Nous avons constaté que HBBS Company a réalisé une analyse de son environnement externe à l'aide de l'outil PESTEL. En utilisant cette méthode analytique qui l'a aidé à déterminer si les tendances découvertes ont un effet positif ou négatif sur elle, cette dernière s'est focalisée sur certains facteurs bien précis au détriment des autres facteurs et nous pouvons dire que les facteurs politiques, sociaux et légaux sont les plus influents sur l'entreprise pendant la crise de COVID-19, ce que nous allons aborder en détail dans les prochaines parties.

⁶³ Loi n° 20-70 en date du 12 Shawwal 1441 correspond au 04/06/2020 comprend la loi de finance complémentaire de 2020, article 36 « Exonéré de la redevance sur la valeur ajoutée et les droits de douanes, à titre temporaire, du matériel pharmaceutique, des fournitures médicales, du matériel d'inspection, et à ce titre - des fournitures et des pièces de rechange pour ces équipements usagés, dont la liste est conforme à la réglementation actuelle du Coronavirus. Les dispositions du présent article entreront en vigueur le 21 mars 2020 et prendront fin avec le retour de la déclaration officielle de disparition de la pandémie de coronavirus».

1.3.2. Analyse SWOT

La matrice SWOT est un outil qui a pour rôle d'identifier les forces sur lesquelles doit s'appuyer l'entreprise et les faiblesses qu'elle doit combler, pour pouvoir saisir les opportunités du marché et faire face aux menaces.

Tableau 11 : analyse SWOT de l'entreprise HBBS Company

Forces	Faiblesses
• Equipe jeune et diversifiée • Bonne réputation • Fournisseurs de qualité • Diversification de l'offre • Réduction des coûts d'approvisionnement • Capacité d'innovation • Veille juridique (service juridique) • Forte présence sur les canaux digitaux et médiatiques (réseaux sociaux, site web, plateaux TV, journaux) • Emplacement géographique	• Coût élevé de la location • Faible capacité financière • Manque de ressources matérielles • Rentabilité • Masse salariale élevée • Dettes • Faible compétitivité commerciale
Opportunités	Menaces
• Décret présidentiel « Avantage fiscaux pour les entreprises luttant contre le COVID-19 » • Marché potentiel « Evènementiel » • Marché médical et paramédical en forte croissance • Vente des produits de sécurité sanitaire • Label start-up et exonération des impôts	• Crise sanitaire de COVID-19 • Confinement total • Ralentissement économique • Baisse des budgets des entreprises • Nouvelle habitude de travail (télétravail) • Forte concurrence (nouveaux entrants, substitution) • Vol des idées • Législation changeante • Licenciement, chômage partiel • Fermeture, faillite • Moral et santé mentale des employés (stress financier, isolement social) • Problèmes fiscaux

	• Marchés restreints • Activités gelées.
--	---

Source : établis par les étudiants

Comme nous avons pu le voir avec HBBS Company, la crise de la COVID-19 laisse des stigmates profonds. Pour se relever, cette dernière devait donc agir intelligemment et avec méthode, ainsi, l'analyse SWOT s'est avérée particulièrement utile pour l'aider à choisir la bonne direction car elle tient compte de l'environnement dans son ensemble.

Entraînant des changements importants en termes de ce qui était réalisable auparavant au sein de l'entreprise et, à l'évidence, le relancement de ses activités n'est ni facile à réaliser ni un long fleuve tranquille, nous avons relevé que cette dernière à pousser et compléter son analyse par la matrice SWOT afin de mettre en avant et recenser les facteurs externes détectés à l'aide de PESTEL, qui peuvent l'impacter et constituer des opportunités ou des menaces ainsi que les facteurs internes qu'elle contrôle, qui font ses forces et ses faiblesses. Nous avons constaté que l'entreprise HBBS Company s'est fortement concentrée sur ces facteurs qui peuvent influencer sur elle pour pouvoir trouver des alternatives afin de surmonter cette crise dans le plus bref délai.

En observant en détail les facteurs internes mis dans la matrice par l'entreprise et les réponses données par le dirigeant principal, nous avons remarqué pour ce qui est des forces, l'importance accordée aux différents acteurs impliqués dans sa performance ainsi que sa relation avec eux afin d'en tirer le meilleur, de même que celle accordée à l'effort émis pour se démarquer des concurrents et gagner en notoriété. D'autre part, en ce qui concerne les faiblesses, nous avons découvert que la majorité de ses problèmes étaient liés aux endettements et à la rentabilité.

Q14 : Profitez-vous des opportunités offertes par l'environnement pour reformuler votre stratégie ?

Quant aux facteurs externes retenus par l'entreprise, nous avons relevé parmi les menaces qui peuvent impacter sur elle, l'environnement local défavorable et instable qui l'entoure en termes de politique, d'économie et de mode de vie sociale ainsi que son inquiétude à l'égard de l'adversité et de la crise interne qu'elle affronte causée par la pandémie. D'un autre côté, parmi les opportunités émergentes dans la nature, nous avons compris que l'entreprise a

voulu principalement se focaliser sur celles en relation avec la crise sanitaire.

Q15 : Avez-vous adopté ou élaboré une nouvelle stratégie durant cette crise ?

Q16 : Si oui, il s'agit de quel type : Adaptation/ reconstruction/ évolution/ révolution

Comme nous avons expliqué auparavant, HBBS Company s'est retrouvée dans une situation de crise sans issue jusqu'à causer un arrêt définitif de toutes ses activités pour une longue durée. Cette dernière avait donc besoin d'une nouvelle façon de penser et d'une nouvelle stratégie pour adapter sa gestion au monde dans lequel elle exerce pour réussir. De ce fait, comme le directeur général a répondu à la quinzième (15) et seizième (16) question, l'entreprise a élaboré une stratégie d'adaptation afin de remonter la pente.

Q17 : Comment avez-vous élaboré votre nouvelle stratégie ?

Dans la dix-septième (17) question, l'interviewé nous a expliqué qu'afin d'atteindre une série d'objectifs d'adaptation à l'environnement, d'apporter des changements dans son organisation et de mettre en œuvre un plan d'action robuste, les dirigeants ont pris un ensemble de décisions basées sur une analyse de l'environnement.

Tout d'abord, les participants du diagnostic stratégique ont analysé les différents points pouvant aider l'entreprise à reprendre ses activités de base.

Pour ce qui est de la formation, les entreprises actives dans le domaine éducatif et de la formation continue ont décidé d'adopter le mode e-learning, ce qui a davantage diminué les chances de HBBS Company en raison du manque des compétences et des ressources nécessaires pour investir rapidement dans ce volet. Concernant la communication et l'audiovisuel, malgré son potentiel de diversification des offres, sa faible capacité financière l'a empêché de rivaliser les autres concurrents. De plus, compte tenu de sa faible compétitivité commerciale face à des concurrents féroces et du confinement total qui a imposé le télétravail, l'entreprise a évalué les options restantes découlant des facteurs externes afin de trouver une solution.

