



*Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*



*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*

*Département des Sciences de gestion*

# *Mémoire de fin de cycle*

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion**

**Spécialité : Management Stratégique**

## *Thème*

*Les décisions stratégiques en situation de crise :  
Cas de l'hôtel Ittourar face à la crise de la  
COVID-19*

**Présenté par :**

***BEN KHADA ABDOUL HAMID Yacine***

***SIDI MAKHAMED EL BACHIR Aboubacar Kelifa***

**Dirigé par :**

**M MAHMOUDIA Mehenna**

**Soutenu devant le jury composé de :**

**Présidente : Mme MOUMOU Ouerdia, MBA, UMMTO**

**Examinatrice : Mme NANECHÉ Fariza, MAA, UMMTO**

**Rapporteur : M MAHMOUDIA MEHENNA**

**Année universitaire : 2020-2021**



*Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*



*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*

*Département des Sciences de gestion*

# *Mémoire de fin de cycle*

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion**

**Spécialité : Management Stratégique**

## *Thème*

*Les décisions stratégiques en situation de crise :  
Cas de l'hôtel Ittourar face à la crise de la  
COVID-19*

**Présenté par :**

***BEN KHADA ABDOUL HAMID Yacine***

***SIDI MAKHAMED EI BACHIR Aboubacar Kelifa***

**Dirigé par :**

**MR MAHMOUDIA Mehenna**

**Soutenu devant le jury composé de :**

**Présidente : Mme MOUMOU Ouerdia, MBA, UMMTO**

**Examinatrice : Mme NANECHÉ Fariza, MAA, UMMTO**

**Rapporteur : M MAHMOUDIA Mehenna**

**Année universitaire : 2020-2021**

## **Remerciements**

*Nos remerciements les plus sincères et distingués vont à l'endroit de notre encadreur, Monsieur Mahmoudia Mehenna, pour la confiance qu'il nous accordée, son soutien et les précieux conseils qu'il eut à nous prodiguer, ainsi que sa disponibilité tout au long de la réalisation de notre travail.*

*Nous remercions également notre encadreur au niveau de l'hôtel Ittourar, M<sup>me</sup> Nora Nedjar pour son accueil chaleureux au sein de son institution ses conseils, ainsi que pour l'aide précieuse qu'elle nous accorda dans la collecte et le traitement des différentes informations nécessaires à l'aboutissement de notre travail.*

*Nos sincères remerciements sont aussi adressés aux enseignants de la spécialité « Management stratégique » ainsi qu'à l'ensemble du corps pédagogique et administratif de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou auprès desquels nous avons énormément appris, grandi, et mûri tout au long de ces cinq dernières années.*

*Pour finir, nous ne saurions oublier d'exprimer notre reconnaissance envers nos familles, amis, promotionnaires, ainsi que tous ceux qui, de près ou de loin ont permis la réalisation de ce travail.*

# Dédicace

## *Très chère mère.*

Je ne sais s'il existe des mots assez expressifs qui sauraient suffire à ce fils pour vous exprimer l'amour, le respect, la profonde estime et reconnaissance qu'il porte à votre égard.

Pour tous les sacrifices auxquels vous consentez, pour l'amour et le soutien que vous lui apportez, Pour les sages conseils que vous lui prodiguez, ainsi que pour toutes les autres choses qu'il ne saurait pouvoir ici énumérer, Il vous remercie du fond du cœur.

Il tenait de fait, à vous dédier humblement ce modeste travail.

Puissent vos prières, vos bénédictions et votre sagesse toujours m'accompagner et me guider sur le tumultueux chemin de la vie. Puisse le tout puissant vous accorder santé, bonheur et longévité.

*Aboubacar Kelifa*

# *Dédicace*

*A mes très chers parents, source de vie, d'amour et d'affection*

*A mes chers frères et Sœurs, source de joie et de bonheur*

*A toute ma famille, source d'espoir et de motivation*

*A mes amis, tout particulièrement Aboubacar Kelifa, cher ami et  
binôme*

*A vous cher lecteur*

*Yacine*

*Listes des Abréviations*

<b>APS</b>	Algérie Presse Service
<b>B to B</b>	Business to business
<b>BFR</b>	Besoin en fond de roulement
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CARE</b>	Centre d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise
<b>CJD</b>	Centre des Jeunes Dirigeants
<b>CNR</b>	Caisse Nationale des Retraites
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
<b>DAPS</b>	Droit Additionnel Provisoire de Sauvegarde
<b>DCT</b>	Dettes à court terme
<b>DLMT</b>	Dettes à long et moyen terme
<b>DLMT</b>	Dettes à long et moyen terme
<b>FMI</b>	Fond Monétaire international
<b>FNI</b>	Fond National des Investissements
<b>FR</b>	Fonds de roulement
<b>IDE</b>	Investissements Directs Etrangers
<b>NTIC</b>	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
<b>OMT</b>	Organisation Mondiale du Tourisme
<b>ONS</b>	Office National de la Statistique
<b>OPEP</b>	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
<b>PDG</b>	Président Directeur général
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>SA</b>	Société Anonyme
<b>SARL</b>	Société A Responsabilité Limitée
<b>SCF</b>	Système comptable et Financier
<b>USD</b>	United States Dollar ( Dollar Américain )

*Liste Des tableaux*

<b>TABLEAU 1 : APPROCHES COMPAREES DES CRISES.....</b>	<b>14</b>
<b>TABLEAU 2 : COMPARAISON ENTRE LES CONCEPTIONS ANALYTIQUES ET SYSTEMIQUES .....</b>	<b>15</b>
<b>TABLEAU 3 : IMPACT DES OPERATIONS COURANTES SUR LA TRESORERIE.....</b>	<b>21</b>
<b>TABLEAU 4 : EXEMPLE D'INVENTAIRE DES RESSOURCES MOBILISABLES EN FONCTION DE LEUR LIQUIDITE .....</b>	<b>46</b>
<b>TABLEAU 5 : CONSTITUTION DU PIB ALGERIEN PAR SECTEUR D'ACTIVITE (EN POURCENTAGES) .....</b>	<b>76</b>
<b>TABLEAU 6 : CONSTITUTION DU PIB ALGERIEN (EN MILLIONS DE DA, VALEUR NOMINALE) PAR SECTEUR D'ACTIVITE .....</b>	<b>77</b>
<b>TABLEAU 7 IMPACT DU COVID 19 SUR L'EMPLOI MONDIAL PAR SECTEUR.....</b>	<b>85</b>
<b>TABLEAU 8 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRE GENERE PAR LES ACTIVITES DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>102</b>
<b>TABLEAU 9 : REPARTITION DE LA FREQUENTATION ET DU CHIFFRE D'AFFAIRE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>103</b>
<b>TABLEAU 10 : IMPACT DE LA CRISE SUR L'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE .....</b>	<b>116</b>

## *Liste des figures*

<b>FIGURE 1 : L'ÉVOLUTION DE LA CRISE PAR RAPPORT AU TEMPS .....</b>	<b>17</b>
<b>FIGURE 2 : CYCLE D'EXPLOITATION ET CYCLE DE TRESORERIE .....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURE 3 : ÉVOLUTION DU PIB ALGERIEN .....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURE 4 : ÉVOLUTION DU PRIX DU BARIL DE PETROLE BRUT .....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURE 5 PARTICIPATION DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE ET DU TOURISME A LA CONSTITUTION DU PIB .....</b>	<b>72</b>
<b>FIGURE 6 ÉVOLUTION DU PIB ALGERIEN .....</b>	<b>75</b>
<b>FIGURE 7 : NOMBRE DE TOURISTES ENTRANT EN ALGERIE ENTRE 1999 ET 2018 .....</b>	<b>78</b>
<b>FIGURE 8 : CAPACITE DES ENTREPRISES A REMPLIR LEURS ENGAGEMENTS FISCAUX POUR L'ANNEE 2020.....</b>	<b>83</b>
<b>FIGURE 9 ESTIMATION DE L'IMPACT DE LA CRISE SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>83</b>
<b>FIGURE 10 : ORGANIGRAMME DE L'HOTEL ITTOURAR .....</b>	<b>94</b>
<b>FIGURE 11 : CONTRIBUTION DES DIFFERENTES ACTIVITÉS DANS LA FORMATION DU CA DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>102</b>
<b>FIGURE 13 : CONSTITUTION DU CA / CLIENTELE.....</b>	<b>104</b>
<b>FIGURE 12 : CONSTITUTION DE LA FREQUENTATION .....</b>	<b>104</b>
<b>FIGURE 14 : ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ENTREPRISE A PARTIR DE 2018 .....</b>	<b>108</b>
<b>FIGURE 15 : REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRE PENDANT L'ANNÉE 2020 .....</b>	<b>108</b>

## *Sommaire*

Introduction Générale .....	8
<b>Chapitre I La crise, généralités et repercussions .....</b>	<b>6</b>
Introduction.....	7
Section 1 : Généralités sur la notion de crise.....	8
Section 2 : Les Impacts possibles de la crise sur l'entreprise.....	19
Conclusion du chapitre.....	29
<b>Chapitre II :La stratégie d'entreprise en période de crise .....</b>	<b>30</b>
Introduction.....	31
Section 1 : La place de la crise dans le management stratégique .....	32
Section 2 : Les stratégies de sortie crise .....	42
Section 3 : La stratégie financière et choix décisionnel .....	52
Conclusion du chapitre.....	66
<b>Chapitre III :La crise de la covid 19 et ses répercussions sur le secteur de l'hôtellerie en Algérie.....</b>	<b>67</b>
Introduction.....	68
Section 1 : L'économie Algérienne avant la crise du covid-19.....	69
Section 2 : Les répercussions de la crise de la covid-19 sur l'économie Algérienne. ....	80
Conclusion .....	90
<b>Chapitre IV : Illustration du cas de l'entreprise hôtelière Ittourar face à la crise.....</b>	<b>91</b>
Introduction.....	92
Section 1 : L'hôtel Ittourar, l'entreprise et son activité .....	93
Section 2 : La crise et ses répercussions sur l'entreprise .....	105
Section 3 : Réaction et perspectives de l'entreprise Ittourar face à la crise .....	113
Conclusion du chapitre.....	123
Conclusion Générale .....	124
Bibliographie.....	129

# *Introduction Générale*

Depuis l'ère des trente glorieuses, notre monde connaît un phénomène de mondialisation sans précédent au cours de l'histoire. Intensification des échanges commerciaux, suppression des frontières nationales et régionales, mobilité accrue des capitaux des personnes, des biens et de l'information, pour ne citer que ceux-là.

Ces échanges et mouvements ainsi que différentes interconnexions au niveau mondial se sont vues boostés et décuplés depuis le début du XXI<sup>ème</sup> par l'essor des NTIC, au point où certains auteurs, tels que Marshall Mc Luhan pour illustrer le phénomène, parlent de Village planétaire.

Ces interconnexions, qui concernent aussi bien les systèmes productifs que les marchés financiers avaient pour but premier la recherche perpétuelle de nouvelles parts de marchés, de gains de productivité, et de facilitations de la mobilité des fonds, eurent permis l'émergence des économies dynamiques et la prolifération des firmes de plus en plus colossales un peu partout sur la surface du globe.

Il est à noter cependant que ce phénomène n'a pas eu que des conséquences positives. L'une de ses conséquences les plus palpables est de permettre à certains événements, notamment les crises, d'avoir des répercussions au niveau mondial. La crise de 1929 ; les chocs pétroliers de 1973, et 1979 ; ou bien, la crise des surprimes entre décembre 2007 et juillet 2009, sont les exemples les plus connus.

En décembre 2019, lorsque, dans la rubrique faits-divers des différents journaux, il était fait mention d'une mystérieuse pneumonie apparue dans la ville de Wuhan, peu de personnes pouvaient s'imaginer qu'il s'agissait des prémices de ce qui sera une pandémie aboutissant à une crise sanitaire d'ampleur mondiale, la crise de la covid 19.

Pour prévenir mais aussi juguler cette menace, les Etats durent prendre des mesures drastiques : fermeture des frontières ; confinements des populations, voir arrêts des activités économiques jugées comme étant non essentielles.

Pour les autorités et administrateurs publics, la priorité était de minimiser l'impact sanitaire de la crise. Cependant, ces différentes mesures eurent pour revers d'aboutir à une crise

d'ordre économique. Ainsi, selon les évaluations du FMI<sup>1</sup>, la crise du covid 19 fut responsable d'une régression moyenne de l'ordre de 3.3% du PIB au niveau mondial.

Cette conjoncture économique particulière a eu parmi ses conséquences, à entrainer une détérioration de l'environnement des entreprises, entrainant une crise sans précédent dans plusieurs secteurs d'activités. En effet, il ressort d'une étude réalisée en avril 2020 par L'évidence business Académie en partenariat avec la chambre de commerce et d'industrie de l'Oranie<sup>2</sup>, sur un échantillon de 250 entreprises étudiées, seul 4% d'entre elles avaient la certitude que la crise n'allait pas avoir de répercussions sur leurs résultat annuels. Tandis que près d'une entreprise sur trois craignait de perdre plus de 50% de son chiffre d'affaires annuel.

Si, comme le dis Crucifix François et Derni Amar : « Le soucis majeur des entreprises consiste à assurer les moyens de leur développement et de leur pérennité. »<sup>3</sup>. Pendant longtemps, ce développement et cette pérennité dans le temps passaient bien souvent par des stratégies planifiées et mises en place en tenant compte d'un environnement stable et prévisible. L'évolution de l'entreprise dépendait alors en grande partie de la capacité qu'avaient ses managers à planifier, fixer des objectifs, et guider l'organisation en vue de leur réalisation. Comme le disait Alfred Chandler en 1962 dans son ouvrage *Strategy and Structure*, « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts et ces objectifs ». Le fait que dans cette définition n'eut été nulle part fait mention des variables environnementales dont l'évolution peut aller jusqu'à menacer l'existence même de l'entreprise, fait ressortir la place secondaire qu'occupaient ces dernières dans l'esprit des managers d'antan.

Ces dernières décennies cependant, les entreprises se retrouvent souvent prises en tenailles d'une part par une concurrence et un environnement imprévisible et d'autres part par des crises qui surviennent de plus en plus fréquemment et qui sont de plus en plus aigües.

