

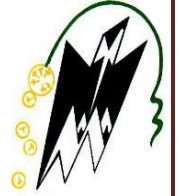
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTÈRE DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Mouloud MAMMERRI-TIZI OUZOU

ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ ⵏ ⵜⴰⵎⴻⵔⴰⵏⵜ



Faculté Des  
Sciences Économiques, Commerciale Et Des Sciences De Gestion  
Département Des Sciences Commerciales



## Mémoire

De fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master académique

Option : Management Marketing

## Thème

*L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur la stratégie de  
l'entreprise*

**CAS EPE C&H SPA AFFILIÉE AU HOLDING GETEX UNITÉ TIZI OUZOU**

**Présenté par :**

M<sup>elle</sup> TALBI Ouerdia

M<sup>elle</sup> SALAH Rima

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> CHENANE Arezki (MCA)

**Mémoire soutenu devant le jury composé de :**

Président : Mr. SEDEKI Abderrahmane

Examineur : Mr. KABENE Ahmed

Rapporteur : Mr. CHENANE Arezki

MAA (UMMTO)

MCB (UMMTO)

MCA (UMMTO)

*Année universitaire : 2020/2021*

# Remerciements

Louange à dieu le tout puissant de nous avoir guidé vers le droit chemin, de nous avoir aidé tout au long de nos années d'études et dans la réalisation de ce modeste travail.

Longue vie aux prunelles de nos yeux « NOS PARENTS » qui nous ont encouragé à jamais et qui ont été là pour dans le meilleur et dans le pire, que DIEU les bénisse et les garde pour nous.

Nous remercions vivement notre cher promoteur Monsieur CHENANE Arezki, pour sa patience, son aide et ses conseils durant notre expérience. Ainsi qu'aux membres de jury qui ont accepté de nous accorder de leurs temps et de leurs conseils.

Nous remercions également Monsieur TALEB Ameziane de son aide précieuse et de ces orientations qui nous ont permis d'être en contact avec les différents responsables de l'entreprise.

Nous remercions aussi l'ensemble du personnel de l'entreprise C&H unité de Tizi-Ouzou pour le temps qu'ils nous ont accordé et pour leurs aides aussi.

Nous tenons aussi à remercier tous nos enseignants du primaire à l'université.

Et enfin à toute personne qui as aidé de près ou de loin dans notre travail.

# Dédicaces

Après un grand effort et beaucoup de patience, nous avons enfin réalisé notre modeste travail que je dédie tout d'abord à mes chers parents « AHMED » et « MALIKA » que DIEU les préserve pour nous et leur accorde une longue vie pleine de bonheur et de santé.

A mes deux bras droits « CHERIF » et « IDIR » à qui je souhaite beaucoup de succès et de bonheur.

A ma frangine chérie « MIRA » qui as toujours cru en moi et qui as toujours été là pour moi. A son mari « MOURAD » qui m'as toujours considéré comme sa petite sœur.

A mes petits neveux adorés « MAHREZ » et « HICHAM ».

A mon cher fiancé « DJAFFAR » qui n'as jamais cessé de m'encourager.

A la meilleure et l'unique des copines, ma perle rare « LYDIA ».

A toutes mes copines HADJER, SARAH, LYLIA, CELIA, LYSA, FARIZA et son fiancé « NAIM »,

EMMA, DYHIA, DJAZIA, FETTA et CHAFIKA. A KENZA ma belle sœur

A mes chères cousines MERIEM, DYHIA, SELMA, KENZA, LILA et YASMINE.

Aux deux familles « SALAH » et « TAFTICHT ».

Et enfin à ma copine et à la meilleures des binômes « OUERDIA » et à son fiancé « AMEZIANE » qui n'as pas hésité de nous aider depuis le début de notre expérience.

RIMA

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail comme un témoignage d'affection, de respect et d'admiration à :*

*A la mémoire de mon père « AMMAR », « Vava ALL » et « Mamie OUERDIA » dieu le tout puissant les accueille dans son vaste paradis et leur accorde toute sa miséricorde.*

*A ma très chère mère «MALHA», qui m'a toujours soutenu du mieux qu'elle a pu et aux sacrifices qu'elle n'a jamais cessé de consentir, je ferai de mon mieux de rester un sujet de fierté à ses yeux avec l'espoir de ne jamais te décevoir.*

*Source inépuisable de tendresse, de patience et de sacrifice. Ta prière et ta Bénédiction m'ont été d'un grand secours tout au long de ma vie « mes parents ».*

*A ma chère sœur jumelle « FARIZA » et son fiancé « NAIM », et mes chères frères adoré « AHCENE » et « SAMIR », ainsi ma chère sœur « NADINE », qui m'ont toujours encouragé et soutenu.*

*Aucune dédicace ne peut exprimer la profondeur des sentiments fraternels et d'amour, d'attachement que j'éprouve à votre égard. Je vous dédie ce travail en témoignage de ma profonde affection en souvenirs de notre indéfectible union qui s'est tissée au fil des jours. Puisse dieu protéger, garder et renforcer notre fraternité.*

*A mes chère(s) cousin(es) : ILHAME, AÇNES, SORAYA, LAMIA, ABD-ENOUR*

*A ma chère tante que je considère comme ma deuxième maman « FATMA » et ses fils « AHCENE » et « OUALI » et mes nièces « TASSADITE » et « YASMINE ». Ainsi que ma tante « Malika ».*

*A toute ma famille TALBI et MALEK ainsi que ma belle famille TALEB qu'ils trouvent dans ce travail l'expression de mon profond respect et reconnaissance. Vous m'avez ouvert les bras. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon grand respect et mon estime envers vous.*

*A mon cher fiancé « AMEZIANE », qui m'a toujours aidé de loin ou de près et qui était toujours à mes côtés. Je te remercie de ne m'avoir jamais déçu et pour tout le soutien et l'amour que tu m'accordes.*

*Aucun mot ne pourrait exprimer ma gratitude, et mon respect.*

*A mes ami(es) : Farid, Amine, Amirouche, Abdeslam, Brahim, Sabrina, Asma, Nedjet, Atina, Lysa, Emma, Zina, Dabi et à tous ceux que j'aime.*

*Et au finale je dédie ma copine et ma chère binôme « RIMA », avec laquelle j'ai partagé beaucoup de choses et j'étais toute au long de ce travail, pour enfin réaliser ce modeste mémoire.*

**OUERDIA**

# **LISTE DES ABREVIATIONS**

## *Liste des abréviations*

<b>ADL</b>	Arthur D. Little
<b>BCG</b>	Boston Consulting Group
<b>BTPH</b>	sociétés de Bâtiments, Travaux Public et Hydraulique
<b>BtoB</b>	Business to business
<b>CNRTL</b>	Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques
<b>COVID</b>	Corona Virus Disease
<b>C&amp;H</b>	Confection et Habillement
<b>DAS</b>	Domaine d'Activités Stratégiques
<b>EPE</b>	Enterprise publique économique
<b>EURL</b>	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limité
<b>GETEX</b>	Holding Industriel Textiles et Cuirs
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>LCAG</b>	Learned, Christiansen, Andeus, Guth
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>OMS</b>	Organisation Mondiale de la Santé
<b>ONS</b>	Organisation Nationale de la Santé
<b>OPEP</b>	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
<b>PDG</b>	Président-Directeur Général
<b>PESTEL</b>	environnements Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>SMQ</b>	Système de Management de la Qualité

<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>SRAS</b>	Syndrome Respiratoire Aigu Sévère
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>USD</b>	United States dollar
<b>VIH</b>	Virus Immunodéficience Humaine
<b>TVA</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée

# LISTE DES TABLEAUX

## *Liste des tableaux*

<b>N°</b>	<b>Titres</b>	<b>pages</b>
<b>01</b>	Les éléments de base de la stratégie	<b>09</b>
<b>02</b>	Les avantages et les inconvénients des matrices BCG, McKinsey et ADL	<b>28</b>
<b>03</b>	Grille d'orientation de l'effort d'innovation	<b>36</b>
<b>04</b>	Répartition du personnel par collectif	<b>61</b>
<b>05</b>	Répartition du personnel par contrat	<b>61</b>
<b>06</b>	La répartition des salariés selon l'expérience	<b>71</b>
<b>07</b>	La répartition des salariés selon poste du travail	<b>72</b>
<b>08</b>	Les membres définissant les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise	<b>73</b>
<b>09</b>	L'activité de l'entreprise	<b>74</b>
<b>10</b>	Les causes de ralentissement d'activité	<b>75</b>
<b>11</b>	Les raisons de ralentissement d'activité	<b>76</b>
<b>12</b>	La participation de la mise en place des mesures devant servir de révision de la stratégie et le plan d'action	<b>77</b>
<b>13</b>	L'impact de la COVID-19 sur l'activité de l'entreprise	<b>78</b>
<b>14</b>	Le degré de baisse de l'activité depuis la COVID-19	<b>79</b>
<b>15</b>	La diminution du chiffre d'affaire de l'entreprise depuis le début de la crise sanitaire	<b>80</b>
<b>16</b>	Les mesures prises face à l'impact négatif sur l'activité de l'entreprise	<b>81</b>
<b>17</b>	Les décisions stratégiques prises par l'entreprise face aux impacts de la COVID-19	<b>82</b>
<b>18</b>	L'impact positif de la crise sanitaire COVID-19	<b>83</b>

# **LISTE DES FIGURES**

## *Liste des Figures*

N°	Titres	Pages
<b>01</b>	Le processus de planification stratégique « haut-bas-haut » ou planification « à la japonaise » (présentation simplifiée)	<b>11</b>
<b>02</b>	Les processus de planification « haut-bas » et « bas-haut	<b>12</b>
<b>03</b>	La démarche stratégique	<b>14</b>
<b>04</b>	Les étapes du processus stratégique	<b>15</b>
<b>05</b>	L'analyse SWOT	<b>18</b>
<b>06</b>	Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)	<b>20</b>
<b>07</b>	Les cinq forces de M.PORTER	<b>21</b>
<b>08</b>	La chaîne de valeur	<b>22</b>
<b>09</b>	La matrice BCG	<b>24</b>
<b>10</b>	La matrice ADL	<b>26</b>
<b>11</b>	La matrice McKinsey	<b>27</b>
<b>12</b>	La décision stratégique	<b>30</b>
<b>13</b>	Les deux formes d'intégration verticale	<b>35</b>
<b>14</b>	Mécanisme de canalisation l'économie – la spirale négative	<b>52</b>
<b>15</b>	Evolution du taux de croissance (%) de la Formation Brute de Capital Fixe	<b>53</b>
<b>16</b>	L'organigramme de l'EPE C&H/SPA	<b>67</b>
<b>17</b>	La répartition des salariés selon l'expérience par cercle relativiste	<b>72</b>
<b>18</b>	La répartition des salariés selon poste du travail par cercle relativiste	<b>73</b>
<b>19</b>	Les membres définissant les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise par cercle relativiste	<b>74</b>
<b>20</b>	L'activité de l'entreprise par un cercle relativiste	<b>75</b>
<b>21</b>	Les causes de ralentissement d'activité	<b>76</b>

<b>22</b>	Les raisons de ralentissement d'activité	<b>76</b>
<b>23</b>	La participation de la mise en place des mesures devant servir de révision de la stratégie et le plan d'action	<b>77</b>
<b>24</b>	L'impact de la COVID-19 sur l'activité de l'entreprise	<b>78</b>
<b>25</b>	Le degré de baisse de l'activité depuis la COVID-19	<b>79</b>
<b>26</b>	La diminution du chiffre d'affaire de l'entreprise depuis le début de la crise sanitaire	<b>80</b>
<b>27</b>	Les mesures prises face à l'impact négatif sur l'activité de l'entreprise	<b>81</b>
<b>28</b>	Les décisions stratégiques prises par l'entreprise face aux impacts de la COVID-19	<b>82</b>
<b>29</b>	l'impact positif de la crise sanitaire COVID-19	<b>83</b>

# *Sommaire*

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	01
<b>CHAPITRE I : La stratégie de l'entreprise : éléments théoriques et empiriques</b> .....	<b>05</b>
<b>Introduction</b> .....	06
<b>Section 1</b> : De la stratégie de l'entreprise.....	06
<b>Section 2</b> : La démarche stratégique .....	14
<b>Section 3</b> : Les grandes options stratégique.....	32
<b>Conclusion</b> .....	37
<b>CHAPITRE II : la stratégie de l'entreprise face à la crise sanitaire du covid-19 : impact, et adaptation</b> .....	38
<b>Introduction</b> .....	39
<b>Section 1</b> : La crise sanitaire COVID-19.....	40
<b>Section 2</b> : L'impact de la crise sanitaire sur l'économie et les entreprises .....	50
<b>Section 3</b> : Les conséquences et résiliences de la crise sanitaire .....	54
<b>Conclusion</b> .....	58
<b>CHAPITRE III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&amp;H/SPA unité Tizi-Ouzou (Ex Numidia)</b> .....	59
<b>Introduction</b> .....	60
<b>Section 1</b> : Présentation de l'organisme d'accueil.....	60
<b>Section 2</b> : Guide d'entretien et les outils de la récolte des données.....	68
<b>Section 3</b> : Analyse, interprétations et synthèse des données.....	71
<b>Conclusion</b> .....	85
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	87

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

L'homme espère avoir un sens à sa vie, une direction à suivre, et une signification afin que sa propre existence ne soit pas inutile. Il doit veiller et élever sa conscience, apprendre à appliquer sa connaissance. Tant qu'il a des aptitudes, des pouvoirs ainsi que l'intelligence il doit apprendre à utiliser au mieux ses compétences. C'est ce qui lui permettra d'améliorer et de réaliser ses capacités. Cet accomplissement lui permettra de vivre libre et être agissant dans l'univers.

L'homme passe par des épreuves et des contraintes, depuis la naissance il apprend des choses, surveille, analyse et découvre. Mais tout se joue sur l'intelligence et les compétences. C'est lui-même qui décide son destin, mais il faut être utile dans sa vie et la vie des autres donc il faut bien choisir ses études, son métier et ses projets.

Cet individu peut-être un simple fonctionnaire ou un entrepreneur, mais il faut savoir bien gérer son entreprise. Car l'entreprise n'est pas un élément isolé et indépendant, elle fait partie d'un système économique et ne peut pas fonctionner seule, en tant qu'institution obéit à ses propres finalités : peut faire du profit, rémunérer des collaborateurs, leurs apporter des satisfactions sociales, s'intégrer dans la démarche économique nationale.

Dans le Manuel d'économie politique de Pareto: L'entreprise est l'organisation qui réunit les éléments de la production et qui les dispose de façon à l'accomplir. L'entreprise se présente sous différentes formes : elle peut être confiée à des particuliers, ou être gérée par l'État, les communes, etc. On peut se faire une représentation matérielle de l'entreprise, en considérant un récipient où viennent aboutir de nombreux canaux, qui représentent les éléments de la production (Hommes, matériel, machines, locaux, terrains, finances) et d'où sort un courant unique, qui représente le produit.

Lorsqu'un dirigeant définit la vision à moyen terme de son entreprise, il considère l'entreprise dans sa globalité, en tant qu'acteur de la vie économique et sociale, dans un environnement concurrentiel interconnecté et mondialisé, fixer les objectifs généraux et s'assurer de leur mise en œuvre en développant des stratégies pour les atteindre fait partie de la mission du dirigeant et de son équipe.

La stratégie, c'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités.

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

La stratégie, dans de localisation croissance du marché, des certitudes technologique et de concurrence accrue, rêver une importance du capitale. Du bureau de directeur général tout-puissant et de ses services d'où venaient les orientations majeures de l'entreprise, la réflexion stratégique se décentralise pour impliquer un nombre d'acteurs toujours grandissant. La stratégie d'entreprise est le fruit d'un travail d'analyse et de synthèse des approches développées sur la stratégie.

Cependant, toute entreprise peut confronter une crise ou des contraintes à l'interne ou à l'externe de l'entreprise, exemples : des catastrophes naturelles, crise 1929, la faillite. En 2019, le monde as connu une crise sanitaire causée par le COVID-19.

Au cœur de la crise sanitaire COVID-19 depuis la fin 2019 jusqu'à présent, été marquée par une grande agitation ayant affecté l'économie des pays, ainsi que la stratégie des entreprises. De là à résulter la faillite de certaines entreprises, et la dégradation de la situation d'autres.

Comme dans le cas qu'on va étudier, on va s'accrocher sur l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur la stratégie de l'entreprise publique économique C&H/Spa, située à 11 route KERRAD Rachid, TIZI-OUZOU.

## Problématique

À cet effet nous tenterons par le biais de ce présent travail de recherche d'apporter les éléments de réponse à la question suivante :

**« Quel est, et comment est l'impact de la crise sanitaire COVID -19 sur la stratégie de l'entreprise ? Et quelles sont ses conséquences »**

Pour cela nous avons proposé les hypothèses suivant :

- **Hypothèse 01 :** La crise sanitaire COVID-19 a eu a la fois des effets positifs et négatifs sur l'entreprise C&H unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA).
- **Hypothèse 02:** Pendant la crise sanitaire COVID-19, l'entreprise a failli faire faillite en raison des restrictions imposées par la pandémie.

## Méthodologie du travail

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Dans le cadre de la réalisation d'une étude portant sur l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'entreprise C&H, nous avons réalisé un stage pratique d'une durée de 3 mois au sein de l'entreprise, delà nous avons récolté assez d'informations par le biais de l'analyse documentaire et d'un guide d'entretien directif (questionnaire). Notre étude a aboutit a des résultats concrètes et précises que nous avons détaillé et analyser dans la partie du cas pratique.

Pour réaliser ce travail on va s'appuyer sur :

- Les ouvrages, les articles et revues, les mémoires de magister ayant une relation avec notre thème.
- Les sites internet.

## **La structure du mémoire**

Notre mémoire est devisé en deux parties, la première est consacrée pour les éléments théoriques d'où on va parler de la stratégie de l'entreprise (éléments théorique et empiriques), de sa démarche et de ses options, ainsi dans le deuxième chapitre nous allons parler sur la crise sanitaire COVID-19. Ensuite, la deuxième partie est consacrée pour le cas pratique du mémoire, dont nous allons présenter l'entreprise, et récolter, tabuler et analyser les résultats de l'entretien.

## CHAPITRE I

# LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

## Introduction

Afin d'atteindre ses objectifs économiques, sociaux et sociétaux, l'entreprise, représentée par un manager dirigeant, doit élaborer une stratégie générale. Car la stratégie, est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, mais dans son approche économique, elle est l'ensemble des méthodes qui maximisent dans un univers conflictuel ou concurrentiel.

La stratégie est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. La compréhension de la stratégie, constitue le fil conducteur de ce chapitre qui s'articule autour des trois points essentiels.

Nous commençons alors ce chapitre par une étude rapprochée de la stratégie, s'en suit du processus de formulation et de décision stratégique dans la première section, puis la deuxième section est consacrée à la démarche stratégique dans l'entreprise, notamment en ce qui concerne le diagnostic stratégique et le choix stratégique ainsi que la mise en œuvre, et finalement s'achève avec les grandes options stratégiques.

## Section 01 : De la stratégie de l'entreprise

La stratégie d'entreprise est apparue dans les années 1960 aux Etats-Unis. Avant cette date, la stratégie était uniquement une préoccupation militaire.

### 1-1- Définition de la stratégie de l'entreprise

Le mot stratégie vient du verbe grec « stratego ». Appliqué au domaine militaire à l'origine, il signifie planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources disponibles. Il représente l'art de conduire les troupes et les ruses qui permettent de les porter à la victoire face à l'ennemi. Des gestionnaires ont tenté de transposer les principes qui sous-tendent cet art militaire à leur domaine ; ainsi, parlera-t-on de gestion stratégique sans qu'une formulation du concept fasse vraiment l'unanimité.<sup>1</sup>

Parmi les définitions les plus intéressantes que nous avons consultées, nous présentons les suivants:

- Alfred CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes

---

<sup>1</sup>[https://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/m1.4\\_-\\_sequence\\_1.pdf](https://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/m1.4_-_sequence_1.pdf) consulté le 07/07/2021

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ».<sup>2</sup>

➤ Michael PORTER : « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ».<sup>3</sup>

➤ P SALLENAVE : « la stratégie est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de la stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée ».<sup>4</sup>

➤ DESREUMAUX : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. ».<sup>5</sup>

➤ Frédéric LEROY : « la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».<sup>6</sup>

➤ Alain Charles MARTINET la définit qu'elle : « désigne l'ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise ».<sup>7</sup>

Donc malgré la différenciation de ces définitions, mais elles se sont unifiées pour deux concepts qui sont les objectifs et les moyens mis en œuvre.<sup>8</sup>

## 1-2- L'objectifs de la stratégie <sup>9</sup>

- Elle aide à simplifier l'environnement et à faciliter l'action ;
- Favorise la coordination des activités entre elles ;
- Permet de recentrer les efforts individuels et collectifs autour d'un projet commun ;

---

<sup>2</sup>A. CHANDLER, «strategy and structure» : chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, 1962, p480

<sup>3</sup>M. PORTER, « Choix stratégique et concurrence ». Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris, 1982, p426

<sup>4</sup>J-P. SALLENAVE, « Stratégie d'entreprise », Anti manuel, les éditions d'organisations, 1984, p52

<sup>5</sup>A. DESREUMAUX, « Introduction à la gestion », Armand colin, Paris, 1992, p22

<sup>6</sup>F. LEROY, « Stratégie de l'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2012, p128

<sup>7</sup>A-C. MARTINET, « management stratégique : organisation et politique », McGraw-Hill, Paris, 1984, p48

<sup>8</sup>W. CHERRARA, « Les stratégies de la PME », école doctorale d'Economie et de Management, option stratégie, Oran, 2013, p19

<sup>9</sup><http://www.clarans-consulting.com/wp-content/uploads/2015-09-SC-strategie-d-entreprise.pdf> consulté le 10/07/2021

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

- Enfin, pour les acteurs du projet, elle est un moyen pratique de s'identifier et de comprendre leur rôle et de mesurer leur contribution au projet.

## 1-3-Les éléments de la stratégie

La stratégie comporte plusieurs éléments, par lesquels toutes stratégies reposent. Ces éléments sont très intéressants (Tableau N°01) :

### 1-3-1-La mission de l'entreprise

La mission est un guide de choix à faire, il ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'entreprise de manière précise ? Qu'est-ce qu'elle va produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?<sup>10</sup>

### 1-3-2-Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services)

C'est un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles de croissance.<sup>11</sup>

### 1-3-3-La synergie (La recherche de combinaison optimale des ressources et des actions)

La synergie est illustrée par A. Osborn par une formule devenue célèbre : «  $2+2=5$  », elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément.<sup>12</sup>

### 1-3-4- Les moyens d'actions (les ressources mobilisées)

Les moyens d'actions sont définis comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission.<sup>13</sup>

### 1-3-5- Le mode de développement

Il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité

---

<sup>10</sup>R-A. THIÉTART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », édition DUNOD, Paris, 2005, p26

<sup>11</sup>Ibid, p27

<sup>12</sup>Ibid, p26

<sup>13</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation », 6<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris 2006, p115

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.<sup>14</sup>

## 1-3-6- Les compétences distinctives

Quel que soit le mode de développement, ce dernier s'appuie idéalement sur les atouts ou compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation des atouts ou compétences distinctives est un élément fort de la stratégie et s'oppose à la vision réductrice, mais confortable, de forces. La possession des ressources et compétences donne un avantage concurrentiel sur les autres entreprises moins bien loties, lorsque ces atouts sont difficilement imitables.

## 1-3-7- Les priorités

Il existe plusieurs chemins qui mènent à atteindre les objectifs de l'entreprise.

## 1-3-8- La préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)

Cet élément se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futurs possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.<sup>15</sup>

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau n°01

**Tableau N°01:** « Les éléments de base de la stratégie »

Mission	Qu'aimons-nous faire? Que savons-nous faire?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Que faisons-nous? Quels sont nos produits-marchés?
Synergie	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Mode de développement	Innovation, pénétration, expansion,

<sup>14</sup>Ibid, pp 232-233

<sup>15</sup> Ibid, p 448

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

	diversification
Priorités	Que faire en premier lieu?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives?
Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)	Que se passe-t-il au cas où?

**Source:** R-A. THIÉTART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », édition DUNOD, Paris, 2005, p33<sup>16</sup>

## 1-4- Processus de formulation et de décision stratégique

La décision est le moteur principal de la politique d'entreprise, puisqu'à travers ce processus, les idées et les ambitions du dirigeant et des autres acteurs de l'entreprise se transforment en actions stratégiques. C'est aussi la facette la moins visible de la politique d'entreprise. Comment analyser les processus de prise de décision et les configurations de pouvoir par lesquels s'opèrent les choix stratégiques pour l'avenir de l'entreprise ?<sup>17</sup>

Toute planification stratégique est un processus de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise. Elle consiste alors à « créer » des futurs plus désirables soit en influençant le monde externe, ou en adaptant les programmes et les actions en cours afin qu'ils conduisent à des issues plus favorables dans l'environnement externe.<sup>18</sup>

Il s'agit d'un processus du haut vers le bas et du bas vers le haut qui s'affine à la suite d'itérations successives :<sup>19</sup>

Ce processus « haut-bas-haut », que nous appelons planification à la japonaise à l'instar de l'homonyme bain moussant, fait appel à l'ensemble des membres de l'organisation. C'est une démarche de plus que tout autre, fondée sur la recherche d'un consensus dans le cadre de directives générales et reposant sur l'expérience et les connaissances de tous.