A travers son analyse des opportunités possibles, les facteurs qui ont le plus attiré l'attention des dirigeants sont le changement de mode de vie ainsi que l'impact de la pandémie sur les comportements des clients qui ont provoqué l'enregistrement d'une baisse de la demande.

Dans ce cas, il fallait comprendre les besoins des clients à satisfaire durant la crise et

optimiser les ressources afin d'apporter des offres qui conviennent aux demandes de ces derniers. Ainsi, il était important de trouver de nouveaux services ou produits adéquats aux nouvelles attentes des clients. De par l'analyse du macro environnement, les dirigeants ont constaté que le secteur de santé était en hausse depuis l'apparition de cette pandémie de même qu'il était saturé, ce qui a incité l'Etat à prononcé d'encourager toute action qui permet de lutter contre le virus.

Par ailleurs, après la propagation de la COVID-19, l'État a pris des décisions concernant la prolongation du délai des dépôts des déclarations fiscales et le paiement des taxes et frais associés ainsi que l'exonération totale de la TVA et les droits de douanes pour toutes les entreprises du secteur de la santé qui luttent contre cette crise sanitaire. De surcroît, la labellisation des startups et projets innovants à commencer en Algérie avec des avantages fiscaux et autres pour ses dernières.

De par ces divers avantages, l'entreprise a trouvé le moyen de transformer la menace de COVID-19 en opportunité potentielle par la mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation visant à concevoir un projet dans le secteur de la santé. A travers ce projet, HBBS Company visait à collaborer avec les entreprises de ce secteur, a profité des nouvelles politiques fiscales pour renforcer son offre en mettant cette décision comme un atout de négociation ainsi qu'à obtenir label startup afin de bénéficier des avantages fiscaux et autres liés à cette labellisation.

En conséquence, ce diagnostic stratégique a permis à l'entreprise d'engager ses ressources afin de saisir pleinement l'opportunité qui s'est présentée à elle l'aidant à reprendre son exercice et diminuer ses charges.

À travers cette démarche stratégique dans un cadre coopératif et collaboratif par des étapes distinctes et successives à l'aide d'outils qui permettent de suivre une ligne de réflexion logique et cohérente, la direction de HBBS Company a fini par développer une idée et concevoir son projet PNES.

1.4. Description du projet PNES

Q18 : C'est quoi le PNES ?

Après l'apparition de la crise sanitaire du COVID-19, les algériens ont vraiment découvert le sens de l'effondrement économique, de la détérioration psychologique et des troubles sociaux. Quelques mois ont suffi pour mettre l'Etat algérien, comme la plupart des pays du monde, dans deux situations critiques qui conduisent, d'une part, à la faillite économique totale et, d'autre part, au choc psychologique et social.

Donc, vu les dommages sociaux et économiques notamment pour les petites et moyennes entreprises dont HBBS Company fait partie, ces dernières ont été fortement impactées par la crise sanitaire. Cette PME avec la contribution d'une jeune équipe de recherche scientifique de diverses disciplines (médecins, psychologues, nutritionniste, herboriste ainsi que des stratégies d'entreprises, des spécialistes en communication...etc.), a soigneusement élaboré une stratégie adaptable pour faire face à cette crise, dont le résultat était de concevoir un projet « Programme National d'Education Sanitaire » (PNES), de type évènementiel.

Le projet s'agit d'une grande série d'événements, et une large campagne de prévention et sensibilisation sous le slogan de " Le défi de la crise est une réalité inévitable", qui consiste essentiellement en des services médicaux et psychologiques gratuits, et tout cela dans le cadre de la lutte contre la COVID-19 par la mise en place :

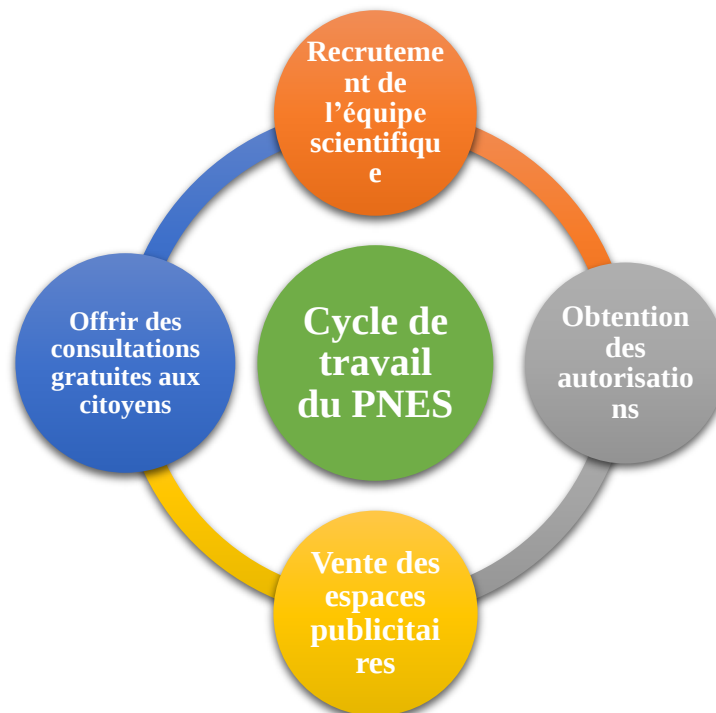
- Des équipes fixes assurant des services médicaux et psychologiques gratuitement pour tous les citoyens ;
- Des équipes mobiles accompagnant les artisans et les commerçants ainsi que les écoles, l'orphelinat, maison de retraite ;
- Des équipes mobiles accompagnant les particuliers à domicile (les personnes âgées – les handicapés ...) ;
- Des nutritionnistes et des herboristes qui accompagnent les citoyens ;
- Présentations des nouvelles inventions et technologies algériennes ;
- Organisation des débats scientifiques concernant la pandémie.

Le projet se repose sur quatre fondations majeures qui représentent quatre processus liés les uns aux autres, à savoir : premièrement, recruter des médecins et des psychologues,

deuxièmement obtenir l'autorisation des autorités compétentes, troisièmement la vente des espaces publicitaires, et quatrièmement offrir des consultations médicales et psychologiques gratuites pour les citoyens.

Cela peut être démontré théoriquement à travers la figure suivante :

Figure 13 : déroulement des événements du projet PNES



Source : établis par les étudiants

1.5. Les axes du projet

1.5.1. Axe scientifique

L'axe scientifique comporte l'aspect médical qui se définit par l'encadrement avec la dimension psychosociale et médicale.