---

<sup>1</sup> FMI., « perspectives de l'économie mondiale. » Avril 2021. imf.org consulté le 11/04/2021

<sup>2</sup> Chambre de commerce de l'Oranie ; Evidencia training center « Impact économique du coronavirus sur les entreprises algériennes » avril 2020 ; disponible sur la page : <http://www.ascame.org>

<sup>3</sup> Crucifix F, Derni A, « Le redressement de l'entreprise : Les symptômes de défaillances et les stratégies », Academia, Paris, 1992, p 07.

A n'en point douter, la crise remet en cause bon nombre de certitudes. Parmi ces dernières, nous avons la prétendue capacité qu'auraient les managers à planifier sur le long terme et à conduire une stratégie en grande partie délibérée.

Si en situation normale, l'entreprise doit prendre en compte les opportunités et menaces présentes dans son environnement, qu'elle doit s'efforcer de conjecturer avec ses forces et faiblesses, pour pouvoir atteindre ses objectifs à long termes en termes de pérennité et de croissance, le niveau d'incertitude afférent aux situations de crise présente une réalité toute autre : « L'entreprise est dans une situation où elle doit réagir rapidement pour éviter de disparaître ou pour lutter pour sa survie dans un environnement hostile »<sup>4</sup>

L'entreprise se doit donc naturellement de prendre des mesures rapides face à ces situations. De ces mesures découlent des décisions stratégiques ayant pour but premier de lui permettre d'assurer cet impératif de survie et d'adaptation.

C'est ce constat qui nous a poussé à retenir comme objet de notre thème de recherche « Les stratégies en situation de crise ». Notre objet d'étude portant sur les décisions stratégiques en situation de crise n'est pas des plus faciles à appréhender de par la relative ambivalence des notions de crise et de stratégie qui semblent contradictoires et sans lien apparent.

L'objet de notre travail de recherche est de chercher à déterminer **l'importance inhérente à la finance dans l'élaboration des décisions stratégiques en situation de crise.**

Le choix de l'hôtel Ittourar comme cas pratique s'inscrit dans une volonté d'appréhension des retombées de la crise de la covid 19 sur les entreprises. Notamment celles exerçant dans les domaines de l'hôtellerie, de la restauration, et du transport des passagers qui furent les premières à encaisser les effets directs des restrictions sanitaires. Ces entreprises durent réduire de façon subséquente, voir, arrêter temporairement leurs activités.

Notre objectif à travers cette recherche est de parvenir à comprendre les tenants et aboutissants de la crise au sein de l'entreprise, ainsi que les différentes voies de sorties possibles en nous référant aux concepts théoriques d'une part, ainsi qu'à notre cas pratique.

Pour ce faire, nous baserons notre réflexion sur quatre questions primordiales :

---

<sup>4</sup> Ghedjghoudj E H, « Management stratégique, les différentes approches », OPU, Alger, 2017, p 217

- Qu'est-ce qu'une crise, et quelles répercussions peut avoir une crise sur l'entreprise ?
- Comment se diagnostique une crise en entreprise ?
- Quelles sont les stratégies pouvant être envisagées pour juguler une crise en entreprise ?

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** Partant du constat que les variables environnementales impactent directement la stratégie de l'entreprise, le niveau d'incertitude relatif à la période de crise met l'entreprise dans une logique de survie.
- **Hypothèse 2 :** Dans cette logique de survie, l'entreprise priorise ses décisions stratégiques. Dans cette priorisation, l'entreprise est d'abord et avant tout guidée par ses préoccupations financières à court et moyen terme.

La gestion des crises est l'objet central de plusieurs publications et études. Cependant, dans le domaine du management, la majorité des auteurs abordent la crise comme résultant de l'empilement de disfonctionnements se manifestant dans l'organisation, ou comme étant le fruit d'événements ponctuels, peu étendu dans le temps et l'espace.

La majorité des auteurs qui abordent les effets dans les entreprises des crises impactant la conjoncture économique globale ou qui, de par leur durée dans le temps révèlent des impacts structurels sur l'économie, fondent leur analyse sur un point de vue purement financier. Ce qui peut être limitant pour le manager faisant face à ce genre de situation.

L'intérêt de notre travail sera donc de permettre au manager d'entreprise faisant face à une situation de crise, ou toute autre personne s'intéressant à la question de mieux appréhender les stratégies inhérentes à cette situation particulière. Ainsi que les facteurs conditionnant la réussite de ces stratégies.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou réfuter nos hypothèses, nous opterons pour une étude descriptive analytique basée sur :

- Une recherche bibliographique et une recherche documentaire qui nous permettront de cerner toute la littérature relative à la crise en entreprise et aux stratégies en situation de crise.

- Une étude de cas pratique au niveau de l'hôtel Ittourar. À cet effet, nous étudierons l'évolution de la crise en Algérie, ainsi que l'impact qu'elle eut sur le secteur de l'hôtellerie en général, ainsi que sur l'hôtel Ittourar en particulier.

Pour mener à bien notre travail, nous avons structuré ce dernier en quatre chapitres :

- Les deux premiers chapitres de notre travail porteront sur le cadre théorique relatif à la stratégie en situation de crise. Nous y aborderons le cadre conceptuel des notions qui seront abordées dans le présent mémoire
  - Un premier chapitre. Intitulé « la crise, généralités et répercussions », dans lequel nous évoquerons la notion même de crise, à ses différents impacts dans la vie de l'entreprise.
  - Dans le deuxième chapitre, il sera pour nous question d'aborder l'aspect spécifique propre à la stratégie en période de crise et sa relation avec la stratégie financière.
- Quant aux deux derniers chapitres de notre travail, qui constituent le cas pratique, Ils s'intéresseront aux répercussions du covid.
  - Le troisième chapitre nous permettra ainsi de faire un état des lieux des répercussions de la crise de la covid en Algérie d'une part sur l'économies, avant d'aborder le cas spécifique du secteur touristique.
  - Enfin, dans notre dernier chapitre, nous d'aborderons le cas spécifique de l'entreprise Ittourar. Après avoir présenté l'entreprise et son activité, nous tenterons d'établir une évaluation de l'impact qu'a eu la crise sur les activités de l'entreprise, ainsi que les décisions qui durent être prises pour juguler cette dernière.

# Chapitre I :

*La crise, généralités et repercussions*

## ***Introduction***

La notion de crise est une notion vaste. En effet, le mot « crise » saisi sur le moteur de recherche google en avril 2021 nous renvoyait pas moins de 185 Millions de résultats. Il ressort de ce constat que les crises sont des phénomènes bien plus récurrents et beaucoup plus complexes qu'il ne le semble. Un rapide survol de ces résultats nous a aussi permis de comprendre que les crises peuvent aussi être appréhendées différemment dans une large étendue de domaines de connaissances, dont le domaine managérial.

Pour le cas du management, La complexification, et la récurrence des crises, impactant l'activité des entreprises, nous pousse à nous poser certaines interrogations fondamentales :

- Qu'est-ce qu'une crise ?
- Quelle conception ont les manager de la crise ?
- Quelles sont les différentes repercussions que peut avoir une crise sur les entreprises ?

Dans la suite de ce chapitre, nous essaierons de prime abord de lever le voile sur la notion de crise, la conception qu'en ont les principaux auteurs ainsi que des éléments caractéristiques de cette situation. Ensuite, dans la deuxième section, nous aborderons les repercussions que peut engendrer une crise au sein d'une entreprise donnée.

## **Section 1 : Généralités sur la notion de crise**

Conceptualiser cette notion n'est pas une tâche des plus aisées, même pour les auteurs. D'après Roux-Dufort Christophe, « Les auteurs en sciences de gestion se sont beaucoup attachés à définir la crise. Ils se sont alors trouvés confrontés à la difficulté de conceptualiser une notion à la fois pleine et vide de sens »<sup>1</sup> cette difficulté peut s'expliquer de par la nature inhérente à la crise. Elle déstabilise, puis remet brutalement en question le mode de fonctionnement des organisations et des individus, en faisant littéralement pleuvoir les difficultés, ce qui laisse le plus souvent les acteurs dans l'incapacité même de comprendre ce qui se passe. A cette incompréhension, s'ajoute la question de savoir si la crise est un événement, ou au contraire, un processus.

Il est alors évident que pour une telle notion, la compréhension que nous pouvons en avoir, dépend en partie de l'approche développée par les auteurs, ainsi que du diagnostic qu'en feront les acteurs qui y sont confrontés.

Dans le souci d'avoir un point de vue aussi global que possible sur cette notion, il nous est paru nécessaire de l'aborder en partant de son étymologie.

### **1.1. Définition de la crise**

La conception reliée à la définition du terme crise a beaucoup évolué au fil du temps. L'étymologie renvoie son origine à la Grèce antique, où le terme « Krisis » faisait référence au stade d'évolution d'une situation, où une décision devait absolument être prise<sup>2</sup>. Il était notamment employé par les prêtres pour notifier la nécessité de prendre une décision ou d'effectuer un sacrifice pour atténuer la gravité d'une situation donnée.

A partir de là, le terme ainsi que sa signification eurent à subir plusieurs modifications relativement aux époques et aux différents domaines dans lesquels il était employé. Nous pouvons retenir entre autres :

---

<sup>1</sup> Roux-Dufort C, « La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations. », De Boeck, Bruxelles, 2000, p.15

<sup>2</sup> Roux-Dufort C, Op Cit, p.15

- Entre le XVIII<sup>ème</sup> et le XIX<sup>ème</sup> siècle, notamment en Europe, le terme sera utilisé par les auteurs des sciences sociales pour qualifier les changements en cours dans la société européenne ; on entendra ainsi parler de « crise des valeurs » de « crise spirituelle » voir de la « crise de civilisation ».
- Les Economistes, reprennent le terme, lui trouvant une application dans la présentation de leurs cycles économiques. Les crises servant à marquer la fin d'un cycle donné.
- En droit, la notion est utilisée pour définir une décision rendue sans pouvoir faire recours au mécanisme des preuves.
- En médecine, la crise fera référence à un changement subit, le plus souvent négatif sur l'état de santé du patient, et qui intervient généralement de façon brutale et imprévue.
- Enfin, dans le domaine du management, il existe un véritable débat autour du sens qu'il faudra donner à la notion de crise. Ce débat est en partie expliqué par des auteurs tels que E. Morin<sup>3</sup>, qui expliquent qu'au fil du temps, la définition du terme s'est inversée. Le terme crise étant aujourd'hui, de façon péjorative, utilisé pour qualifier des situations où l'acteur est dans l'incapacité, voir l'impossibilité de prendre une décision. Alors qu'elle peut être perçue comme un processus beaucoup plus complexe.

Face à une telle ambivalence dans les définitions relatives à la crise, nous nous demandons alors qu'est ce qui caractérise une crise, et pour finir, qu'en est-il de la conception spécifique de la crise dans le domaine du management ?

Il faut noter que dans le domaine du management, la conception qu'ont les auteurs de la notion de crise est duale, et est sujet de vifs débats. Patrick Lagadec disait à cet effet : « elle, (la notion de crise), est trop riche pour se laisser enfermer dans quelque proposition rédigée selon le principe de concision du dictionnaire »<sup>4</sup>. De ce fait, pour comprendre cette notion, nous nous intéresserons aux différentes approches selon lesquelles les auteurs l'ont abordé, ainsi que les caractéristiques qu'ils lui ont attribuées.

---

<sup>3</sup> Morin E, « Pour une crisologie », Communications n°25, 1976 ; p. 149-163

<sup>4</sup>Lagadec P, « La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs » Ediscience international, Paris, 1994, p.23

## **1.2. Les différentes approches de la crise**

Il existe dans la littérature scientifique deux conceptions différentes de la notion de crise.

### **1.2.1. La Conception Analytique de la crise**

Christophe Roux-Dufort évoque un débat entre les auteurs quant à la conception qui doit être faite du phénomène qu'est la crise :

- D'un côté, elle est appréhendée comme étant un processus brutal qui va engager des enjeux et des auteurs dans des situations éloignées de leurs champs d'actions habituels, embrassant la crise dans un horizon temporel et spécial relativement élargi.
- Dans une autre conception, on voit plutôt la crise comme un événement sortant de l'ordinaire. Cela conduit à privilégier les symptômes caractérisant l'événement par rapport à l'événement en lui-même.

#### **1.2.1.1. L'approche événementielle**

Considérer la crise en se basant sur l'approche événementielle, nous fait nous intéresser à son événement générateur. De ce fait, cette conception se focalise essentiellement sur l'événement déclencheur de la crise. Pour Christophe Roux-Dufort, « En considérant la crise comme l'analyse d'un événement brutal et ponctuel, l'approche événementielle lui confère plusieurs caractéristiques : La surprise ; l'imprévisibilité ; et l'improbabilité. »<sup>5</sup>

- L'imprévisibilité : dans le sens où les crises peuvent survenir à tout moment dans l'organisation.
- L'improbabilité : relativement au caractère des crises qui imposent aux organisations des situations les forçant à sortir du cadre normal prévu pour leur fonctionnement.
- La surprise : car la crise surprend les décideurs et restreint leur temps de réaction.
- A ces trois caractéristiques peut s'ajouter l'ampleur des repercussions. Comme le dit Forgues<sup>6</sup> : « Une crise est une situation qui provoque, ou peut provoquer des dommages importants (matériels ou immatériels), ou de multiples acteurs sont impliqués. »

Relativement à cette conception, plusieurs auteurs ont tenté de définir la crise :

---

<sup>5</sup> Roux-Dufort C, Op Cit, 2000, p.17

<sup>6</sup> Forgues B, « Processus de décision en situation de crise », thèse université Paris-Dauphine-PSL, 1993, p 14

Pour Hermann<sup>7</sup>, la crise se définirait comme une situation qui menace les priorités de l'organisation en surprenant les décideurs, et en restreignant leurs temps de réaction et en générant de fortes doses de stress, avant d'ajouter que les crises sont généralement des événements imprévus.

Mitroff, Pauchant et Shrivastava, quant à eux s'appesantissent plus sur les repercussions de la crise. Pour eux, il s'agit : « Des événements dont la probabilité d'occurrence est faible mais dont les conséquences sont potentiellement très importantes pour la survie de l'organisation »<sup>8</sup>

Qualifier une situation de crise en référence à un événement générateur présente certaines limites :

- L'approche événementielle de la crise ne donne pas de frontière clairement définie entre l'événement déclencheur de la crise et la crise à proprement parler. Allant jusqu'à confondre les deux. Or, s'il est vrai que la crise peut être perçue comme elle-même un événement, Les conséquence à la crise dépendent fortement de la réaction ayant suivi l'évènement déclencheur de cette dernière. Les mêmes causes ne produisant pas forcément les mêmes effets.
- L'approche événementielle, de par les caractéristiques qu'elle donne à la crise, ne permet pas de prendre conscience de l'existence de la crise qu'après que l'événement déclencheur se soit produit. La crise étant réduite à cet élément déclencheur, ces auteurs placent donc l'organisation et les managers dans une logique de réaction ayant pour but de limiter les dégâts. L'improbabilité et l'imprévisibilité des crises annihilant toute tentative d'anticipation.