<sup>16</sup> R-A. THIÉTART, J-M. XUEREB, op. Cit, p33

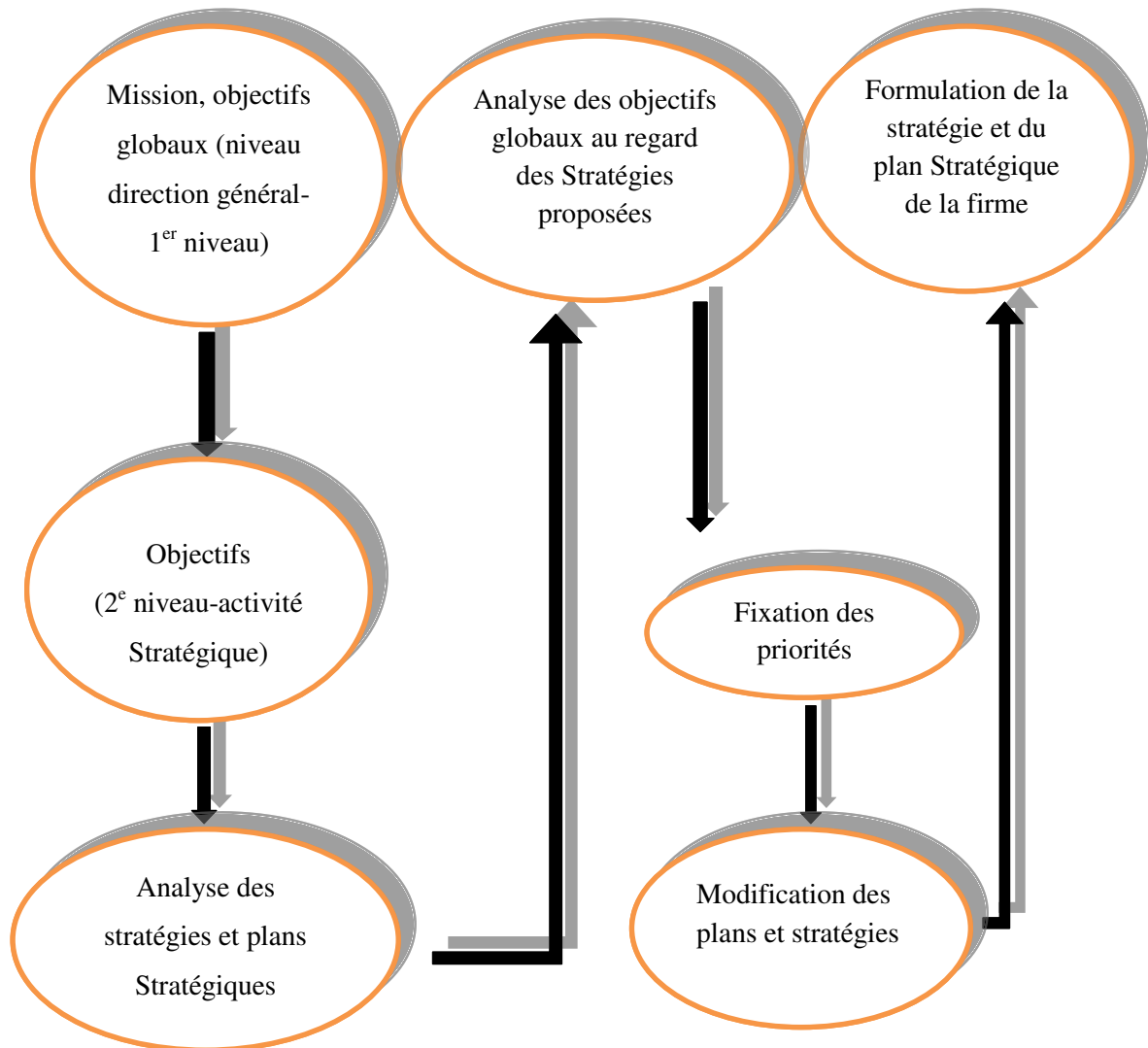
<sup>17</sup> BERTRAND. GIBOIN, « La boîte à outils de la stratégie », édition DUNOD, 12 août 2016

<sup>18</sup> <https://www.etudier.com/dissertations/Processus-Strategique/58190.html> consulté le 18/07/2021

<sup>19</sup> R-A THIÉTART, « La stratégie de l'entreprise », 2<sup>e</sup> édition, France, Janvier 1996, p13

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

**Figure N°01** : Le processus de planification stratégique « haut-bas-haut » ou planification « à la japonaise » (présentation simplifiée)



**Source** : Raymond-Alain THIÉTART, « La stratégie de l'entreprise », (2<sup>e</sup> édition), France, Janvier 1996, p15.<sup>20</sup>

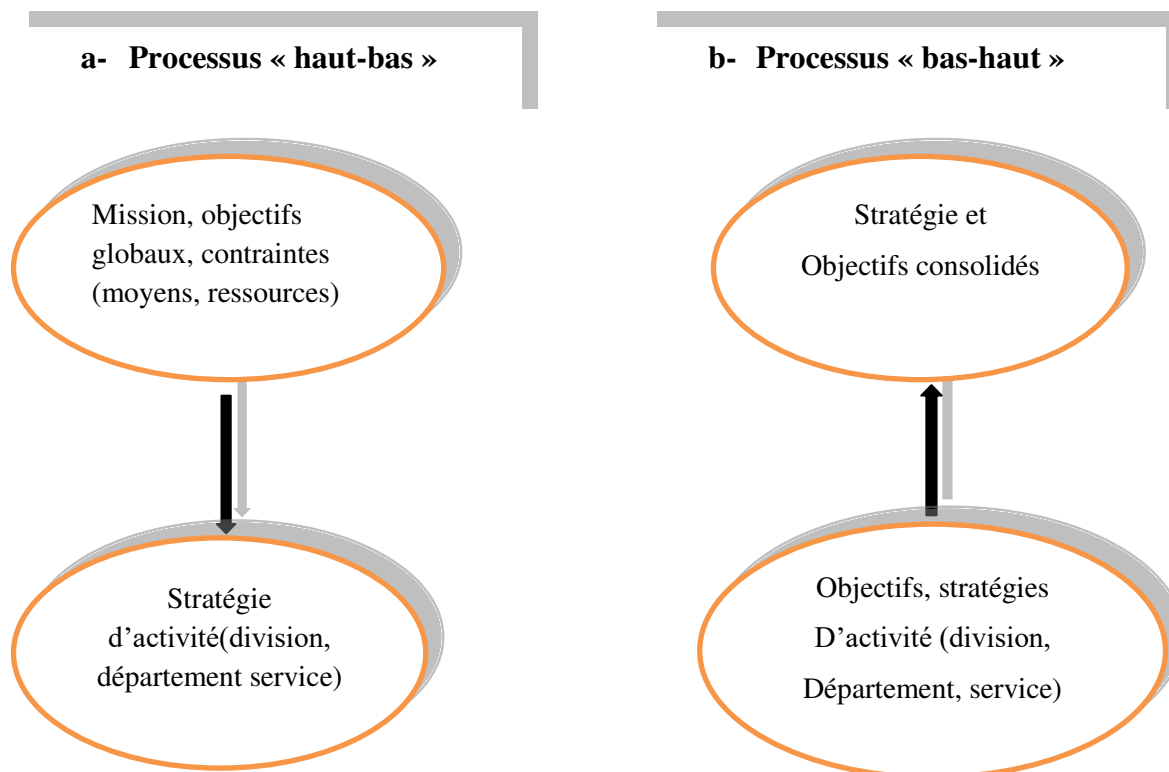
La planification « haut-bas-haut », tout au moins dans ce qu'elle a de plus détaillé et de rigide, n'est qu'une étape intermédiaire de l'affranchissement du dirigeant de tout formalisme vers son remplacement par le raisonnement de l'homme.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Ibid. p15

<sup>21</sup> Ibid, p14

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

Figure N°02 : Les processus de planification « haut-bas » et « bas-haut »



**Source :** Raymond-Alain THIÉTART, « La stratégie de l'entreprise », (2<sup>e</sup> édition), France, Janvier 1996, p15.<sup>22</sup>

Contrairement aux deux démarches précédentes (haut-bas et bas-haut), la planification « haut-bas-haut », schématisée par la figure 1, est un processus interactif particulièrement bien adapté aux entreprises à activités multiples, La planification « haut-bas » (fig. 2.a) convient également aux firmes diversifiées mais, contrairement à la démarche précédente, ne tire aucun profit du potentiel humain de l'organisation en termes d'information, d'expertise et d'expérience. La « bas-haut » (fig. 2.b) s'accorde mieux aux firmes à activité unique ou dominante pour lesquelles les choix d'allocation de ressources entre activités ne se posent pas et où les problèmes d'optimisation des efforts et de recherche de complémentarités fonctionnelles prédominent. De ces trois types de planification, la première (haut-bas-haut) doit être préférée lorsque les conditions le permettent et ceci pour trois raisons. D'une part, c'est un processus dynamique et interactif permettant de procéder à des vérifications successives du bien-fondé des résultats auxquels il mène. D'autre part, la démarche est

<sup>22</sup>Idem

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

progressive, la réflexion s'enrichissant à chaque phase. Enfin, il s'agit d'une méthode dialectique incitant chacun des acteurs à justifier son analyse et ses propositions.<sup>23</sup>

## 1-4-1-La mise en œuvre de la décision stratégique

La mise en œuvre des décisions stratégiques est faite par un plan stratégique, dans lequel les dirigeants définissent les grandes lignes à suivre, résumant les orientations stratégiques et les objectifs à atteindre à long terme.

Le plan stratégique sera décliné en programmes ou plans d'actions. Ces derniers définissent les actions et les moyens qui doivent être mis en œuvre au niveau opérationnel pour assurer la réalisation du plan stratégique.

Chaque programme ou plan d'action sera ensuite chiffré dans un budget, en dépenses et recettes prévisionnelles pour une mise en œuvre à court terme.

## 1-4-2- Les modèles de la décision stratégique

Nous distinguons trois grands types de modèle de prise de décision au sein d'une entreprise :

### 1-4-2-1- Le modèle rationnel

Dans ce modèle, l'organisation se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement.<sup>24</sup>

### 1-4-2-2-Le modèle organisationnel

Il est inspiré principalement des travaux d'Herbert Simon dans sa contribution aux théories de la décision.<sup>25</sup>

### 1-4-2-3- Le modèle politique

Dans ce modèle, l'organisation est vue comme un ensemble d'acteurs, placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus en moins précise et cherchant à réaliser leur propres intérêts à travers le contrôle de différentes ressources.

---

<sup>23</sup> Ibid. p14

<sup>24</sup> STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 1997 p408

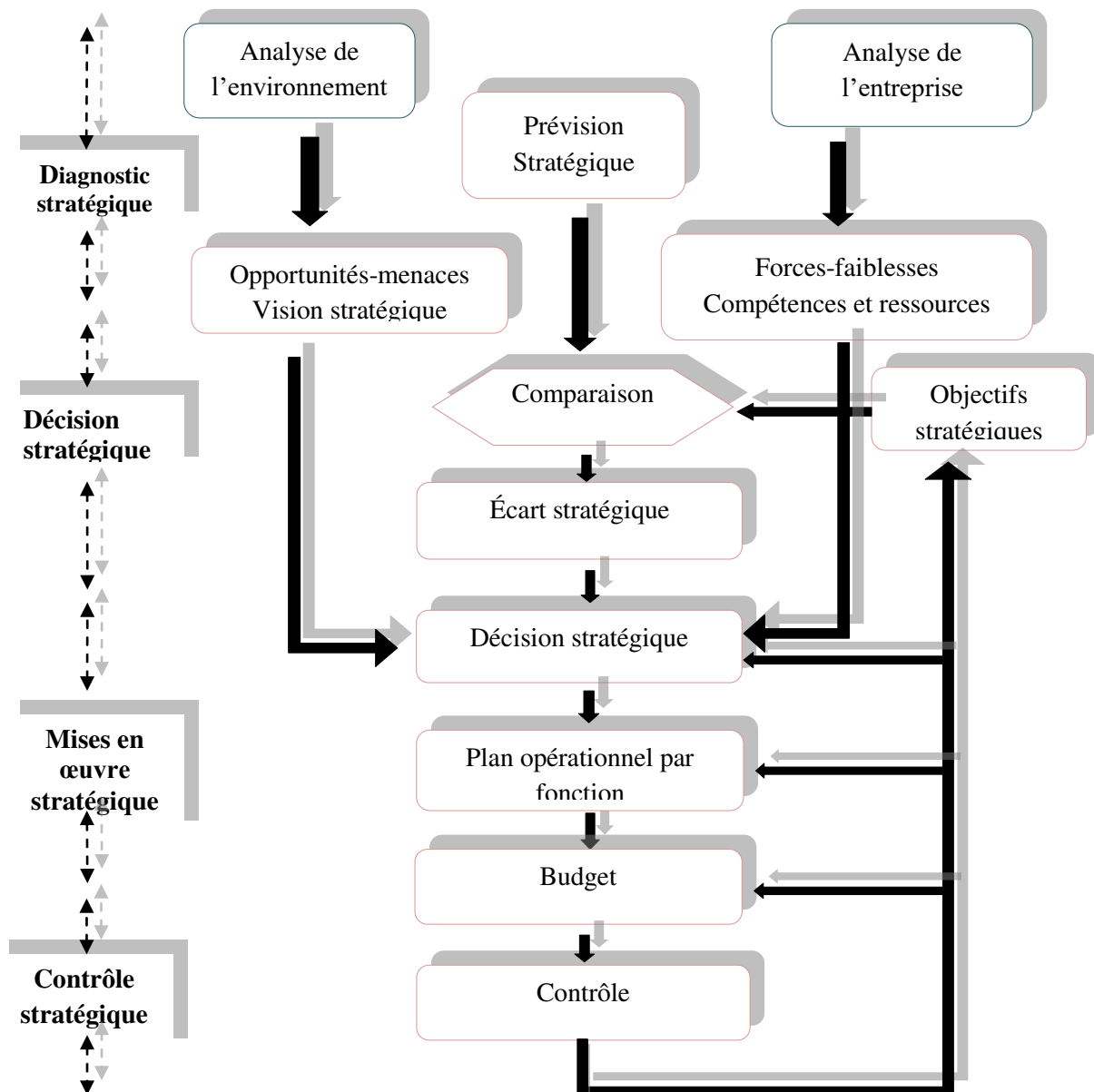
<sup>25</sup> STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, p633

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

## Section 02 : la démarche stratégique

L'entreprise après avoir réaliser ces objectifs, il est important de réaliser une démarche stratégique efficace (Figure N°03).

Figure N° 03 : « La démarche stratégique »



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation »  
7<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris 2008, p34<sup>26</sup>

<sup>26</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation » 7<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris 2008, P34

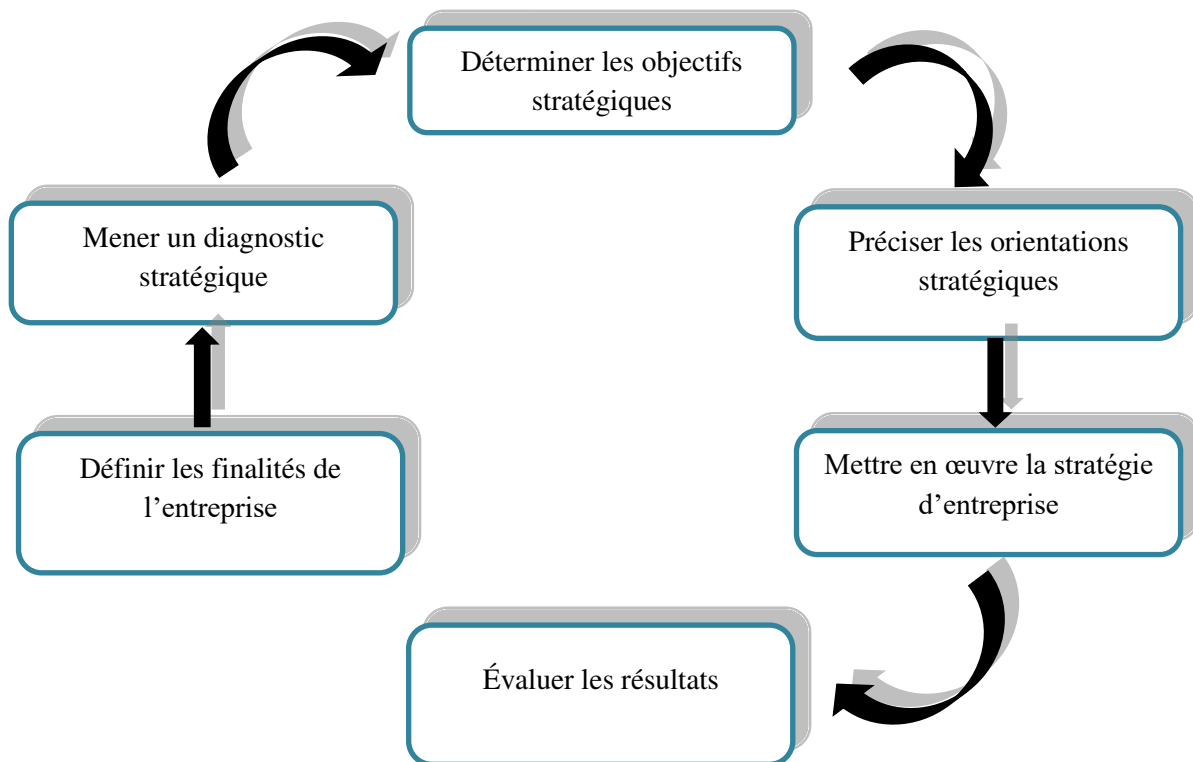
# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

La démarche stratégique constitue l'art et la manière avec laquelle une entreprise choisit le chemin à suivre à moyen et long terme en fonction de ses ressources et compétences. En plus de ses capacités internes, une bonne démarche stratégique prend en considération les opportunités et menaces de l'environnement externe.<sup>27</sup>

Elle n'est pas seulement un processus qui engage des acteurs dans l'entreprise, mais aussi un contenu qui définit les actions à mener dans le futur.

La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique : la phase de diagnostic, la phase de la décision stratégique, puis la phase de la mise en œuvre, enfin, la phase de mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle (Figure N°04).

**Figure N° 04** : « Les étapes du processus stratégique »



Source : <https://visionstrategique.com/demarche-strategique-comment-la-batir><sup>28</sup>

## 2-1- La phase du diagnostic stratégique

La phase du diagnostic stratégique consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant les atouts internes et l'évolution de l'environnement. La difficulté

<sup>27</sup><https://visionstrategique.com/demarche-strategique-comment-la-batir/> consulté le 01/08/2021

<sup>28</sup>:idem

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces derniers ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles. L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc.<sup>29</sup>

La segmentation stratégique est une phase préliminaire et importante de la démarche stratégique, car elle conditionne le niveau d'analyse tant interne qu'externe du diagnostic, ce qui induit le niveau auquel les décisions stratégiques seront prises.

## 2-1-1- La Segmentation stratégique

La segmentation stratégique est caractérisée par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoirs faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience.

Le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes.<sup>30</sup>

La segmentation stratégique commence par l'identification des domaines d'activité stratégiques et se poursuit par l'identification des bases :<sup>31</sup>

Un domaine d'activité stratégique est un sous ensemble d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire. Au niveau d'un domaine d'activité stratégique, nous formulons une stratégie d'activité.<sup>32</sup>

Ainsi, aux quatre niveaux de segmentation correspond un niveau de formulation de la stratégie :<sup>33</sup>

- Base stratégique : stratégie horizontale
- Domaine d'activité stratégique : stratégie d'activité
- Segment de marché : stratégie marketing
- micro segment. : stratégie client

---

<sup>29</sup>J-P HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit, p38

<sup>30</sup> STRATEGOR, op.Cit, p91

<sup>31</sup> T. Atamer, R. Calori, op. Cit, p67

<sup>32</sup> Idem

<sup>33</sup> Ibid. p68

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

Le but du diagnostic stratégique, est d'isoler les axes pouvant développer des avantages concurrentiels durables, il intègre le diagnostic interne et externe. Plus simplement, il s'agit du diagnostic réalisé par la matrice SWOT.<sup>34</sup>

## 2-1-2- L'analyse SWOT

Le modèle Harvard ou LCAG développé par quatre professeurs de la Harvard Business School (Learned, Christiansen, Andeus, Guth), le premier modèle d'analyse stratégique est apparu en 1960, avec la montée des difficultés économiques et une concurrence accrue. Il décrit de manière rationnelle les quatre étapes principales du processus stratégique : La prise de décision stratégique comprend la prédéfinition des objectifs globaux, la détermination des grands enjeux stratégiques, le choix des meilleures solutions et leur mise en œuvre. Aussi connu sous le nom de modèle « SWOT » (Figure 05), basé sur la confrontation des menaces et opportunités environnementales d'une part, et d'autre part sur la base des forces et faiblesses de l'entreprise

Le modèle SWOT consiste donc, à distinguer quatre types de facteurs stratégiques :

- Au niveau interne : les forces et faiblesses.
- Au niveau externe : les opportunités et menaces.

Les forces et les opportunités sont des leviers de performance de l'organisation, par contre les faiblesses et les menaces sont susceptibles de la remettre en cause.<sup>35</sup>

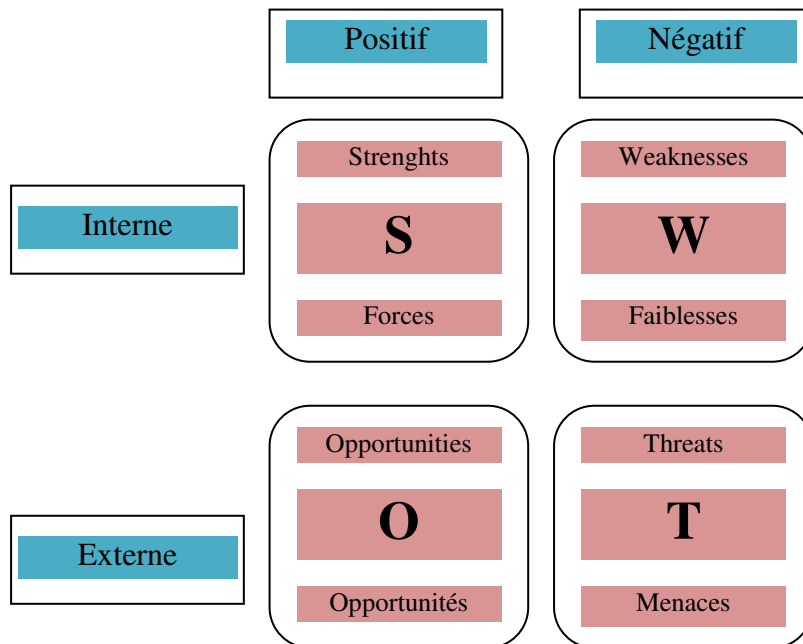
---

<sup>34</sup><http://jobphoning.com/strategie-entreprise/demarche-strategique> consulté le 20/10/2021

<sup>35</sup>A. Desreumaux, X. Lecoq, V. Varnier, « Stratégie » Pearson Education, 2006, p58.

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

Figure N°05: « L'analyse SWOT »



Source : D. Autissier, L. Girand, K-J.Johnson, « Les 100 schémas du management », Edition EYROLLES, 2015, p20<sup>36</sup>

## 2-1-3- Le diagnostic stratégique interne et externe

### 2-1-3-1- Le diagnostic stratégique interne

D'abord, le diagnostic stratégique interne vise à établir un état des lieux des ressources d'entreprise et de ses compétences distinctives afin de mettre en évidence ses forces et faiblesses pour prendre des décisions stratégiques plus adaptées. Celui-ci va permettre d'optimiser la gestion des ressources et de se concentrer sur les faiblesses de l'entreprise pour les combler et devenir plus compétitif.<sup>37</sup>

Le diagnostic interne a pour principal objectif la définition du potentiel stratégique de l'entreprise, en d'autres termes ses forces, ses atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour établir les bases de ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit garantir la mise en évidence de son savoir-faire, son métier, ses compétences.

Le diagnostic interne porte également sur sa production, son approvisionnement, ses compétences en marketing, logistique, etc.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> D. Autissier, L. Girand, K-J.Johnson, « Les 100 schémas du management », Edition EYROLLES, 2015, p20

<sup>37</sup> <https://solutions-horizon.com/management-de-transition/expertise/diagnostic-entreprise/>, consulté le 07/11/2021

<sup>38</sup> JobPhonnig.com

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

## 2-1-3-2- Le diagnostic stratégique externe

Le diagnostic externe concerne l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise ou sur lesquels elle peut agir. Il s'agit d'identifier les facteurs de marché et les facteurs hors marché. Ainsi, la connaissance de l'environnement permet de dégager les opportunités possibles et les menaces éventuelles provenant de l'environnement. L'environnement de l'entreprise est généralement divisé en deux sous environnements, microenvironnement et macro-environnement.

### A. Analyse du macro-environnement

La macro environnement de l'entreprise est identifiée par la méthode PESTEL (Figure N°06). L'objectif de cette analyse est de déterminer les facteurs qui impactent l'organisation pour, par la suite, ajuster les orientations stratégiques.<sup>39</sup>

L'acronyme reprend la première lettre de chacune des 6 principales influences environnementales :

- **Politique** : pression gouvernementale, politique monétaire...etc.
- **Économique** : croissance, taux d'intérêts, politique de chômage, taux d'inflation, cycle économique.
- **Sociologique** : style de vie, répartition des revues, démographie, mobilité sociale, éducation.
- **Technologique** : financement de la recherche, nouveaux brevets, cout de l'énergie, transferts technologiques.
- **Écologique** : recyclage des déchets, réglementation urbanisme, impact du transport, sécurité.
- **Légale** : fiscal, export, douane, emploi, protection des consommateurs.