1.5.2. Axe économique

L'axe économique consiste la formule de rentabilisation de ce projet, HBBS Company porteuse du projet devait fournir le droit de publicité à son partenaire économique dans ses différents médias et dans toutes ses activités de terrain (vente des espaces publicitaires Banner/ Desk/ Roll up/ bâche...etc.).

1.5.3. Axe technologique

Plusieurs chercheurs et inventeurs algériens ont des projets scientifiques liés à la santé ou à la prévention qui prévoient de nombreuses activités quotidiennes de l'être humain. Le Programme National de l'Education Sanitaire adopte et finance ces projets et établit des

partenariats avec les inventeurs afin de développer la recherche scientifique et technologique et de commercialiser ses produits. Parmi les inventions financées par l'entreprise, nous trouvons purificateur d'air, désinfectant pour tapis, armoire de stérilisation.

1.6. Les objectifs du projet

Q19 : Quel est l'objectif du projet PNES ?

1.6.1. L'objectif sociétal du projet

- Promouvoir l'idée d'une cohabitation avec le virus et défier la crise ;
- Accompagner les mesures à prendre au sein des écoles, des universités, des entreprises, et dans les places publiques et centres professionnels ;
- Sensibiliser les gens pour mieux respecter les mesures sécuritaires ainsi que le protocole sanitaire ;
- Diminuer le stress et la peine psychologique ;
- Trouver des solutions pour transmettre le message et sensibiliser toutes les catégories de la société ;
- Être prêt pour toutes crises sanitaires ou autres.

1.6.2. L'objectif économique du projet

L'objectif économique de ce projet se définit par le principe du « Gagnant-gagnant » entre l'entreprise porteuse de projet, les partenaires économiques qui participent dans les évènements et l'Etat.

Dans la figure suivante, nous présentons les différentes bénéficiaires du projet PNES

Figure 14 : les bénéficiaires du projet PNES



Source : établis par les étudiants

1.7. Résultats du projet PNES

Tableau 12 : les entrées de HBBS Company enregistrées durant les évènements.

Endroit de l'évènement	Date	Durée	Total des entrées (CA)
Alger Centre	Octobre 2020	20 jours	4.555.300 DA
Sidi M'hamed	Décembre 2020	05 jours	1.416.100 DA
Bab Ezzouar	Décembre 2020	05 jours	1.416.100 DA
Hydra	Janvier 2021	05 jours	1.536.290 DA
Belouizdad	Mars 2021	05 jours	1.855.091 DA
Total	/	40 jours	10.778.881 DA

Source : Document fournis par l'entreprise

Nous constatons que l'entreprise HBBS Company a réalisé cinq évènements entre octobre 2020 et mars 2021 dont la durée était majoritairement de cinq jours sauf la première action qui était d'une durée de vingt jours dont laquelle l'entreprise a enregistré le montant entrant le plus élevé durant toutes les actions menées par cette dernière. De plus, étant donné qu'il a été organisé au centre d'Alger, il a compté et attiré énormément de visiteurs, ce qui a beaucoup apporté à l'entreprise en interne et en externe.

Nous remarquons aussi que la durée totale du travail sur terrain ou autrement dit des jours actifs qui ont généré un total de 10.778.881 dinars algériens était de quarante jours qui d'ailleurs, représente un profit considérable pour une PME qui fait ses débuts et qui a dû fermer ses portes en raison du fort impact causé par cette menace.

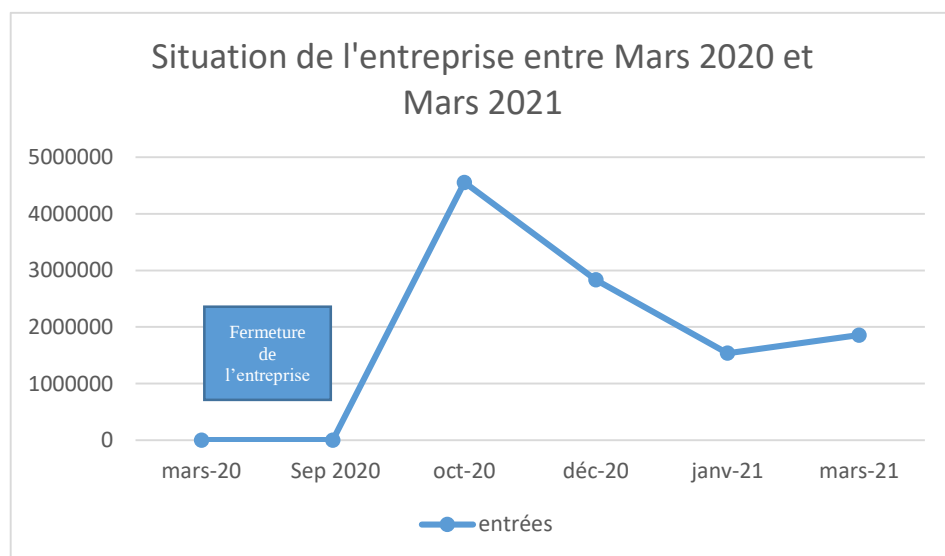
De ce fait, nous constatons également que l'entreprise HBBS Company a fait preuve de résistance et d'adaptation au cours de cette crise inédite. Cette dernière a obligé l'entreprise à fermer ses portes pendant des mois avant de reprendre son exercice avec une nouvelle stratégie d'adaptation basée sur son projet PNES, qui allait de pair avec la situation et visait à toucher un marché potentiel. De même, elle ciblait les entreprises du secteur médical, paramédical, pharmaceutique ainsi que les entreprises de fabrication des solutions hydro alcooliques. Par conséquent, nous pouvons comprendre que cette dernière a mis en œuvre une stratégie qui englobe une solution afin de rebondir et assurer sa pérennité ainsi qu'une réponse aux besoins exprimés par l'Etat et ses habitants, qui d'ailleurs avaient un contact direct avec les différents problèmes dégagés par la crise de la COVID-19.

En termes de chiffres, nous pouvons dire que l'entreprise HBBS Company a enregistré des revenus satisfaisants par rapport à une nouvelle PME où le capital social n'excède pas les 40.000 de dinars algériens, ce que le directeur général lui-même confirme. De plus, elle a affronté la crise la plus déstabilisante dans l'histoire de l'économie mondiale après quelques mois de son lancement.

D'autre part, elle a réussi à transformer la grande menace de la pandémie de COVID-19 en opportunité potentielle en sa faveur avec une adaptation stratégique qui s'est reposée sur son projet PNES lié à cette crise, car après l'étude que nous avons réalisée, nous pouvons dire que dans une situation aussi dévastatrice que celle qu'affronte les entreprises en ce moment, il n'y a pas mieux que de s'adapter à ce choc imprévisible.

En effet, HBBS Company a gagné en notoriété depuis son premier évènement en octobre 2020, auprès des différents agents économiques privés et notamment les institutions publiques, ce qui l'a beaucoup aidé dans la réalisation du reste des actions menées.