#### **1.2.1.2. L'approche Processus**

Pour pallier aux limites précédemment citées, de l'approche événementielle de la crise, d'autres auteurs l'appréhendent selon une approche procédurale. Cette approche la conçoit comme un process qui gagne en intensité et en visibilité avec le temps. Pour Christophe Roux-

---

<sup>7</sup> Herman C.F, « Some consequences of crisis which limit the viability of organisations, administrative Sciences quaterly ; cité par Roux-Dufort C, Op Cit, p.17

<sup>8</sup> Pauchant T-C., Mitroff I. « La gestion des crises et des paradoxes : Prévenir les effets destructeurs de nos organisations », Québec Amérique, Québec, 1995, cité par Roux-Dufort C, Op Cit, p 17

Dufort, cela « Laisse présager des étapes : Signes précurseurs, déclenchement, amplification, et résolution, et laisse donc transparaître des possibilités de prévoir les crises, d'en retracer la généalogie, et la dynamique d'occurrence. »<sup>9</sup>.

Il ressort de cette conception que l'évènement déclencheur à lui seul ne suffit pas à caractériser la crise. Pour parler de crise, il faut qu'il y ait impact sur l'organisation. A ce niveau, Christophe Roux-Dufort qualifie la crise comme étant : « un processus dynamique qui, en réaction à un évènement déclencheur, met en évidence un ensemble de dysfonctionnements organisationnels et d'inadéquations de pratiques de gestion »<sup>10</sup>. Dans le même ordre d'idées, Pauchant parle d'« Une accumulation d'évènements probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble et pouvant interrompre ses opérations présentes ou futures, en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique, et/ou existentiel. »<sup>11</sup> De ce fait, la crise n'est plus perçue comme un évènement isolé. Elle serait le résultat de disfonctionnements cumulatifs, mais dont la dynamique des effets peut rapidement échapper à tout contrôle.

C'est pourquoi dans l'approche processus de la crise, l'accent est plus mis dans la détection la plus précoce possible de la crise, à travers notamment l'identification des signes avant-coureurs qui précèdent toujours la phase dite aigüe.

Cette détection se fait notamment à travers l'analyse du fonctionnement de l'organisation. A cet effet, P. Lagadec distingue le fonctionnement normal, l'évènement accidentel, et la situation de crise<sup>12</sup> :

- En situation normale, le fonctionnement de l'organisation peut connaître des écarts, mais qui ne portent pas atteinte à l'équilibre global du système.
- L'évènement accidentel, qui peut survenir par occasion, perturbe cet équilibre, et nécessite une intervention pour rétablir l'équilibre. L'évènement accidentel dispose d'un certain nombre de caractéristiques, parmi lesquelles :

---

<sup>9</sup> Roux-Dufort C, Op Cit, p.18

<sup>10</sup> Roux-Dufort C « Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention, et de décision », Dunod, Paris, 2003, p.18

<sup>11</sup> Pauchant T.C, « Crisis management and narcissism », Cité par Roux-Dufort C, Op Cit (2000), p.19

<sup>12</sup> Lagadec P, Op Cit, p.23

- Il est prévisible, voir anticipable
- Son ampleur relativement moindre par rapport à la taille de l'organisation.
- Quand il survient, il existe des procédures codifiées mobilisant des acteurs spécialisés qui interviennent dans le but de rétablir la marche normale de l'organisation.
- Lorsque les perturbations générées par l'accident dépassent certains niveaux d'intensité, et/ou que le système dans son ensemble est déjà marqué par le déséquilibre, on entre alors dans le domaine de la crise. A ce troisième niveau, Patrick Lagadec précise que les fonctions spécialisées dans la régulation ne suffisent plus pour ramener l'organisation à un niveau normal de fonctionnement.

Selon cette conception, la crise est vue comme étant un processus qui fait s'alterner de longues phases d'incubation, suivies de phase brutales et aigües de manifestation, qui peuvent s'avérer destructrices pour l'organisation. De ce fait, l'existence de la période d'incubation nous fait comprendre que la crise ne doit pas nécessairement être vue comme un événement imprévisible.

L'approche événementielle et l'approche Processus de la crise sont les deux composantes de l'appréhension analytique de la crise. Il s'agit pour ces deux approches d'élucider les tenants et aboutissants d'une crise donnée sur une organisation. D'après Roux-Dufort C., ces approches cherchent à appréhender le phénomène à travers sept (7) caractéristiques globales, résumées dans le tableau, page suivante :

**Tableau 1 : Approches comparées des crises**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Approche événementielle</b>	<b>Approche Processus</b>
<b>Nature de l'occurrence des crises</b>	<b>Surprise/ La crise est imprévisible</b>	<b>Étapes, progression dans l'intensité et la visibilité/ la crise est précédée de signes avant-coureurs</b>
<b>Fréquence</b>	<b>La crise est improbable</b>	<b>Les crises sont rares, mais normales et inhérentes aux systèmes</b>
<b>Angles d'observation des crises</b>	<b>Conséquences d'une crise</b>	<b>Dynamique d'occurrence, d'amplification et de résorption</b>
<b>Sources des crises</b>	<b>L'événement déclencheur (centré sur les symptômes)</b>	<b>Interaction non linéaire de facteurs et d'acteurs, (centré sur la dynamique d'occurrence)</b>
<b>Explication de la crise</b>	<b>Principe de cause à effet</b>	<b>Approche systémique</b>
<b>Efforts de gestion des crises</b>	<b>Concentration sur la réaction</b>	<b>Concentration sur la prévention, la réaction, et l'apprentissage</b>
<b>Attitude de l'organisation vis-à-vis des crises</b>	<b>Attentisme ; Fatalisme</b>	<b>Proactivité</b>

Source : Roux-Dufort C, « La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations. », De Boeck, Bruxelles, 2000, p.29

### **1.2.2. La conception systémique de la crise**

L'approche systémique, s'inscrit dans une logique d'analyse non pas des caractéristiques, mais du contexte global d'émergence des crises. C'est une approche multidisciplinaire de la crise, qui cherche à comprendre la dynamique plus globale qui prend en compte la complexité de l'organisation, ainsi que les interactions internes et/ou qu'elle entretient avec son environnement. Elle s'identifie plus comme étant une méthodologie de représentation fonctionnelle d'un système donné, ainsi que de la façon dont des événements peuvent se combiner et aboutir à une crise.

P. Lagadec parle de « résonance entre l'événement et son contexte »<sup>13</sup>, des facteurs extérieurs à l'événement lui-même constituent des « terrains de crise », il souligne que les crises sont des réalités complexes, inscrites dans un contexte social et historique, qu'il n'est pas aisé de percevoir à première vue. Le risque serait par conséquent de se limiter à traiter la manifestation de la crise, de focaliser l'action dans le domaine technique, sans prendre en compte la globalité de la situation. En quoi cette conception est-elle différente de la précédente ?

Dominique Bériot<sup>14</sup> nous donnera la réponse dans les grandes lignes à travers une comparaison objective entre les deux appréhensions de la crise :

**Tableau 2 : Comparaison entre les conceptions analytiques et systémiques**

<b>Caractéristiques de la logique analytique</b>	<b>Caractéristiques de la logique systémique</b>
S'intéresse au « pourquoi ? »	S'intéresse au « vers quoi ? »
Postule que la prise de conscience des causes est nécessaire à la résolution d'un problème	Postule que la recherche des causes est rarement nécessaire pour résoudre un problème
Analyse une situation problématique pour en comprendre la complexité	Recherche les éléments invariants du système concerné pour appréhender la complexité, et non pour la comprendre
Utilise le problème comme matériau d'analyse et considère sa suppression comme objectif	Clarifie et précise d'abord l'objectif qui serait atteint si le problème était résolu
Commence par un état des lieux du système apparent	Identifie les acteurs qui composeront le seul système à considérer
Etablit un lien de cohérence entre un processus et une norme	Etablit un lien de cohérence entre un processus et un objectif
Recherche les acteurs responsables d'un problème	Recherche les acteurs influents (freins et ressources) sur l'atteinte de l'objectif
Explique les raisons des comportements	S'intéresse aux interactions entre les personnes
Tente de changer les personnes	Tente d'agir sur les relations entre les acteurs
Cherche à prévoir les comportements des acteurs	Régule au fur et à mesure les comportements en fonction d'un objectif

**Source : Bériot D, « Manager par l'approche systémique » Editions d'organisation, Paris, 2006, p.66**

<sup>13</sup> Lagadec P, Op Cit, p.40

<sup>14</sup> Bériot D, « Manager par l'approche systémique » Editions d'organisation, Paris, 2006, p.66

Pour l'approche Systémique donc, la crise résulterait de la combinaison de défaillances internes de plusieurs types (Techniques, organisationnelles, humaines), qui peuvent se combiner. Ces défaillances viennent perturber l'état d'équilibre de l'organisation. Elle s'inscrit dans la logique selon laquelle un même évènement ne produit pas systématiquement les mêmes repercussions, et qu'au-delà de l'élément déclencheur, la crise est surtout révélatrice de défaillances et dysfonctionnements au sein de l'organisation qu'il faudra s'atteler à corriger.

### **1.3. Les caractéristiques de la crise**

Les différents raisonnements sur les approches à travers lesquels la crise peut être définie permet de révéler l'existence de certaines étapes et caractéristiques intrinsèques à la crise. Ces caractéristiques peuvent varier en fonction de ce que Mayer<sup>15</sup> appelle causes « conjoncturelles » ou « structurelles » de la crise. De façon plus subtile, il faut comprendre que la crise résultante de causes conjoncturelle sera plus facilement assimilable à l'approche événementielle des crises, tandis que celle résultante de causes structurelles aura tendance à plus s'apparenter à un processus.

#### **1.3.1. Le rapport de la crise au temps**

Qu'elle soit résultante de causes conjoncturelles ou structurelles, au fil du temps, Le déroulement de la crise la crise s'articule selon un schéma propre.

Les causes structurelles étant généralement constituées d'une multitude de défaillances de faibles intensités qui s'accumulent au sein de l'organisation, ces défaillances produisent de faibles signaux qui avertissent du danger imminent. On parle de « Signes avant-coureurs » de la crise.

L'accumulation de ces défaillances, non pris en compte par l'organisation, finit par aboutir à un point de rupture. Il s'agit généralement d'un évènement d'ampleur qui, dans l'approche événementielle est identifié comme étant la cause conjoncturelle. Cet évènement est assimilé à la notion d'évènement déclencheur.

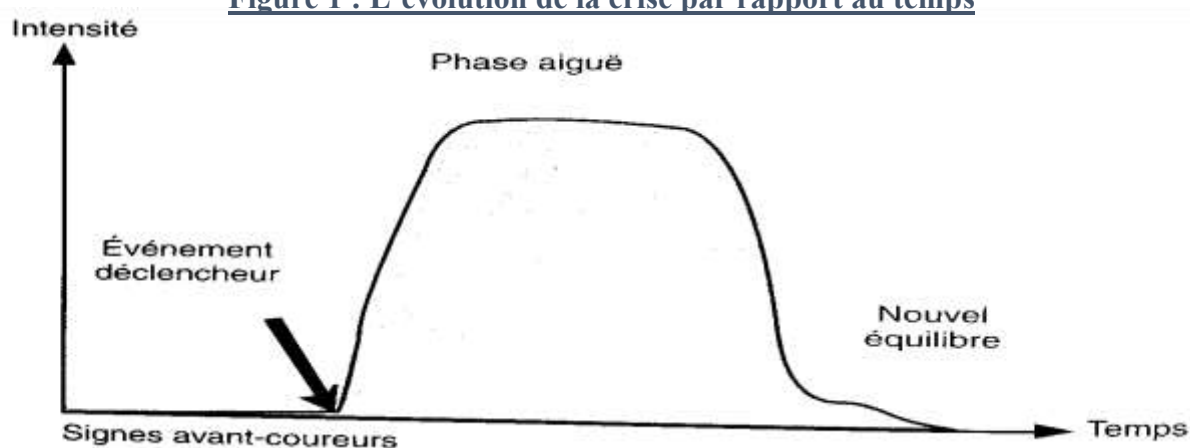
---

<sup>15</sup> Mayer P « Comprendre les organisations en crise », Cahiers internationaux de sociologie n°102 - 1997, presses universitaires de France, p 59-83

La phase aiguë est la résultante de l'événement déclencheur est une déferlante de défaillances et de difficultés qui prend les dirigeants de court. Ces derniers se retrouvent dans un environnement complètement différent de celui dans lequel ils évoluent normalement, perdent leurs repères. Christophe Roux-Dufort<sup>16</sup> parle de phase de la tourmente et du maelstrom. Au fil du temps, les difficultés étant jugulées, l'organisation arrive à lentement retourner vers un semblant de fonctionnement normal. Il s'agit du nouvel équilibre, qui annonce la fin de la crise. Roux-Dufort

Christophe illustre d'ailleurs ce rapport de la crise au temps en fonction du niveau de son intensité. Faisant ainsi clairement ressortir les différentes phases du déroulement d'une crise.

**Figure 1 : L'évolution de la crise par rapport au temps**



Source : Roux-Dufort C « Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention, et de décision », Dunod, Paris, 2003, p. 20

Le rapport de la crise au temps peut aussi être envisagé en fonction du nombre d'urgences à traiter. A ce niveau, nous avons deux phases distinctes :

- La phase des urgences radicales correspond à la période succédant immédiatement à l'événement déclencheur. Elle se caractérise essentiellement par une brusque augmentation du nombre des urgences dans un laps de temps relativement limité. En temps normal, face à une urgence, ou un déséquilibre, le décideur dispose de conséquemment de temps pour s'assurer d'apporter une réponse adéquate à la sollicitation donnée. Or à ce niveau, le nombre des sollicitations, ainsi que le caractère urgent de la

<sup>16</sup> Roux-Dufort C, Op Cit, (2003), p. 20

plupart d'entre elles crée un déséquilibre par rapport au temps dont dispose le décideur pour pouvoir apporter des réponses conséquentes.