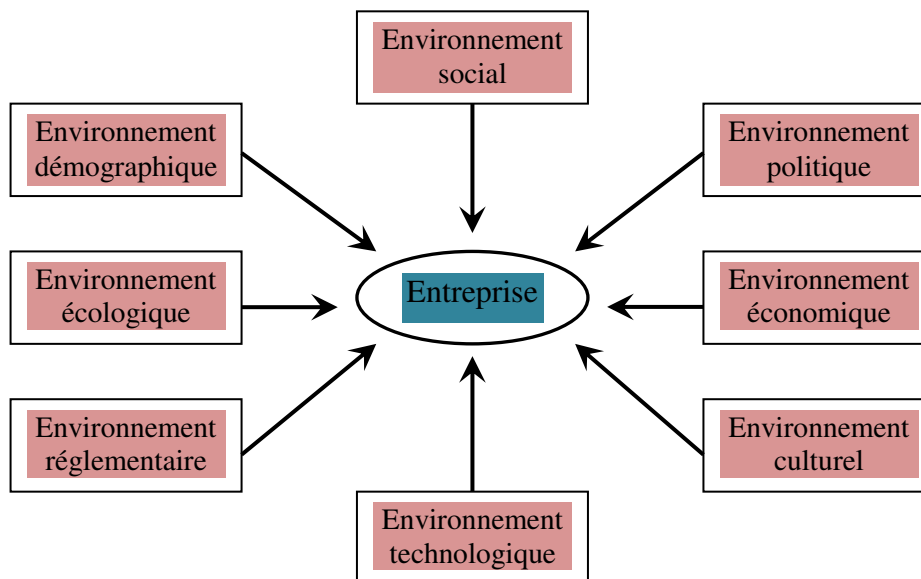
---

<sup>39</sup><https://solutions-horizon.com/management-de-transition/expertise/diagnostic-entreprise/>,  
07/11/2021

consulté le

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

Figure N°06 : « Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED) »



Source: J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation »  
7<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris 2006, p81<sup>40</sup>

## B. Analyse du micro environnement

Autrement appelée analyse concurrentielle, elle permet d'identifier toutes les menaces externes auquel une entreprise doit faire face. Pour faire un diagnostic de son micro environnement, l'analyse des (5+1) forces de M. Porter (Figure N°07) est recommandée et permet d'analyser les éléments suivants<sup>41</sup> :

- **L'intensité concurrentielle** (nombre de concurrents, croissance du secteur d activités, position concurrentielle...).
- **Les nouveaux entrants** sur le marché (surveiller constamment l'apparition de nouveaux acteurs).
- **Le pouvoir de négociation des clients** (moins ils sont nombreux plus leur pouvoir est fort).
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** (leur influence est renforcée si les produits qu'ils proposent sont difficilement remplaçables).

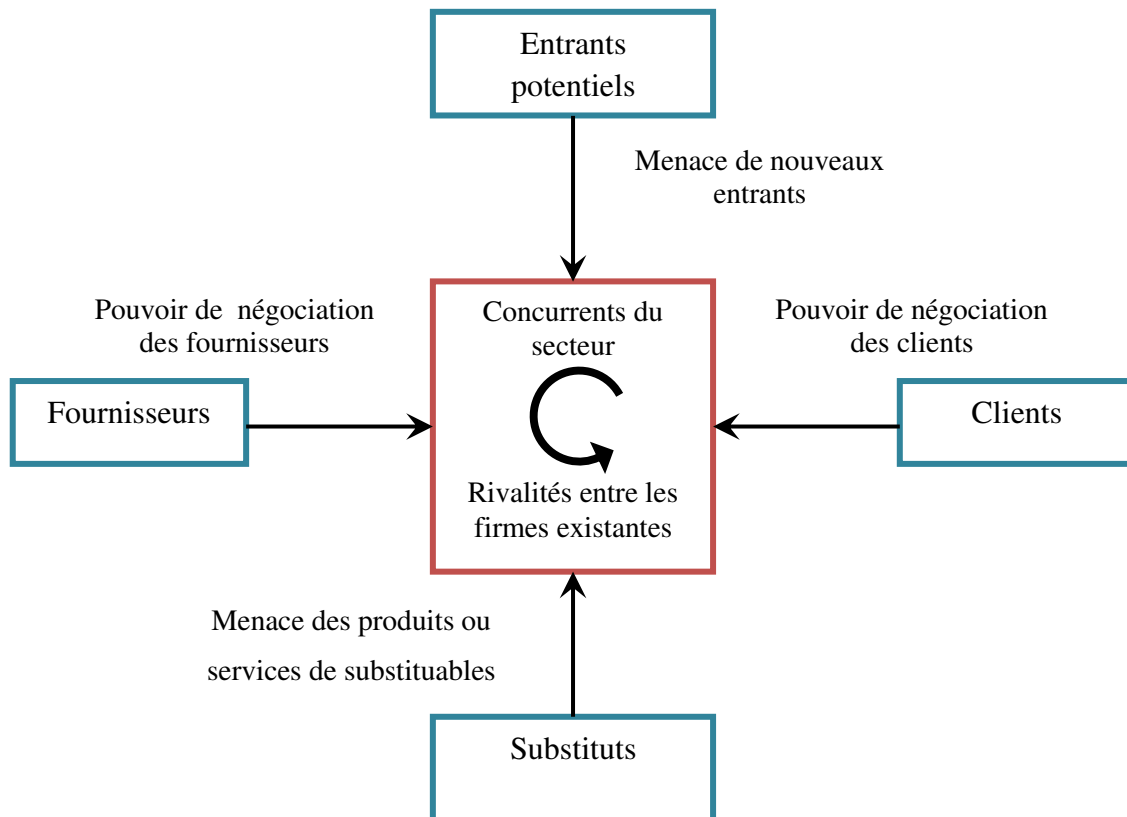
<sup>40</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op.Cit, p82

<sup>41</sup> <https://solutions-horizon.com/management-de-transition/expertise/diagnostic-entreprise/>, consulté le 07/10/2021

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

- **Les produits de substitution** (des produits innovants peuvent être commercialisés et mettre à mal un produit ou service installé).
- **L'influence de l'Etat** (son pouvoir de réguler un marché et limiter le nombre d'acteurs pour un secteur est une menace à prendre en considération).

**Figure N°07:** « Les cinq forces de M.PORTER »



**Source :** M.PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, p4<sup>42</sup>

La connaissance de son environnement représente donc une étape clé du diagnostic stratégique que toute équipe dirigeante réalise avant d'établir et structurer la stratégie d'ensemble pour l'entreprise.

## 2-1-4- La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est une méthodologie développée par Michael Porter dans son ouvrage intitulé « L'avantage concurrentiel ». Cette méthodologie permet de décrire et de

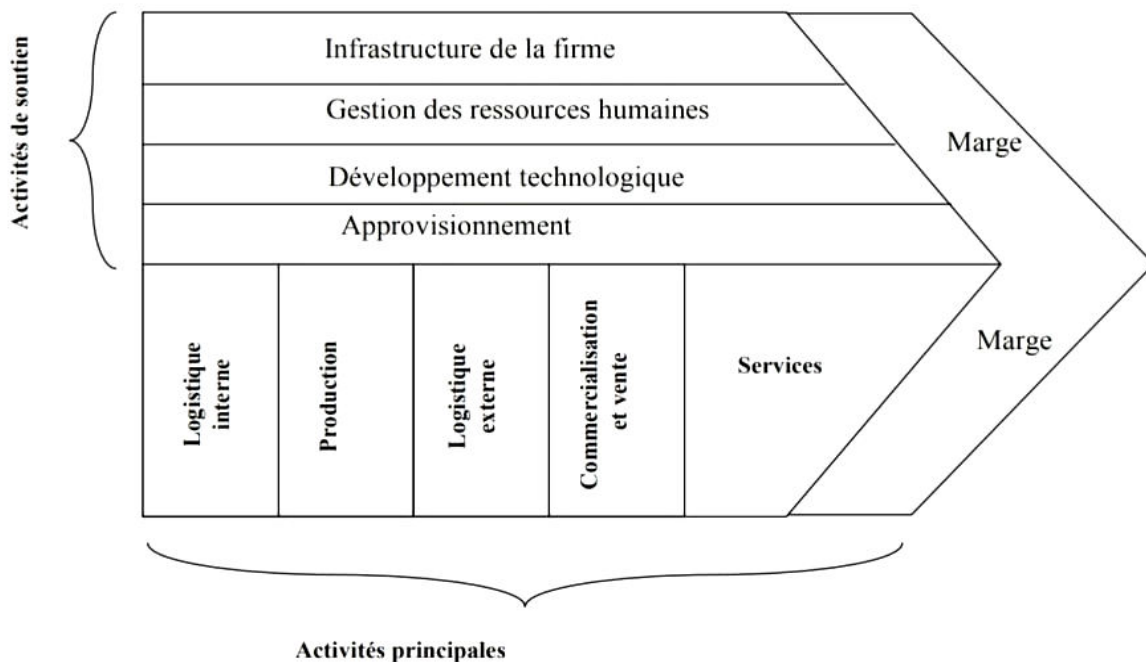
<sup>42</sup> M. PORTER, op.Cit, p4

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

décomposer l'activité d'une entreprise dans une industrie donnée. Selon Porter elle permet, au travers de la décomposition de l'activité de l'entreprise, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation.<sup>43</sup>

Une chaîne de valeur peut être considérée comme un enchainement des opérations depuis l'approvisionnement en intrants spécifiques jusqu'à la consommation finale en passant par la production, la transformation et la commercialisation.<sup>44</sup>

**Figure N°08** : « La chaîne de valeur »



**Source** : Franck BRULHART, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2009, p53<sup>45</sup>

## 2-1-5- Les matrices du portefeuille d'activités

D'après Franck BRULHART<sup>46</sup>, l'analyse de portefeuille est une méthodologie permettant de faire un diagnostic de la valeur globale de l'ensemble des activités de

<sup>43</sup>T. ATAMER, R. CALORI, « Diagnostic et décisions stratégiques », 2ème édition, DUNOD, 1993, p73

<sup>44</sup> « La mesure de la contribution des services aux chaînes de valeur régionales », Présenté par Sidy BOLY, Statisticien-Economiste, 29 au 30 juillet 2019, Hôtel Azalai Bamako, Mali.pdf

<sup>45</sup>Franck BRULHART, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2009, p53

<sup>46</sup>FRANCK. BRULHART, op. Cit, 103

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

l'entreprise, d'évaluer le caractère équilibré du portefeuille d'activités ainsi constitué, et de guider les choix d'allocation de ressources entre les domaines d'activités actuels ou potentiels.

Ces matrices, dont les plus connues ont été développées par les principaux cabinets de conseil en stratégie américains (Boston Consulting Group, Arthur D. Little, A.T. Kearney ou McKinsey par exemple) :

## 2-1-5-1- La matrice BCG

La matrice BCG a été conçue par un consultant du Boston Consulting Group en 1970, une firme de conseil en management de niveau international.<sup>47</sup>

La méthode BCG (Boston Consulting Group) est sans aucun doute la plus connue et la première à offrir aux analystes un moyen d'apprécier la position stratégique des différentes sous-activités d'une entreprise. Elle fonde son examen sur d'un côté le taux de croissance du DAS (calculé à partir du chiffre d'affaires) et de l'autre la part de marché relative du DAS.<sup>48</sup>

➤ **Le taux de croissance du marché :** qui représente pour le BCG, le facteur essentiel de la dynamique du segment d'activité, il est l'indice de mesure de l'attrait de chaque domaine d'activité stratégique de la firme, il constitue l'axe vertical de la matrice.

➤ **La part de marché :** fait référence à la théorie de l'effet d'expérience, selon le BCG elle constitue l'indicateur instantané de la position concurrentielle de l'entreprise sur chaque domaine d'activité stratégique et constitue l'axe horizontal.

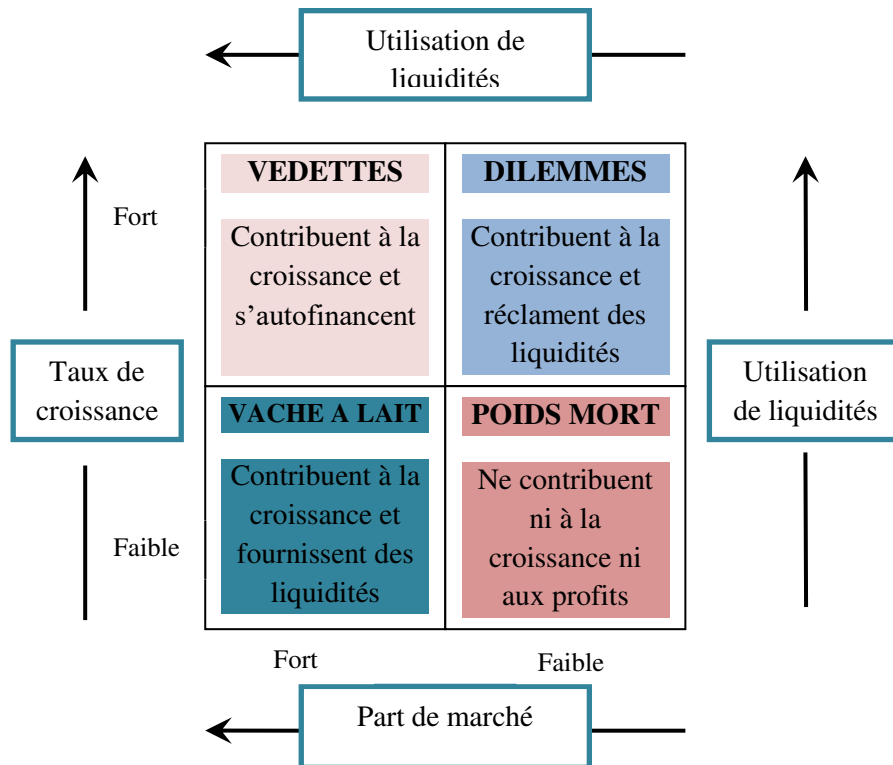
---

<sup>47</sup> D. Autissier, L. Girand, K-J.Johnson, op.Cit, p14

<sup>48</sup> « Diagnostic et redressement d'entreprise », collection C'est facile, LASARY, p111

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

Figure N° 09 : « La matrice BCG »



**Source:** Bernard Garrette, all, « Strategor », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2004<sup>49</sup>

Cette méthode identifie donc quatre (04) cases pour contenir les DAS :<sup>50</sup>

## A. Les activités étoiles (appelées aussi vedettes)

Dans cette case les deux variables sont élevées. Elles arrivent donc à s'autofinancer et sont les garantes de liquidités futures.

## B. Les activités dilemmes

Dans cette case la croissance est élevée, contrairement à la part de marché relative qui est assez faible. Dans ce cas l'entreprise absorbe à court terme les liquidités générées. Ce sont des activités à risque mais en même temps porteurs d'espoirs de croissance dans la mesure où l'entreprise décide d'investir pour avoir une part de marché plus importante.

<sup>49</sup> Bernard Garrette, all, « Strategor », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2004

<sup>50</sup> « Diagnostic et redressement d'entreprise », op. Cit, pp113-114

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

## C. Les activités vaches à lait

Cette case se caractérise par une croissance assez faible, et d'une part de marché relative importante. Ce sont donc des activités créatrices de liquidités très appréciables car très rentables à court terme. Elle permet aussi la couverture des frais généraux de l'entreprise.

## D. Les activités poids morts

Cette dernière case se caractérise par un double faiblesse, celle de la croissance ainsi que celle de la part de marché relative.

### 2-1-5-2- La matriceADL

Le cabinet de conseil Arthur D. Little propose une matrice d'analyse du portefeuille d'activités qui repose sur deux dimensions :

- La position concurrentielle de l'entreprise.
- Le degré de maturité de l'activité.

#### A. La position concurrentielle de l'entreprise

Elle mesure la force relative de la firme par rapport aux concurrents sur les principaux facteurs clés de succès de l'activité analysée.<sup>51</sup>

#### B. Le degré de maturité de l'activité

Elle est fondée sur les quatre phases du cycle de vie : démarrage, croissance, maturité et déclin.<sup>52</sup>

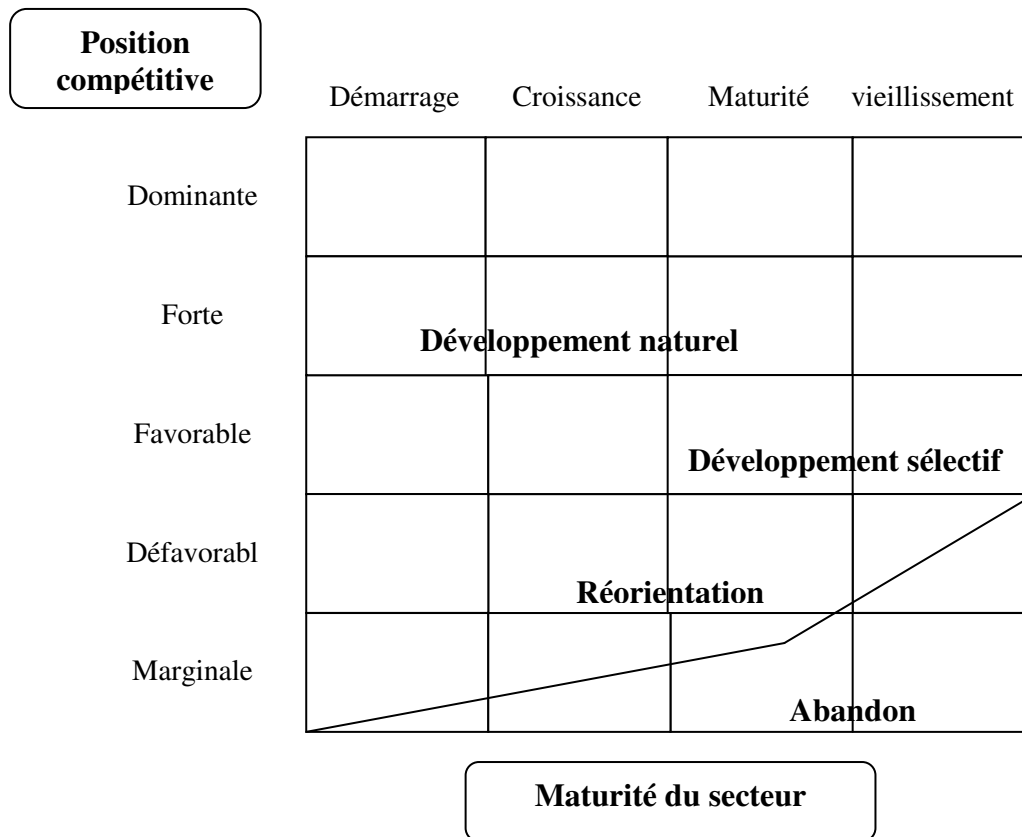
---

<sup>51</sup> Olivier. MEIER, « Diagnostic stratégique », édition DUNUD, Paris, 2005, P188

<sup>52</sup> Idem

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

Figure N° 10 : « La matrice ADL »



**Source :** « Diagnostic et redressement d'entreprise », collection C'est facile, LASARY, p116<sup>53</sup>

### 2-1-5-3- La matrice McKinsey

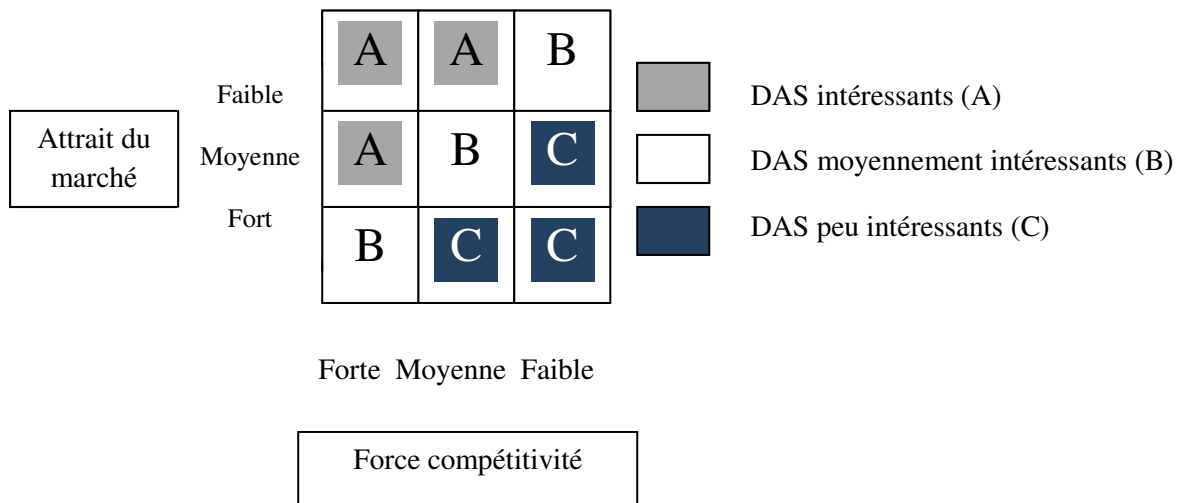
Franck BRULHART<sup>54</sup>, a approuvé aussi que la matrice développée par le cabinet de conseil McKinsey (Day, 1984) s'appuie sur les mêmes principes que la matrice BCG positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives, d'une part, à l'attractivité de l'activité et, d'autre part, à la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS.

<sup>53</sup> « Diagnostic et redressement d'entreprise », op. Cit, p116

<sup>54</sup> F. BRULHART, op.Cit, p112

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

Figure N°11 : « la matrice McKinsey »



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation » 7<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2008, p138<sup>55</sup>

Pour la représentation de cette matrice, la démarche est la suivante<sup>56</sup>:

- Définition de critères d'évaluation de l'attrait du marché et de la force compétitive.
- Pondération des critères d'attrait du marché et de la force compétitive. Le total de la pondération de chaque dimension étant égal à 1.
- Evaluation de chaque DAS par rapport aux critères, sur une échelle de 1 à 5.
- Calcul d'une note pondérée d'attrait et de force compétitive pour chaque DAS.
- Localisation de chaque DAS sur la grille McKinsey.
- Préconisations stratégiques faites en fonction de la situation de chaque DAS dans la matrice.

<sup>55</sup> J.P. Helfert, M. kalika, J. Orsoni, op. Cit , p138

<sup>56</sup> Ibid, p137

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

## 2-1-5-4- Les avantages et les inconvénients des matrices BCG, McKinsey et ADL.

**Tableau N° 02 :** « Les avantages et les inconvénients des matrices BCG, McKinsey et ADL »

	BCG	McKinsey	AD Little
<b>Avantages et intérêt des modèles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplicité, clarté, opérationnalité.</li> <li>- Support théorique solide.</li> <li>- Aide à la décision intégrée (marketing et finance).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multi-dimensionnalité de la réflexion, sur le plan interne et externe.</li> <li>- Implication et engagement des responsables.</li> <li>- Prise en compte des effets de synergies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Richesse de l'analyse.</li> <li>- Forte implication des dirigeants.</li> <li>- Souplesse dans l'analyse.</li> <li>- Diversité des situations concurrentielles observées.</li> <li>- Aspect dynamique lié à l'utilisation du cycle de vie.</li> <li>- Intégration des compétences marketing/finance/technologie.</li> </ul>
<b>Limites des modèles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche réductrice liée au nombre de dimensions utilisées.</li> <li>- Illusion de précision.</li> <li>- Limites d'application de la courbe d'expérience.</li> <li>- Non prise en compte des économies d'envergure.</li> <li>- Focalisation sur le principal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexité technique et illusion pseudo-scientifique (évaluations, notes, pondération).</li> <li>- Absence théorique et expérimentale.</li> <li>- Approche subjective.</li> <li>- Démarche peu opératoire et trop réflexive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très complexe.</li> <li>- Difficultés pour déterminer les différentes phases de cycle de vie.</li> <li>- Subjectivité prononcée.</li> <li>- Peu applicable.</li> </ul>

**Source :** OLIVIER. MEIER « Diagnostic stratégique », édition DUNOD, Paris, 2005, p192<sup>57</sup>

<sup>57</sup> O. MEIER « Diagnostic stratégique », édition DUNOD, Paris, 2005, p192

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

## 2-2- La décision stratégique

### 2-2-1-De la décision stratégique

Selon O. TORRES, BLAY<sup>58</sup>, « Les décisions stratégiques sont généralement prises par le sommet stratégique concernent les relations de l'entreprise avec son environnement et le choix triptyque : technologique/ produit/ marché, ces décisions sont ni programmables ni structurées ».

La décision stratégique est une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par H. Simon<sup>59</sup>, dont il comporte les étapes suivantes (Figure N°05):<sup>60</sup>

- Le premier niveau représente l'intelligence, ou recherche des choix possibles autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action ;
- Le deuxième niveau est la modélisation, ou évaluation des choix possibles cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement<sup>61</sup> ;
- La dernière étape est la sélection, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise.

---

<sup>58</sup> O. TORRES, BLAY, « Economie d'entreprise », édition NATHAN, 2004, p121

<sup>59</sup> H.A SIMON, «The New Science of Management Decision», Harper et Row, 1960, MARMUSE, 1996 p134

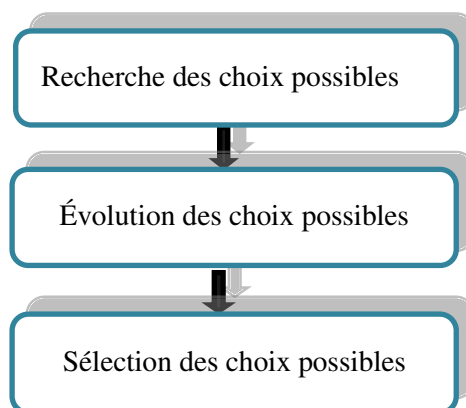
<sup>60</sup>C. MARMUS, op. Cit, pp137-138

<sup>61</sup>R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit, p50

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

Figure N° 12 : « La décision stratégique »



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation » 7<sup>e</sup> éd, Vuibert, Paris 2008, P36<sup>62</sup>

## 2-2-2-Le choix des objectifs stratégique

Pour réaliser une démarche stratégique nous distinguons deux types d'objectif, principal et complémentaire :<sup>63</sup>

### 2-2-2-1- Une recherche de l'efficacité

Une démarche stratégique doit répondre aux buts finaux de l'entreprise de la manière la plus optimale. Cela dit, elle doit apporter le maximum de résultat avec le minimum des ressources.