Figure 15 : situation de l'entreprise entre Mars 2020 et Mars 2021



Source : établis par les étudiants

1.8. Mesure de résilience de HBBS Company

Afin de mesurer la résilience et faire ressortir les principaux éléments qui sont dans l'entretien directif, nous avons choisi les cinq critères suivants : « Tout à fait d'accord » ; « Assez en accord » ; « En accord » ; « Assez en désaccord » ; « Totalement en désaccord » pour répondre aux questions. Ensuite, nous avons attribué des points à chaque critère afin d'illustrer plus clairement nos propos. Ainsi, nous trouvons dans cette matrice la forme de notation suivante :

Tableau 13 : critères et notations de résilience n°1

Critères	Notation
Tout à fait d'accord	0.4 points
Assez en accord	0.3 points
En accord	0.2 points
Assez en désaccord	0.1 points
Totalement en désaccord	0 points

Source : établis par les étudiants

D'autre part, d'autres critères tels que « Excellente », « Bonne », « Satisfaisante », « Pauvre », « Très pauvre » sont présents dans notre guide d'entretien afin de répondre à des questions différentes. Ces derniers ont les mêmes notations à celles du tableau : critères et notations de résilience n°1. En outre, les notations des critères de réponses « Normal », « Perturbé » et « Dégradé » sont comme suit dans le tableau suivant :

Tableau 14 : critères et notations de résilience n°2

Critères	Notation
Normal	0.2 points
Perturbé	0.1 points
Dégradé	0 points

Source : établis par nous-même

Ainsi, la note maximale est de 11.1 points et la note minimale est de 0 point. De ce fait, des formes de résilience sont définies comme suit :

- Forme 0 : non résiliente (0 à 5.5) ;
- Forme 1 : faiblement résiliente (5.6 à 8.3) ;
- Forme 2 : résiliente (8.4 à 11) ;
- Forme 3 : fortement résiliente (11.1 ou plus).

Pour qu'une organisation soit résiliente, nous considérons seulement l'importance des deux types supérieurs, c'est-à-dire la forme « Fortement résiliente » et « Résiliente ». Par contre,

les deux autres formes « Faiblement résiliente » et « Non résiliente », ne sont pas significatives pour marquer la nature résiliente d'une organisation. Exemple : si le total des points accumulés par les réponses de l'interviewé atteignent neuf (09) points, l'entreprise est considérée comme résiliente puisqu'elle arrive à résister, s'adapter et maintenir ses résultats positifs dans le but est de retrouver son état d'équilibre en dépassant la crise qu'elle affronte. Ces notations nous permettent de mesurer les niveaux de résilience de l'entreprise HBBS Company.

Dans le tableau suivant nous présentons les résultats de mesure de résilience organisationnelle de l'entreprise HBBS Company en se basant sur les réponses du directeur général qui est le propriétaire et le premier responsable de cette dernière :

Tableau 15 : les résultats de la mesure de résilience HBBS Company :

Les axes	Points
Etat de situation	2.0
Gestion des vulnérabilités	1.5
Capacité d'adaptation	1.3
Performance d'organisation	1.0
Total :	5.8

Source : établis par les étudiants

D'après le résultat de notre étude menée afin de mesurer la résilience de l'entreprise HBBS Company pendant la période de COVID-19, nous constatons que le niveau de résilience au sein de l'entreprise est faible, chacun avait le souhait de sortir de la crise, et pour cela la direction générale faisait l'effort de rebondir face à une situation assez délicate. Cependant, cet organisme est une entreprise à faible résilience car elle n'a pas réussi à maintenir sa résistance, son adaptation et ses résultats obtenus durant cette crise inédite.

A travers ce guide d'entretien composé de quatre grands axes, le premier axe a permis d'obtenir les données nécessaires pour la connaissance de l'entreprise et son état ainsi que d'identifier ses points faibles et ses défaillances. Dans cet axe, nous remarquons suite aux réponses du premier dirigeant de cette entreprise, qu'une très lente transformation a eu lieu d'un mode de gestion courant à un mode d'urgence au moment de l'apparition de la crise.

De plus, l'entreprise n'accorde pas une grande importance à prioriser ce qui est important durant une crise ainsi que de mener une réelle veille concurrentielle sur ce qui se passe dans son secteur afin d'être alerté des problèmes émergents et les anticipés.

De surcroît, le directeur général juge que les employés ne sont pas capables de trouver des solutions aux différents imprévus sans l'intervention de la direction générale, ce qui contrarie la capacité d'une organisation résiliente qui se définit par sa forte aptitude d'adaptation de toute une équipe pour s'en sortir d'une crise.

Dans le deuxième axe, nous nous sommes reposés sur la dimension de McManus et al. (2008) qui a pour but de discuter la gestion des vulnérabilités au sein de l'entreprise HBBS Company et de quelle façon les résoudre dans l'intention de maintenir un niveau de fonctionnement acceptable. Par cet axe, nous observons que l'entreprise a fait preuve de fragilité, mesurée par des choix inappropriés dans la manière de gérer ses urgences et la résolution des problèmes causés par la situation COVID-19. Ceci a menacé la viabilité de l'entreprise et en allant jusqu'à sa fermeture pendant plusieurs mois.

En outre, le troisième axe de notre questionnaire visait à évaluer la capacité d'adaptation de HBBS Company durant ce choc imprévisible de COVID-19. Dans ce sens, nous remarquons que cette dernière s'est bien adaptée en concevant une stratégie d'adaptation qui va de pair avec la conjoncture sanitaire en se basant sur un projet nommé « Programme Nationale de l'Education Sanitaire » déjà décrit auparavant. Par contre, l'adaptation de l'ensemble de l'équipe semble assez délicate.

Les résultats de cet axe aboutissent à une faible capacité d'adaptation qui peut se mesurer par des problèmes internes détectés par l'observation tout au long de notre stage pratique, laissant l'entreprise en péril par une discontinuité de ses exercices.

Un dernier axe dans lequel nous voulions discuter la performance de l'organisation durant la période de COVID-19. Pour cela, une série de questions autour de la compétitivité de l'entreprise a été posée.

Pour conclure, nous constatons que l'entreprise HBBS Company est encore dans un état dégradé avec un mode de gestion d'urgence consistant à trouver des alternatives pour s'en sortir de cette crise COVID-19 qui a impacté l'externe et l'interne de l'entreprise donnant ainsi, naissance à une instabilité flagrante engendrée par la crise sanitaire et une mauvaise gestion et allocation des ressources tout au long de cette période.

1.9. HBBS Company après la période de COVID-19

Q20 : Quelle est la vision de l'entreprise après la COVID-19 ?