- Après la phase aigüe, on observe une baisse substantielle et graduelle des urgences ; en nombre et en intensité. Cette nouvelle phase correspond plus ou moins au retour à l'équilibre. Il s'agit de la phase de la crise pendant laquelle les sollicitations des décideurs diminuent en nombre et en niveau d'urgence. Elle annonce généralement la sortie prochaine de la situation de crise.

### **1.3.2. L'incertitude générée**

En temps de crise, l'organisation, les individus, voir même l'environnement peuvent s'avérer être imprévisibles. Cette imprévisibilité est génératrice d'incertitude. On parle d'incertitude du fait que les situations de crise, de par leur caractère d'évènements inédits ne laisse que peu, voire pas du tout de possibilité d'évaluations et de prévisions a priori. Patrick Lagadec parle même d'inconnu. « On ne dispose ni d'estimations, ni de moyens de mesure, ni de base d'interprétation ; qu'il s'agisse des causes, des effets immédiats, des effets à long terme... on ne sait pas comment on pourrait savoir »<sup>17</sup>. A ce niveau, le décideur, ne peut se fier qu'à son intuition ainsi qu'à son expérience, et aussi, agir sans pour autant disposer de toutes les informations qui pourtant lui étaient nécessaires.

### **1.3.3. L'ampleur des enjeux engagés**

Les situations de crises sont des situations qui revêtent d'importants enjeux. Qui en fonction de la nature, du type, ainsi que de la durée de la crise, peuvent aller jusqu'à menacer l'existence même de l'organisation. Cependant, il faut avouer que l'ampleur des enjeux n'est pleinement identifiée qu'a posteriori. Si certains effets sont évidents dès le début de la crise, il est très difficile de savoir jusqu'où les repercussions peuvent porter. A cela s'ajoute la quasi irréversibilité des actions engagées durant la période. De ce fait les actions les solutions dites radicales peuvent, sur le long terme s'avérer contre productives. En général, il n'est possible d'évaluer concrètement l'ampleur des enjeux engagés dans une crise que dans une évaluation à posteriori des impacts qu'a eu à engendrer la crise.

---

<sup>17</sup> Lagadec P, Op Cit, 1994, p.31

## ***Section 2 : Les Impacts possibles de la crise sur l'entreprise***

De part même sa définition, la crise implique un bouleversement dans la vie de l'entreprise. En faisant sortir l'entreprise de son cadre normal de fonctionnement, elle entraîne pour cette dernière toute une série de repercussions dont le niveau gravité est fonction directe de celui de la crise. S'il est tout à fait possible qu'une crise ait des repercussions positives sur l'activité d'une entreprise, dans l'écrasante majorité des situations, il s'agit de conséquences néfastes qu'il faille s'atteler à minimiser et à juguler. Ces repercussions peuvent être de plusieurs nature :

### **2.1. Les repercussions économiques**

Les crises, notamment celles structurelles qui sont d'envergure nationales ou internationales peuvent se repercuter sur les variables de l'environnement macro-économique dans lequel évolue l'entreprise. C'est notamment le cas avec la covid 19 qui entrainera entre autres des mesures de restrictions ayant impacté bon nombre d'activités. Altman et Hotchkiss, dans l'ouvrage *Corporate financial distress*<sup>18</sup>, démontrent en effet que les variables macro-économiques, dans les situations de conjonctures économiques défavorables, peuvent jouer un rôle prépondérant dans la faillite des sociétés.

La conjoncture économique est, d'après le dictionnaire des sciences économiques, définie comme étant : « La situation résultant de l'ensemble des opérations se déroulant entre les agents économiques dans une période et un espace donné »<sup>19</sup>. En d'autres termes, il s'agit de l'ensemble des éléments composant les « *opportunities and threads* » dans le modèle SWOT. Une conjoncture économique est le plus souvent qualifiée de défavorable lorsqu'on observe un ralentissement, voir un arrêt de l'activité économique. L'entreprise évoluant dans cet environnement subit, dans la plupart des cas, de plein fouet les repercussions de ces changements des variables macros.

Ces effets se traduisent pour l'entreprise par une baisse significative, voir dans certains cas par un arrêt temporaire de son activité. Ce qui impacte directement les différents indicateurs

---

<sup>18</sup> Altman E ; Hotchkiss E, « *corporate financial distress and bankruptcy ; predict and avoid bankruptcy* », John Wiley & Sons, Hoboken, 2006

<sup>19</sup> Beitone A ; Carzola A ; Dollo C ; Draï A.M, « Dictionnaire de Science économique » ; Editions Armand Colin, Paris, 2010, P.82

performances de l'entreprise. Sachant que ces « indicateurs » sont, pour la plupart des indicateurs financiers, c'est sous cet angle qu'il nous semble le plus pertinent d'appréhender et de quantifier les repercussions de la crise sur l'entreprise.

## **2.2. Les impacts financiers**

Une entreprise, c'est d'abord un ensemble de parties prenantes qui œuvrent dans un climat de confiance et dans le sens d'un intérêt commun, créer de la richesse<sup>20</sup>. Pour garantir ce climat de confiance, l'entreprise dispose d'engagements qu'elle est tenue de respecter à des échéances régulières et qui servent à rétribuer les différents apports en ressources de ses parties prenantes. Le fonctionnement normal de l'entreprise est donc basé sur un équilibre entre les ressources dont elle dispose d'une part, et les besoins que nécessitent ses cycles d'exploitation, d'investissement, et de financement. Comme il faut s'y attendre, une situation de crise au sein de l'entreprise se répercute très souvent par une rupture de cet équilibre. Comment déceler alors une telle rupture ? En prêtant attention à certains indicateurs financiers.

### **2.2.1. Impacts sur La trésorerie**

Selon Ghedjghoudj El Hadi<sup>21</sup>, Parmi les trois indicateurs qui renseignent qu'une entreprise traverse une situation de crise, figure « une trésorerie négative ». Qu'est-ce qu'une trésorerie négative ? et comment une telle situation peut arriver ?

La trésorerie revête une importance capitale dans le fonctionnement de l'entreprise. Le terme fait référence à la disponibilité des liquidités dans les différentes caisses et comptes de l'entreprise à un moment T donné. Pour suivre l'évolution de ces liquidités dans le temps, c'est la notion de flux de trésorerie qui intervient. Les flux de trésorerie nous renseignent donc sur les différentes variations que subit la trésorerie au cours de l'exercice de l'entreprise. Il faut noter que durant le cycle d'exploitation de l'entreprise, chaque opération engendre soit un besoin de financement, ou au contraire, procure des ressources financières.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Bonnafous-Boucher M ; Pesqueux Y ; « Décider avec les parties prenantes », La découverte, Paris, 2006, p 14.

<sup>21</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit, p 217

<sup>22</sup> Cabane P, « L'essentiel de la finance à l'usage des managers, maîtriser les chiffres de l'entreprise » Eyrolles, Paris, 2014, p 115

Le tableau suivant présente l'impact des différentes opérations de ce cycle sur la trésorerie de l'entreprise :

**Tableau 3 : impact des opérations courantes sur la trésorerie**

<b>Opération</b>	<b>Flux physiques</b>	<b>Flux monétaire</b>	<b>Impact sur la trésorerie</b>
<i>Approvisionnement</i>	Achats de matières	Paieement frais d'achat	-
<i>Règlement des fournisseurs</i>		Règlements fournisseurs	-
<i>Production</i>	Mise en œuvre	Frais de main d'œuvre, énergie	-
<i>Stockage</i>	Entrée de matière et produits finis	Cout de stockage	-
<i>Vente</i>	Livraison de produits	Paieement de frais et taxes	-
<i>Encaissements</i>		Règlements client	+

Source : Cabane P « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », Eyrolles, Paris, 2014, p. 109

Nous nous rendons compte que parmi les opérations courantes, seuls les encaissements ont un impact positif sur la trésorerie.

En observant le tableau précédent, nous nous rendons compte que durant le cycle d'exploitation, l'entreprise doit pouvoir disposer des liquidités pour payer ses achats de matières premières, ses bien de consommation intermédiaire, faire ses stocks, et pour conserver ses clients, leurs accorder des délais de remboursement (décalage entre la vente et l'encaissement des créances clients). Ce décalage entre les décaissements réalisés par l'entreprise, et les encaissements qu'elle reçoit de ses clients, est mesuré par le cycle de trésorerie<sup>23</sup>. Le cycle d'exploitation pour pouvoir être financé convenablement, impose donc à

<sup>23</sup> Berk j ; DeMarzo P ; « Finance d'entreprise » ; Pearson Education, Paris, 2016, p 972

l'entreprise de devoir immobiliser un certain niveau de capitaux. Ce besoin en ressources, c'est le Besoin en Fonds de Roulements, ou BFR<sup>24</sup>.

En dehors du cycle d'exploitation, l'entreprise c'est aussi un cycle d'investissement et un cycle de financement. Ces différents cycles font intervenir la notion de durabilité, ou de permanence des emplois et des ressources utilisées par l'entreprise<sup>25</sup>. Le cycle d'investissement consiste en l'utilisation des ressources dites durables (à savoir les fonds propres et les dettes à long et moyen terme) pour l'acquisition des immobilisations ainsi que le financement du BFR. Ainsi donc, les fonds de roulements, ou FR, sont la part de capitaux permanents que l'entreprise utilise pour financer son cycle d'exploitation.

La trésorerie nette que dégage l'entreprise se calcule tout simplement en faisant la différence entre les fonds de roulements, et les besoins en fonds de roulements.

$$\text{Trésorerie nette} = FR - BFR$$

A partir de là, deux cas de figure peuvent être déduits :

- $\text{Trésorerie nette} > 0 \Rightarrow FR > BFR$

Une trésorerie nette positive indique que les fonds de roulement sont suffisants, et permettent de couvrir les besoins en fond de roulement.

- $\text{Trésorerie nette} < 0 \Rightarrow FR < BFR$

Le deuxième cas, est plus problématique. Les capitaux immobilisés par l'entreprise pour servir de fonds de roulement sont évalués de façon à pouvoir couvrir les besoins en fonds de roulement générés par son activité.

Une entreprise présentant une trésorerie négative est donc une entreprise pour laquelle, durant un cycle d'exploitation donné, les fonds de roulements n'arrivent plus à couvrir les besoins en fonds de roulements. L'entreprise consomme plus de ressources pour son fonctionnement, mais n'arrive plus à générer suffisamment d'encaissements pour rentrer dans ses frais.

---

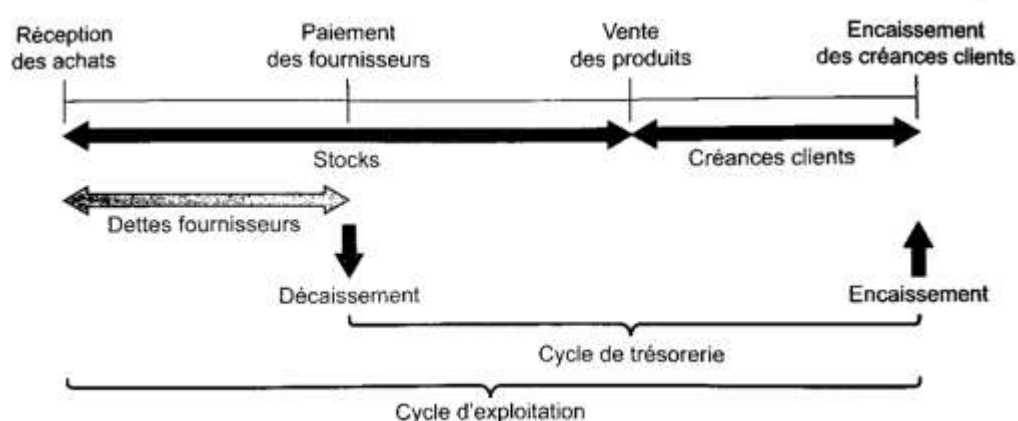
<sup>24</sup> Il faut noter l'existence d'un BFR hors exploitation, qui sert notamment à payer les dettes fiscales.

<sup>25</sup> Cabane P, Op Cit, p. 116

Parmi les causes pouvant expliquer une trésorerie négative pour le cas d'une entreprise qui traverse une période de difficulté ou de crise, on peut citer entre autres<sup>26</sup> :

- Une baisse des ventes qui se traduit par : une diminution des encaissements et une augmentation des stocks, et donc des frais de stockage.
- Dans le cas d'une crise, les partenaires de l'entreprise peuvent connaître les mêmes difficultés que cette dernière, et donc, par soucis de trésorerie, peiner à rembourser leurs créances dans les échéances convenues. On assiste à une augmentation en volume et en échéance des créances clients. Ce qui a pour repercussions d'augmenter le BFR, et ainsi que d'allonger le cycle de trésorerie de l'entreprise.

**Figure 2 : Cycle d'exploitation et cycle de trésorerie**



Source : Berk j ; DeMarzo P ; « Finance d'entreprise » ; Pearson Education, Paris, 2016, p 972.

- Ces problèmes de règlements des clients, de surstockage dû à la baisse des ventes, et d'augmentation du BFR augmentent significativement et anormalement les besoins de financements, de l'entreprise et le recours aux crédits de trésorerie, notamment les découverts bancaires.

<sup>26</sup> Degos J ; Griffiths S ; « Gestion financière, de l'analyse à la stratégie » ; Eyrolles, Paris, 2011, p 11

- Pour rembourser ces découverts, l'entreprise se tourne souvent vers des dettes à long et moyen terme, ce qui peut aussi avoir pour conséquence d'augmenter son taux d'endettement.

### **2.2.2. Impacts sur l'excédent d'exploitation dégagé**

Le deuxième indicateur pouvant nous informer qu'une entreprise traverse une crise est, selon Ghedjghoudj El Hadi<sup>27</sup>, que l'entreprise réalise « des pertes de plus en plus élevés ». Comment déterminer que l'entreprise réalise des pertes ? Quelles peuvent être les repercussions d'une telle situation ?

A la fin de l'exercice comptable, le compte de résultats de l'entreprise récapitule l'ensemble des produits et des charges qui font varier le patrimoine de l'entreprise sur la période considérée<sup>28</sup>.