### 2-2-2-2- L'atteinte de l'efficience

Un objectif représente l'état futur désiré et la raison d'agir de l'entreprise, il doit donc être un objectif SMART, autrement dit spécifique, mesurable, atteignable, réalisable et temporel.

## 2-3- La mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie.<sup>64</sup>

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, d'où cette opération est composée de deux étapes :

---

<sup>62</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit, p36

<sup>63</sup><https://visionstrategique.com/demarche-strategique-comment-la-batir/>, consulté le 15/10/2021

<sup>64</sup><http://sabbar.fr/management/la-demarche-strategique/> consulté le 15/10/2021

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

## 2-3-1- Le plan opérationnel

La planification opérationnelle se rapporte à la réalisation des objectifs spécifiques et concerne surtout la base opérationnelle. Au cours de cette planification, on essaie de déterminer :<sup>65</sup>

- La répartition des tâches ;
- Les délais de réalisation ;
- Les moyens;
- Concevoir les mesures d'évaluation et de contrôle ;
- Cette planification vise à décrire concrètement les activités qui devront être réalisées pour atteindre les objectifs de l'organisation.

## 2-3-2- Les budgets

Il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliquées, on établit des engagements financiers pour une période donnée.<sup>66</sup> Et de les mettre en place à court terme par le biais du budget annuel dédié.

## 2-4- Contrôle stratégique

Après que la stratégie soit mise en œuvre dans l'entreprise, nous présentons la dernière étape qui est le contrôle stratégique. En conséquence, le processus n'apparaît pas fermé, mais il est continu ou, pour être plus précis.<sup>67</sup>

Le but est de prendre du recul et de juger de la pertinence de la stratégie en cours en fonction des résultats prévisionnels, de les analyser et de mettre en œuvre les corrections nécessaires. Il s'agit précisément d'évaluer les écarts entre l'état actuel de la stratégie, et son état prévisionnel supposé dans le plan stratégique au même instant. Cela permet notamment d'adapter ou rediriger la stratégie. L'outil de prédilection des objectifs est le tableau de bord.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Planification-Organisation

<https://www.assemblee.bi/IMG/pdf/PLANIFICATION-ORGANISATION-2.pdf> consulté le 15/10/2021

<sup>66</sup> W. CHERRARA, op. Cit, p39

<sup>67</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. op. Cit, p 43

<sup>68</sup> Le tableau de bord est avant tout un instrument d'aide à la décision, il mesure la performance afin de mieux évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour accéder aux objectifs de performance. Il représente les éléments d'appréciation pour juger de la situation sous l'éclairage des objectifs de performance.

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

## Section 03 : Les grandes options stratégiques

Nous avons vu comment la stratégie et le plan stratégique pouvaient être élaborés au sein de l'entreprise. Nous avons également étudié la démarche stratégique qui peut aider le responsable dans sa prise de décision. Toutefois, nous devons aborder, de manière explicite, les options stratégiques offertes aux responsables : spécialisation, diversification, intégration verticale, l'innovation, ainsi que l'internationalisation.

### 3-1- Les grandes options stratégiques

#### 3-1-1- La spécialisation

La spécialisation consiste pour une entreprise à concentrer ses efforts et ses moyens sur une activité et un savoir-faire particulier.

##### 3-1-1-1- Définition de la spécialisation

La spécialisation s'opère suite à un mouvement préalable de diversification. Dans ce cas, l'entreprise opte pour un recentrage de ses activités par une logique de désengagement, en se focalisant sur le métier qui va lui générer du profit et augmenter ses chances de réussite, le tout en augmentant son pouvoir de négociation vis-à-vis des concurrents spécialistes dans le domaine.<sup>69</sup>

Selon OLIVIER MEIER:<sup>70</sup> « la spécialisation consiste à privilégier le renforcement et consolidation des compétences au sein du métier originel de l'entreprise ».

Cependant, la spécialisation s'oppose à la diversification. Les stratégies conglomérales, et la recherche à tout prix de l'extension du domaine d'activités stratégiques de la part des groupes de sociétés, aient conduit à « une déspecialisation », à l'acceptation de DAS, peu ou mal connectés entre eux.<sup>71</sup>

#### 3-1-2- Diversification

Certaines entreprises préfèrent répartir leurs risques en adoptant une stratégie de diversification. Le choix d'une stratégie de diversification répond à plusieurs motifs.

---

<sup>69</sup>O. MEIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 2009, p102

<sup>70</sup>F. LEROY, op.Cit, p84

<sup>71</sup>Michel. MARCHESNAY, « Management stratégique », éditions d'ADREG, Septembre 2004, p203

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

## 3-1-2-1- Définition de la diversification

La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de compétences peu nombreuses, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.<sup>72</sup>

D'après Arnaud DIEMER, la diversification nécessite l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire propre dans un nouvel environnement concurrentiel de l'activité dans laquelle l'entreprise pénètre.<sup>73</sup>

Selon F. JANSSEN:<sup>74</sup> « la diversification constitue le moyen de développement privilégié pour les moyennes entreprises ..., où elle devrait toutefois être en rapport avec les activités existantes de la firme ».

Dans cette perspective, la diversification « conglomérale » semble être la plus risquée et celle dont la dimension stratégique semble s'estomper au profit d'une préoccupation essentiellement financière.<sup>75</sup>

## 3-1-3- L'intégration verticale

L'intégration verticale consiste à étendre l'activité de l'entreprise le long de la filière économique.

### 3-1-3-1- Définition de l'intégration verticale

Selon M. PORTER<sup>76</sup>, « l'intégration verticale est la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ ou d'autres processus économiques distinctifs à l'intérieur des limites d'une seule entreprise. En tant que telle, elle représente la décision d'une firme d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif. Plutôt que des transactions marchandes pour réaliser ses objectifs économiques ». Selon D. SOULIE : « l'intégration verticale se caractérise donc, par la fabrication des facteurs qui,

---

<sup>72</sup> STRATEGOR, op. Cit, p140

<sup>73</sup> P.RAIMBOURG, « management stratégique », édition Bréal, paris, 2007, p89

<sup>74</sup> F. JANSSEN, « Entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat », De Boeck, Paris, avril, 2009 p191

<sup>75</sup> Drucker P-F, Management: Task, Responsibilities, Practices, Harper and Row, New York, 1974

<sup>76</sup> M. PORTER, op. Cit, p327

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

auparavant, étaient achetés sur le marché ou par la transformation de produits qui, antérieurement étaient vendus à l'extérieur ».<sup>77</sup>

## 3-1-3-2- Les formes de l'intégration verticales

Nous distinguons deux formes d'intégration verticale, il s'agit de l'intégration verticale vers l'amont et l'intégration verticale vers l'aval.

### A. L'intégration vers l'amont

Cette stratégie est guidée par le souci de protéger ou de stabiliser une source d'approvisionnement d'importance stratégique, quand il s'agit de matières premières, produits semi finis, de composants ou de services. Dans certains cas, une intégration vers l'amont est requise car les fournisseurs ne disposent pas de ressources ou de savoir-faire technologique nécessaire pour fabriquer des composants ou des matériaux indispensables à l'activité de l'entreprise.

### B. L'intégration vers l'aval

L'intégration verticale vers l'aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle peut contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels.

L'intégration vers l'aval amène une entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, jusqu'à présent, utilisant, distribuait ou vendait ses produits ou services. Cette intégration vers l'aval consiste à réaliser des tâches confiées auparavant aux sous traitants et qui coûtaient de l'argent à l'entreprise<sup>78</sup>

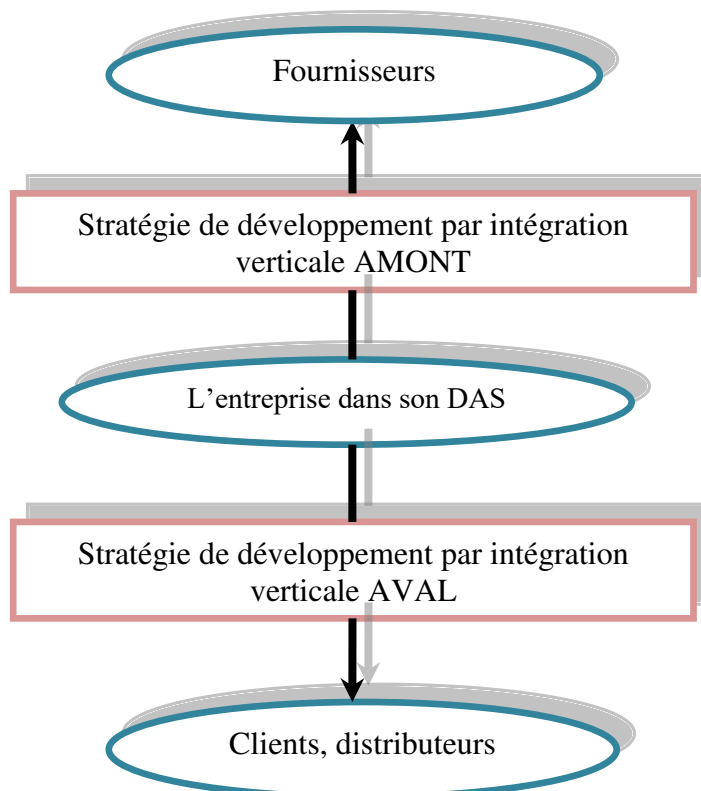
---

<sup>77</sup> D. SOULIE, « analyse économique et stratégie d'entreprise », édition EDICEF, p167

<sup>78</sup> STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 6<sup>e</sup> édition, Dunod, p101

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

Figure N° 13: « Les deux formes d'intégration verticale »



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation », 7<sup>e</sup> éd, Vuibert, Paris 2006, p208<sup>79</sup>

## 3-1-4- L'innovation

L'innovation est un mot d'origine latine « innovare », composé du préfixe « in » qui signifie « dans » et du verbe « novare » qui veut dire « renouveler, inventer, changer ». Au 18<sup>e</sup> siècle, le terme innovation s'est infiltré dans les domaines de l'industrie et des affaires.<sup>80</sup>

### 3-1-4-1- Définition de l'innovation

THIÉTART et XUEREB<sup>81</sup>, stipulent qu'une stratégie d'innovation est probablement l'option de croissance interne, dont les effets externes sont les plus importants, notamment : sur la structure de la concurrence - l'apparition de nouveaux concurrents sur la croissance et création de nouveaux segments d'activités.

<sup>79</sup>J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit, p208

<sup>80</sup>Communauté métropolitaine de Montréal, « caps sur l'innovation », Québec, septembre, 2007, p7

<sup>81</sup>R-A. THIÉTART, J-M. XUEREB, op. Cit, p83

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

Une innovation peut relancer la croissance de l'entreprise puis celle du secteur tout entier<sup>82</sup>

Les projets d'innovation réunissent de nombreuses parties prenantes de nature diverse et posent, par conséquent, des problèmes accrus de propriété intellectuelle et de gouvernance. L'innovation est en passe d'être reconnue comme étant de plus en plus multidimensionnelle et pas seulement technologique.<sup>83</sup>

**Tableau N°03:**« Grille d'orientation de l'effort d'innovation »

Impact concurrentiel	Probabilité de succès		
	Elevée	Moyenne	Faible
Elevé	Accroître les efforts	Accroître les efforts prudemment	Chercher d'autres innovations plus réalistes
Moyen	Accroître les efforts prudemment	Surveiller	Abandonner ou surveiller
Faible	Mieux positionner les objectifs d'innovation vis-à-vis du marché et de la concurrence	Abandonner ou surveiller	Abandonner

**Source :** R-A THIÉTART, « La stratégie de l'entreprise », (2<sup>e</sup> édition), France, Janvier 1996, p167<sup>84</sup>

### 3-1-5- L'internationalisation

Cette internationalisation conduit à l'émergence de puissantes entreprises multinationales qui ont dominé e monde des affaires.

<sup>82</sup>R-A THIÉTART, op. Cit, p165

<sup>83</sup>SANDRINE FERNEZ-WALCH,F. ROMON, « Management de l'innovation de la stratégie aux projets », 3<sup>e</sup> édition, Vuibert

<sup>84</sup>R-A THIÉTART, op. Cit, p167

# CHAPITRE I : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : éléments théoriques et empiriques

---

## 3-1-5-1-Définition de l'internationalisation

Selon Jean-Pierre HELFER<sup>85</sup> : «l'internationalisation, conduit à accroître l'engagement des entreprises dans des opérations multinationales, devient un passage obligé plus qu'un choix parmi d'autres. Contrainte existentielle, l'internationalisation prend des formes multiples, depuis l'exportation jusqu'à la globalisation de la stratégie».

L'internationalisation est une stratégie poursuivie par l'entreprise qui dispose d'un capital financier, humain et matériel. Cette stratégie lui permettrait d'avoir une position favorable sur des marchés où la concurrence est très rude et féroce.

## Conclusion

La stratégie a une approche sociale, fondée sur le concept que chaque individu adopte une stratégie, qui devient collective et permet de gouverner la complexité dans une entreprise. Malgré la diversité des définitions du concept de la stratégie pour l'entreprise, nous trouvons qu'elles sont d'accord sur certains éléments importants qui sont les ressources, et les objectifs et, pour certaines définitions s'ajoute l'environnement comme un élément, qui ne peut pas être négligé lors de son élaboration.

La démarche stratégique est applicable dans toutes les organisations, que ce soit des entreprises, des organisations publiques ou des associations. En effet, ces dernières construisent également ce processus, à partir des missions qui leur sont assignées ou qu'elles se fixent. D'abord, il faut connaître l'entreprise et son environnement, ensuite, ces diagnostics et analyses nous fourniront des informations indispensables. Pour la prise de décision stratégique. Enfin, on affecte une stratégie à chaque activité afin d'élaborer nos propres stratégies.

Une fois l'origine du concept de la stratégie est définie, et que son contenu l'est aussi, ainsi que la démarche et nous avons observé dans ce chapitre quelles options stratégique peuvent s'offrir aux entreprises, et les conditions de leurs mises en œuvre. Nous allons dans le chapitre qui suit, analyser la crise sanitaire COVID-19 et son impact sur la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>85</sup> J-P. HELFER, op.Cit, p210

## CHAPITRE II

# LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19: impact et résilience

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

### Introduction

Au cours des dernières années, les crises se sont multipliées du fait de nouvelles formes de travail, de progrès technologiques, d'une évolution de la conscience et donc des attentes des consommateurs. De nombreux facteurs ont ainsi fragilisé les entreprises et le monde dans lequel nous sommes amenés à évoluer. Ces situations de crises touchent peu à peu toutes les organisations et supposent une remise en question de chaque structure. Qu'est-ce qu'une crise ?

Appliquée au domaine de l'entreprise, la crise est une notion complexe. Il est ainsi difficile de lui trouver une définition précise car elle est étroitement liée à la perception. Du point de vue des médias, le terme de crise est le plus souvent synonyme d' « apocalypse » et d'événement inéluctable auquel nul ne peut échapper. Pour d'autres auteurs la crise se placerait comme une opportunité de changements permettant à l'entreprise d'évoluer et d'en sortir plus forte.

« Ensemble des phénomènes pathologiques se manifestant de façon brusque et intense, mais pendant une période limitée, et laissant prévoir un changement généralement décisif, en bien ou en mal, dans l'évolution d'une maladie ». <sup>1</sup>

Depuis décembre 2019, lorsqu'on parle du mot « crise », on se réfère directement à la notion de « la crise sanitaire COVID-19 ». Cette crise qui a marqué une place non seulement pour les entreprises mais plutôt pour le monde entier. La crise sanitaire COVID-19 est l'une des plus graves crises que la terre a connue, elle a touché le monde par tous les secteurs et activités existants. C'est pourquoi on s'est intéressé dans notre mémoire à étudier cette crise, son différent impact sur les entreprises et l'économie, ainsi que ces conséquences.

Dans ce chapitre, on va s'intéresser à la crise sanitaire en particulier, dont nous allons évoquer la crise en générale, son processus et ses types, ainsi que l'historique et la définition de la crise sanitaire COVID-19. Ensuite dans la deuxième section on va analyser l'impact de la crise sanitaire sur l'économie mondiale en générale et sur l'Algérie en particulier. Enfin, la dernière section sera consacrée pour les conséquences et la résilience de cette pandémie.

---

<sup>1</sup>Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques (CNRTL)

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

### Section 01: La crise sanitaire COVID-19

Toute organisation connaît des crises. Il s'agit de périodes mettant en péril la réputation et le devenir de l'entreprise. La crise est facteur de déstabilisation. Elle ébranle l'organisation, met en péril son image et suscite un besoin d'information. La crise traduit une croissance des incertitudes par l'ampleur d'un événement inattendu qui dérégule un fonctionnement. Le traitement et la transmission de l'information doivent se faire en temps réel. Elle peut représenter une opportunité de développement positive. Il n'existe pas de recette miracle, chaque crise étant un cas particulier.

#### 1-1- Définition de la crise

Étymologiquement parlant, le mot crise associait les sens de « décision » et « jugement » ; en grec, « κρισις ». Une crise suppose donc une prise de décision, une action pour s'en sortir. La crise est une situation insolite caractérisée par son instabilité, qui oblige à adopter une gouvernance spécifique pour revenir au mode usuel de vie.<sup>2</sup>

Selon Thierry Libaert (2010), « une crise correspond à la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements qui met en péril la réputation et la stabilité d'une organisation ».<sup>3</sup>

Selon Darsa « une crise est une situation atypique, susceptible de remettre en cause, la pérennité de l'entreprise à plus ou moins long terme et qui nécessite la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers et/ou organisationnels spécifiques ou dédiés à son traitement, de manière temporaire, destiné à en maîtriser les effets directs ou indirects ».<sup>4</sup>

#### 1-2- Le processus de la crise

Le phénomène de crise comporte des étapes formant un cycle continu d'évènements, de prises de conscience, d'étapes, de capitalisations des acquis et de réajustements, qui sont les suivantes :<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Joël SAUCIN, « Communication de crise », 1<sup>re</sup> édition, Bruxelles, 2015, p 36

<sup>3</sup> Ibid, p 31

<sup>4</sup> J-D Darsa, « La gestion de crise en entreprise ». Le Mans : Gereso, 2010, p 28

<sup>5</sup> Bryan Phan Van Xuan, « Enjeux de la gestion de crise », École de commerce de Lyon, 2014-2015, pp7-8

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

### **1-2-1- Avant la crise**

L'apparition d'un certain nombre de signaux non significatifs à fréquence et gravité variables. Ceux-ci peuvent avoir un impact minime sur le fonctionnement de l'entreprise mais ils ne seront pas retenus ou signalés ; ainsi, aucune mesure ne sera prise.

### **1-2-2- Avec la deuxième phase**

A une situation dangereuse pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Cette dernière entre alors en période de crise ; constat d'une situation de crise, accélération de la prise de décision, mise en place d'une cellule de crise...etc.

### **1-2-3-La troisième phase**

Constitue l'apogée de la crise. C'est de la gestion de l'entreprise durant cette période que va dépendre sa survie. Les impacts peuvent ici être plus ou moins importants pour la structure de l'entreprise, ses parties prenantes...etc.

### **1-2-4-A partir de la quatrième phase**

Les dispositifs et processus spécifiques sont en place et opérationnels. La tension est également moins importante.

### **1-2-5- En phase cinq**

L'entreprise est réellement sortie de la crise, la situation est stable et les processus habituels sont de nouveaux opérationnels. L'entreprise reprend son cours normal.

A ce stade, l'entreprise ne doit pas se reposer sur un acquis. La crise est terminée mais elle n'est pas forcément un phénomène isolé. Les étapes suivantes ne doivent pas être négligées.

### **1-2-6- Durant la sixième phase**

L'entreprise devra réaliser un retour d'expérience sur la situation de crise dont elle sort plus. Cela va passer par une analyse formelle de l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise et ce dans le but de limiter la propagation de la crise à d'autres entités ; et de ne pas reproduire les erreurs passées. Seront alors réalisés : un bilan financier, social, économique et opérationnel afin de déterminer l'impact de la crise sur les différentes fonctions de l'organisation.

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

### 1-3- Les caractéristiques de la crise<sup>6</sup>

La définition d'une crise sera donc spécifique à chaque entreprise. Nous attribuerons toutefois à la notion de crise un certain nombre de caractéristiques communes à toutes les organisations :

- Evènement brutal
- Avenir incertain
- Mise en jeu de la survie de l'entreprise
- Prise de décisions rapide
- Ampleur incontrôlé
- Capacité restreinte à agir sur les causes de la crise...etc.

### 1-4- Les typologies de la crise

Il existe différents types de crises, parmi eux les suivants :

#### 1-4-1- Les crises des changes

Lorsqu'une devise se déprécie d'au moins 10 % que le dollar, cela signifie que le pays est en crise de change.

Lorsque le marché s'attend à ce que son prix s'effondre, une devise subit une crise de change, vendant généralement ses actifs dans la panique : les actifs libellés dans cette devise font chuter sa demande, ce qui à son tour fait chuter sa valeur. Elle peut se manifester par une forte baisse des réserves officielles de la banque centrale ou une forte baisse du taux de change nominal, les deux s'enchaînant. Elle affecte principalement le système de taux de change fixe, dans lequel la valeur d'une devise est liée à une autre devise ou à un panier de devises.

Dans tous les cas, une crise de change a un impact réel sur l'économie. Elle peut, à travers la baisse du taux de change, relancer les exportations mais ces effets ne se manifestent pas au court terme. En revanche, la dévaluation de la monnaie nationale déclenchera immédiatement la réévaluation de la dette en devises, ce qui peut conduire à des crises bancaires et financières, qui à leur tour peuvent conduire à des crises de la dette souveraine.

---

<sup>6</sup> Ibid, p5

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

### 1-4-2- Les crises bancaires

Une crise bancaire est une situation dans laquelle les banques ont une situation financière très dégradée : elles doivent rembourser des créanciers, mais n'ont pas l'argent nécessaire à leur disposition immédiate pour le faire (en raison de placements ayant perdu leur liquidité).<sup>7</sup>

### 1-4-3- Les crises boursières

Une crise boursière est une crise qui touche l'ensemble des valeurs boursières, Son facteur de déclenchement est souvent la perte de confiance de la part des investisseurs. Toutefois, une crise boursière a souvent des origines beaucoup plus fondamentales.

La crise boursière peut à la fois se caractériser par une forte pression baissière sur les cours des actions et par une très grande volatilité des marchés.

### 1-4-4- les crises économiques

La crise économique est un éclatement d'équilibre entre grandeurs économiques (consommation, investissement, épargne, revenu... etc.), ainsi que les différents éléments du système économique. On distingue :<sup>8</sup>

#### 1-4-4-1- Les crises agricoles

La production de produits alimentaires est insuffisante pour couvrir les besoins des ménages ;

#### 1-4-4-2- Les crises industrielles

La production de biens ne trouve pas de débouchés suffisants en raison de la baisse du pouvoir d'achat ;

#### 1-4-4-3- Les crises financières

Elles se produisent par un déséquilibre entre la sphère réelle (biens et services) et la sphère financière (banques et Bourse) de l'économie.

---

<sup>7</sup> Monique Bourven et Yves Zher (2009), avis et rapport : Conseil économique, social et environnemental, « La crise bancaire et la régulation financière », p08

<sup>8</sup> [https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/crise\\_%C3%A9conomique/187434](https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/crise_%C3%A9conomique/187434) consulté le 20/10/2021

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

### 1-4-5- Les crises organisationnelles

Les dirigeants donnent une image à l'organisation, tellement que la personnalité d'un PDG compte beaucoup. Alors, quand le décès d'un dirigeant surgit soudainement, cela crée un climat d'instabilité et de manque de confiance chez les ressources humaines de cette société, que nous pouvons qualifier d'un climat de crise, la même chose en cas d'une ouverture d'une enquête judiciaire, à propos d'une activité illicite du dirigeant, et le climat organisationnel interne qui va régner après cette affaire.<sup>9</sup>

### 1-4-6- Les crises politiques

D'après Thierry LIBAERT, les crises politiques sont regroupées par les crises relatives à l'organisation :<sup>10</sup>

- Crise réglementaire : elle est due à une activité tombée sous le coup d'une réglementation contraignante, celle-ci peut concerner directement l'organisation.
- Crise judiciaire elle apparaît lorsqu'une activité ou un produit est impacté par une décision de justice qui contraint à un repositionnement marketing.

### 1-4-7- Les crises techniques

Dans le domaine technique on distingue deux grandes crises, selon Véronique SARTRE :

#### 1-4-7-1- La crise de l'industrie (l'entreprise)

Les accidents industriels représentent généralement le cas le plus remarqué et médiatisé, les exemples sont très nombreux : fuite des produits toxiques, un sabotage commis par des salariés ou par une main extérieure, explosion, un piratage informationnel. L'organisation dans ces cas, est coupable de manque de sécurisation, et d'indifférence (manque de réaction urgente) aux conséquences humaines et environnementales.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> AIMEUR Said, « Le Management de la Communication en Situation de Crise les eaux Sociales », 2017, p30 consulté le 21/10/2021

<sup>10</sup> LIBAERT Thierry, « La Communication De Crise », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015, p25

<sup>11</sup> SARTRE Véronique, « La Communication de Crise: anticiper et communiquer en situation de crise », édition DEMOS, Paris 2003, p19

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

### 1-4-7-2-La crise liée aux produits

Cependant, les produits eux même, peuvent subir deux sortes de crises, exemple : si les produits sont défectueux, ou bien sont sujets d'un sabotage voulu, ils seront ainsi inexploitable et inconsommables. Dans le cas contraire, la consommation de ces produits provoque la mort. Aussi à l'utilisation de certains produits, qui peuvent être cancérogènes.<sup>12</sup>

### 1-5- La communication et la gestion de crise

#### 1-5-1-La communication de la crise

La communication de crise est l'un des domaines de la communication institutionnelle avec la communication interne et externe. Cependant, il faut comprendre que la communication de crise est transversale et concerne l'ensemble des domaines de la communication d'une organisation.