Suite aux échanges durant l'entretien directif avec le dirigeant principal, ce dernier a répondu à la dernière question concernant la vision de HBBS Company après le COVID-19 comme suit :

- Rembourser de manière totale ou partielle les dettes externes et internes afin de rebondir face à cette situation difficile ;
- Travailler sur des projets d'événements sportifs ;
- Reprendre les anciennes activités impactées par la crise sanitaire et se baser davantage sur l'événementiel ;
- Développer le volet de communication ;
- Adopter une nouvelle stratégie ;
- Chercher à avoir un fonds d'investissement afin d'investir dans d'autres volets.

1.10. Synthèse générale

Dans le cadre de l'étude pratique que nous avons mené, nous avons étudié le processus de la démarche stratégique de l'entreprise HBBS Company qui consiste à mettre en œuvre une stratégie d'adaptation et mesuré la capacité de résilience de cette dernière afin de faire face à la crise de COVID-19.

Afin d'effectuer cette étude, nous avons choisi de réaliser un entretien semi-directif et directif avec le dirigeant principal de l'entreprise dont l'objectif du premier était de comprendre l'état de l'entreprise et cerner au mieux la démarche de mise en place de la nouvelle stratégie d'entreprise pendant la période de COVID-19.

Durant notre stage pratique effectué au sein de cette PME algérienne, nous avons observé précisément, et également analyser le processus d'élaboration de la stratégie d'adaptation en se basant essentiellement sur les documents internes fournis par l'entreprise ainsi que l'entretien déjà effectué.

Par conséquent, après avoir eu recours à ces deux méthodes, nous avons pu nous accaparer d'un ensemble d'informations susceptibles de nous apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche.

Quant aux données collectées au niveau de cette entreprise, nous les avons interprétées d'une manière objective afin de comprendre efficacement les intentions et les objectifs de

l'entreprise dans le cadre de la réalisation de sa stratégie d'adaptation.

D'après nos constatations au niveau de l'entreprise HBBS Company, l'analyse PESTEL a été adoptée, autrement dit une étude exhaustive de tous les éléments environnementaux pouvant impacter positivement et/ou négativement l'adoption d'une nouvelle stratégie adaptée à la situation actuelle notamment en sachant que l'entreprise se trouve dans un état très complexe à cause du fort impact de la conjoncture sanitaire de COVID-19.

En outre, nous avons constaté que cette entreprise a appliqué l'analyse SWOT dont l'objectif étant celui de déterminer ses menaces et faiblesses mais aussi ses forces et opportunités afin de mener à bien sa nouvelle stratégie.

Quant aux ressources humaines mobilisées pour mettre en place sa nouvelle stratégie, cette dernière s'est focalisée sur les connaissances et compétences individuelles des membres qui font partie de la direction générale.

D'autre part, nous avons mené un deuxième entretien de type directif dont le but était de mesurer la résilience de cette dernière pendant la crise de COVID-19. De par ce dernier, nous avons constaté que cette nouvelle PME a fait preuve de résistance pendant des mois grâce à sa stratégie défensive qui consistait en une série d'évènements de prévention contre la propagation du coronavirus pour le grand public, cela rentrait dans son projet « Programme Nationale de l'Education Sanitaire ».

Néanmoins, HBBS Company n'a pas réussi à maintenir une continuité dans son projet en raison des coupures remarquables entre les différentes actions menées par cette dernière ainsi qu'une longue coupure depuis mars au juin 2021 sans pouvoir réaliser aucune action. De ce fait, elle n'est pas considérée comme une entreprise résiliente.

A la fin, nous pouvons conclure que HBBS Company a fait preuve de résistance face à cette crise inédite en recueillent des profits très satisfaisants lors des cinq évènements réalisés, et cela reste à savoir si elle pourra allouer ses ressources pour surmonter définitivement cette phase difficile.

1.11. Recommandations et suggestions

Après avoir mené notre stage au sein de l'entreprise HBBS Company, analyser et interpréter les résultats obtenus, nous avons pu voir et examiner en profondeur la réelle situation dont laquelle elle opère, alors nous jugeons considérable de donner quelques recommandations et actions à mettre en œuvre pour une meilleure application de sa stratégie ou d'une nouvelle afin de surpasser les effets de la COVID-19 :

- Faire des contrôles et suivis sur la performance du projet PNES et estimer sa durée de vie ;
- Trouver de nouvelles issues afin de relancer les anciennes activités au lieu de se focaliser seulement sur le projet PNES comme par exemple, le lancement des formations en ligne à l'aide des plateformes de visioconférences telles que Zoom, Google Meet, Webex en attendant d'investir sur une plateforme personnalisée ;
- Réallouer les ressources de façon plus efficace ;
- Réviser ses priorités en termes de tâches à réaliser et d'objectifs tels que le remboursement de dettes en interne et externe ainsi que la restructuration interne et la masse salariale de l'entreprise ;
- Favoriser la stabilité au niveau interne pour diminuer les conflits et motiver les employés ;
- Lancer des formations en ligne à l'aide des plateformes de visioconférences comme Zoom, Google Meet, Webex en attendant d'investir sur une plateforme personnalisée de l'entreprise ;
- Mettre en place une structure stratégique qui maîtrise parfaitement l'analyse de l'environnement et les outils stratégiques notamment dans des crises désastreuses comme la pandémie de COVID-19.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire est le résultat d'une recherche exploratoire, mettant en évidence l'importance du changement stratégique mis en œuvre par HBBS Company pour résister face à cette crise sans précédent de COVID-19.

Dans cette conclusion, nous ferons un retour sur nos résultats de recherche et nous discuterons des orientations futures dans ce domaine.

L'objectif de ce mémoire est de chercher à identifier l'impact global de cette crise, si elle peut être une menace potentiellement positive dans certains cas et de connaître si le changement stratégique représente un atout considérable ou du moins nécessaire pendant une crise. Il a également pour but de mesurer le degré de résilience de l'une des petites et moyennes entreprises algériennes dans le secteur des services nommée « SARL HBBS Company ». Pour finir, il cherche à savoir si cette PME favorise la gestion d'urgence lors d'une crise et de quelle manière cette dernière résiste et s'habitue dans des situations imprévisibles.

Cette recherche a permis de contribuer au développement d'un outil de mesure de la résilience organisationnelle ainsi que de comparer les forces et faiblesses d'une organisation durant une période déstabilisante et imprédictible.

En effet, l'analyse des résultats obtenus met plus en avant les hypothèses générées au début. Premièrement, HBBS Company a su s'adapter aux conditions de la crise sanitaire par la mise en œuvre d'un changement stratégique en analysant son environnement à l'aide d'outils afin d'assurer une bonne démarche stratégique. Deuxièmement, cette dernière a échoué comme étant une entreprise résiliente à cause de sa faible résistance face aux turbulences liées à la crise de COVID-19 et l'intermittence de ses exercices malgré les résultats positifs qu'elle a enregistrés afin de surmonter ce choc.