Un produit, par définition, augmente la richesse de l'entreprise, tandis qu'une charge la diminue. La différence entre les produits et les charges est le résultat Net. Le résultat net traduit donc la variation de la richesse totale de l'entreprise au cours de l'exercice. Lorsqu'il est positif, cela signifie que l'entreprise s'est enrichie pendant la période. On parle alors de bénéfice.<sup>29</sup> En toute logique donc, lorsqu'une entreprise présente un résultat net négatif, l'entreprise s'est alors appauvrie, en d'autres termes, elle a réalisé des pertes durant son exercice.

L'analyse du compte de résultats (Par nature, et par fonction), permet, en plus du résultat net, de disposer d'autres informations capitales sur l'activité de l'entreprise<sup>30</sup> :

- Mesure de l'activité commerciale, à travers l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires.
- Mesure de la production (pour les entreprises industrielles).
- Mesure et répartition de la valeur ajoutée.

Ces mesures permettent de mieux situer à quel niveau de son activité l'entreprise est en perte de performance. Un résultat négatif est d'autant plus problématique qu'il implique que

---

<sup>27</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit, p 217

<sup>28</sup> Berk j ; DeMarzo P ; Op Cit, p 37

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> Degos J ; Griffiths S ; Op Cit , p 58

l'entreprise doit trouver des moyens de couvrir les pertes qu'elle subit. Si les plus prévoyantes d'entre elles disposent de suffisamment fonds alloués aux provisions des risques pour pouvoir couvrir un certain niveau de pertes, beaucoup d'entreprises se voient alors obligées soit de vendre certains de leurs actifs, soit de se tourner vers des emprunts pour pouvoir faire face à la situation.

### **2.2.3. Impacts sur la solvabilité de l'entreprise**

Le troisième indicateur d'une situation de crise donné par Ghedjghoudj El Hadi<sup>31</sup> est constitué par des difficultés de solvabilité. Qu'est-ce que la solvabilité de l'entreprise ? et quelles conséquences des difficultés de solvabilité peuvent entraîner pour l'entreprise ?

Nous avons vu au point précédent que l'entreprise réalisant des pertes est, dans le souci de couvrir ses différentes charges, dans l'obligation de trouver des liquidités. L'un des moyens possibles est le recours à l'emprunt. Les agents économiques pouvant accorder des crédits à l'entreprise, c'est-à-dire les banques, sont de nature très réfractaire au risque. De ce fait, avant d'accorder leur liquidité à l'entreprise, surtout lorsque cette dernière traverse des difficultés, ces derniers vont chercher des garanties pour s'assurer de pouvoir récupérer les fonds prêtés. En d'autres termes, ils se posent deux questions fondamentales<sup>32</sup> :

- Quelle est la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme ? Pour avoir une idée des liquidités dont dispose l'entreprise, ainsi que la situation de sa trésorerie.
- Comment l'entreprise est-elle financée ? cette question renvoie à la structure des fonds propres et des DLMT dans le capital de l'entreprise.

A travers ces deux questions la banque cherche à savoir si d'une part l'entreprise peut être en mesure de dégager suffisamment de liquidités pour honorer les échéances auxquelles elle souscrit au moment de l'emprunt, et ensuite si en cas de problèmes, la part de capitaux propres dans les actifs de l'entreprise peut permettre à la banque de récupérer son dû.

---

<sup>31</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit, p 217

<sup>32</sup> Degos J ; Griffiths S ; Op Cit, p 131

A partir de ce niveau, la définition de la solvabilité de l'entreprise nous paraît évidente. Pierre Cabane la définit comme étant : « La capacité de l'entreprise à rembourser la totalité de ses engagements en liquidant l'ensemble de ses actifs. »<sup>33</sup>

Cette capacité se détermine notamment à travers le ratio de solvabilité qui est le quotient des capitaux propres sur l'endettement total de l'entreprise.

Chacun des trois éléments précédemment cités, à savoir la trésorerie négative ; les résultats négatifs, et les difficultés de solvabilités représentent des contraintes importantes pour l'entreprise. Cependant, l'enjeu majeur en situation de crise, est d'éviter à tout prix que ces trois indicateurs ne soient réunis en même temps. Auquel cas, selon Ghedjghoudj El Hadi, « l'entreprise est en principe appelée à déposer le bilan »<sup>34</sup>. S'en suit alors une procédure judiciaire pouvant aboutir à la liquidation de l'entreprise.

### **2.3. La défaillance juridique**

Dans le pire des cas, une crise peut aboutir à une défaillance juridique de l'entreprise. On parle de défaillance juridique lorsqu'aucune des mesures prises pour juguler une crise n'a réellement porté ses fruits. L'entreprise n'est plus viable. Elle se retrouve alors dans une situation où elle n'est plus en mesure de pouvoir faire face à ses différents engagements, notamment financiers vis-à-vis de ses différentes parties prenantes. Celles-ci vont alors, dans le but de récupérer ce qui leur est dû, se tourner vers les juridictions compétentes. A ce niveau, il n'y a plus grand-chose que l'entreprise puisse faire d'elle-même pour se sortir de sa situation. Débute alors la période du déclin de l'entreprise, qui finit le plus souvent par une reprise des activités de l'entreprise, soit la liquidation de ses actifs. Qu'est ce qui se passe concrètement durant une défaillance juridique ? C'est justement de cette question que traite le livre III du code de commerce Algérien<sup>35</sup>, soit des articles 215 à 388 inclus, du dit code.

---

<sup>33</sup> Cabane P, Op Cit, p 130

<sup>34</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit, p 217

<sup>35</sup> Code du commerce, disponible à l'adresse : [www.commerce.gouv.dz/code-du-commerce](http://www.commerce.gouv.dz/code-du-commerce)

### **2.3.1. La cessation de paiements**

La situation de cessation de paiements correspond à une situation ou « l'entreprise est dans l'impossibilité de faire face au passif exigible (échu) avec son actif disponible »<sup>36</sup>. En d'autres termes, l'entreprise ne dispose plus de suffisamment de ressources pour honorer ses différents engagements. Lorsque les créanciers de l'entreprise ne sont pas mis dans leurs droits aux termes des différentes échéances convenues, ils ont, conformément aux dispositions du code de commerce, le droit de faire appel aux juridictions compétentes pour récupérer leur dû . Ces dernières, après vérifications nécessaires, déclarent, par la voix d'un juge si l'entreprise est / ou non en situation de cessation de paiements, et prennent les dispositions pour pouvoir mettre ses créanciers dans leurs droits.

### **2.3.2. La Faillite**

Lorsque la cessation des paiements est effectivement constatée par le tribunal de commerce, l'entreprise est déclarée en situation de faillite. Les dirigeants de l'entreprise sont alors tenus d'effectuer un recours conformément aux articles 231 à 234 inclus, du code de commerce ou alors de déposer une déclaration de cessation de paiement. On parle alors de dépôt de bilan.

### **2.3.3. Les règlements judiciaires**

Les règlements judiciaires sont l'étape qui intervient après le dépôt de bilan de l'entreprise. Trois cas de figure peuvent se présenter :

- Le juge prononce immédiatement la liquidation judiciaire de l'entreprise. Dans ce cas, les actifs de l'entreprise sont vendus, et le produit de la vente est utilisé pour rembourser soit en partie, soit en intégralité les créanciers de l'entreprise.
- Un accord est trouvé entre les parties prenantes de l'entreprise, un redressement judiciaire est alors prononcé. Celui-ci peut alors aboutir à l'une des trois situations suivantes<sup>37</sup> :
  - La cession de l'entreprise à un repreneur, qui doit formuler des propositions de rachat de l'activité de l'entreprise, et bien entendu, de ses créances, en veillant à apporter des garanties satisfaisantes au tribunal du commerce.

---

<sup>36</sup> Degos J ; Griffiths S , Op Cit, p 167

<sup>37</sup> Beitone A ; Carzola A ; Dollo C ; Draï A.M, Op Cit, P 215

- La continuation des activités de l'entreprise, avec un nouveau plan de remboursement des dettes, et bien souvent, une nouvelle équipe dirigeante.
- Une liquidation des actifs de l'entreprise si les deux situations précédentes ont échoué.

#### **2.3.4. La Sauvegarde**

Il existe cependant un moyen permettant à l'entreprise d'éviter les procédures. Il s'agit de la procédure de sauvegarde de l'entreprise.

La procédure de sauvegarde de l'entreprise en difficulté tire son inspiration du Livre 11 du « *United state code* »<sup>38</sup>. Le titre, dénommé « *Bankruptcy code* »<sup>39</sup>, définit les procédures légales relatives aux faillites des entreprises. Son chapitre 11 prévoit une procédure dite « *reorganization procedure* ». Il s'agit d'une forme de faillite qui implique une réorganisation des affaires commerciales, des dettes et des actifs de l'entreprise débitrice si celle-ci se trouve en difficultés. L'objet de ce dispositif est de « permettre à une entreprise personne physique ou morale, ayant contracté des dettes auprès de ses créanciers d'entreprendre des actions de restructuration selon un plan défini en accord avec ceux-ci et validé par un tribunal. »<sup>40</sup> dans le but d'une part de permettre au débiteur de disposer de plus de temps, mais aussi de plus de liberté de mouvements dans l'optique de mettre ses créanciers, ainsi que ses partenaires dans leurs droits, tout en sauvant son activité. En cas d'échec, la procédure pouvant être transformée en procédure de liquidation (chapitre 7 du *Bankruptcy code*).

Dans la législation française, des dispositions similaires seront adoptées par la loi n° 2005-845 du 26 juillet 2005 portant sur la sauvegarde des entreprises<sup>41</sup>. La demande de sauvegarde devant être faite par l'entreprise avant que celle-ci ne soit déclarée en cessation de paiements.

---

<sup>38</sup> Le *United state code* est la codification du droit fédéral américain.

<sup>39</sup> <https://www.uscourts.gov/services-forms/bankruptcy/bankruptcy-basics/chapter-11-bankruptcy-basics>

<sup>40</sup> <https://www.senat.fr/rap/104-335/104-33519.html>

<sup>41</sup> <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/procedure-sauvegarde-plan-sauvegarde>

Pour le cas de l'Algérie, malgré la mise en place en juillet 2020 d'une commission chargée de l'évaluation des incidences de la crise de la covid sur l'économie<sup>42</sup>. Il n'existe pas à ce jour de dispositions légales établissant une procédure propre à la sauvegarde des entreprises.

### ***Conclusion du chapitre***

Pour conclure ce chapitre inhérent à la présentation du cadre théorique relatif à la décision stratégique durant la situation de crise, on peut dire que la notion crise est une notion vaste et relativement inexplorée.

De prime abord, il convient de noter que le concept de crise peut se concevoir comme étant un évènement imprévu ayant de lourdes repercussions sur l'entreprise, ou comme étant une succession d'évènements problématiques qui finissent par aboutir à un dysfonctionnement de l'organisation.

Bien que les crises puissent avoir des repercussions diverses dont la gravité peut énormément varier en fonction de leur nature et des entreprises qu'elles affectent. Parmi ces différentes repercussions, l'impact des crises sur les finances de l'entreprise est l'un des plus redoutables, pouvant aller jusqu'à, dans les cas extrêmes, menacer l'existence même de l'entreprise.

Face à cette situation de grand péril que peuvent encourir les entreprises, nous nous demandons quelles est ce que la stratégie d'entreprise prévoit pour contrecarrer de telles situations.

---

<sup>42</sup> <https://www.aps.dz/economie/107556-economie-nationale-une-commission-de-sauvegarde-chargee-d-evaluer-les-incidences-causees-par-le-covid19>

## *Chapitre II :*

*La stratégie d'entreprise en période de crise*

### ***Introduction***

Si en temps normal, la stratégie d'entreprise est une stratégie avec une vision à long terme. Qui, pour l'entreprise, « vise à assurer sa pérennité et conserver ses avantages concurrentiels »<sup>1</sup>, le déploiement de celle-ci nécessite néanmoins un certain niveau de stabilité dans les variables environnementales de l'entreprise.

Or nous avons abordé dans le chapitre précédent, les caractéristiques de la crise. Parmi ces dernières figurait le niveau d'incertitude qu'elle pouvait générer, et qui entravait la capacité des managers à établir des plans dans le temps, mais aussi à atteindre les objectifs qui leurs sont fixés. Pire, nous avons vu que la crise pouvant aller jusqu'à menacer l'existence même de l'entreprise.

Devant ce constat, Nous nous intéresserons dans la suite de ce chapitre à la conception qu'est faite de la crise dans la littérature du management.

Dans la seconde section du chapitre, nous nous attèlerons à connaître stratégies existantes, permettant à l'entreprise de faire face à une situation de crise.

Enfin, nous terminerons notre chapitre par l'importante inhérente à la stratégie financière dans les choix décisionnel lorsque l'entreprise fait face à une telle situation.

---

<sup>1</sup> Ghedjghoudj E H, « Management stratégique, les différentes approches », OPU, Alger, 2017, p 217

### **Section 1 : La place de la crise dans le management stratégique**

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction générale, en situation de crise, ce paradigme change complètement du fait du changement des variables environnementales. Si l'objectif de la stratégie de l'entreprise est toujours d'assurer sa pérennité dans le temps, nous nous demandons comment les auteurs du management abordent cette situation particulière ? quelles stratégies préconisent-ils pour juguler cette situation ? c'est à ces questions que nous apporterons des éléments de réponse dans la suite de notre travail.

#### **2.1. La notion de crise dans la théorie managériale**

Le management stratégique s'étant largement inspiré de la stratégie militaire, c'est donc naturellement chez ces derniers que nous nous sommes en premier tourné à la recherche des relations existant entre les deux notions.

S'il est vrai que la crise est reconnue comme étant une situation « a-stratégique »<sup>2</sup> de par les contraintes et l'incertitude qui y sont liés, Éric De la Maisonneuve l'aborde comme étant le nouvel horizon stratégique qu'il faille étudier et comprendre afin de pouvoir maîtriser ses aspects les plus dangereux pour éviter le chaos.

Il est nécessaire de noter que les militaires ont une approche ambivalente de la crise. Éric De la Maisonneuve note que la crise naît « d'un déséquilibre et d'une incertitude qu'il faut certes pouvoir maîtriser pour s'en sortir, mais qu'il faut aussi bien savoir utiliser pour progresser. Toute crise est ainsi une occasion d'innover, par conséquent de dépasser les clivages anciens et de retrouver des marges de manœuvre »<sup>3</sup>.