Ensuite, la communication de crise est également l'une des composantes de la gestion de crise. Elle peut alors se distinguer en deux branches : la communication directement utile à la gestion de crise qui se destine à réduire les impacts directs de la crise et la communication sur les enjeux, qui se destine à limiter les polémiques et à protéger la réputation d'une organisation en crise.

#### 1-5-1-1- Les étapes de la communication de crise

Elle s'opère quant à elle en trois phases : avant, pendant et après la crise : <sup>13</sup>

#### La première étape, avant la crise

- Tout d'abord, elle se gère avant l'émergence de la crise. L'organisation doit prendre conscience de sa vulnérabilité et se préparer.
- Elle doit répertorier ses faiblesses, mesurer les risques d'incidents divers, observer les crises produites chez les autres.
- Bâtir des scénarios et imaginer un maximum de types de crises susceptibles de survenir.

---

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup>Joël SAUCIN, Op.cit, pp34-35

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

- Constituer des cellules de crise et de veille formées d'un groupe de collaborateurs représentatifs des principaux niveaux de hiérarchie et de compétences de l'organisation.

### **Ensuite, pendant la crise, trois moyens sont décisifs :**

- Parler en premier ;
- Prendre et reconnaître ses responsabilités ;
- Jouer la transparence en fournissant un maximum d'informations aux médias sans nécessairement vouloir tout révéler.

### **Enfin, après la crise :**

Ne pas négliger la communication d'après-crise. C'est d'elle dont dépendra l'image future de l'entreprise et sa capacité à gérer de nouveaux problèmes. À cette fin, analyser la gestion de la crise et générer une meilleure adaptation. La crise s'avère ainsi une excellente opportunité pour accélérer des restructurations, repositionner une image ou reconquérir l'opinion.

### **1-5-1-2- La communication interne et externe**

#### **A- Communication externe<sup>14</sup>**

Le développement de l'entreprise, depuis ses débuts, lui a permis de créer, de modéliser une image de marque et une histoire rattachées à son nom, à ses produits. Soudainement face à des circonstances inattendues, l'entreprise devra faire face à une crise qui se développe en plusieurs étapes :

- Le problème se diffuse publiquement, même s'il n'est pas fondé.
- Les consommateurs soucieux, se pose des questions sur les conséquences qu'il peut y avoir sur sa santé, son confort, son bien-être.
- Guidé par ses émotions, l'irrationnel prend la place du rationnel dans la tête du consommateur. L'entreprise est alors directement impacté car les médias accentuent le problème et instaurent une panique collective.

---

<sup>14</sup> Bryan Phan Van Xuan, op.Cit, p16

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

Ces trois étapes se développent principalement dans des crises liées à l'environnement externe à l'entreprise comme par exemple le marché, l'environnement relationnel ou encore l'opinion publique.

Ca diffère au niveau de la crise interne car le problème se développe au sein d'une organisation ou d'un groupe plus restreint.

### **B- Communication interne<sup>15</sup>**

Dans l'aspect technique ou économique, la crise est, étroitement liée aux comportements humains. En fonction des forces et des faiblesses propres à chacun, la gravité de la crise ne sera pas la même. Le facteur humain étant le cœur de l'entreprise, la manière d'accompagner ses salariés en situation de crise conditionnera le futur de l'organisation.

Pour une meilleure satisfaction et compétences des collaborateurs, il faut assurer un bon climat social dans l'entreprise, ce qui va évoluer à la fois selon des facteurs externes et internes de cette dernière. Ainsi, dans des cas tels que la crise économique qui influence le moral des collaborateurs à la baisse, la mise en place d'une réelle communication et d'un échange au sein de l'entreprise permettra de maintenir un climat favorable au fonctionnement de l'entreprise.

Comme évoqué avec les bouleversements organisationnels, les changements les plus significatifs sont ceux qui atteignent les valeurs des salariés, afin de faire avancer l'entreprise et permettre son développement. Par contre elle risque, à force de restriction et de mesures extrêmes, de perdre ce qui fait sa force voire ce qui constitue son avantage concurrentiel.

Selon le type d'événement générateur et les impacts et les conséquences qu'il crée, une crise plus ou moins grave peut survenir, dont la résolution passe par un mode de gouvernance et un mode de communication spécifiquement adaptés à la situation : la gestion de crise et la communication de crise. Lorsque l'événement affecte tout un pan d'activités, la gestion de crise s'accompagne généralement du déploiement d'un plan de continuité d'activités.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ibid, pp17-18

<sup>16</sup> Joël SAUCIN, op.Cit, p38

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

### 1-5-2- La gestion de la crise

#### 1-5-2-1- Définition de la gestion de crise<sup>17</sup>

La gestion de crise est l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à une organisation de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise puis de tirer les enseignements de l'évènement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective. Des mises en situation sont organisées afin de mettre en pratique les grandes étapes de la gestion de crise.

L'entreprise doit donc faire une démarche d'analyse de risque qui commence par l'identification des objectifs principaux de l'entité qui la mène. Il ne présente théoriquement de gravité que s'il met en danger la réalisation d'un de ces objectifs.

Ensuite, vient l'évaluation du couple probabilité d'occurrence / gravité potentielle. Le gestionnaire de risque va chercher à parer les risques dont la gravité couplée à la probabilité est la plus élevée. Pour cela, une évaluation séparée des deux grandeurs sera réalisée selon des critères objectifs et/ou subjectifs. Cependant, les deux grandeurs seront multipliées pour obtenir une cotation.

Le gestionnaire de risque va chercher les leviers d'actions permettant d'y parer, une fois que les risques soient classés par ordre décroissant. Cette recherche sera menée en analysant les différentes relations de cause à effet pouvant amener à la réalisation du risque.

#### 1-5-2-2- Les outils de la gestion de crise

Les principaux outils de la gestion de la crise sont :<sup>18</sup>

- Le plan de gestion de crise : plan communal, plan de sécurité civile, plan de secours;
- Plan de communication de crise : une bonne communication devrait traduire le consensus entre les différents intervenants et cela aussi bien sur ce qui conforte leurs analyses réciproques que sur les éléments de divergence;

---

<sup>17</sup> Ibid, pp36-37

<sup>18</sup> Ibid, p39

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

- Les plans opérationnels de crise : plans de prévention : sécurité, sûreté du personnel, sûreté de fonctionnement et plans de protection, plans de continuité d'activités, plan de secours (informatique);
- En 2007, on voit apparaître un site Internet de crowdsourcing, Ushahidi, qui permet aux individus de collaborer à la gestion de la crise ;
- Un nouveau mode de gestion de certaines crises, apparu en 2000 au sein des entreprises : le « Management de transition ».

### 1-6- La crise sanitaire COVID-19

La notion de crise par extension décrit la phase décisive d'une maladie (individuelle ou épidémique). Puis, hors du champ médical, le terme « crise » s'est étendu à l'idée de troubles, de situations de déséquilibre profond, puis de désordre graves (sociaux, économique, politique, géopolitique, climatique, etc.). Ce concept qui vient du champ médical s'est à nouveau rapproché du domaine de la santé pour décrire et gérer des états critiques en matière de risque pandémique, de maladies émergentes ou du système de prise en charge sanitaire.<sup>19</sup> C'est le cas de la crise sanitaire COVID-19.

#### 1-6-1- Généralités de la crise sanitaire COVID-19

En l'espace de presque deux ans, la COVID-19 a gagné plus de 99% des pays du monde, avec plus de 257 millions de cas signalés. Plus de 5,15 millions de personnes décédés. La pandémie a mis en évidence des risques longtemps ignorés, notamment le caractère inadéquat des systèmes de santé, l'existence de failles dans la protection sociale et des inégalités structurelles. Elle a également révélé l'importance d'une santé publique de base, de systèmes de santé solides et d'une bonne préparation aux situations d'urgences, ainsi que de la résilience des populations face à un nouveau virus ou à une pandémie, montrant qu'il est plus important que jamais d'instaurer la couverture sanitaire universelle.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid, p36

<sup>20</sup> NOTE DE SYNTHÈSE DES NATIONS UNIES : LA COVID-19 ET LA COUVERTURE SANITAIRE UNIVERSELLE, octobre 2020

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

Souvent, trop souvent, la COVID-19 est considéré aujourd'hui comme le seul responsable de la crise économique mondiale, sans précédent depuis 1945, qui se profile depuis le confinement atteignant 50% de la population mondiale.<sup>21</sup>

### **Section 02 : L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'économie et les entreprises**

Les entreprises traversent une crise sanitaire sans précédent, cette crise affecte sa survie et son organisation. Elle oblige les entreprises à se réinventer à faire preuve d'imagination pour transformer une menace en opportunité et devenir agile, en développant la pro activité, afin de pouvoir saisir de nouvelles opportunités. Derrière cette crise de COVID-19, il est probable qu'une crise économique pointe ses contours: chômage partiel, récession, faillite, incertitude perpétuelle, impacts directs et indirects inconnus. Cette période si complexe donne l'occasion aux organisations d'apprendre; de tirer un effet d'apprentissage nécessaire pour accompagner un changement organisationnel en phase avec une réalité environnementale.

#### **2-1- L'impact de la crise sanitaire sur le monde**

Le monde se trouve désormais face à un véritable tournant en ce qui concerne la pandémie de COVID-19. Malgré un succès initial dans la suppression de la transmission, de nombreux pays connaissent désormais une résurgence après avoir assoupli les restrictions. À l'approche de la saison de la grippe dans certaines régions du monde, et face à l'augmentation du nombre de cas et d'hospitalisations, de nombreux pays se trouvent dans l'obligation de trouver un juste équilibre entre la protection de la santé publique, la protection des libertés individuelles et la nécessité de ne pas mettre l'économie à l'arrêt.

S'il y avait la couverture sanitaire universelle, les pays pourraient s'attaquer de manière plus efficace aux trois manières dont la crise de la COVID-19 provoque directement et indirectement la morbidité et la mortalité :<sup>22</sup>

- La première est due au virus lui-même ;
- La deuxième au fait que les systèmes de santé sont incapables de fournir de manière continue des services de santé essentiels ;
- Et la troisième à son impact socioéconomique.

---

<sup>21</sup> Henri-Louis Védie, « Le covid-19 : un accélérateur de crise, un révélateur d'insuffisance », Avril 2020

<sup>22</sup> NOTE DE SYNTHÈSE DES NATIONS UNIES : LA COVID-19 ET LA COUVERTURE SANITAIRE UNIVERSELLE, octobre 2020

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

Ce que cette pandémie nous apprend, c'est que l'apparition d'une telle infection a démarré en Chine ce qui a rapidement perturbé l'économie mondiale, sachant qu'elle est la pièce maîtresse dans les échanges mondiaux, l'Empire du Milieu reste l'épicentre de l'industrie mondiale. Les différentes mesures prises dans ce pays (confinement, contrôle) ont perturbé grandement les chaînes d'approvisionnement à travers la planète.<sup>23</sup>

La crise sanitaire de l'épidémie COVID-19 est donc devenue également une crise économique. Cette épidémie a paralysé l'économie mondiale depuis le début de l'année 2020, et laisse présager, sans nul doute, un impact durable.

Il est également très attaché aux domaines économiques et financiers, puis des ressources écologiques dans une société mondialisée plus que jamais dépendante de ressources finies, productrices de déchets toxiques ou dangereux, et dépendante d'un système où la valorisation d'un capital est presque entièrement basée sur sa consommation, pour entretenir un système de production qui n'a pas de régulation politique forte et qui est une menace pour la santé des écosystèmes et d'une partie de la population. Il peut de plus y avoir une contradiction dans les termes.

Dans un contexte où l'économie mondiale est toujours aux prises avec la crise de la COVID-19, les perspectives extérieures sont très incertaines. Même si nous prévoyons une légère réduction des déséquilibres mondiaux en 2020, la situation varie d'un pays à l'autre. Les pays qui dépendent de secteurs gravement touchés, comme le pétrole et le tourisme, ou sont tributaires des envois de fonds, pourraient voir leur solde des transactions courantes chuter de plus de 2 % du PIB. Des chocs extérieurs aussi sévères pourraient avoir des effets durables et nécessiter des ajustements économiques considérables. Selon nos prévisions, la réduction des soldes des transactions courantes au niveau mondial sera moindre par rapport à celle observée après la crise financière mondiale d'il y a dix ans, ce qui s'explique en partie par le fait que les déséquilibres mondiaux d'avant la crise sont cette fois-ci moins marqués que lors de la flambée des prix des logements et des actifs au milieu des années 2000.

La COVID-19 a ouvert la voie à la transformation numérique alors que les entreprises réorientent leurs opérations pour faire face aux fermetures de bureaux, aux déplacements restreints et aux interruptions d'approvisionnement. Pour certaines entreprises, cela signifie adopter la facturation électronique, utiliser davantage la signature électronique, recourir à

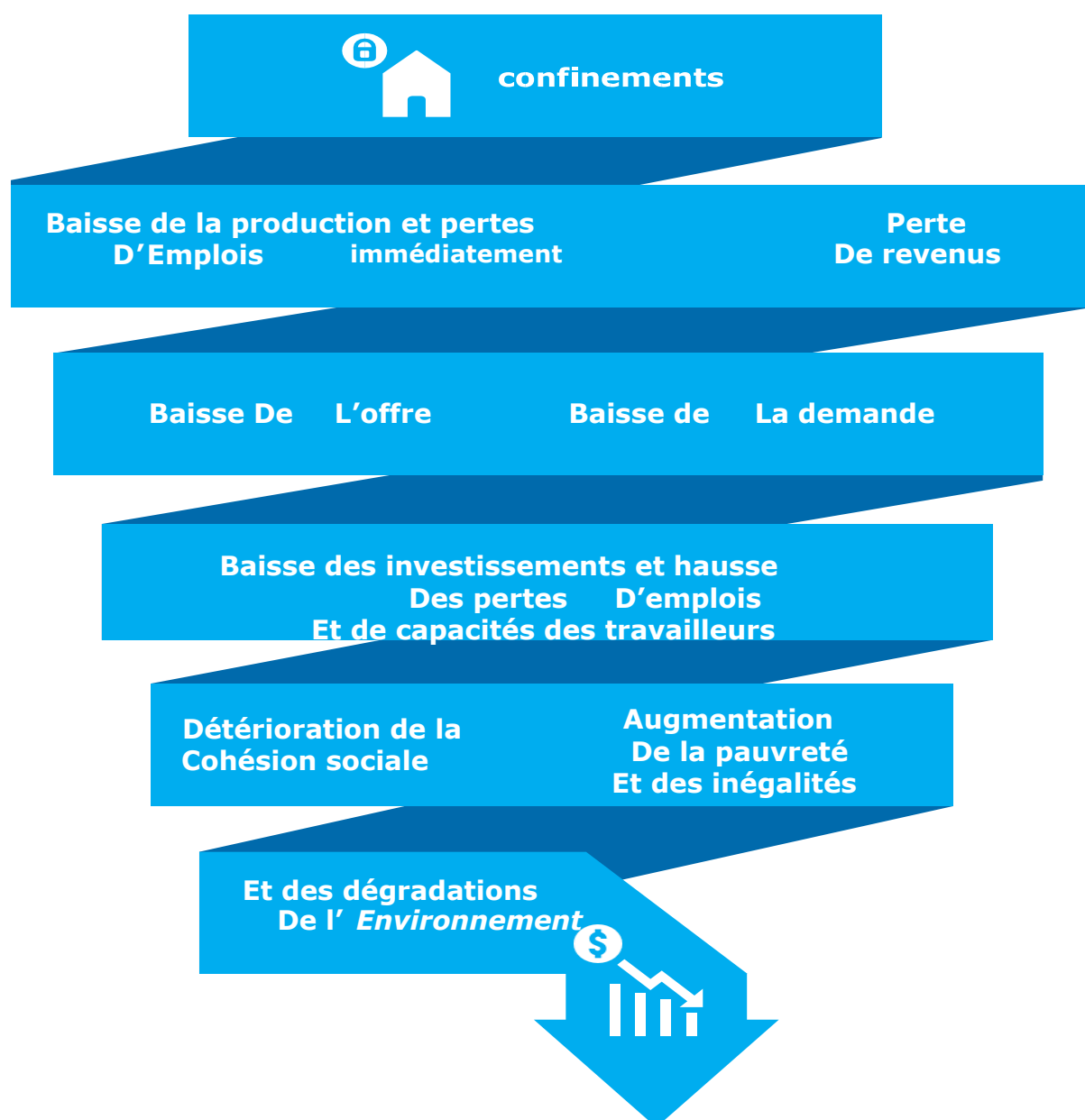
---

<sup>23</sup>Marie Noeline Sinapin, «Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience», France, 2020

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

l'online banking, passer du B2B à un modèle direct au consommateur, ou utiliser le streaming virtuel pour remplacer les réunions, les conférences et les événements. Au fur et à mesure que les entreprises et les particuliers composent avec les nouvelles mesures, des moyens plus productifs d'effectuer le même travail apparaissent, ce qui a un effet d'entraînement sur les feuilles de route numériques.<sup>24</sup>

**Figure N°14:** « Mécanisme de canalisation l'économie – la spirale négative »



**Source :** Note de synthèse : Le monde du travail et la COVID-19, JUIN 2020<sup>25</sup>

<sup>24</sup> <https://www.fedil.lu/fr/publications/conclusions-a-tirer-de-la-crise-covid-19/>

<sup>25</sup> Note de synthèse : Le monde du travail et la COVID-19, JUIN 2020

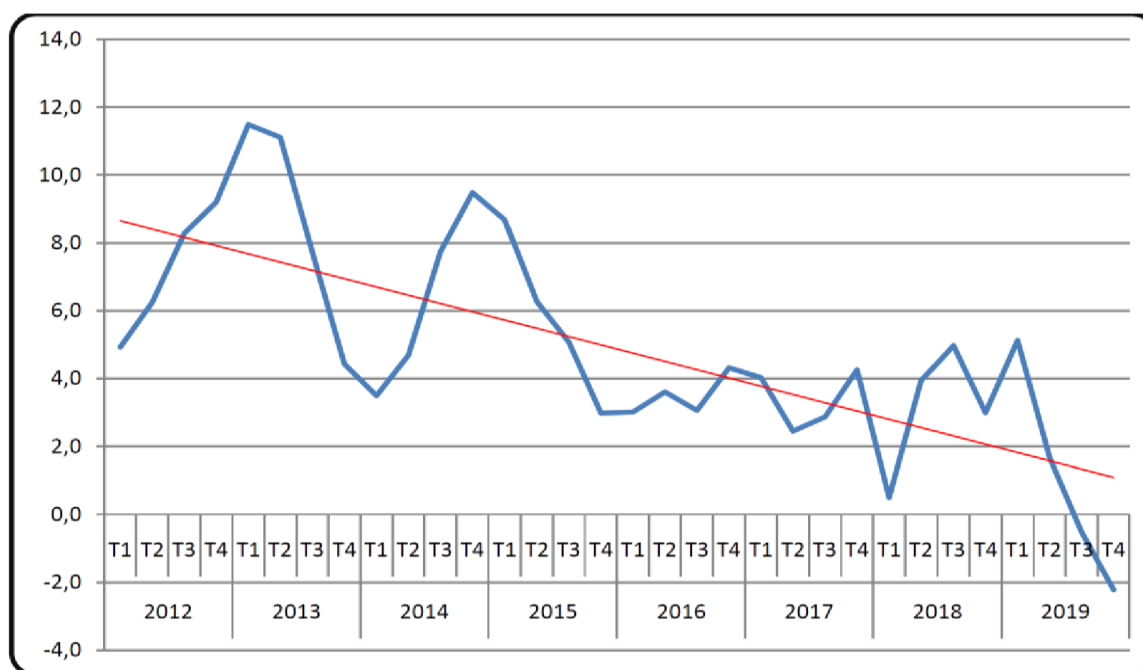
## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

Récession à long terme aux effets dévastateurs sur l'économie, l'emploi et la société.

### 2-2- L'impact de la crise sanitaire sur l'économie algérienne

Avant même l'arrivée du virus en Algérie, la croissance faiblissant du PIB (1% en 2019 contre 1.4% en 2018), s'expliquait déjà par l'évolution négative de la production et des prix des hydrocarbures, ainsi que par la faiblesse de diversification de l'économie algérienne. Un ralentissement de la croissance a été enregistré même dans les secteurs hors hydrocarbures puisque la croissance hors hydrocarbures est passée de 3,3% en 2018 à 2,6 % en 2019. Un ralentissement est enregistré dans les secteurs du Bâtiment, Travaux Publics et Habitat (BTPH), de l'agriculture et du commerce. Cette tendance est structurelle pour beaucoup de variables comme par exemple la croissance de l'investissement public et privé, dont l'évolution décrite par le graphique ci-dessous (ONS) montre une baisse nette depuis 2012 et négative en 2019.

**Figure N°15:** « Evolution du taux de croissance (%) de la Formation Brute de Capital Fixe »



Source : ONS Comptes Nationaux 2019<sup>26</sup>

Malgré l'expansion rapide du virus COVID-19, qui a touché toutes les wilayas du pays, en particulier celles du Nord et des Hauts Plateaux, le système de santé a pu répondre à

<sup>26</sup> ONS Comptes Nationaux 2019

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

la demande sanitaire. Qu'il soit direct ou indirect, l'impact de l'épidémie du COVID-19 sur la santé des Algériens ne dépend pas seulement de l'accès à tous aux soins hospitaliers ; il relève également des capacités de prévention et de mitigation contre les risques du COVID-19 à travers les structures de santé de base et primaires et les mécanismes d'engagement communautaire. Les efforts de surveillance, notamment au niveau communautaire, jouent un rôle déterminant pour prévenir un accroissement de la morbidité et de la mortalité. Dans ce contexte, l'épidémie risque d'affecter les populations de façon inégale, selon le niveau et la continuité de leur accès aux messages de santé publique, au dépistage et aux soins préventifs<sup>27</sup>. La situation géographique des ménages, leurs conditions de vie, leur niveau de revenu, d'éducation, d'autonomie physique ou mentale, ou d'inclusion sociale sont autant de facteurs d'inégalités face à l'épidémie. Il mérite d'être noté par ailleurs que le personnel de santé a été le plus exposé aux risques sanitaires liés au virus.<sup>28</sup>

### **Section 03 : les conséquences et résiliences de la crise sanitaire**

Les secteurs les plus durement touchés pourraient subir les conséquences de cette crise durant plusieurs années. Ce choc a entraîné dans son sillage plusieurs coups durs : un arrêt de la production dans les pays touchés frappant ainsi les chaînes d'approvisionnement à travers le monde, ayant pour conséquence une forte baisse de la consommation et un effondrement de la confiance.<sup>29</sup>

#### **3-1-Les conséquences de la crise sanitaire COVID-19**

Nous avons répartis les conséquences de cette pandémie selon les secteurs fortement touchés :

##### **3-1-1- Les conséquences économiques**

Les conséquences économiques du coronavirus n'ont pas tardé à apparaître et de nombreux secteurs sont affectés par cette épidémie. Le taux de chômage aux Etats-Unis est passé de 3,6 % fin 2019 à 14,7 % en avril 2020, taux qui pourrait en fait se rapprocher des 20 % au vu des difficultés de fonctionnement des services statistiques américains. La France, aussi lourdement impactée, a enregistré une diminution de 16,2% de sa production

---

<sup>27</sup> Unicef Policy Brief : Atténuer les répercussions économiques et sociales (2020) de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) en Algérie

<sup>28</sup> Préparé par le Système des Nations Unies en Algérie, « ANALYSE RAPIDE DE L'IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE DU COVID-19 SUR L'ALGERIE ET PROPOSITIONS POUR UNE RELANCE DURABLE ET RESILIENTE »

<sup>29</sup> Covid-19 : La crise économique derrière la crise sanitaire (Dossier), Article · November 2020

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

industrielle en mars comparé à février 2020. Les ventes d'automobiles au Royaume-Uni ont chuté de 89 % en mai 2020 par rapport à mai 2019, entraînant la suppression de 500 postes chez le constructeur Aston Martin et 1500 postes chez la chaîne de concessionnaires Lookers. Pour finir, aux vues de la chute du prix du pétrole et de la paralysie de l'économie interne, l'Arabie Saoudite a annoncé un plan d'austérité dans lequel elle fait passer la TVA de 5 % initialement à 15 % et coupe les allocations à ses citoyens.

### **3-1-2- Les conséquences sur le transport aérien**

Les compagnies aériennes ont bénéficié aux Etats-Unis d'une enveloppe de 25 milliards de dollars versés par le gouvernement en mars, en échange de quoi elles s'étaient engagées à ne pas supprimer d'emplois jusqu'au 30 septembre. Mais American Airlines a prévenu dès le mois d'octobre qu'elle licencierait 19 000 salariés si elle ne recevait pas de nouveaux soutiens tandis que « United Airlines » a averti qu'elle congédierait 16 000 personnes. L'entreprise franco-néerlandaise Air France/KLM a évoqué une réduction de 40 % de son offre court courrier d'ici la fin 2021. Celle-ci accuse une perte nette de 1,8 milliard d'euros au premier trimestre 2020. En octobre, Air France avait perçu de l'Etat français un total de 7 milliards d'euros d'aide, dont 4 milliards de prêt bancaires garantis et 3 milliards de prêt, en même temps que les Pays-Bas ont injecté 2 à 4 milliards d'euros supplémentaires pour KLM.