Finalement, nous avons confirmé que le macro-environnement pendant cette crise sanitaire n'a pas seulement des effets et résultats néfastes, mais il représente plutôt une combinaison de menace à conséquences désastreuses et d'opportunités favorables pour de nombreuses entreprises de divers secteurs, qui ont pu les saisir et en profiter.

Cette étude est un projet pilote qui devrait être généralisé à d'autres secteurs d'activités et à tous types d'entreprises afin d'avoir une description représentative et comparative de la résilience des organisations algériennes en dehors ou pendant une crise.

Ainsi, ce travail permettrait d'ouvrir une voie à de nouvelles perspectives pour des futures

recherches, à savoir :

- La résilience organisationnelle dans les entreprises algériennes ;
- La découverte de l'opportunité potentielle entre création et détection ;
- L'importance de l'adaptation et la flexibilité organisationnelle en s'appuyant sur un cadre théorique plus riche ;
- L'importance des diagnostics et changements stratégiques.
- La prise en considération des nouvelles ainsi que des petites entreprises dans les recherches.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

- Ansoff. I (1989), Stratégie du développement de l'entreprise, Paris, Editions d'organisation,
- Attali Jacques (2015), Préface du livre de Daniel Cohen « Comment sauver l'entreprise – Comprendre – Anticiper – Agir », Paris, Eyrolles.
- Bertrand Giboin (2019), La boîte à outils de la Stratégie – 3^e édition, Paris, Dunod.
- Boris Cyrunlik, Gérard Jorland (2012), Résilience « connaissance de base », Odice Jacob.
- Cohen Daniel (2015), « Comment sauver l'entreprise – Comprendre – Anticiper – Agir », Paris, Eyrolles.
- Dentz E. et Bailli G (2005)., La résilience dans l'entreprise : après le choc, disparaître ou rebondir, Paris, Lavoisier.
- E.Porter (1999), Choix stratégique et concurrence, Economica.
- Frédéric Leroy (2017), Les stratégies de l'entreprise 5^e édition, Paris, Dunod, 122p.
- GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLLES, RICHARD WHITTINGTON, FREDERIC FRERY (2005), « Stratégique », 7^e édition, Paris, Pearson.
- Gilles A.Lécho (2017), Stratégie et conduite changement « méthode de management stratégique », Paris, Editions Maxima, p264.
- Gilles Teneau (2017), La résilience des organisations « les fondamentaux », Paris, L'Harmattan.
- Guy Koninckx et Giles Teneau (2010), Résilience organisationnelle « rebondir face aux turbulences », Bruxelles, De Boeck.
- Jean-Louis Magakian, Marielle Audery Payaud (2017), 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 6^e édition, Paris, Editions Bréal.
- Jean-Marie Ducreux, Rene Abate et Nicolas Kachner (2009), Le grand livre de la stratégie, Paris, Eyrolles, 380p.
- Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni (2016), Management stratégique, 10^e édition, Paris, Vuibert.
- Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Beranrd Garrette, Pierre Dussauge et Rodelphe Durand (2016), Strategor, 7^e édition, Paris, Dunod, 852p.
- Oliver Torres (1998), PME de nouvelles approches, Paris, Economica.
- Paul Robrechts, Jeroen Wils (2015), Gestion de crise « Guide pratique », Bruxelles, FEB, 76p.
- Thevenet, M. (2009), « Manager En Temps De Crise », Paris, Eyrolles.

Articles et Revues

- AKGÜN A.E., KESKIN H. (2014), « Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance », *International Journal of Production Research*, 52(23): 6918-6937.
- ALTINTAS G., ROYER I. (2009), « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *Mangement*, 12(4), p. 266-293.
- BEGIN L., CHABAUD D. (2010), « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, N°200, p. 127-142.
- BHAMRA R., DANIA S., BUMARD K. (2011), « Resilience: The concept, a Literature Review and Future Directions », *International Journal of Production Research*, 49(18): 5375-5393.
- COUTU L.D (2020), « How resilience works », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, p. 46.
- DAHLES H., SUSILOWATI T.P. (2015), « Business resilience in times of growth and crisis », *Annals of Tourism Research* 51: 34-50.
- HAMEL G. ET VÄLIKANGAS L (2003), « The Quest for Resilience », *Harvard Business Review*, 81(9), p.52-63.
- JONAS KIBALA KUMA (2020), « L'économie mondiale face à la pandémie de la Covid-19 : état des lieux, analyses et perspectives », Université de Kinshasa, Centre de Recherches Economiques et Quantitatives (CREQ), Juillet 2020. ffhal-02888395f.
- LENGNICK-HALL C.A., BECK T.E. (2005), « Adaptative Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environment Change », *Journal of Management* 31(5): 738-757.
- LENGNICK-HALL C.A., BECK T.E., LENGNICK-HALL M.I. (2011), « Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management », *Human Resource Management Review*, 21 : 243-255.
- LINNENLUECKE M.K. (2015), « Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda », *International Journal of Management Reviews* 00: 1-27.
- MADNI, A. M. (2007). *Designing for Resilience*, ISTI Lectures Notes on Advanced Topics in Systems Engineering.
- MADNI, A. M. ET S. JACKSON (2009). « Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering », *IEEE Systems Journal*, vol. 3, n° 2, p. 181-191.

- MALLAK LARRY (1998), « Putting organizational resilience to work, Industrial Management », December, Industrial Management/IIIE 40(6).
- MARIE NOELINE SINAPIN (2020), « Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience », rapport de recherche, Université Paris-Saclay, Evry, France.
- MARTA CRENN (2018), « Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie ». Colloque pluridisciplinaire sur le temps - Les dimensions du temps dans le développement des hommes et des organisations, Mars 2018, Brest.
- MAURICE MIDENA (2020), « Netflix Et Amazon Grands Gagnants Du Coronavirus », Forbes, 12 mars.
- MCMANUS S., SEVILLE E., VARGO J., BRUNDSON D. (2008), « Facilitated process improving organizational resilience », Natural Hazards Review, 9 : 81-90.
- NASSIMA BOURI, AHMED BOUYACOU (2019), « La mise à niveau des pme : quels résultats ? », Alger, Les Cahiers du Cread, vol. 35 - n° 02 – 2019.
- OLIVIER GERMAIN (2010), « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », Revue française de gestion, 2010/7 n° 206, pages 171 à 187.
- Organisation Internationale du Travail (2020), « Restructurer les entreprises pour favoriser leur redressement et leur résilience face à la crise du COVID-19 ».
- ORTIZ-DE-MANDOJANA N., BANSAL P. (2016), « The long term benefits of organizational resilience through sustainable business practices », Strategic Management Journal 37 : 1615-1631.
- PROAG V. (2014), « The concept of vulnerability and resilience », Procedia Economics and Finance, 18: 369-376.
- ROUX-DUFORT C. (1996), « Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise », Revue Française de Gestion, 108, 79-89.
- SANDRINE ROBERT (2020), « Chapitre 8 : Résilience, changement et persistance, Presses Universitaires François Rabelais, p.207-227, 2020. halshs-03070368.
- SMART C., VERTINSKY I. (1984), "Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises", Strategic Management Journal 5: 199-213.
- SOMERS SCOTT (2009), « Measuring Resilience potential : an adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning », February, Journal of contingencies and Crisis Management n°17.