Pour ce qui est la sphère du management, et notamment le management stratégique, la crise reste un domaine relativement peu exploré comparativement à des thématiques telles que la stratégie concurrentielle. Même lorsqu'ils abordent la thématique, les auteurs, pour la plupart préfèrent focaliser leurs efforts dans la formalisation des « solutions » aux entreprises et organisations en crise. Malgré cette lacune relative au volume de la littérature, il est possible d'identifier des courants de pensées regroupant les écrits des principaux auteurs. Carole

---

<sup>2</sup> De la Maisonneuve E, « Précis de stratégie, cinq clés pour s'en sortir », Dunod, Paris, 2008, p 149

<sup>3</sup> Ibid , p 63

Lalonde a ainsi pu identifier dans le cadre de sa thèse doctorale deux courants importants par rapport au management de la crise dans les organisations.

Quels sont ces courants ? et quels sont leurs apports dans la construction du management de la crise ? et enfin à quelle approche de la pensée stratégique pouvons-nous rapprocher ces apports ?

### **2.1.1. Les théories de la planification et de gestion de crise**

Le premier courant d'auteurs est identifié comme celui de la planification et de la gestion des crises. Carole Lalonde décrit les travaux qui en sont issus comme étant : « Un ensemble d'énoncés relativement prescriptifs et normatifs à l'intention des gestionnaires en vue de leur permettre d'introduire plus d'efficacité dans leurs interventions lors des crises. »<sup>4</sup>.

Ces énoncés interviennent à trois niveaux au sein de l'entreprise :

#### **1.1.1. Le niveau Stratégique**

Au Niveau stratégique, les auteurs conscientisent le dirigeant par rapport à l'importance de son rôle ainsi que la place centrale qui est sienne. Parmi les recommandations qui sont formulés, nous pouvons retenir en fonction des auteurs :

- La rapidité et la pertinence de la réponse à apporter, qui doit se déployer avec la fluidité de la mise œuvre d'un plan, et être appuyée par des outils optimisant les capacités de jugement et de pilotage du dirigeant : (Perry et Nigg ; P Lagadec)
- L'importance de la légitimité du dirigeant, qui doit au lieu de la hiérarchie, prioriser les relations de confiance avec ses collaborateurs, et donc, mettre à jour ses modalités de gestion de crise : (Dynes ; Perry et Nigg ; Lagadec)
- Le dirigeant doit s'entourer d'une cellule de personnes compétentes, et aussi de confiance, qui doivent l'épauler dans le cadre de sa réflexion, et définir les choix de positionnements tout au long de la crise : (Kuban ; Pauchant et Mittroff ; Lagadec).

#### **1.1.2. Le Niveau Tactique**

Au niveau tactique, les auteurs préconisent le développement d'une culture visant à valoriser la prévention des crises dans les organisations. Ils estiment qu'une telle culture de

---

<sup>4</sup> Lalonde C ; « configuration organisationnelle et gestion des crises » ; thèse EHEC université de Montréal, 2003, p 9

prévention aurait pour effet de permettre d'éviter les crises, ou, au moins, d'en atténuer grandement les conséquences pour l'organisation. Ainsi,

- Des auteurs tels que (Lagadec ; Pauchant ; Tazeff ; Denis ; Toft et Reynolds) estiment qu'une telle culture permet d'alléger les difficultés traversées, mais constatent cependant la difficulté inhérente à la mise en place d'une telle culture.
- La conception de la gestion en période de crise, qui priorise l'application de procédures techniques qu'ils (les auteurs qualifient de simplistes) en vue de trouver des solutions à court terme serait lui aussi un frein au déploiement d'une telle culture de prévention.

### **1.1.3. Le niveau opérationnel**

Au niveau opérationnel, ou technique, Les auteurs se focalisent sur la construction de plans de crises. Il s'agit d'un ensemble de principes normatifs à mettre en place au moment de la crise, et dont le but principal est d'atténuer les impacts de cette dernière. Pour ce qui est de la conception qu'en font les auteurs :

- (Count et Prowant) Considèrent que les plans de gestion de crise doivent avoir pour but de préparer le personnel, assurer la sécurité et l'intégrité de l'environnement interne, ainsi que de prévoir les priorités d'action face aux différentes phases de la crise.
- Un autre point important abordé à ce niveau est la formalisation même du plan de sortie de crise. Ce dernier devrait être rédigé dans un langage clair, être facile à implanter dans l'organisation, et être coordonnés avec les autres stratégies en cours dans l'organisation. C'est notamment l'avis de Patrick Lagadec pour qui ces plans ajouteraient de l'efficacité dans les stratégies planifiées.

La principale difficulté avec les théories de la planification et de la gestion de crise, c'est que les normes énoncées par les auteurs sont difficilement applicables sur le terrain, soit à cause du niveau de technicité qu'elles requièrent, soit à cause de la difficulté inhérente à l'imposition d'un changement dans le système de fonctionnement, et dans la culture de l'entreprise. Ou dans le pire des cas, à des dirigeants qui ne prennent pas suffisamment conscience de l'importance du rôle qu'ils doivent jouer dans la gestion de la crise<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Lalonde C ; Op Cit ; p 20

## **1.2. La théorie de la contingence organisationnelle.**

La théorie de la contingence organisationnelle est le deuxième courant identifié par C Lalonde concernant la littérature abordant la réaction des organisations face aux situations de crise. Dans un premier temps, plusieurs auteurs ont exposé de façon disons « éparses », les différents facteurs de contingences dont il faut tenir compte dans le cadre de la gestion de crise.

Par facteurs de contingence, l'auteure désigne les facteurs contextuels qui peuvent aboutir à la formation de la situation donnée. C'est pourquoi elle soutient que les auteurs issus de ce courant pensent que ces facteurs de contingence doivent influencer sur le contexte d'action dans lequel les organisations doivent prévoir leur réponse. Ces réponses peuvent être de plusieurs types, les plus courantes sont :

- **Les stratégies de coalition** : Par coalition, il faut voir la constitution d'alliances plus ou moins empreintes de jeux politiques construits sur la base des contacts personnels qu'ont les stratèges ou les hauts dirigeants. Leur mise en œuvre regroupe en générale plusieurs organisations qui sont comparables entre elles.
- **Les disputes pour le contrôle des ressources** : Lorsque les stratégies des différentes organisations sont basées sur l'opportunisme, il apparaît des situations de tensions pouvant aboutir à des conflits (Denis, 1993)<sup>6</sup>. Les entreprises luttent alors pour améliorer autant que possible leurs positionnements respectifs.
- **Le modèle de l'anti-décision** : Il s'agit d'un comportement strictement réactif face à une situation de crise. A ce niveau, les décideurs adoptent pour ce qui est de leurs prise de décision, un comportement proche de ce que March et Olsen ont théorisé dans leur « Modèle de la poubelle » en théorie de la décision politique. Le décideur se limite seulement à « tester successivement des réponses et prendre la première décision qui semble être acceptable face à une situation donnée. ». Bien que cette réponse semble être satisfaisante, rien ne garantit cependant que cette réponse puisse être la meilleure, puisqu'il n'existe aucune évaluation *a priori* de la situation.
- **Le développement de structures spécifiques** : la stratégie la plus courante consiste en la mise en place d'un organe spécifique : la cellule de crise. Cette dernière définit des

---

<sup>6</sup> Cité par Lalonde C ; Op Cit ; p 17

mécanismes spécifiques d'assignation des tâches, ainsi qu'un nouveau niveau de centralisation des décisions.

Si les théories de la contingence nous expliquent globalement les facteurs intervenant lors des crises, ainsi que les différentes réactions possibles des organisations, Pour Carole Lalonde, elles évacuent complètement le rôle du gestionnaire et la notion de choix stratégique, et prêchent un certain déterminisme<sup>7</sup>. Qu'est ce qui implique alors que les organisations soient différemment impactées par les crises alors qu'elles évoluent dans le même environnement ? et enfin pourquoi il leur arrive face à des situations similaires voir identiques, de choisir des stratégies de réponse souvent aux antipodes les unes des autres ?

### **1.3. L'école de la configuration**

Si les différentes approches des auteurs nous exposent des éléments qu'ils jugent important à prendre en compte dans la gestion des crise, il nous est nécessaire cependant, dans le soucis de disposer d'une vision d'ensemble de ces différents éléments, de chercher des Archétypes, c'est-à-dire des approches intégratrices des différents éléments qui puissent nous permettre de disposer d'une bonne appréhension des facteurs de contingences, et des interrelations intervenant lorsque les organisations sont dans une situation dite d'équilibre. Et par extension, lors des déséquilibres, donc les crises.

Carole Lalonde identifie l'école de la configuration comme étant la plus appropriée pour générer ces archétypes organisationnels.

Qu'est-ce que l'école de la configuration ?

L'école de la configuration propose une vision synthétique et globale de la stratégie. « Ses partisans tentent d'intégrer et de rassembler les différents éléments de notre "bête"<sup>8</sup> : le processus d'élaboration stratégique, le contenu des stratégies, les structures organisationnelles et leur contexte, en ordre distinct de la croissance des entreprises, ou de leur maturité stable. »<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Lalonde C ; Op Cit ; p 20

<sup>8</sup> Lire stratégie

<sup>9</sup> Mintzberg H ; Ahlstrand B ; Lampel J ; « Safari en pays stratégie, exploration des grands courants de la pensée stratégique » ; Village mondial ; Paris ; 1999, p 16

L'école de la configuration naquit de la critique qui fut adressée à la théorie de la contingence structurelle qui est considérée comme étant restrictive par rapport à l'éventail des formes organisationnelles viables.<sup>10</sup> Pour Mintzberg, elle a « débuté dans les années 1970 à l'université de McGill. Pradip Khandwalla avait découvert que l'efficacité résultait non pas de la mise en œuvre de tel ou tel attribut particulier de la stratégie d'entreprise comme l'est par exemple la décentralisation, mais de l'inter corrélations entre des attributs divers. Par exemple, une certaine formule de planification avec une certaine forme de structure et de commandement. »<sup>11</sup>

Cela marqua le début d'importantes recherches, qui s'appuient sur le parcours des entreprises sur de longues périodes de temps.

Ces recherches mirent au peigne fin les écrits issus des grands courants de la pensée stratégiques à la recherche d'une part des attributs important dans la recherche de l'efficacité, mais aussi de leurs interrelations. Il devint vite évident que parmi les différents attributs, certains présentent la particularité d'être d'une part difficile à changer, tout en comportant une importance particulière pour l'organisation. Miller<sup>12</sup> finit par en identifier quatre qui constituent des dimensions centrales de ces interrelations, et sont en parallèle, des déterminants fondamentaux pour la plupart des écoles de la pensée stratégique : Il s'agit de l'environnement, de la structure, du leadership et de la stratégie. Chacun de ces quatre impératifs joue un rôle dans la détermination d'une configuration, d'un archétype donné.

Bien entendu, une configuration donnée correspond à une période de stabilité, correspondant à une étape de la vie de l'entreprise. Ces différentes étapes de stabilités peuvent être écourtés par des contextes nouveau suscités par des crises. Carole Lalonde<sup>13</sup> évoque à ce niveau la question des transformations s'opérant au sein des organisation lorsqu'intervient une crise. Est-ce que les organisations optent pour un changement radical de configuration ? ou bien préfèrent elles garder leurs routines préétablies ? En réponse, elle évoque, quatre processus d'adaptation structurels qui sont proposés par Brouillette et Quarantelli. Il s'agit de :

---

<sup>10</sup> Lalonde C ; Op Cit, p 21

<sup>11</sup> Mintzberg H ; Ahlstrand B ; Lampel J ; Op Cit,

<sup>12</sup> Miller, D. (1986), « Configurations of Strategy and Structure : Towards a Synthesis », Strategic Management Journal, Vol. 7, cité par Lalonde C ; Op Cit, P 39

<sup>13</sup> Lalonde C ; Op Cit , P 31

- Le modèle incrémental : Qui préfère la continuité au changement. A ce niveau, les activités de l'organisation continuent avec plus d'intensité, et ces modes de décisions ne sont pas spécialement affectés.
- La restructuration : Ce type d'adaptation implique un changement de structure de fonctionnement de l'organisation, sans pour autant toucher les différents rôles des acteurs qui interviennent dans l'organisation. Cette dernière s'inscrit dans une logique d'ajustement de son positionnement par rapport au contexte en cours.
- Le modèle de la réaffectation : à ce niveau on procède à l'inverse de ce qui se fait dans la restructuration. On change donc les affectations des tâches dans l'organisation sans toucher à la structure de fonctionnement de l'entreprise.
- Le modèle de la remise en question : ce modèle quant à lui, correspond à un changement majeur dans le positionnement de l'organisation. Il implique à la fois une restructuration et une réaffectation.

C. Lalonde note enfin qu'en marge de leurs travaux, certains auteurs ont constaté des changements intervenants dans les organisations en temps de crise<sup>14</sup>, parmi lesquelles :

- Les prises de décisions qui y sont plus centralisées.
- Un développement des règles informelles, et de l'improvisation.
- Les décideurs et les stratèges qui s'entourent de personnes en qui ils ont confiance
- Un plus gros volume de communications, à un plus grand rythme
- Un stress accru, du aux exigences qui dépassent souvent les limites habituelles.

Tous ces changements interviennent dans l'objectif de ramener l'organisation, l'entreprise, à une étape de stabilité. Cet objectif devant être atteint dans un délai de temps qui se veut être le plus court possible, certains auteurs parlent d'une nouvelle approche, celle de la stratégie à court terme. Qu'est-ce que l'approche stratégique à court terme ? et quelles sont les différentes stratégies qu'elle propose ?

---

<sup>14</sup> Lalonde C ; Op Cit, P 34

## **2. L'Approche stratégique à court terme**

Les situations exceptionnelles nécessitent des mesures exceptionnelles. Ce constat s'observe particulièrement dans les situations de crise au point où des auteurs comme Ghedjghoudj El Hadi parlent « d'approche stratégique à court terme »<sup>15</sup>, qui peut être considérée comme une approche de la stratégie propre aux situations exceptionnelles comme la crise. C'est donc naturellement que nous nous demandons ce qu'est concrètement l'approche stratégique en situation de crise.