### **3-1-3- Les conséquences sur l'hôtellerie/restauration**

Dans les secteurs de services, l'hôtellerie subit également de plein fouet les conséquences de la propagation du coronavirus. Pour éviter la propagation du virus, compagnies aériennes et croisiéristes ont également pris des mesures de sécurité... Face à l'effondrement de l'activité, le champion français de l'hôtellerie Accor prend de « nouvelles actions fortes ». Il se résout au chômage partiel pour 75 % de ses 50 000 salariés dans le monde. Il suspend aussi son dividende. Un quart de son montant est consacré à des actions de solidarité.

### **3-1-4- Les conséquences sur le secteur automobile et énergie**

L'automobile mondiale accuse durement le coup avec des chaînes de production fortement perturbées, alors que de nombreuses usines chinoises ont arrêté leur production en raison du coronavirus et ont paralysé d'importants sites automobiles en Corée et au Japon.

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

Loin de l'Asie, des répercussions sont également fortes en France. Début février, l'Opep, qui a confirmé que l'épidémie aurait un impact sensible sur la demande du pétrole, a d'ailleurs revu à la baisse de 19 % sa prévision de croissance cette année. Selon les données compilées par l'Agence « Anadolu », les 12 plus grandes compagnies pétrolières cotées en bourse dans le monde ont enregistré une perte nette combinée de 20,6 milliards USD pour le premier trimestre 2020. L'Agence turque a analysé les données financières.

### **3-1-5- Les conséquences sur le secteur social et métiers**

La pandémie de la COVID-19 qui a touché toute la planète a eu un fort impact sur les pratiques des métiers de l'aide et du soin. Cette situation inédite a affecté toute la population, les personnes fragiles et notamment celles qui sont aidées et accompagnées par les travailleurs sociaux. Plus que jamais, elles ont eu besoin d'être soutenues tant par leur entourage que par les professionnels et les bénévoles. Ce soutien réalisé dans des conditions très particulières ont conduit les travailleurs sociaux mais aussi les cadres et les directeurs de service à prendre des décisions et à adapter leurs réponses. Celles-ci étaient parfois assez évidentes, mais d'autres, beaucoup plus complexes ont été difficiles à trancher. En effet, il fallait prendre en compte des impératifs sanitaires mais aussi assurer une mission de protection afin que personne ne soit en danger. Des problématiques nouvelles sont apparues, des questions auxquelles les professionnels n'étaient pas préparés se sont posées. La mise à distance physique et les mesures barrières limitant le contact direct et la proximité, il a fallu pour chacun trouver des réponses satisfaisantes portées par du sens. Les institutions ont dû réorganiser leurs offres de services et leurs organisations de travail dans des délais très restreints en s'adaptant chaque jour à une situation évolutive tout en ne disposant pas toujours des informations nécessaires ou suffisantes.<sup>30</sup>

### **3-2- La résilience a la crise sanitaire**

Les recherches d'impacts socio-économiques jusqu'à présent mettent en avant les dimensions multisectorielles de la profondeur de la crise mais également les perspectives d'un fort rebondissement avec la mise en place des politiques publiques adéquates qui permettent la relance économique et sociale sur des bases plus solides, résilientes et durables. Elles mettent en exergue l'importance de plans de gestion des chocs et crises, du système de

---

<sup>30</sup> LES EFFETS DE LA CRISE « COVID-19 » SUR LES PRATIQUES DES TRAVAILLEURS SOCIAUX : ASPECTS ETHIQUES ET DEONTOLOGIQUES

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

protection sociale, la sécurité alimentaire et sanitaire, le rôle des investissements publics et privés et le besoin d'intervention étatique en appui pour assurer la disponibilité des liquidités et pour rétablir la confiance en l'économie.<sup>31</sup>

À court terme, les efforts des pouvoirs publics devraient continuer d'être axés sur la mise en œuvre de dispositifs d'urgence et la promotion de la reprise économique. Les pays dont les taux de change sont souples gagneraient à continuer de les laisser, dans la mesure du possible, s'adapter aux conditions extérieures. Les interventions sur le marché des changes, lorsqu'elles sont nécessaires et lorsque les réserves sont suffisantes, pourraient contribuer à réduire l'instabilité des marchés. Pour les pays qui subissent des pressions ayant des effets perturbateurs sur leur balance des paiements et qui n'ont pas accès à des financements extérieurs privés, les financements officiels et les lignes de crédit réciproque peuvent contribuer à soutenir l'économie et à préserver les dépenses de santé essentielles.

Il convient d'éviter les obstacles tarifaires ou non tarifaires aux échanges, notamment en ce qui concerne les équipements et fournitures médicales, et de lever les nouvelles restrictions commerciales récemment imposées. Le recours aux droits de douane pour cibler des balances commerciales bilatérales est préjudiciable au commerce et à la croissance, et déclenchent généralement des fluctuations monétaires compensatoires. En règle générale, ces droits sont en outre inefficaces pour réduire les déséquilibres extérieurs excessifs et les désalignements des taux de change, pour lesquels il faut s'attaquer aux distorsions macroéconomiques et structurelles profondes. Il faudrait moderniser le système commercial multilatéral fondé sur des règles et renforcer les règles relatives aux subventions et au transfert de technologies, notamment en élargissant l'ensemble des règles relatives aux services et au commerce électronique et en assurant le bon fonctionnement du système de règlement des différends de l'OMC.

À moyen terme, les pays excédentaires et les pays déficitaires devront unir leurs efforts pour réduire les déséquilibres excessifs de l'économie mondiale. Étant donné que les distorsions économiques et autres qui ont précédé la crise de la COVID-19 pourraient persister ou s'aggraver, il conviendra de procéder à des réformes adaptées à la situation particulière de chaque pays.

---

<sup>31</sup> NOTE DE SYNTHÈSE DES NATIONS UNIES : LA COVID-19 ET LA COUVERTURE SANITAIRE UNIVERSELLE, octobre 2020

## CHAPITRE II : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE FACE À LA CRISE SANITAIRE COVID-19 : impact et résilience

---

En s'appuyant sur notre expérience avec d'autres épidémies telles qu'Ebola, le VIH, le SRAS, la tuberculose et le paludisme, ainsi que sur notre longue histoire de collaboration avec le secteur privé et public, le PNUD aide les pays à réagir d'urgence et efficacement au COVID-19 dans le cadre de sa mission d'éradiquer la pauvreté, de réduire les inégalités et de renforcer la résilience aux crises et aux chocs. La prochaine phase de la réponse du PNUD à la crise de la COVID-19 vise à aider les décideurs à voir plus loin que le relèvement, à l'horizon 2030, afin qu'ils puissent faire des choix et gérer la complexité et l'incertitude dans quatre domaines principaux : la gouvernance, la protection sociale, l'économie verte et la disruption numérique. Elle englobe notre rôle de chef de file technique dans la réponse socioéconomique de l'ONU.<sup>32</sup>

### **Conclusion**

Il est plus que jamais essentiel que les entreprises, après avoir fourni beaucoup d'efforts pour résister à la crise, adaptent la gestion de leur sécurité. Il faut continuer les efforts pour sensibiliser et informer les entreprises et leurs salariés sur les risques liés à la crise et sur l'importance de mettre en place des mesures de prévention contre ces attaques.

Les sociétés qui le composent ont été obligé de se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement, en particulier les attentes immédiates des gouvernements, de l'industrie pharmaceutique et des investisseurs institutionnels qui veulent davantage de concret, de rapidité et d'efficacité et des ressources dont elles disposent dans les plus brefs délais en vue de trouver rapidement un vaccin.

La pandémie COVID-19 a conduit à une augmentation des activités dans le monde digital. Il est crucial de sécuriser celui-ci par l'usage de solutions fiables afin de maintenir un climat de confiance. La cybersécurité doit plus que jamais être mise au premier plan. Les efforts d'investissements et de promotion du secteur de la cybersécurité doivent être renforcés.

---

<sup>32</sup><https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/coronavirus.html>En consulté le 15/11/2021

## **Chapitre III**

**Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire  
COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-  
Ouzou (ex NUMIDIA)**

## **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

### **Introduction**

Comme lors de toute démarche de prévention des risques professionnels, l'entreprise veillera à la mise en œuvre de mesures de réduction des risques et de protection collective en priorité sur des mesures de protection individuelle. Les mesures de prévention sont à la fois organisationnelles et sanitaires pour diminuer le risque de transmission de la COVID-19.

L'entreprise doit par ailleurs veiller à l'adaptation constante de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances.

Après avoir traité le cadre théorique de la stratégie de l'entreprise ainsi que de la pandémie COVID-19, on passe dans ce présent chapitre au cas pratique dont on va analyser l'impact de cette crise sur la stratégie de l'entreprise EPE C&H/Spa unité de Tizi-Ouzou (ex NUMIDIA).

Ce troisième chapitre est consacré au cas pratique composé de trois sections, dans la première section on va présenter l'organisme d'accueil ainsi son organigramme. Ainsi dans la deuxième section intitulé questionnaire et récolte des données. Enfin, la dernière section est consacrée à l'analyse des résultats du questionnaire effectué avec l'échantillon de l'entreprise.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

L'entreprise Confection et Habillement « EPE C&H » est affilié au Holding Industriel Textiles et Cuir par abréviation « GETEX », son siège social est situé à la zone industrielle de ROUIBA. Sa transformation juridique en SPA est intervenu par décision N° 01/02 de l'AGEX du 12/06/2002. Terrain assiette : propriété de l'entreprise acquis par acte n73 auprès des services des domaines de la wilaya de Tizi-Ouzou.

C'est une société par action au capital de 10.179.000.000 DA et qui comporte plus de 8000 salariés, répartis sur l'ensemble des différentes filiales. Elle est composée de 24 filiales sur le territoire national. Elle a pour vocation la production et la commercialisation des produits textiles, la confection de l'habillement, de la bonneterie et cuir, maroquinerie et chaussures.

L'entreprise publique économique C&H/Spa, occupe une position de leader dans le marché national de la confection et de l'habillement. Elle dispose d'une capacité importante et d'un savoir faire avéré et reconnu par une longue expérience cumulée dans le domaine.

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

Dans cette section nous allons aborder en premier lieu, l'évolution de l'entreprise et en dernier lieu présenter l'organigramme de l'entreprise avec des explications à l'appui.

### 1-1- Évolution sur C&H unité TIZI-OUZOU (Ex NUMIDIA)

C&H unité TIZI-OUZOU (Ex SONAC, SONITEX, ECOTEX Tizi-Ouzou, Ex NUMIDIA) est une entreprise publique économique, créée en 1966, était une Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limité (EURL). Sise à Rue N°12 SAID AMIROUCHE à 1.5km du centre ville de Tizi-Ouzou. Elle est issue de la filialisation de l'unité ECOTEX de Tizi-Ouzou qui a procédé en janvier 1998 à une dévolution du patrimoine au profit de l'EURLGETEX. Et aujourd'hui EPE C&H/SPA unité TIZI-OUZOU (Ex NUMUDIA) affiliée au holding GETEX.

Le Capital de l'entreprise s'élève à 594 740000 ,00 DA, et d'une valeur nominale de 10.000 DA et a un effectif de 156 salariés qui sont repartis comme suit :

**Tableau N° 04 :** « Répartition du personnel par collectif »

DESIGNATION	Administration	Production directe	Production indirecte	Technique	TOTAL
NOMBRE	39	100	12	05	156

**Source :** Document de l'entreprise.

**Tableau N°05 :** « Répartition du personnel par contrat »

DESIGNATION	CDI	CDD	CTA	DAIP	TOTAL
NOMBRE	115	41			156

**Source :** Document de l'entreprise.

Depuis sa création, l'entreprise met en application de l'ISO 9001 version 2015 spécifie les exigences relatives au système de management qualité (SMQ, ISO 9001/15) certifié par un organisme Allemand.

#### 1-1-1- Situation géographique

L'unité TIZI-OUZOU (EX-NUMIDIA) se situe à 50km du Sud-est de chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, elle est délimitée dans son ensemble par :

## **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

- Au Nord : Route Nationale N°12
- Au Sud : chemin ferré
- A l'Est : propriété privée « EDIPAL »
- A l'Ouest : « EMIN AUTO »

### **1-1-2- L'activité de l'entreprise**

L'entreprise C&H unité TIZI-OUZOU est initialement spécialisée dans la réalisation de : Costume, veste, pantalon, costume de travail, combinaison de travail selon le modèle demandé, la salopette de travail, la tenue de sécurité de différents modèles, la tenue des pompiers, la blouse de travail, elle est spécialisée dans les vêtements professionnelle, chemisier, sport wear, tenues de travail et articles de travail.

### **1-1-3- L'objectif de l'entreprise**

Sur le plan commercial, l'objectif recherché est notamment :

- La présence dans les soumissions d'avis d'appel d'offre ;
- Avoir une grande part du marché par l'identification de la concurrence, en définissant la politique publicitaire et en réalisant des collections ;
- Pénétrer le marché étranger par la prospection en encourageant la politique du partenariat ;
- Renforcer la structure commerciale et améliorer les structures d'accueil et de ventes.

### **1-2- L'organigramme de l'entreprise C&H unité TIZI-OUZOU**

Comme le montre l'organigramme (Figure N°16) ci-dessous la structure de l'entreprise est composée d'une direction générale, secrétariat et sécurité ainsi que six (6) services contenant chacun des sections que nous expliquant leurs rôles respectifs.

#### **1-2-1- La direction générale**

Rôle de service administration générale :

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction général en matière de services rendus aux clients ;
- Développement des ventes et recouvrement des créances ;

## **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

- Organisation des décisions de financement, de stratégie commerciale, et de politique sociale ;
- Coordonner les différentes fonctions de l'entreprise ;
- Régler les difficultés et crises que l'entreprise traverse ;
- Désigner les principaux responsables de l'entreprise et leurs missions.

### **1-2-1-1- La directrice de l'unité**

La directrice est nommée par le conseil d'administration ou directoire d'une société. Elle représente la société et a pour rôle d'alléger la tâche du président.

- Elle définit les stratégies globales du fonctionnement de l'entreprise à court et moyen termes. Elle a pour mission de gérer l'activité commerciale, technique, technologique et tout ce qui n'a pas trait à l'administratif.
- Elle effectue également un travail de veille concurrentielle sur le marché national et international du domaine d'activité de l'entreprise qu'il dirige.

### **1-2-1-2- Secrétariat**

Se charge du calendrier du directeur de l'unité et des ordres provenant de la direction générale. Est une tâche assurée par une secrétaire, elle a pour rôle :

- Préparer, rédiger et diffuser les documents (synthèses, compte-rendu, circulaires...);
- Organiser les réunions ;
- Gérer l'encadrement du personnel ;
- Elle peut également être amené à gérer, pour le compte d'un ou plusieurs services ou pour un responsable : des missions de comptabilité, classer les dossiers ;
- Recevoir les visiteurs et assurer le standard téléphonique.

### **1-2-2- Sécurité**

Ce service se charge du contrôle de tout personne, marchandise ou véhicule, ainsi les mouvements (entrer et sorti) de l'entreprise.

## **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

- Contrôler l'accès et appliquer les règlements de l'établissement relatifs à la circulation intérieure et extérieure du personnel, des visiteurs, des usagers et des fournisseurs, ainsi que tous les règlements en vigueur ;
- S'assurer du respect des procédures de sécurité ;
- Examiner les portes et les fenêtres pour s'assurer qu'elles sont bien verrouillées ;
- Maintenir l'ordre et prévenir toute agitation indue, infraction ou vol de biens ;
- Décourager le comportement inadéquat ;
- Faire appliquer les règlements de sécurité en vigueur dans l'établissement.
- Expulser au besoin les intrus et les flâneurs indésirables.
- Rédiger des rapports.

### **1-2-3- Service Finance/Comptabilité**

Le chef de ce service coordonne la section comptabilité, la section comptabilité analytique, et Caissier principal. Ces derniers ont pour fonction l'enregistrement, le traitement et la diffusion de l'information financière de l'entreprise ainsi que de la gestion du budget de cette dernière. Le rôle du service de finance et comptabilité :

- Donner des informations sur la situation financière de l'entreprise vis à vis des partenaires extérieurs ;
- Aider à la décision en mettant en avant les données économiques nécessaires ;
- Utiliser au mieux les ressources financières disponibles dans l'entreprise ;
- Obtenir les capitaux (au meilleur coût) nécessaires pour le développement de l'entreprise ;
- Donner des informations sur la situation financière de l'entreprise ;
- Faciliter la prise de décision en regroupant et synthétisant des données économiques ;
- Trouver les capitaux nécessaires au développement de l'entreprise.

### **1-2-4- Service Commercial et Approvisionnement**

Le rôle du service commercial :

- Fixer des objectifs aux commerciaux/assistants marketing ;

## **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

- Etablir un calendrier des ventes ;
- Déterminer la communication de l'entreprise ;
- Rendre des comptes à la direction générale ;
- Réaliser et dépouiller l'étude de marché ;
- Faire un point de ses ventes et les transmettre à la directrice ;

Le rôle du service approvisionnement :

- Mise à jours de la documentation nécessaire (fichier produit, fichier fournisseur) ;
- Négociation et la recherche des meilleurs fournisseurs ;
- Recherche des meilleurs produits (types et qualité de produits) ;
- Passation des commandes ;
- Suivie des commandes et la relance des fournisseurs ;
- Manutention (déchargement et chargement) et gardiennage ;
- Contrôle qualitatif et quantitatif des commandes et des livraisons ;
- Distribution des matières et produit auprès des services utilisateur ;
- Tenue d'une comptabilité matière (suivi et valorisation des stocks).

### **1-2-5- Service ressources humaines**

Le rôle du service des ressources humaines :

- Gérer les demandes de congé ;
- Tenir à jour les dossiers du personnel ;
- Gérer les contrats de travail (établissement, suivi, suspension, rupture) et les avenants aux contrats de travail ;
- Veiller au respect des obligations légales (code du travail, convention collective, accords collectifs, règlement intérieur) ;
- Établir les fiches de paie ;
- Calculer les charges sociales et établir les déclarations sociales (mensuelles, trimestrielles et annuelles) ;
- Effectuer le calcul et la gestion des traitements et salaires et cotisations sociales afférentes.

## **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

### **1-2-6- Service Technique**

Le rôle du service technique :

- Faire le point sur les besoins en matières ;
- Déterminer le coût de revient ;
- Valider les commandes ;
- Déterminer les objectifs de production et vérifier le rythme de fabrication ;
- S'assurer du bon fonctionnement du matériel et de sa bonne utilisation ;
- Rendre des comptes à la direction générale.

### **1-2-7- Service maintenance**

Le rôle du service maintenance :

- Dépanner les machines, les matériels dans les meilleurs délais et au meilleur coût ;
- Réparer, réviser, rénover, maintenir en état les machines, les matériels ;
- Contrôler et surveiller les différentes énergies utilisées pour assurer les activités de l'entreprise (électricité, air, eau, gaz, vapeur...) ;
- Négocier les contrats d'assistance technique et de maintenance et veiller au respect de ces contrats.

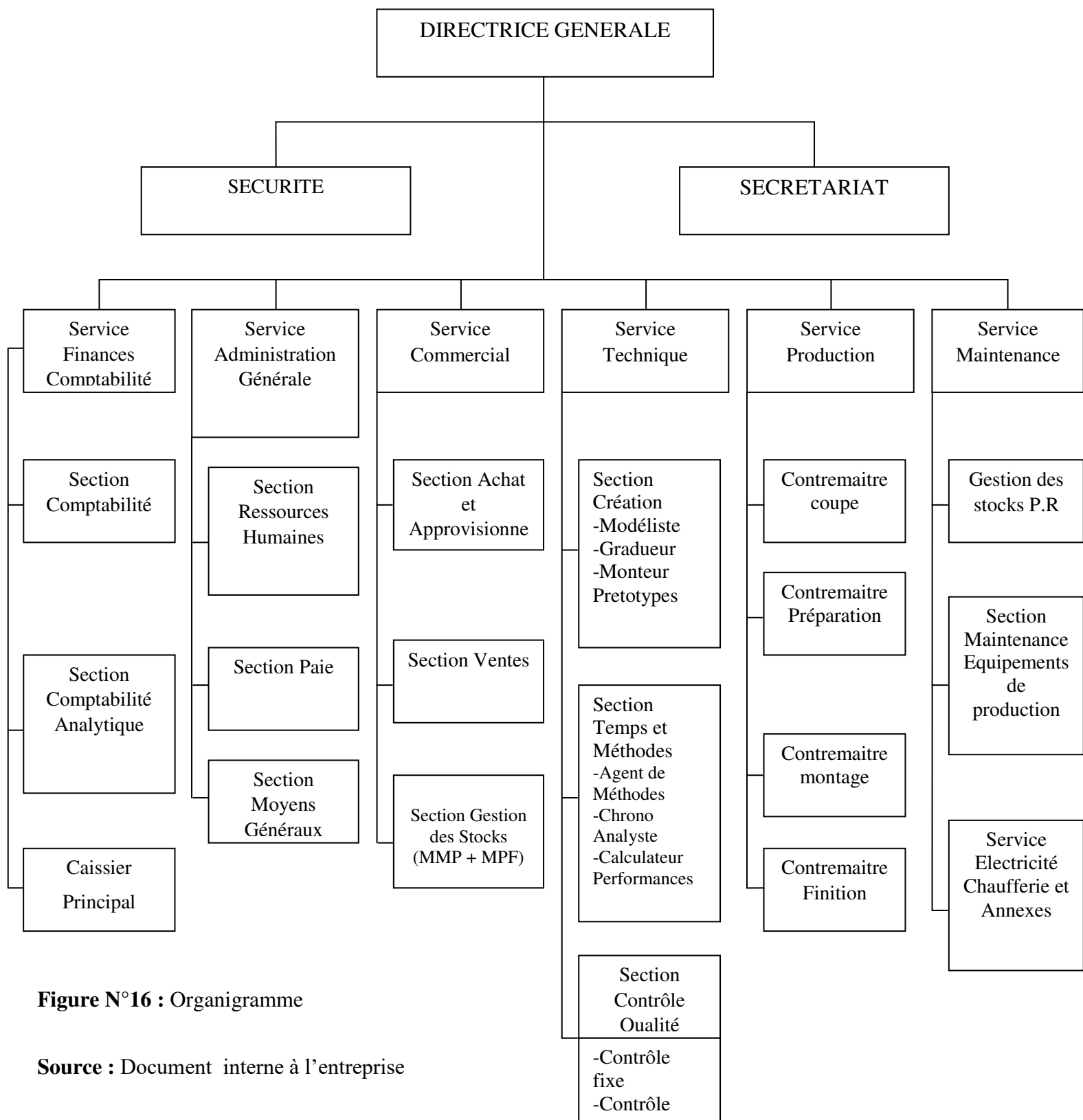
### **1-2-8- Service production**

Le rôle du service de production :

- Assurer les fabrications qui lui sont confiés dans les délais et les qualités demandées ;
- Rentabiliser les outils de production afin de garantir la compétitivité ;

Superviser les différentes unités de fabrication ; la sous-traitance ; la qualité ; la maintenance

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)



**Figure N°16 : Organigramme**

**Source :** Document interne à l'entreprise

# **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

## **Section 2 : Guide d'entretien et les outils de la récolte des données**

Dans le cadre de cette étude, nous présentons la démarche que nous avons utilisé afin d'approcher au sujet, nous allons définir l'objectif de la recherche et les instruments de collecte d'information privilégiés. Ainsi que le déroulement de l'entretien, sa définition, ses types et les objectifs visés.

### **2-1- Définition de l'objet de l'enquête**

Le but de notre étude est de montrer l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'entreprise. Pour cela nous avons élaboré un questionnaire destinées aux responsables qui sont sollicités dans la plupart des cas. Les questions visent l'impact de la crise sanitaire sur l'ensemble des services de l'entreprise ainsi que sur sa stratégie.

#### **2-1-1- Présentation de l'étude**

Dans notre travail de recherche, le stage pratique a été effectué pendant une période de 3 mois au sein de l'entreprise EPE C&H/Spa.

### **2-2- Méthodologie de récolte de données**

Afin de répondre à la problématique posée et les hypothèses formulées, nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche durant notre stage pratique. Nous avons opté pour deux techniques de collecte d'informations, à savoir l'analyse documentaire et l'entretien.

#### **2-2-1- L'analyse documentaire**

Après avoir eu l'accès aux documents fournis par les différents cadres, notre objectif était d'analyser et de consulter ces derniers afin de collecter les informations les plus pertinentes qui répondent le mieux à notre sujet de recherche.

Cette étape a été réalisée à travers une revue de documents. Il s'agit de :

- L'organigramme général de C&H unité TIZI-OUZOU.
- Du site web C&H unité TIZI-OUZOU.
- Quelques mémoires et rapports de stage élaborés sur l'entreprise.

## **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

### **2-2-2- L'entretien**

Il a été effectué avec les différents responsables de l'entreprise, qui ont été dans le but d'obtenir des réponses concernant le sujet traité.

L'analyse de la démarche stratégique repose généralement sur trois types d'entretiens :

#### **2-2-2-1- L'entretien directif**

Ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).

#### **2-2-2-2- L'entretien semi-directif**

Il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions. Au contraire, il « se laisse diriger tout en dirigeant ».

#### **2-2-2-3- L'entretien non directif**

C'est une méthode de recherche d'étude qualitative qui permet de collecter des données. Il s'agit pour l'enquêteur de réaliser un entretien individuel ou collectif durant lequel la parole est donnée à la personne interrogée (pas de questions préparées auparavant).

### **2-2-3- Le questionnaire**

#### **2-2-3-1- La définition d'un questionnaire**

Le questionnaire est un moyen de collecte de données, il présente une hiérarchie de questions formalisées destinées à obtenir des réponses et informations auprès des personnes questionnées.<sup>1</sup>

#### **2-3-2-2- Les types de questionnaire**

Il existe plusieurs types de questions :

---

<sup>1</sup> J-M. DECAUDIN, A. BOUGUERRA, « Etudes marketing avec SPSS », 4ème édition, PEARSON éducation, 2004, p218.