Rapport

- Blommfield Intelligence (2020), « L'IMPACT DU COVID-19 SUR LES PME EN ZONE UEMOA », Abidjan.
- Centre du commerce international (2020), « COVID-19 : Le Grand confinement et ses répercussions sur les petites entreprises », Genève, 20p.
- Conseil national de productivité (2020), « Les effets de la crise Covid-19 sur la productivité et la compétitivité, 2^e rapport », Janvier, Paris.
- Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information (2020), « Bulletin d'information Statistique de l'entreprise », Alger, Edition avril 2020 n°36.
- Evidencia Business Academy (2020), « Impact économique du coronavirus sur les entreprises algériennes », Oran, Avril 2020. www.evidencia-academy.com
- International Trade Centre (2020), « COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business », Genève, 176p.
- La banque mondiale (2020), « Algérie NOTE DE CONJONCTURE Traverser la pandémie de COVID-19, engager les réformes structurelles », Automne 2020, Région Moyen-Orient et Afrique du Nord.
- Marie Noeline Sinapin (2020), « Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience », Every, rapport de recherche Université Paris-Saclay, hal-02614407.
- Nations Unies (2020), « analyse rapide de l'impact socio-économique du covid-19 sur l'Algérie et propositions pour une relance durable et résiliente », Alger, Mai 2020.
- Rapport de L'ONU « ANALYSE RAPIDE DE L'IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE DU COVID-19 SUR L'ALGERIE ».

Mémoires et thèses

- Bouira Nora (2014), Développement et perspectives des PME Algériennes, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme Magister en Management, option : stratégie, université d'Oran.
- Dechra Mansour (2014), Stratégie de développement des PME et le développement local : essai d'analyse à partir du cas de la région nord-ouest de l'Algérie, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme Magister en sciences économiques, option : économie régionale et urbaine appliquée, université d'Oran.

- Giles Teneau (2011), La compassion dans la résilience organisationnelle Apport du toxic handler », thèse de doctorat, spécialité : sciences de gestion, École doctorale – arts et métiers laboratoire – LIPSOR.
- Jean-Yves Pairet (2009), « Méthodologie d'évaluation de la résilience », mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise ès sciences appliquées (génie industriel), école polytechnique de Montréal Québec, Canada.
- Oussaid Aziz (2016), Financement des Petites et Moyennes Entreprises : Cas des PME algériennes, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme Magister en Sciences Economiques Option : Management des Entreprises, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

Journaux

- Loi n° 17-02 du 11 Rabie Ethani 1438 correspondant au 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME).
- Loi n° 20-70 en date du 12 Shawwal 1441 correspond au 04/06/2020 comprend la loi de finance complémentaire de 2020, article 36.
- Le décret exécutif n°20-254 – 15 septembre 2020 qui a créé le Comité national de labellisation.
- Loi de finances complémentaire pour 2020, modification article 69 «cohérence sur les exonérations » de la loi n° 19-14 du 11 Décembre 2019.
- Loi n° 20-70 en date du 12 Shawwal 1441 correspond au 04/06/2020 comprend la loi de finance complémentaire de 2020, article 35.
- Article 151 de la constitution algérienne et apparu dans le décret présidentiel n° 77-21 (01/03/2021).

Documents

- Document de présentation générale de l'entreprise HBBS Company et ses activités, Fichier PDF.
- Document de présentation de projet PNES (Programme Nationale de l'Education Sanitaire).
- Document des résultats projet PNES.

Webographie

- Comprendre la crise des subprimes en quatre questions simples
<https://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/explicateur/2015/09/03/29004-20150903ARTFIG00126-la-crise-des-subprimes-en-quatre-questions.php>
- Coronavirus : les entreprises s'adaptent face à la crise
https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/coronavirus-les-entreprises-s-adaptent-face-a-la-crise_2123811.html
- Covid-19 : quel impact sur la productivité des entreprises ? <https://www.vie-publique.fr/en-bref/278060-covid-19-et-impact-sur-la-productivite-des-entreprises>
- Crise de 1929 : causes et conséquences du krach boursier du jeudi noir
<https://www.linternaute.fr/actualite/guide-histoire/1783149-crise-de-1929-causes-et-consequences-d-une-crise-internationale/>
- Les PME et TPE, les entreprises les plus touchées par le coronavirus
<https://www.algerie-eco.com/2020/04/22/les-pme-et-tpe-les-entreprises-les-plus-touchees-par-le-coronavirus/>
- Quel est l'impact du Covid-19 pour les entreprises et le commerce international ?
<https://www.awex-export.be/fr/plus-d-infos/actualites/quel-est-l-impact-du-covid-19-pour-les-entreprises-et-le-commerce-international>
- Face à la crise, quelles stratégies pour les entreprises ? <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/face-a-la-crise-queelles-strategies-pour-les-entreprises> consulté le 04/05/2021 à 23:44

ANNEXE A-GUIDE D'ENTRETIEN-

GUIDE D'ENTRETIEN ET REPONSES :

A. Présentation de l'entreprise :

✓ Le statut juridique : EURL ☐ SARL ☒ SCA ☐ SNC ☐ SPA ☐ ✓ Secteur d'activité : Services ✓ Date de création : Novembre 2019	✓ Le chiffre d'affaires annuel : CA > 20 millions ☐ CA > 200 millions ☒ 200 millions ≥ CA > 2 milliards ☐ ✓ La taille de l'entreprise selon l'effectif : 1-9 ☐ 10-25 ☒ 25-250 ☐ Plus ☐
--	---

1- Quels sont les formes de financement utilisé lors de la création de l'entreprise ?

Financement individuel ☐

Financement familial ou amical ☒

Recours aux crédits bancaires ☐

Aides publiques (ANADE/ANGEM/CNAC) ☐

2- Quel est votre activité principale ?

La communication.

3- Quels sont les services que vous proposez ?

Toute prestation de service dans le domaine de la communication, graphisme, publicité ainsi que la production audiovisuelle.
Ainsi qu'un document fourni par l'entreprise qui contient la présentation des différentes activités.

B. L'organisation de l'entreprise (avant COVID-19) :

4- A quelle fréquence atteignez-vous vos objectifs ?