### **2.1. Spécificités de l'approche stratégique en situation de crise**

L'école de la configuration nous présente deux situations distinctes dans la vie de l'organisation : Les situations d'équilibre, relativement longues, ces situations de fonctionnement normales permettent de déterminer les différentes phases du cycle de vie de l'organisation. Ces étapes sont entrecoupées de phases de déséquilibres. Ces déséquilibres peuvent être des périodes de crises plus ou moins aiguës. Dans ces périodes données, la priorité pour l'organisation est d'effectuer les choix lui permettant de retrouver un cadre de fonctionnement normal. C'est dans ces contextes particuliers que certains auteurs évoquent une approche stratégique à court terme, qui viendrait compléter l'approche stratégique dite classique. Quelle est la différence principale entre les deux approches ? il s'agirait avant tout d'une question de relation vis-à-vis du temps.

Pour Pascal Aurégan, et al, en temps normal, l'approche management stratégique se construit sur deux paradigmes : Le paradigme téléonomique, et celui téléologique<sup>16</sup>.

Pour ces auteurs, le paradigme téléonomique a trait aux stratégies adaptatives. L'organisation est vue comme une entité mettant en œuvre des procédures (comptables, financières, organisationnelles...) lui permettant de s'adapter à un environnement économique prévisible. La planification à long terme ou stratégique est alors conçue comme un « programme » qui autorise l'entreprise à prévoir et à réagir aux perturbations externes et ainsi à maintenir sa trajectoire initiale.

---

<sup>15</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit, p 218

<sup>16</sup> Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T. & Tellier, A. « Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie. », Management & Avenir n° 19, 05/2008, p 91-113.

Le paradigme téléologique quant à lui serait mu par les objectifs finaux que l'entreprise se serait fixé. « Les systèmes sociaux créent leurs propres buts et transforment leur environnement pour ne pas seulement s'y soumettre. La représentation du futur vient alimenter le présent. »<sup>17</sup>. A ce niveau, la logique s'oriente plus donc vers une logique complètement délibérée. Il ressort donc des deux approches le constat que l'aspect temps est relayé au second plan dans l'élaboration de la stratégie, et qu'il n'existe pas d'urgence relative à la prise de décision.

Dans une crise, les difficultés déferlent rapidement, et peuvent avoir un effet crescendo pouvant facilement mettre l'entreprise dans une impasse. L'approche stratégique à court terme se focalise essentiellement donc sur le temps, qui est désormais une ressource rare. Rareté induite par la cadence des difficultés que génère la crise, ainsi que le sentiment d'urgence qui en découle. Comme le souligne d'ailleurs Ghedjghoudj El Hadi « cette approche est basée essentiellement sur l'urgence des décisions. Le temps occupe une importance capitale. Dans cette course contre la montre, Prendre les décisions rapidement permet d'optimiser ses chances de surmonter les difficultés. »<sup>18</sup> En plus du temps, un aspect de la stratégie prend à ce niveau toute son importance. Il s'agit du changement, qui devient une nécessité impérative. Cet impératif de changement va jusqu'à imposer à l'entreprise de revoir ses priorités stratégiques.

### **2.1.1. Les priorités stratégiques en situation de crise**

Si l'approche stratégique à court terme insiste sur la nécessité de réagir rapidement, il est aussi important pour l'entreprise de redéfinir ses priorités stratégiques. Celles-ci devront tenir compte de certaines spécificités :

Tout d'abord, il est impératif pour l'entreprise de connaître rapidement les causes de la crise. Connaître la cause du problème permet de savoir s'il s'agit de dysfonctionnements passagers pouvant être rapidement jugulés, ou au contraire, de conjonctures particulières face auxquelles il faudra obligatoirement adopter une logique d'adaptation.

Ensuite, comme le souligne Ghedjghoudj El Hadi, la priorité de l'entreprise est sa situation financière. Elle doit trouver les voies et moyens lui permettant d'éviter la cessation de

---

<sup>17</sup> Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T. & Tellier, A. Op.Cit

<sup>18</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit, p 217

paiement qui, de facto entraîne le dépôt de bilan. Pour ce faire, il est nécessaire pour l'entreprise de prendre en compte les spécificités du contexte dans lequel elle évolue, et considérer le fait que les solutions à prendre nécessiteront des sacrifices. L'auteur cite entre autres impératifs pour l'entreprise :

- La nécessité de générer des capitaux, notamment à travers la vente de certains actifs de l'entreprise qui peuvent être jugés superflus
- Négocier ou renégocier le ré échelonnage des dettes de l'entreprise.
- Recentrer les activités de l'entreprise autour des branches qui génèrent le moins de déficit.
- Réduire les besoins en fonds de roulement de l'entreprise
- Adopter des mesures permettant de réduire les couts de fonctionnement de l'entreprise.

Ces mesures ont pour but de permettre à l'entreprise de « garder la tête hors de l'eau ». L'essentiel de ces mesures font appel à la stratégie financière et visent à mobiliser et durabiliser les ressources internes de l'entreprise temps de permettre aux décideurs de pouvoir mettre sur pied une stratégie de sortie de crise. Ce sont ces stratégies qui détermineront l'ensemble des moyens de survie que l'entreprise devra utiliser pour juguler la crise qu'elle traverse. Quelles sont ces différentes stratégies que peuvent mettre en œuvre les décideurs des entreprises en crise ? que présentent elles comme spécificités ?

## ***Section 2 : Les stratégies de sortie crise***

Les stratégies utilisées en situation de crise diffèrent des autres stratégies d'entreprise. Leur but premier étant de permettre, voire d'assurer la survie de l'entreprise. Pour Harouz Lynda, il s'agit avant tout de « Lignes directrices de l'action des dirigeants », et elles « correspondent à des modes d'action plus qu'à des logiques stratégiques. »<sup>19</sup>

Nous avons au cours de nos recherches décelé qu'ils s'agissaient de stratégies visant un double objectif :

- Elles visent d'une part à mobiliser des ressources, qu'elles soient internes et/ou externes et à optimiser leur utilisation en vue d'éviter, et/ou de retarder le plus possible la situation de cessation de paiement, synonyme de faillite qui menace l'entreprise.
- Enfin elles ont pour objectif de permettre à l'entreprise de retrouver une situation d'équilibre, gage de stabilité et de pérennité.

Les stratégies intervenant dans le cadre de la gestion des crises peuvent faire donc appel à plusieurs disciplines au sein de l'entreprise mais visent le plus souvent soit une finalité financière, soit un but Stratégique.

C'est pour cette raison qu'il nous est paru nécessaire de subdiviser ces stratégies en deux groupes en fonction de l'approche qu'elles abordent.

### **2.1. Les Stratégies financières de gestion des crises**

Les stratégies financières sont le plus souvent les premières auxquelles l'entreprise à recours pour juguler une crise. Elles revêtent pour la plupart un caractère purement financier. Leur concours permet aux entreprises de reprendre un semblant de contrôle sur la situation face à laquelle ils se trouvent. Nous en dénombrons quatre principales :

#### **2.1.1. La stratégie des comptes de l'entreprise**

En temps de crise, il est impératif, dans l'optique de prendre des décisions pertinentes, de tenir compte de « l'état de santé de l'entreprise. » La stratégie des comptes de l'entreprise intervient dans ce souci de quantification des pertes réelles qu'a eu à subir l'entreprise.

---

<sup>19</sup> Harouz L ; « Essai d'analyse de stratégies de redressement d'entreprises en difficulté » ; Mémoire de Magister ; UMMTO; 2012. P 79

Ghedjghoudj El Hadi, indique que « cette stratégie permet d'établir un diagnostic exact des causes ainsi que des conséquences de la crise. »<sup>20</sup>.

La stratégie des comptes de l'entreprise consiste tout d'abord en un diagnostic stratégique de l'entreprise. Celui-ci intervient pour déceler les causes de la crise lorsque celle-ci est interne à l'entreprise, ainsi que les différents dysfonctionnements qui en résultent dans le fonctionnement de l'entreprise. La stratégie des comptes de l'entreprise accorde une importance particulière à l'aspect financier du diagnostic pour évaluer notamment les pertes actuelles et futures que l'entreprise pourrait subir.

Son intérêt est de pouvoir fournir presque en temps réel aux différents responsables de l'entreprise l'état des différents indicateurs, surtout financiers de l'entreprise pour leur permettre de prendre des décisions tenant compte de la situation « réelle » que traverse l'entreprise.

### **2.1.2. La stratégie de restauration de la crédibilité**

Le diagnostic mené grâce à la stratégie des comptes de l'entreprise doit permettre d'avoir une idée précise des pertes subies, et des besoins, en ressources notamment, auxquels l'entreprise doit impérativement faire face. La stratégie de restauration de crédibilité intervient à ce niveau. Elle a pour objectif de permettre à l'entreprise de déterminer comment mobiliser ces ressources notamment externes.

Par restauration de crédibilité, il faut comprendre qu'il s'agit de crédibilité vis-à-vis de ses partenaires financiers. Les banques étant réfractaires aux risques, ces dernières avant d'accorder un prêt à une entreprise, vont dans un premier lieu s'intéresser à la structure financière de l'entreprise pour s'assurer que l'entreprise dispose de suffisamment d'immobilisations pour faire face à son passif exigible, c'est-à-dire ses dettes à long et moyen terme, ou DLMT, ainsi que ses dettes à court terme, les DCT. Les créanciers vont ensuite s'intéresser aux résultats que génère l'entreprise pour s'assurer que cette dernière est en mesure d'honorer les engagements auxquelles elle souscrit, notamment les montants et les échéances de remboursement. La stratégie de restauration de crédibilité vise donc à intervenir de façon à améliorer ses ratios de structure ainsi que ses ratios de rentabilité.

---

<sup>20</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit, p 220

Il s'agit principalement de mesures dites exceptionnelles. Il peut s'agir entre autres de la liquidation de certains actifs, de réduction de taille de l'entreprise, voire carrément d'effectuer un recentrage des activités de l'entreprise vers ceux qui, malgré la crise, présentent les meilleurs résultats, ou qui engendrent le moins de pertes.

### **2.1.3. La stratégie de réduction de coûts**

Réduire ses couts de fonctionnement lorsque la situation se dégrade fortement, c'est avoir la certitude de pouvoir survivre pendant une plus longue période de temps face à cette situation. En effet, face à une situation de crise, il est préconisé de ne pas garder une attitude résolument optimiste. La stratégie de réduction des couts s'appuie sur des mesures drastiques. Pour Ghedjghoudj El Hadi<sup>21</sup>, elles visent notamment :

- A arrêter les activités qui génèrent des couts importants
- Réduire les effectifs des moyen humains
- Se focaliser sur les améliorations de productivité
- Réduire certaines dépenses marketing
- Réduire ses stocks
- Renégocier les avantages accordés aux clients et aux fournisseurs
- Limiter ses gammes de produits
- Opter pour la sous-traitance des activités secondaires et/ou couteuses pour l'entreprise

La stratégie de réduction des couts vise à réaliser des économies au niveau de tous les postes de frais. Cette logique préconise par exemple la suppression des actifs qui ne s'avèrent rentables que sur le long terme, et que l'entreprise pourra de nouveau récupérer lorsque sa situation s'améliorera. Cela aura le double impact d'une part de permettre de libérer de la liquidité pour l'entreprise, mais aussi de réaliser des économies, notamment pour ce qui est des frais de fonctionnement et d'entretien que génère l'actif en question.

### **2.1.4. La stratégie de mobilité financière**

La stratégie de mobilité financière découle des réflexions émises dans les années 60 par G Donaldson, enseignant à Harvard. Elle pose la question de savoir comment l'entreprise peut s'y prendre pour libérer des capitaux si des événements imprévus venaient à créer au sein de

---

<sup>21</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit p 220

cette dernière, une brusque augmentation du BFR. Pour M. Levasseur et A. Quintart, cette stratégie intervient dans le but de « reconsidérer l'utilisation des ressources de financières pour faire face à des événements imprévus, mais possibles qui ne peuvent être incorporés dans les plans à court et moyens terme »<sup>22</sup>. Dans cette optique, les ressources de l'entreprise sont subdivisées en deux catégories :

- Les ressources financières désignent les ressources non « engagés » pouvant être immédiatement disponibles et mobilisables si le besoin se fait ressentir. Comme les fonds de trésorerie, les lignes de crédits bancaires non utilisés
- Les ressources économiques, désignent les ressources engagées dans un emploi, mais qui peuvent être libérées à la suite négociations avec des parties prenantes. Comme par exemple les immobilisations que représentent les équipements productifs.

Cette catégorisation permet de déterminer le niveau de liquidité et de flexibilité des ressources de l'entreprise. De ce fait l'entreprise sait d'avance quelle ressource elle peut libérer, avec quel niveau de certitude, mais aussi dans quel délai.

L'objectif de cette stratégie traduit donc la volonté d'une part d'assurer l'atteinte des objectifs tant stratégiques qu'opérationnels de l'entreprise, mais aussi, en cas d'événement imprévu, de crise, pouvoir libérer suffisamment de ressources pour permettre la sauvegarde de l'entité « entreprise ». Dans les faits, la stratégie de mobilité financière impose à l'entreprise la réalisation d'un inventaire de ses ressources mobilisables, en indiquant pour chaque ressource : Son montant, la certitude de sa disponibilité ainsi que le délai requis pour la libérer, celui-ci se présente le plus souvent sous la forme d'un tableau comme celui sur la page suivante.

---

<sup>22</sup> Levasseur M ; Quintart A ; « Finance », Economica ; Paris ; 1998 ; p 899

**Tableau 4 : Exemple d'inventaire des ressources mobilisables en fonction de leur liquidité**

Nature des ressources mobilisables	Délai nécessaire pour libérer les ressources			
	0 jours	...	...	N mois
1. Ressources financières de C.T immédiatement disponibles				
1.1. Surplus de valeurs disponibles				
1.2. Placements de trésorerie				
1.3. Lignes de crédits bancaires non encore utilisés				
a) Crédits d'escompte ou assimilés				
b) Crédits de trésorerie				
2. Ressources financières de L.T immédiatement disponibles				
2.1. Augmentation de capital				
a) Par capital autorisé				
b) Par exercice de bons de souscription				
c) Par conversion d'obligations				
2.2. Endettements				
a) Par contrats bancaires				
b) Par exercice de bons de souscriptions				
c) Par Convention de crédit-bail				
3. Ressources financières négociables				
3.1. Augmentation de capital				
a) Ouverture du capital à un partenaire				
b) Introduction en bourse				
3.2. Endettement à long terme				
a) De type bancaire				
b) De type obligataire				
3.3. Endettement à court terme				
4. Ressources économiques de rationalisation ou de restructuration				
4.1. Réductions liées au volume d'affaires				
a) Achats de matières premières				
b) Etes...				
4.2. Réductions liées à la taille de l'entreprise				
a) Investissements en actifs fixes				
b) Recherche et développement				
c) Efforts en marketing				
d) Autres charges de structure				
4.3. Réductions liées à la valeur de l'entreprise				
a) Distributions de dividendes				
b) Réductions de capital				
5. Ressources Economiques de contraction				
a) Abandon d'activités physiques				
b) Cession d'actifs financiers				
c) Etc...				
<b>TOTAL</b>				

Source : Levasseur Michel ; Quintart Aimable ; « Finance », Economica ; Paris ; 1998 ; p 906

Bien que la stratégie de mobilité financière relève essentiellement de la stratégie financière, pour M. Levasseur et A. Quintart, Elle « ne peut réussir que si elle est conçue comme une philosophie de gestion ; une mentalité de management préparant l'avenir, et cherche à éviter de se rigidifier dans le strict respect de plans supposés infaillibles. »<sup>23</sup>. En effet, la stratégie de mobilité financière ne donne pas de « recettes » au décideur ni par rapport à l'acceptation de l'existence ou non du besoin imprévu en fonds, ni par rapport au problème décisionnel inhérent à la gestion de ces besoins imprévus.