## **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

### **A. Questions ouvertes**

Une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse.

### **B. Questions fermées**

Ce sont les questions pour lesquelles il est imposé au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Deux types de questions fermées sont possibles : Questions à choix multiples et réponse unique et questions à choix et réponses multiples.

### **C. Echelles à catégories spécifiques**

Il s'agit d'une forme particulière de question fermée, principalement utilisée pour mesurer des variables psychologiques (croyances, évaluations, sentiments...) sur une échelle comme par exemple l'échelle de Likert. Le répondant entoure le chiffre qui approche au mieux son degré d'accord avec chaque proposition énoncée.<sup>2</sup>

Dans notre cas, nous avons opté pour un questionnaire (annexe N°01). Le questionnaire est un instrument central dans notre recherche. Il se compose de 14 questions, à savoir :

- Des questions fermées à réponse unique qui facilite le dépouillement ;
- Des questions à choix multiples ;
- Des questions ouvertes qui permettent la liberté à l'interrogé de s'exprimer.

Une fois les documents analysés, et le questionnaire réalisé, nous avons pu effectuer une synthèse dont l'objectif était d'analyser et d'interpréter la totalité des données collectés.

Or, cette opération se passait par les étapes suivantes :

- Le codage des données, avec la transformation de celles qualitatives aux quantitatives ;
- La saisie des données à l'aide du programmes Google FORMS, et l'EXCEL ;
- La tabulation des données en des tableaux simples ou croisés ;

---

<sup>2</sup> S. CHABANI, H. OUACHERINE, Op.Cit, p188.

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

- L'analyse des données tabulées, qui est l'étape la plus importante en traduisant les chiffres à des résultats.

### 2-3-L'échantillonnage

L'échantillon de notre recherche vise les salariés de l'entreprise, plus précisément les chefs de services et quelques autres qui sont au nombre de 10 personnes. Ce sont les personnes cibles pour répondre rigoureusement et convenablement au questionnaire.

### Section 03: Analyse, interprétations et synthèse des données

Après avoir étudié et récolté les données espérées, nous allons dans cette section les analyser, tabuler, schématiser et interpréter sous forme de résultats obtenues.

#### 3-1- Analyse des données

L'étape suivante après la collecte des données consiste à les interpréter sous forme de résultats statistiques. Le traitement de nos résultats d'enquête se fait selon les méthodes de tableaux, tri à plat et schémas. Afin d'analyser les données que nous avons recueillies dans le questionnaire, nous avons utilisé les logiciels Google Forms et Excel.

##### 3-1-1- Questions et interprétations

- 1- Depuis quand êtes-vous recruter au sien d'EPE C&H SPA, Unité TIZI-OUZOU affiliée au holding GETEX?

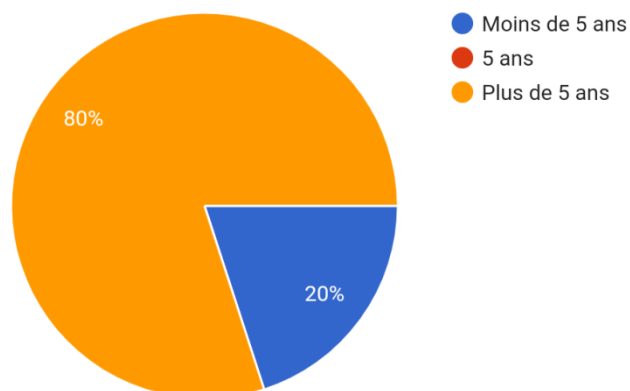
Tableau N° 06 : « La répartition des salariés selon l'expérience »

Durée d'expérience	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5 ans	02	20%
5 ans	00	00%
Plus de 5 ans	08	80%
<b>Total</b>	10	100%

**Source :** Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

Figure N°17 : « La répartition des salariés selon l'expérience »



Source : Réalisé par nous même à partir de tableau N°06.

### ➤ Commentaire

Par rapport à l'échantillon de notre questionnaire la majorité (80%) ont une expérience qui dépasse les cinq ans dans l'entreprise, il y'a une petite minorité (20%) avec une expérience moins de cinq ans. Delà nous constatons que les employés de l'entreprise ont une forte expérience, donc ils possèdent du savoir-faire et de bonnes compétences ce qui servira d'opportunités pour l'entreprise.

### 2- Quel est votre poste actuel?

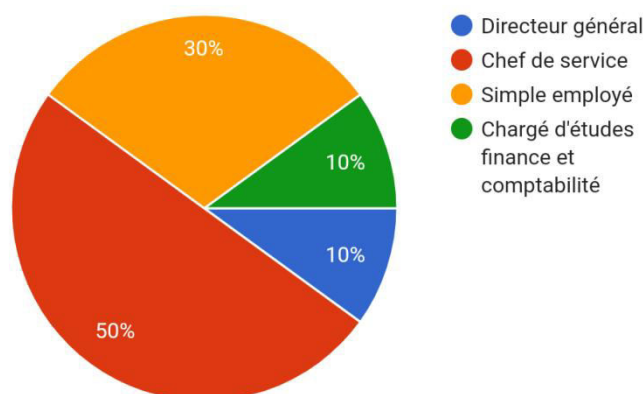
Tableau N°07 : « La répartition des salariés selon le poste du travail »

Le poste de travail	Effectif	Pourcentage
Directeur général	01	10%
Chefs de service	05	50%
Simple employés	02	20%
Chargé d'études finance et comptabilité	01	10%
Total	10	100%

Source : Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

Figure N°18 : « La répartition des salariés selon le poste du travail »



Source : Réalisé par nous même à partir de tableau N°07.

### ➤ Commentaire

Comme dans chaque entreprise il existe un seul directeur général. Puisque dans notre échantillon nous avons visé globalement les chefs de services, donc le pourcentage représentant de ces derniers est plus élevé que les autres postes existants. Dont nous remarquons 10% représentant un seul (01) directeur général, 50% représentant six (05) chefs de service et 20% représentant trois (02) simples employés ainsi qu'un seul (01) chargé d'étude.

### 3- Participez-vous à la définition des objectifs stratégiques et opérationnels de votre entreprise?

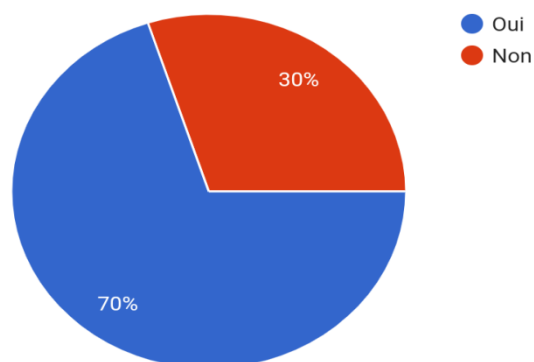
Tableau N°08 : « Les membres définissant les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise »

	Effectif	Pourcentage
Oui	07	70%
Non	03	30%
<b>Total</b>	10	100%

Source : Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

**Figure N°19 :** « Les membres définissant les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise »



**Source :** Réalisé par nous même à partir de tableau N°08

### ➤ **Commentaire**

Depuis cette figure nous déduisons que la majorité (70%) des employés qui interviennent à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de cette entreprise, sont des chefs de service qui sont au nombre de 07, ainsi que le directeur général, ils occupent un pourcentage de 70% de notre échantillon, contrairement au reste de l'échantillon qui sont des simples employés qui n'interviennent pas à la réalisation de ces objectifs.

### **4- Selon vous l'activité de votre entreprise est-elle saisonnière ou non?**

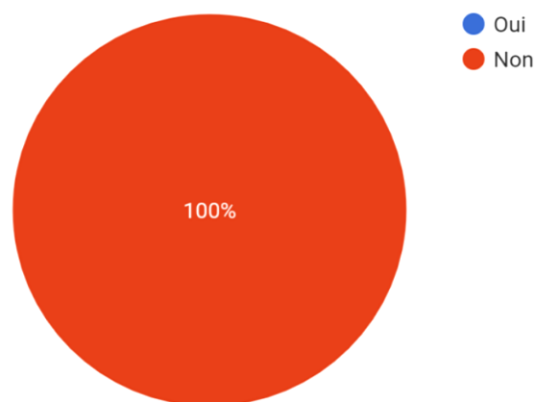
**Tableau N°09 :** « L'activité de l'entreprise »

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	00	00
Non	10	100%
<b>Total</b>	10	100%

**Source :** Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

Figure N°20 : « L'activité de l'entreprise »



Source : Réalisé par nous même à partir de tableau N°09

### ➤ Commentaire

D'après la figure N°20, nous remarquons que la totalité de l'échantillon ont votés pour « oui », ce qui implique que l'activité de l'entreprise C&H est durable et continue, mais non pas saisonnière. Car la production des tenues de travail est annuelle et non pas temporaire.

### 5- Connaissez-vous des périodes de ralentissement d'activité?

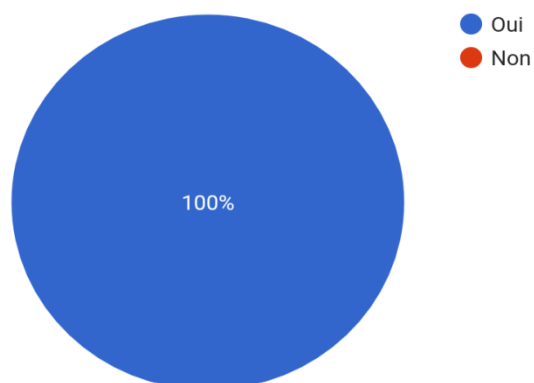
Tableau N° 10 : « Les causes de ralentissement d'activité »

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	00	00%
<b>Total</b>	10	100%

Source : Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

Figure N° 21 : « Les causes de ralentissement d'activité »



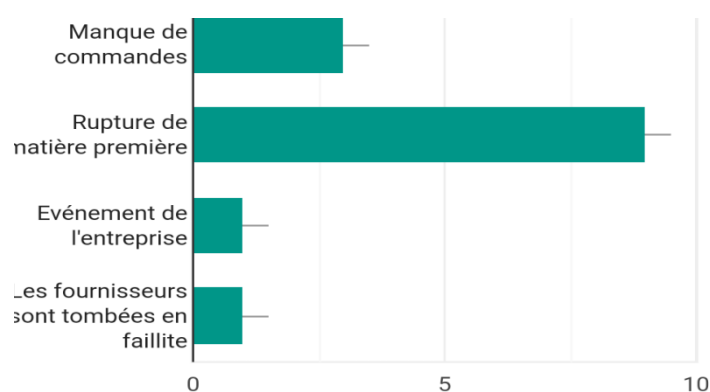
Source : Réalisé par nous même à partir de tableau N°10

Tableau N° 11 : « Les raisons de ralentissement d'activité »

Les causes	Votes	Pourcentage
Manque de commande	03	30%
Rupture de matière première	09	90%
Événement de l'entreprise	01	10%
La faillite des fournisseurs	01	10%

Source : Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

Figure N° 22 : « Les raisons de ralentissement d'activité »



Source : Réalisé par nous même a partir de tableau N°11

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

### ➤ Commentaire

Nous constatons que l'entreprise C&H connaît des périodes de ralentissement d'activité, par rapport à l'étude effectuée la majorité de l'échantillon ont voté « oui » pour des périodes de ralentissement de l'activité. Les causes de ces ralentissements sont différentes et nombreuses mais les plus essentielles sont : la rupture de la matière première (09 votes), le manque de commandes (03 votes), événement de l'entreprise (01 vote) et la faillite des fournisseurs (01 vote).

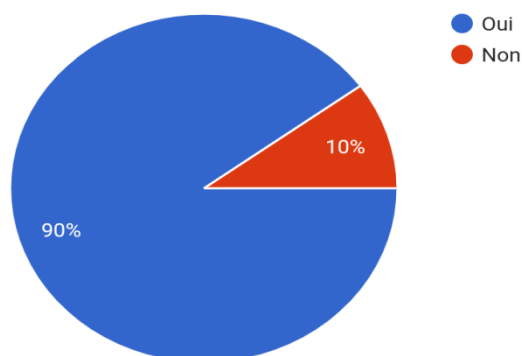
### 6- Depuis la crise sanitaire COVID-19 à ce jour avez-vous participé à la mise en place des mesures devant servir de révision de votre stratégie et plan d'action?

**Tableau N° 12 :** « La participation de la mise en place des mesures devant servir de révision de la stratégie et le plan d'action »

	Effectif	Pourcentage
Oui	09	90%
Non	01	10%
<b>Total</b>	10	100%

**Source :** Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

**Figure N° 23 :** « La participation de la mise en place des mesures devant servir de révision de la stratégie et le plan d'action »



**Source :** Réalisé par nous même a partir de tableau N°12

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

### ➤ Commentaire

La figure N°23 montre que la mise en place des mesures devant servir de révision de la stratégie et du plan d'action, ne sont pas nombreux et ils se représentent par le personnel administratif de l'entreprise (directeur générale ainsi quelques chefs de services 90%).

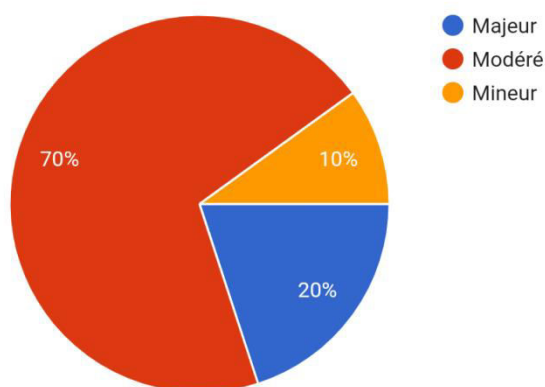
### 7- Quel est selon vous l'impact de la COVID-19 sur votre activité?

Tableau N° 13: « L'impact de la COVID-19 sur l'activité de l'entreprise »

	Effectif	Pourcentage
<b>Majeur</b>	02	20%
<b>Modéré</b>	07	70%
<b>Mineur</b>	01	10%
<b>Total</b>	10	100%

Source : Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

Figure N° 24 : « L'impact de la COVID-19 sur l'activité de l'entreprise »



Source : Réalisé par nous même a partir de tableau N°13

### ➤ Commentaire

Selon les réponses du questionnaire tabulées en dessus nous n'avons constaté que l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'entreprise C&H n'est ni majeure ni mineure,

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

mais plutôt modéré. D'ailleurs la grande majorité (70%) de l'échantillon ont voté pour « modéré », mais une petite minorité (20%) a voté pour « majeur », et (10%) a voté pour « mineur ».

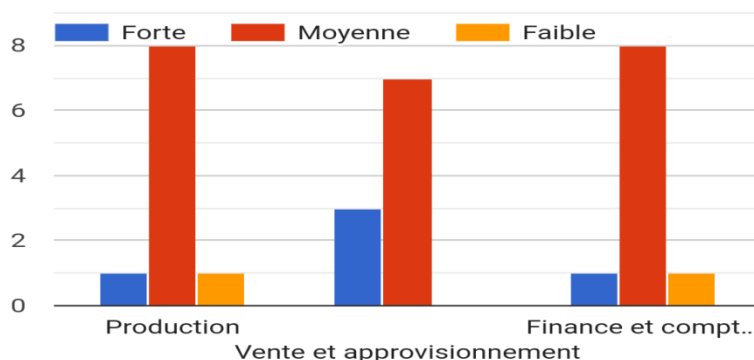
### 8- Situez selon vous le degré de baisse de l'activité depuis la COVID-19?

**Tableau N°14 :** « le degré de baisse de l'activité depuis la COVID-19 »

	Forte		Moyenne		Faible	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
<b>Production</b>	01	10%	08	80%	01	10%
<b>Vente et approvisionnement</b>	03	30%	07	70%	00	00%
<b>Finance et comptabilité</b>	01	10%	08	80%	01	10%

**Source :** Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

**Figure N° 25 :** « le degré de baisse de l'activité depuis la COVID-19 »



**Source :** Réalisé par nous même a partir de tableau N°14

#### ➤ **Commentaire**

Après notre constatations sur le tableau et la figure N°25, nous remarquons que :

**La production :** la majorité (80%) des votes signalent une baisse moyenne de la production.

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

**Vente et approvisionnement :** les pourcentages sont approximatifs entre moyenne (70%) et forte baisse (30%) des ventes et approvisionnements.

**Finance et comptabilité :** la baisse de cette activité est moyenne d'après la majorité de l'échantillon (80%).

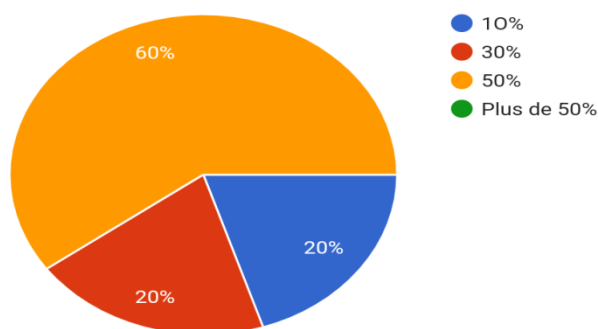
### 9- Situez en pourcentage la diminution du chiffre d'affaire de l'entreprise depuis le début de la crise sanitaire ?

**Tableau N°15 :** « La diminution du chiffre d'affaire de l'entreprise depuis le début de la crise sanitaire »

Chiffre d'affaire	Effectif	Pourcentage
10%	02	20%
30%	02	20%
50%	06	60%
Plus de 50%	00	00%
<b>Total</b>	10	100%

**Source :** Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

**Figure N° 26 :** « La diminution du chiffre d'affaire de l'entreprise depuis le début de la crise sanitaire »



**Source :** Réalisé par nous même à partir de tableau N°15

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

### ➤ Commentaire

Nous n'avons constaté d'après les données en dessus que la diminution du chiffre d'affaire de l'entreprise C&H unité Tizi-Ouzou est de 50% par rapport à la majorité (60%) de l'échantillon, (20%) pour 30% et (20%) pour 10%.

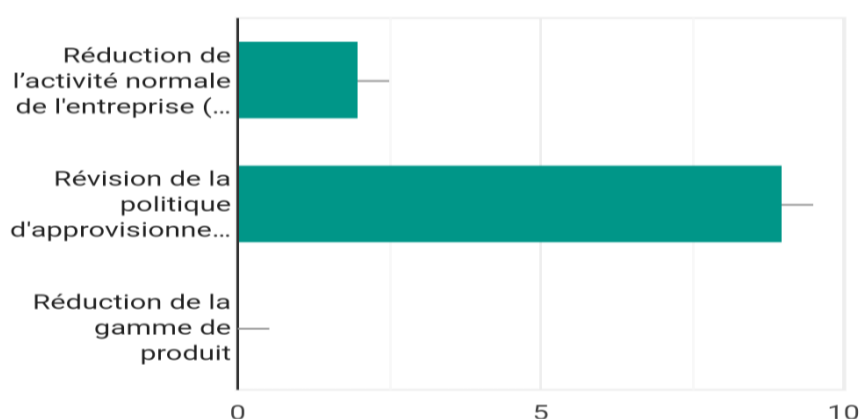
### 10- Quelles sont les mesures prises pour faire face à l'impact négatif sur l'activité de l'entreprise?

**Tableau N°16 :** « Les mesures prises face à l'impact négatif sur l'activité de l'entreprise »

	votes	Pourcentage
<b>Réduction de l'activité normale de l'entreprise (en temps de travail)</b>	02	20%
<b>Révision de la politique d'approvisionnement (réduction des approvisionnements)</b>	09	90%
<b>Réduction de la gamme de produit</b>	00	00%

**Source :** Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

**Figure N° 27 :** « Les mesures prises face à l'impact négatif sur l'activité de l'entreprise »



**Source :** Réalisé par nous même à partir de tableau N°16

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

### ➤ Commentaire

D'après les données en dessus nous remarquons que les mesures prises face à l'impact négatif sur l'activité de l'entreprise C&H sont :

**Révision de la politique d'approvisionnement**

**Réduction de l'activité normale de l'entreprise**

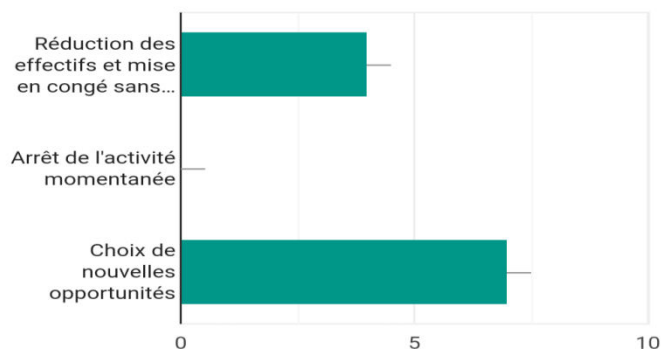
### 11- Quelles sont les décisions stratégiques prises par l'entreprise pour faire face aux impacts de la COVID-19?

**Tableau N°17 :** « Les décisions stratégiques prises par l'entreprise face aux impacts de la COVID-19 »

Les décisions stratégiques	Votes	Pourcentage
Réduction des effectifs et mise en congé sans soldes des salariés	04	40%
Arrêt de l'activité momentanée	00	00%
Choix de nouvelles opportunités	07	70%

**Source :** Réalisé par nous même sur la base des résultats de l'enquête.

**Figure N° 28 :** « Les décisions stratégiques prises par l'entreprise face aux impacts de la COVID-19 »



**Source :** Réalisé par nous même a partir de tableau N°17

## Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)

### ➤ Commentaire

Concernant les décisions stratégiques prises par l'entreprise face aux impacts de la COVID-19, nous déduisons que le choix de nouvelles opportunités et la réduction des effectifs et mises en congé sans solde des salariés sont les décisions les plus importantes prises par l'entreprise.

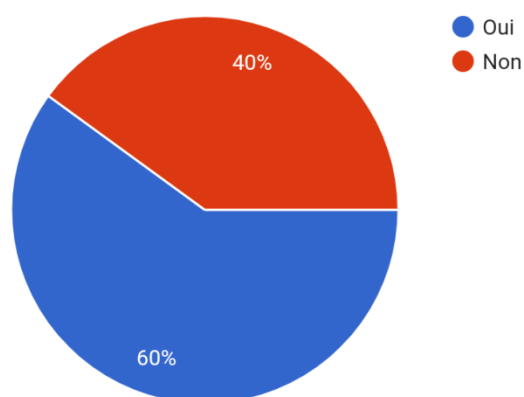
### 12- La crise du COVID-19 a-t-elle un impact positif sur votre entreprise?

Tableau N°18 : « l'impact positif de la crise sanitaire COVID-19 »

	Effectif	Pourcentage
Oui	06	60%
Non	04	40%
<b>Total</b>	10	100%

Source : Réalisé par nous même sur la base des données de l'entreprise.

Figure N° 29 : « l'impact positif de la crise sanitaire COVID-19 »



Source : Réalisé par nous même a partir de tableau N°18

### ➤ Commentaire

Nous constatons d'après la figure N°29 que la majorité (60%) de l'échantillon a voté pour « oui » et une minorité (40%) a voté pour « non », donc l'entreprise C&H as eu un impact positif par rapport à la COVID-19. Qui est la production des masques chirurgicaux.

## **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

### **13- Que préconisez-vous pour les cadres dirigeants de votre entreprise pour à l'effet de revoir la stratégie en cas de crise éventuelle dans le futur dans le souci de s'adapter et pouvoir être résiliente à son environnement?**

D'après les données récoltées par les membres de notre échantillon nous avons résumé les informations les plus essentielles :

- Définir les risques et menaces de l'unité et mettre en place des actions de maîtrise ;
- Savoir gérer le capital de l'entreprise et fixer de bons objectifs à l'avenir ;
- Mettre en place une nouvelle stratégie pour permettre la résilience de l'entreprise.

### **14- Commentaire final**

L'entreprise a mis en place des mesures de prévention contre le COVID-19 :

- La production des masques chirurgicaux
- La Distance physique
- Achat d'un thermo-frontal, gel...etc

### **3-2- La synthèse des résultats**

Nous concluons cette section par une synthèse des données récoltées, tabulées et interprétées. Nous déduisons après cette étude que les salariés de l'entreprise publique économique C&H ont une expérience assez importante dans cette entreprise ce qui va aider l'entreprise d'avantage pour créer de nouvelles opportunités, ces salariés sont répartis selon trois 03 catégories directeur général, six 06 chefs de service, et simple employés. La majorité des salariés qui interviennent à la définition des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise sont le directeur général et les chefs de services.

L'entreprise C&H occupe l'activité de la fabrication des tenues de travail ce qui implique que son activité est annuel et continue et non pas saisonnière, mais elle connaît quand même des périodes de ralentissement d'activité a causes de différents facteurs qui sont : le manque de commande, la rupture de la matière première, événement de l'entreprise ainsi que la faillite des fournisseurs.

Après cette crises l'entreprise as décider de mettre en place des mesures devant servir de révision de la stratégie et du plan d'action de leur unité d'où les chargés ont d'abord mis en place des barrières de prévention contre la propagation du COVID-19, et cela aussi en se

## **Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA)**

---

basant sur le système du management qualité, la mise en place d'une cellule qui organise le déplacement des employés ainsi que la relance d'un nouveau produit « les masques chirurgicaux ».

Ensuite, nous avons constaté que l'impact de la COVID-19 sur cette entreprise est modéré, d'une part nous avons remarqué aussi une baisse moyenne de l'activité des trois services production, vente et approvisionnement ainsi que finance et comptabilité, d'autre part nous déduisons une baisse de 50% du chiffre d'affaire ce qui implique une récession économique et dégradation de la situation de l'entreprise. Delà l'entreprise a pris des mesures pour faire face aux impacts de la COVID-19 soit en réduisant l'activité normale de l'entreprise ou en révisant la politique d'approvisionnement de cette dernière.