Toujours ☐ Souvent ☒ Parfois ☐ Rarement ☐ Jamais ☐

5- Pour atteindre vos objectifs, avez-vous élaboré une stratégie générale ?

Oui ☒ / Non ☐

6- Si oui, vous comptez sur les compétences de :

- Du dirigeant tout seul ☐
- D'une équipe dirigeante ☒
- Des conseillers (bureau d'étude) ☐

7- La stratégie se fait à travers :

L'intuition ☒ Les outils et les méthodes ☐

8- Quels sont d'après vous les contraintes auxquelles votre entreprise est le plus souvent exposée ?

Liées à la gestion ☐ / Liées au financement ☒ / Liées à l'encadrement du marché ☐ /
autres ☒

C- L'entreprise durant la période de COVID-19 :

9- Quel est l'impact de ces turbulences sur la position de votre entreprise ?

Le renforcement ☐ L'affaiblissement ☒

10- Quelle activité a été le plus impactée par la COVID -19 ?

Toutes les activités (Formation, la communication et l'audiovisuel).

11- La crise a-t-elle générer des dettes et des créances pour l'entreprise ?

Oui.

12- Définissez-vous les forces et faiblesse de votre entreprise ?

Oui.

13- Définissez-vous les menaces et les opportunités ?

Oui.

14- Profitez-vous des opportunités offertes par l'environnement pour reformuler votre stratégie ?

Toujours ☐ / Souvent ☒ / Parfois ☐ / Rarement ☐ / Jamais ☐

15- Avez-vous adopté ou élaboré une nouvelle stratégie durant cette crise ?

Oui ☒ / Non ☐

16- Si oui, il s'agit de quel type :

Adaptation ☒ / Evolution ☐ / Reconstruction ☐ / Révolution ☐

17- Comment avez-vous élaboré votre nouvelle stratégie ?

A travers une analyse de l'environnement, l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie adaptée à la situation de l'entreprise pendant la période de COVID-19.

18- C'est quoi le PNES ?

Document qui contient la présentation détaillée de projet PNES avec ses objectifs, fichier PDF.

19- C'est quoi l'objectif du PNES ?

Document qui contient la présentation détaillée de projet PNES avec ses objectifs, fichier PDF.

20- Quel est la vision de l'entreprise après la COVID-19 ?

- Remboursement des dettes ;
- Lancement de projet dans le domaine sportif ;
- Reprise des anciennes ;
- Se focaliser sur la communication institutionnelle ;
- Revoir la stratégie ;
- Tenter de s'autofinancer ou de trouver un moyen de financement externe.

ANNEXE B-GUIDE D'ENTRETIEN-

Etude de la mesure de la résilience

Cet entretien a pour but de mesurer la résilience de l'entreprise :

Nous vous prions de répondre en toute objectivité et crédibilité. Toute fausse réponse affectera les résultats de notre étude.

ETAT DE SITUATION

Notre organisation met l'accent sur sa capacité à faire face aux imprévus *

	Tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Notre organisation est capable de collaborer avec d'autres organismes du même secteur d'activités pour faire face aux situations d'imprévus *

	Tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
Ligne 1	☒	☐	☐	☐	☐

Notre organisation est capable de passer rapidement d'un mode de gestion courant à un mode de gestion d'urgence (crise) *

	Tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☒	☐	☐	☐

Notre organisation définit clairement ce qui est important à prioriser durant une crise *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Notre organisation surveille-il de façon proactive (anticiper) a ce qui passe dans son secteur afin d'être alerter aux problèmes émergents ? *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Notre organisation garde un niveau de ressources suffisant afin d'avoir une gestion efficace *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☒	☐	☐	☐

Notre organisation demande l'aide d'un expert lorsque survient une situation inconnue *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☒	☐	☐	☐

Les employés sont capable de trouver des solutions aux différents imprévus sans l'intervention de la direction générale *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☐	☒	☐

GESTION DES VULNERABILITES

La manière adoptée par notre organisation pour gérer les imprévus est appropriée *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☐	☒	☐

Notre organisation comprend le fait d'avoir un plan de gestion de crise n'est pas suffisant et que ce plan doit être mis en pratique et testé régulièrement *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☒	☐	☐	☐

Notre organisation s'investit dans les ressources afin d'être capable de faire face aux imprévus *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Les dirigeants ont-ils défini des seuils de défaillances ? *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☒	☐	☐	☐

Les employés au sein de notre organisation sont conscients de l'impact de la crise sanitaire sur l'entreprise *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Les employés de notre organisation s'impliquent activement dans la résolution de problèmes *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Notre organisation possède un plan formel de gestion de crise, de situation d'urgence *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

CAPACITE D'ADAPTATION

Notre organisation a une vision ou une mission fortement écrite lors de cette crise *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalelement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Notre organisation est capable de prendre rapidement des décisions importantes lors d'un imprévu *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalelement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Y-a-t-il des mises à jour à la suite d'une apparition des changements pour l'entreprise ? *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalelement en désaccord
Ligne 1	☐	☒	☐	☐	☐

Des mesures alternatives ont-elles été définies ? *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalelement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Les employés au sein de notre organisation comprennent rapidement leur nouveaux rôles ou missions durant la crise *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☐	☒	☐

Les employés au sein de notre organisation sont capables de réaliser d'autres rôles habituels afin d'être impliqués dans une situation d'urgence *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Les employés au sein de notre organisation sont rapidement adaptés à la nouvelle stratégie de l'entreprise *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

Quelle cote donnerez-vous à la santé financière de votre organisation pendant la crise ? *

	Excellente	Bonne	Satisfaisante	Pauvre	Très pauvre
Ligne 1	☐	☐	☐	☒	☐

Quelle cote donnerez-vous à la santé financière de votre organisation avant la crise ? *

	Excellente	Bonne	Satisfaisante	Pauvre	Très pauvre
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Les résultats obtenus par le projet PNES en terme de bénéfices monétaires sont : *

	Excellente	Bonne	Satisfaisante	Pauvre	Très pauvre
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Notre organisation arrive à avoir une continuité des événements qui rentrent dans le projet PNES **

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalelement en désaccord
Ligne 1	☐	☐	☒	☐	☐

Selon vous, le changement stratégique appliqué par l'organisation pour surmonter la situation a réussi *

	tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	totalement en désaccord
Ligne 1	☐	☒	☐	☐	☐

Vous jugerez que votre organisme est un système en état * *

	Normal (le système est performant puisqu'il assure sa mission correctement sans présence de contraintes)	Perturbé (Dégradation acceptable de l'extrant. Par exemple, fournir un produit ou service en retard ou avec une qualité non optimale, mais tout de même acceptable)	Dégradé (dégradation inacceptables du à plusieurs facteurs : crise, risque majeur, rareté de la matière première etc...
Ligne 1	☐	☐	☒