L'entreprise avait pris aussi des décisions stratégiques si importantes pour faire face à cette crise qui sont : le choix de nouvelles opportunités et la réduction des effectifs et mise en congés sans soldes des salariés.

Enfin, l'entreprise C&H a eu aussi un impact positif grave de la COVID-19 et cet objet se représente par la fabrication des masques chirurgicaux qui est trop demandé et pour cause de ne pas avoir une rupture de production.

### **Conclusion**

La COVID-19 est une tragédie humaine, mais elle est également une occasion rare de reconstruire un monde plus équitable et durable. Cette crise invite les entreprises à tirer des leçons, pour développer leurs capacités d'appropriation à moyen et à long terme. Les entreprises plus que jamais sont amenées à devenir plus compétitives, afin de développer de nouvelles opportunités.

Après avoir récolter, tabuler et analyser les données et les informations récoltées dans notre étude au sein de l'entreprise C&H/Spa. Nous avons constaté que cette pandémie a affecté totalement tous les services de l'entreprise, d'où la baisse de production, le manque d'effectif, ainsi que de clientèle causés par le manque de matière première. Tout cela à affecter une forte baisse du chiffre d'affaire, néanmoins l'entreprise a su gérer sa crise et a pu surmonter les difficultés et les contraintes rencontrées, par une nouvelle activité créée durant cette crise qui est la fabrication des masques chirurgicales, pour intérêts lucratifs et sociales au même temps, ce qui a donné un avantage de publicité à cette entreprise.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

## CONCLUSION GENERALE

---

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus difficile, toute entreprise cherche constamment à augmenter sa productivité. La recherche de dysfonctionnements et de gaspillages est omniprésente, mais pas toujours suffisante pour se maintenir ou devenir compétitif. Il est nécessaire d'ajouter un axe stratégique lié à la remise en cause de l'axe stratégique existant et de la démarche d'amélioration permanente. Les entreprises publiques surtout doivent être en mesure de fournir des devis globaux répondant au mieux aux exigences des clients externes et internes. Il n'y a pas de formule magique, mais des méthodes participatives et des outils efficaces qui ont fait leurs preuves : la difficulté réside dans leurs choix face aux problèmes et le mode d'application dont ils ont besoin pour changer leur façon de penser.

Afin d'améliorer les performances, l'entreprise doit non seulement intégrer les nouvelles technologies, mais surtout, coordonner les compétences de chacun pour améliorer l'objectif global. L'innovation, l'organisation et la performance ne seront plus du seul ressort des experts. Passer d'une organisation hiérarchique traditionnelle aux équipes autonomes a apporté des changements culturels, notamment en termes de niveau de communication concernant l'évolution des processus et les résultats liés à la performance de l'entreprise.

Le monde des affaires est complexe et les entreprises doivent développer des stratégies pour faire face à tous les changements auxquels elles seront confrontées au cours de leur existence. La stratégie est une méthode qui leur permet de comprendre et de préparer leur développement futur. Cependant, toute entreprise peut être confrontée à une crise, comme le cas de la crise due au COVID-19, plusieurs entreprises sont tombées en faillite durant cette période, et beaucoup d'autres ont vu des chutes dans leurs chiffres d'affaires.

Dans le cas de notre étude, nous avons analysé l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur la stratégie de l'entreprise C&H unité Tizi-Ouzou (ex NUMIDIA), d'où nous avons posé la problématique :

- Quel est, et comment est donc l'impact de la crise sanitaire COVID -19 sur la stratégie de l'entreprise ?
- Et quelles sont ses conséquences ?

Ainsi, notre thème de recherche qui s'intitule : « l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur la stratégie de l'EPE C&H/Spa unité Tizi-Ouzou (Ex NUMIDIA) ». Nous avons premièrement détaillé la partie théorique pour montrer l'importance de la stratégie dans une

## CONCLUSION GENERALE

---

entreprise et l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'économie, puis en deuxième lieu nous avons effectué un cas pratique dans l'entreprise publique économique cité auparavant.

Après notre étude, récolte et analyse des données nous avons fait des constatations et des interprétations par rapport aux réponses obtenues au sein de l'organisme d'accueil, et nous avons approuvé les hypothèses posées dans l'introduction générale. D'où nous avons constaté que l'entreprise publique économique C&H unité Tizi-Ouzou a eu deux impacts (positif et négatif) sur son entreprise après le COVID-19, qui sont d'un côté la baisse de l'activité et du chiffre d'affaire et d'un autre côté la production des masques chirurgicaux qui sont des moyens très indispensables durant cette crise et ce qui a permis une continuité de l'activité de cette entreprise.

## **Références bibliographiques**

## *Références bibliographiques*

### **Les ouvrages**

- 01-** A. CHANDLER, « strategy and structure », chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, 1962
- 02-** Alain-Charles. MARTINET, « management stratégique : organisation et politique », McGraw-Hill, Paris, 1984
- 03-** A. DESREUMAUX, « Introduction à la gestion », Armand colin, Paris, 1992
- 04-** A. DESREUMAUX, X. LECOQ, V. VARNIER, « Stratégie », Pearson Education, 2006
- 05-** Bernard. GARETTE, all, « Strategor », 4émeedition, DUNOD, Paris, 2004
- 06-** Bertrand. GIBOIN, « La boîte à outils de la stratégie », édition DUNOD, 2016
- 07-** Bryan Phan Van Xuan, « Enjeux de la gestion de crise », École de commerce de Lyon, 2014-2015
- 08-** David. AUTISSIER, Laurent. GIRAUD, Kevin-J. JOHNSON, « Les 100 schémas du management », Edition EYROLLES, 2015
- 09-** « Diagnostic et redressement d'entreprise », collection C'est facile, LASAY
- 10-** D. SOULIE, « analyse économique et stratégie d'entreprise », édition EDICEF
- 11-** F. BRULHART, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2009
- 12-** F. JANSSEN, « Entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat », De Boeck, Paris, avril, 2009
- 13-** F. LEROY, « Stratégie de l'entreprise », 3e édition, DUNOD, Paris, 2012
- 14-** H-A. SIMON, « The New Science of Management Decision », Harper et Row, MARMUSE, 1996
- 15-** Henri-Louis. VEDIE, « Le covid-19 : un accélérateur de crise, un révélateur d'insuffisance », Avril 2020
- 16-** J-D. Darsa, « La gestion de crise en entrepris ». Le Mans : Gereso, 2010
- 17-** Joël. SAUCIN, « Communication de crise », 1<sup>re</sup> édition, Bruxelles, 2015
- 18-** J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation », 6<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2006
- 19-** J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation » 7<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2008

- 20-** J-P. SALLENAVE, « Stratégie d'entreprise », Anti manuel, les éditions d'organisations, 1984
- 21-** Marie. Noeline Sinapin, «Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficience et résilience», France, 2020
- 22-** Michel. MARCHESNAY, « Management stratégique », éditions d'ADREG, Septembre 2004
- 23-** Monique BOURVEN et Yves ZHER, « La crise bancaire et la régulation financière », avis et rapport : Conseil économique, social et environnemental, 2009
- 24-** Michael. PORTER, « Choix stratégique et concurrence ». Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris, 1982
- 25-** Olivier. MEIER, « Diagnostic stratégique », édition DUNUD, Paris, 2005
- 26-** Olivier. MEIER « Diagnostic stratégique », édition DUNOD, Paris, 2005
- 27-** Olivier. MEIER « fusions, acquisitions (stratégie, finance, management) », 3e édition, DUNOD, Paris, 2009
- 28-** O. TORRES, BLAY, « Economie d'entreprise », édition NATHAN, 2004
- 29-** P. RAIMBOURG, « management stratégique », édition Bréal, Paris, 2007
- 30-** Raymond-Alain. THIÉTART, « La stratégie de l'entreprise », 2<sup>e</sup> édition, France, Janvier 1996
- 31-** Raymond-Alain. THIÉTART, Jean-Marc. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », édition DUNOD, Paris, 2005
- 32-** S. AIMEUR, « Le Management de la Communication en Situation de Crise les eaux Sociaux », 2017
- 33-** Sandrine. FERNEZ-WALCH, F. ROMON, « Management de l'innovation de la stratégie aux projets », 3e édition, Vuibert, 2009
- 34-** STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3e édition, DUNOD, Paris, 1997
- 35-** STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4e édition, DUNOD, Paris, 2005
- 36-** STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 6e édition, DUNOD, Paris
- 37-** T. ATAMER, R. CALORI, « Diagnostic et décisions stratégiques », 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, 1993
- 38-** T. LIBAERT, « La Communication de Crise », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015
- 39-** Véronique. SARTRE, « La Communication de Crise: anticiper et communiquer en situation de crise », édition DEMOS, Paris 2003

## Articles et revues

- 01-** Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques (CNRTL)
- 02-** Communauté métropolitaine de Montréal, « caps sur l'innovation », Québec, septembre, 2007
- 03-** COVID-19 : La crise économique derrière la crise sanitaire (Dossier), Article · November 2020
- 04-** Drucker P-F, Management: Task, Responsibilities, Practices, Harper and Row, New York, 1974
- 05-** LES EFFETS DE LA CRISE « COVID-19 » SUR LES PRATIQUES DES TRAVAILLEURS SOCIAUX : ASPECTS ETHIQUES ET DEONTOLOGIQUES
- 06-** NOTE DE SYNTHÈSE DES NATIONS UNIES : LA COVID-19 ET LA COUVERTURE SANITAIRE UNIVERSELLE, octobre 2020
- 07-** Note de synthèse : Le monde du travail et la COVID-19, JUIN 2020
- 08-** ONS Comptes Nationaux 2019
- 09-** Sidy. BOLY, « La mesure de la contribution des services aux chaînes de valeur régionales », Statisticien-Economiste, 29 au 30 juillet 2019, Hôtel Azalai Bamako, Mali
- 10-** Système des Nations Unies en Algérie, « ANALYSE RAPIDE DE L'IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE DU COVID-19 SUR L'ALGERIE ET PROPOSITIONS POUR UNE RELANCE DURABLE ET RESILIENTE »
- 11-** Unicef Policy Brief : Atténuer les répercussions économiques et sociales (2020) de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) en Algérie

## Mémoires

- 1-** W. CHERRARA, « Les stratégies de la PME», école doctorale d'Economie et de Management, mémoire de magister en management, option stratégie, Oran, 2013
- 2-** A. FILALI, « La décision stratégique dans l'entreprise », mémoire de doctorat en sciences, option gestion, Tlemcen, 2014
- 3-** L. TARMOUL, « Diagnostic stratégique d'une entreprise », mémoire de master en science commerciale, option marketing et management des entreprises, Tizi Ouzou, 2015

## Les sites internet

- 01- [https://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/m1.4 - sequence 1.pdf](https://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/m1.4_-_sequence_1.pdf)
- 02- <http://jobphoning.com/strategie-entreprise/demarche-strategique>
- 03- <https://www.assemblee.bi/IMG/pdf/PLANIFICATION-ORGANISATION-2.pdf>
- 04- <https://visionstrategique.com/demarche-strategique-comment-la-batir/>
- 05- <http://sabbar.fr/management/la-demarche-strategique/>
- 06- <https://solutions-horizon.com/management-de-transition/expertise/diagnostic-entreprise/>
- 07- <https://www.clarans-consulting.com/wp-content/uploads/2015-09-SC-strategie-d-entreprise.pdf>
- 08- <https://solutions-horizon.com/management-de-transition/expertise/diagnostic-entreprise/>
- 09- <https://www.etudier.com/dissertations/Processus-Strategique/58190.html/>
- 10- <https://visionstrategique.com/demarche-strategique-comment-la-batir/>
- 11- <https://solutions-horizon.com/management-de-transition/expertise/diagnostic-entreprise/>
- 12- [https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/crise\\_%C3%A9conomique/187434](https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/crise_%C3%A9conomique/187434)
- 13- <https://www.fedil.lu/fr/publications/conclusions-a-tirer-de-la-crise-covid-19>
- 14- <https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/coronavirus.htmlEn>

## Les référence Web

- 1- [WWW.refseek.com](http://WWW.refseek.com)
- 2- <http://scholar.google.com/eg/>

# ANNEXES

Annexe N° 01

**Questionnaire de fin d'étude sur l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur la stratégie de l'entreprise.**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master portant sur l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur la stratégie de l'entreprise, nous vous serions gré de répondre à ce présent questionnaire. Les résultats de ce travail seront strictement scientifiques et pédagogiques et l'anonymat est garanti. A l'issue de nos différents traitements, vous serez distribué des résultats obtenus qui serviront pour l'entreprise.

**1- Depuis quand êtes-vous recruter au sien d'EPE C&H SPA, Unité TIZI-OUZOU affiliée au holding GETEX?**

- Moins de 5 ans
- 5 ans
- Plus de 5 ans
- Autre :

**2- Quel est votre poste actuel?**

- Directeur général
- Chef de service
- Simple employé
- Autre :

**3- Participez-vous à la définition des objectifs stratégiques et opérationnels de votre entreprise?**

- Oui
- Non

**Si oui, comment? ; Si non, pourquoi?**

.....

**4- Selon vous l'activité de votre entreprise est-elle saisonnière ou non?**

- Oui

- Non

**Si oui, comment? ; Si non, pourquoi?**

.....

**5- Connaissez-vous des périodes de ralentissement d'activité?**

- Oui
- Non

**Si oui, quelle sont les raisons?**

- Manque de commandes
- Rupture de matière première
- Evénement de l'entreprise
- Autre :

**Si non, pourquoi?**

.....

**6- Depuis la crise sanitaire COVID-19 à ce jour avez-vous participé à la mise en place des mesures devant servir de révision de votre stratégie et plan d'action?**

- Oui
- Non

**Si oui, comment? ; Si non, pourquoi?**

.....

**7- Quel est selon vous l'impact de la COVID-19 sur votre activité?**

- Majeur
- Modéré
- Mineur

- Autre :

**8- Situez selon vous le degré de baisse de l'activité depuis la COVID-19?**

	Forte	Moyenne	Faible
Production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vente et approvisionnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finance et comptabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9- Situez en pourcentage la diminution du chiffre d'affaire de l'entreprise depuis le début de la crise sanitaire ?**

- 10%
- 30%
- 50%
- Plus de 50%

**10- Quelles sont les mesures prises pour faire face à l'impact négatif sur l'activité de l'entreprise?**

- Réduction de l'activité normale de l'entreprise (en temps de travail)
- Révision de la politique d'approvisionnement (réduction des approvisionnements)
- Réduction de la gamme de produit

**11- Quelles sont les décisions stratégiques prises par l'entreprise pour faire face aux impacts de la COVID-19?**

- Réduction des effectifs et mise en congé sans solde des salaires
- Arrêt de l'activité momentanée
- Choix de nouvelles opportunités
- Autre :

**12- La crise du COVID-19 a-t-elle un impact positif sur votre entreprise?**

- Oui
- Non

**Si oui, lequel? ; Si non pourquoi?**

**13- Que préconisez-vous pour les cadres dirigeants de votre entreprise pour à l'effet de revoir la stratégie en cas de crise éventuelle dans le futur dans le souci de s'adapter et pouvoir être résiliente à son environnement?**

.....

**14- Commentaire final**



*Confection & Habillement*

# QUI SOMMES NOUS

Nous activons depuis 1966,  
capitalisant ainsi une expérience  
reconnue dans le secteur du

Textile et de la confection (Ex SONAC, SONITEX,  
ECOTEX Tizi-Ouzou, aujourd'hui  
Confection Numidia).

La qualité de nos produits est appréciée par notre  
clientèle comprenant des firmes importantes à savoir:  
SONATRACH, NAFTAL, ENGTP, SONEGAZ, KANAGAZ,  
ENAP, ENAD, TRANS CANAL, Direction de la protection  
Civile, SNTI, ENIEM, Ministère de la Justice, Ministère  
de la Défence, Direction Générale de la Sureté Nationale.

Aussi nous vous informons que notre  
entreprise vient de passer par une période  
de restructuration accompagnée par un  
grand investissement de dernière technologie.





*Confection & Habillement*



Fabrication de  
vêtements  
professionnels  
Sportswears  
Literie



*Confection & Habillement*

EPE / C&H Fashion / SPA  
UNITE CONFECTION  
NUMIDIA

TEL/STD: 026 19 95 91  
Té/Fax: 026 19 95 92  
Fax Direction: 026 19 95 90  
Email: numidia26yahoo.fr



Adresse: Saïd Amirouche, Route d'Alger  
TIZI OUZOU/ ALGERIA

**NUMIDIA**  
Confection & Habillement



*Confection & Habillement*

# **TABLE DES MATIERES**

# *Table des matières*

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Sommaire**

**Introduction Générale** ..... 01

**Chapitre I : La stratégie de l'entreprise : éléments théoriques et empiriques**  
.....05

**Introduction de chapitre**.....06

**Section 01: De la stratégie de l'entreprise**.....06

1-1- Définition de la stratégie de l'entreprise .....06

1-2- L'objectif de la stratégie .....07

1-3- Les éléments de la stratégie.....08

1-3-1- La mission de l'entreprise .....08

1-3-2- Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services).....08

1-3-3- La synergie (La recherche de combinaison optimale des ressources et des actions)....08

1-3-4- Les moyens d'actions (les ressources mobilisées).....08

1-3-5- Le mode de développement.....08

1-3-6- Les compétences distinctives.....09

1-3-7- Les priorités.....09

1-3-8- La préparation à l'imprévu (stratégies de contingence).....09

1-4- Processus de formulation et de décision stratégique .....10

1-4-1- La mise en œuvre de la décision stratégique.....13

1-4-2- Les modèles de la décision stratégique.....13

1-4-2-1- Le modèle rationnel.....13

1-4-2-2- Le modèle organisationnel.....13

1-4-2-3- Le modèle politique.....13

<b>Section 02: La démarche stratégique</b> .....	14
2-1- La phase du diagnostic stratégique.....	15
2-1-1- La segmentation stratégique .....	16
2-1-2- L'analyse SWOT.....	17
2-1-3- Le diagnostic stratégique interne et externe .....	18
2-1-3-1- Le diagnostic stratégique interne .....	18
2-1-3-2- Le diagnostic stratégique externe .....	19
2-1-4- La chaine de valeur.....	21
2-1-5- Les matrices du portefeuille d'activités .....	22
2-1-5-1- La matrice BCG.....	23
A- Les activités étoiles.....	24
B- Les activités dilemmes.....	24
C- Les activités vache à lait.....	25
D- Les activités poids lord.....	25
2-1-5-2- La matrice ADL.....	25
A- La position concurrentielle de l'entreprise	
B- Le degré de maturité de l'activité	
2-1-5-3- La matrice McKinsey.....	26
2-1-5-4- Les avantages et les inconvénients des matrices BCG, McKinsey et ADL .....	28
2-2- La décision stratégique.....	29
2-2-1- De la décision stratégique.....	29
2-2-2- Le choix des objectifs.....	30
2-2-2-1- Une recherche de l'efficacité.....	30
2-2-2-2- L'atteinte de l'efficience.....	30
2-3- La mise en œuvre de la stratégie.....	30
2-3-1- Le plan opérationnel.....	31
2-3-2- Le budget.....	31
2-4- Contrôle stratégique.....	31
<b>Section 03 : Les grandes options stratégiques</b> .....	32
3-1- Les grandes options stratégiques.....	32
3-1-1- La spécialisation.....	32

3-1-1-1- Définition de la spécialisation.....	32
3-1-2- La diversification.....	32
3-1-2-1- Définition de la diversification.....	33
3-1-3- L'intégration verticale.....	33
3-1-3-1- Définition de l'intégration verticale.....	33
3-1-3-2- Les formes de l'intégration verticales.....	34
A- L'intégration vers l'amont.....	34
B- L'intégration vers l'aval.....	34
3-1-4- L'innovation.....	35
3-1-4-1- Définition de l'innovation.....	35
3-1-5- L'internationalisation .....	36
3-1-5-1- Définition de l'internationalisation.....	37
<b>Conclusion.....</b>	<b>37</b>
<b>CHAPITRE II : La stratégie de l'entreprise face à la crise sanitaire COVID-19 : impact et résilience.....</b>	<b>38</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>39</b>
<b>Section 01: La crise sanitaire COVID-19.....</b>	<b>40</b>
1-1- Définition de la crise.....	40
1-2- Le processus de la crise.....	40
1-2-1- Avant la crise.....	41
1-2-2- Avec la deuxième phase .....	41
1-2-3- La troisième phase .....	41
1-2-4- A partir de la quatrième phase.....	41
1-2-5- En phase cinq.....	41
1-2-6- Durant la sixième phase.....	41
1-3- Les caractéristiques de la crise.....	42
1-4- Les typologies de la crise.....	42
1-4-1- Les crises des changes.....	42
1-4-2- Les crises bancaires.....	43
1-4-3- Les crises boursières.....	43

1-4-4- les crises économiques.....	43
1-4-4-1- Les crises agricoles.....	43
1-4-4-2- Les crises industrielles .....	43
1-4-4-3- Les crises financières .....	43
1-4-5- Les crises organisationnelles.....	44
1-4-6- Les crises politiques.....	44
1-4-7- Les crises techniques.....	44
1-4-7-1- La crise de l'industrie (l'entreprise).....	44
1-4-7-2- La crise liée aux produits.....	45
1-5- La communication et la gestion de crise.....	45
1-5-1- La communication de la crise.....	45
1-5-1-1- Les étapes de la communication de crise.....	45
A- Communication externe	
B- Communication interne	
1-5-1-2- La communication interne et externe.....	46
1-5-2- La gestion de la crise.....	48
1-5-2-1- Définition de la gestion de crise.....	48
1-5-2-2- Les outils de la gestion de crise .....	48
1-6- La crise sanitaire COVID-19.....	49
1-6-1- Généralités de la crise sanitaire COVID-19.....	49

## **Section 2 : L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'économie et les entreprises .....**

2-1- L'impact de la crise sanitaire sur le monde.....	50
2-2- L'impact de la crise sanitaire sur l'économie algérienne.....	53

## **Section 03 : Les conséquences et résiliences de la crise sanitaire.....**

3-1- Les conséquences de la crise sanitaire COVID-19.....	54
3-1-1- Les conséquences économiques.....	54
3-1-2- Les conséquences sur le transport aérien.....	55
3-1-3- Les conséquences sur l'hôtellerie/restauration.....	55
3-1-4- Les conséquences sur le secteur automobile et énergie.....	55
3-1-5- Les conséquences sur le secteur social et métiers .....	56

3-2- La résilience a la crise sanitaire.....	56
<b>Conclusion.....</b>	<b>58</b>
<b>Chapitre III : Cas pratique, l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'EPE C&amp;H/SPA.....</b>	<b>61</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>60</b>
1-1- Évolution sur C&H unité TIZI-OUZOU.....	61
1-1-1- Situation géographique.....	61
1-1-2- L'activité de l'entreprise.....	62
1-1-3- L'objectif de l'entreprise.....	62
1-2- L'organigramme de C&H unité TIZI-OUZOU .....	62
1-2-1- La direction générale.....	62
1-2-1-1- La directrice de l'unité .....	63
1-2-1-2- Secrétariat.....	63
1-2-2- Sécurité.....	63
1-2-3- Service Finance/Comptabilité.....	64
1-2-4- Service Commercial et approvisionnement.....	64
1-2-5- Service ressources humaines .....	65
1-2-6- Service Technique .....	66
1-2-7- Service maintenance.....	66
1-2-8- Service production .....	66
<b>Section 2 : Guide d'entretien et récolte des données.....</b>	<b>68</b>
2-1- Définition de l'objet de l'enquête .....	68
2-1-1- Présentation de l'étude.....	68
2-2- Méthodologie de récolte de données .....	68
2-2-1- L'analyse documentaire.....	68
2-2-2- L'entretien.....	72
2-2-2-1- L'entretien directif.....	68
2-2-2-2- L'entretien semi-directif.....	68
2-2-2-3- L'entretien non directif.....	68

2-2-3- Le questionnaire .....	68
2-2-3-1- La définition d'un questionnaire.....	68
2-3-2-2- Les types de questionnaire.....	69
A- Questions ouverts.....	70
B- Questions fermés.....	70
C- Echelles à catégories spécifiques.....	70
2-3- L'échantillonnage .....	71
<b>Section 03: Analyse, interprétations et synthèse des données.....</b>	<b>71</b>
3-1- Analyse des données .....	71
3-1-1- Questions et interprétations.....	71
3-2- la synthèse des résultats.....	84
<b>Conclusion.....</b>	<b>85</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>87</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## **Table de matières**

## **Résumé**

## **Résumé**

Toute entreprise a une stratégie, formulée ou non, cohérente ou pas. La stratégie est l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs. Elle permet aussi à l'entreprise de faire face et de s'adapter à n'importe quel type de risque ou de crise, c'est la gestion de crise qui est l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à une organisation de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise, puis de tirer les enseignements de l'évènement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective. C'est le cas des entreprises aujourd'hui face à la crise sanitaire COVID-19.

La crise sanitaire COVID-19 est l'une des plus graves crises que la terre a connue, elle a touché le monde par tous les secteurs et activités existants.

La crise sanitaire de l'épidémie COVID-19 est donc devenue également une crise économique. Cette épidémie a paralysé l'économie mondiale depuis le début de son apparition. Les secteurs les plus durement touchés pourraient subir les conséquences de cette crise durant plusieurs années.

Cependant, la pandémie COVID-19 a conduit à une augmentation des activités dans le monde digital. Il est crucial de sécuriser celui-ci par l'usage de solutions fiables afin de maintenir un climat de confiance.

Enfin, Il est nécessaire qu'une entreprise ai un axe stratégique lié à la remise en cause de l'axe stratégique existant et de la démarche d'amélioration permanente. Les entreprises publiques surtout doivent être en mesure de fournir des devis globaux répondant au mieux aux exigences des clients externes et internes.