## **2.2. Les stratégies globales de redressement**

La deuxième étape de la gestion de crise consiste au redressement de l'entreprise. Les stratégies dites globales de redressement visent à permettre une réorientation, voir une réorganisation de l'entreprise en vue de sortir de la situation crise. Si les stratégies financières de gestion de la crise, sont plus orientées vers les aspects techniques pour permettre de maintenir les finances de l'entreprise au vert le plus longtemps possible, les stratégies de redressement quant à elles visent principalement à permettre à l'entreprise d'effectuer un retour vers un situation d'équilibre. Christian Marmuse en a relevé 7 (sept) dans son ouvrage « Stratégie du redressement d'entreprise »<sup>24</sup>.

### **2.2.1. Le Repli**

La stratégie de repli est une stratégie que l'entreprise adopte pour se protéger d'une situation de forte instabilité. Pour ce faire, elle se « Replie » sur des activités, ou des DAS pour lesquels elle dispose d'avantages relatifs au savoir-faire, et compétences distinctives dont elle dispose le temps que la conjoncture économique s'améliore. « C'est une stratégie d'autoprotection, adaptée aux petites entreprises dont les ressources stratégiques se trouvent anéanties suite à des retournements de conjoncture. »<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Levasseur M ; Quintart A ; Op Cit ; p 899

<sup>24</sup> Marmuse C ; « Stratégie du redressement d'entreprise » ; Vuibert ; Paris ; 1990

<sup>25</sup> Djiri N ; Yacine R ; « Analyse de la stratégie de recentrage et son impact sur la performance commerciale » ; Mémoire de master ; UMMTO ; 2017 ; p 38

La stratégie de repli peut s'accompagner d'une stratégie financière de réduction de coûts. Cela dans le but de permettre à cette dernière de pouvoir faire en sorte que l'entreprise puisse retrouver le plus tôt possible sa rentabilité.

### **2.2.2. Le renforcement/ Renflouement**

La stratégie de renforcement consiste en un renflouement des caisses de l'entreprise. Ce renflouement se fait à travers « une restructuration financière de l'entreprise comportant notamment des apports en capital. »<sup>26</sup>.

Elle intervient lorsque le diagnostic réalisé au préalable a décelé que les causes des dysfonctionnements constatés sont le fruit d'insuffisances en financement. Cela révèle que la crise que traverse l'entreprise est due soit à une stratégie d'investissement mal menée, Soit à des produits dont la phase de croissance a duré trop longtemps, soit résulte de besoins en investissements à priori sous-évalués. Ces éléments de répercutent de façon néfaste sur la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Pour faire face à ce besoin de financement, l'entreprise va donc chercher prioritairement des ressources durables. Pour obtenir ces dernières, Elle procédera à une ouverture de son capital, ou pourra opter pour une des formes de financement que propose les fonds de capital-risque.

Ces mesures à caractères financiers peuvent souvent s'accompagner d'aspect ayant trait aux stratégies dites « génériques » propres au management. Il peut, en fonction de la situation, s'agir de spécialisation (en se focalisant sur les activités les plus rentables, ou les plus iconiques de l'entreprise) ou de différenciation (Pour exploiter de nouveaux segments plus prometteurs). L'adoption de ces stratégies visant prioritairement à réduire la vulnérabilité de l'entreprise, et augmenter son rendement.

### **2.2.3. Le redéploiement /stratégie de recentrage**

En fonction des conclusions qui sont issues du diagnostic mené lors de la mise en place de la stratégie des comptes de l'entreprise, il peut s'avérer nécessaire pour l'entreprise d'abandonner certaines activités qui se révèlent ne plus être pertinentes, ou qui sont trop onéreuses en termes de coûts. « Le redéploiement est une stratégie adaptée aux entreprises

---

<sup>26</sup> Harouz L ; Op Cit, p 79

diversifiées de taille importante. »<sup>27</sup> La stratégie de redéploiement intervient à ce niveau. L'entreprise optera pour « les offres de produits ou de services qui sont les moins consommatrices en termes d'efforts et de temps, et qui sont les plus performantes »<sup>28</sup>, par rapport aux mutations observées sur le marché.

Le redéploiement visant d'abord et avant tout la rentabilité, il nécessite une réorientation de l'activité de l'entreprise vers les activités présentant les meilleurs avantages concurrentiels et facteurs clés de succès.

Bien qu'elles semblent se ressembler, il ne faut pas confondre la stratégie de recentrage avec une stratégie générique de focalisation. Si la stratégie de focalisation (au sens de M. Porter), « vise à obtenir un avantage concurrentiel durable, en proposant un produit à une cible stratégique restreinte (petit segment de marché, ciblé en termes de clientèle ou de produit, généralement nouveau, et/ou peu exploité). »<sup>29</sup>, Le recentrage lui est plus orienté par des considérations financières et la rentabilité à court et moyen terme. C'est pourquoi ce dernier est le plus souvent précédé d'évaluations financières, et s'accompagne « de politiques de désinvestissement visant les activités les moins performantes, et d'intégration d'activités en amont de celles aux meilleures performances afin de concentrer les efforts de l'entreprise et optimiser l'allocation de ses ressources. »<sup>30</sup>.

#### **2.2.4. La resegmentation**

La stratégie de resegmentation est celle qui s'apparente le plus à une stratégie générique. Resegmenter l'activité de l'entreprise consiste à opter pour une logique de spécialisation, en effectuant ce qui s'apparente à une stratégie de niche. L'entreprise cherche à effectuer un retour vers ses activités traditionnelles, ou de nouveaux marchés « protégés » ou elle dispose de base de compétences très fortement concentrées. Harouz Linda<sup>31</sup>. Spécifie qu'il s'agit prioritairement des activités « Vaches à Lait » sur lesquels l'entreprise vas chercher à

---

<sup>27</sup> Djiri N ; Yacine R ; Op Cit ; p 39

<sup>28</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit, p 224

<sup>29</sup> Meier O ; « Dico du manager, 500 mots pour agir » ; Dunod ; Paris ; 2009 ; p 190

<sup>30</sup> Harouz L ; Op Cit ; p 80

<sup>31</sup> Ibid. p 81

verrouiller sa position concurrentielle, avant de s'en servir comme tremplin pour partir à la conquête d'autres marchés.

La logique de resegmentation sied particulièrement pour les entreprises fortement diversifiées, et pour lesquelles l'analyse des activités a révélé un portefeuille d'activités fortement déséquilibré avec beaucoup plus d'activités en besoin de financement que d'activités génératrices de ressources.

#### **2.2.5. La cession**

La stratégie de cession intervient lorsque l'entreprise, incapable de faire face à son passif exigible, court fortement le risque de disparition, et n'est plus en mesure de trouver des financements externes nécessaires pour assurer sa survie. L'entreprise peut décider de se financer grâce à certains actifs qu'elle détient.

La stratégie de cession sied particulièrement bien aux entreprises possédant des actifs Immatériels de valeurs tel que des marques prestigieuses ; des brevets originaux voir avant-gardistes, des portefeuilles clients importants ; des procédés techniques différents ; etc... ces actifs présentent la particularité d'avoir une valeur financière importante sans pour autant être comptabilisée dans le bilan de l'entreprise.

#### **2.2.6. Le partenariat**

Le partenariat est une stratégie qui est envisagée lorsque face à la crise, deux ou plusieurs entreprises décident d'un commun accord de mutualiser leurs efforts pour faire face à la crise (Lorsqu'elle est structurelle), ou pour sortir un des partenaires qui fait face à la crise.

Elle passe par un contrat qui formalise les termes relatifs aux conditions dans lesquels s'effectuera ledit partenariat. La réussite d'une stratégie de partenariat est grandement conditionnée par l'existence de complémentarité entre les entreprises partenaires.

Avant de nouer une relation de partenariat, il est nécessaire d'être informé de la situation exacte des partenaires, ainsi que de leurs compétences.

### **2.2.7. La reconstruction**

La stratégie de reconstruction de l'entreprise préconise quant à elle, une reconversion complète de l'entreprise. Cette stratégie intervient lorsque l'analyse démontre que l'entreprise évolue sur un ou des « poids morts » ; donc des marchés en déclin, et dispose de technologies obsolètes ne permettant pas d'amorcer de nouvelles innovations en vue de relancer ses produits. Cette stratégie nécessite de l'entreprise qu'elle soit en mesure de réorganiser les compétences et les matériels, notamment industriel dont elle dispose pour pouvoir opérer sa reconversion. Il peut s'agir d'une reconversion totale vers de nouveaux métiers, ou bien d'une réorganisation de l'entreprise en vue de « l'exploitation de technologies, marchés et compétences qui n'étaient pas jusqu'alors valorisables. »<sup>32</sup>

Si les stratégies que nous venons d'aborder plus haut se classent en deux groupes en fonction des buts qu'elles visent, il est important de noter aussi que ces deux grands groupes présentent d'autres spécificités. Ainsi, les stratégies financières de gestion de crise sont des stratégies qui présentent une complémentarité entre elles. Une stratégie de restauration de crédibilité par exemple aura plus de chances d'être menée à bien lorsqu'elle s'accompagne d'une politique de réduction de coûts efficace ; de même, une mobilité financière est plus sereinement engagée lorsqu'en parallèle, l'entreprise déploie une bonne stratégie des comptes.

Ce constat est totalement différent pour ce qui est des stratégies de redressement de l'entreprise. En effet, force est de constater que chacune de ces stratégies est conçue pour s'adapter à une situation particulière, et doit être conduite de façon spécifique pour faire face à cette situation donnée. Il nous a été donné aussi de constater que bien que les stratégies de redressement se revendiquent être de la sphère du management. Les décisions stratégiques qui découlent de leur mise en œuvre sont la plupart du temps guidé par des impératifs de recherche de ressources, d'optimisation de leur utilisation, ainsi que le retour vers la rentabilisation de l'activité de l'entreprise. Des impératifs relevant de la stratégie financière. Nous nous demandons alors quel rôle joue cette dernière dans la gestion des crises, et comment elle oriente les décisions stratégiques durant ces périodes ?

---

<sup>32</sup> Djiri N ; Yacine R ; Op Cit ; p 40

### **Section 3 : La stratégie financière et choix décisionnels**

Maintenant qu'il nous est évident qu'en temps de crise l'entreprise n'évolue plus dans un paradigme « normal ». Nous cherchons à savoir comment Les décisions prises durant les crises cherchent en majorité à concilier les impératifs stratégiques relatifs à la pérennité de l'entreprise dans le temps, à ceux, plus financiers que posent la disponibilité et l'allocation des ressources dans l'entreprise.

#### **3.1. La stratégie financière**

Nous avons vu précédemment<sup>33</sup> que parmi les priorités des stratégies de gestion des crises figurait l'impératif lié à la mobilisation des ressources, qu'elles soient internes et/ou externes, ainsi que l'optimisation de leur utilisation d'une part, mais aussi le retour vers une situation « d'équilibre » qui, d'un point de vue financier se traduirait par des excédents d'exploitation positifs. Ces impératifs guidant la mise en œuvre des dites stratégies, revêtent à la fois un aspect « stratégique » mais aussi « financier ». C'est à cet aspect de la stratégie s'appliquant à la finance d'entreprise que nous allons nous intéresser.

##### **3.1.1. Notions sur la stratégie financière.**

La stratégie financière tire son objectif principal de la théorie financière orthodoxe. Il s'agit selon Jean-Guy Degos et Stéphane Griffiths de « la maximisation de la valeur de l'entreprise. »<sup>34</sup>. Cette logique de maximisation est mise en œuvre à travers un ensemble de processus ; et passe par deux leviers principaux : les ressources allouées ainsi que les moyens d'actions.

La notion de valeur pouvant prendre plusieurs sens, notons qu'à notre niveau, nous l'envisageons selon le point de vue de la valeur des actifs de la firme. Ceux-ci sont évalués à travers les *cash flows* que les actifs ont générés, ainsi que par l'incertitude liée à la génération de futurs flux financiers. La stratégie financière de l'entreprise est donc appelée à mettre en œuvre les voies et moyens qui peuvent permettre à l'entreprise de maximiser ses résultats

---

<sup>33</sup> Voir page 39

<sup>34</sup> Degos J ; Griffiths S ; Op Cit, p 212

actuels, mais aussi envisager les différents moyens par lesquels ces résultats peuvent être maintenus, voir améliorés dans le temps.

Degos et Griffiths dénotent que « la stratégie financière de l'entreprise repose sur trois sous-stratégies caractéristiques : la stratégie d'investissement, la stratégie de financement et la stratégie de distribution du dividende. Ces trois stratégies fournissent une base à partir de laquelle on peut développer les activités de l'entreprise, simplement en appliquant des règles de bon sens, mais aussi en s'inspirant des méthodes les plus élaborées de la finance moderne. Il est essentiel de faire des investissements qui rapportent plus qu'ils ne coûtent, il est non moins essentiel de les financer de manière pertinente et il faut enfin assurer aux investisseurs une juste rémunération. »<sup>35</sup>

Les dispositions prises au niveau de la stratégie d'investissements ; de financement, ainsi que par la politique de distribution des dividendes, notamment sur le long terme reflètent de façon assez fidèle les formulations adoptées par le management stratégique. Nous nous demandons alors quels liens, et quelles disparités existent entre les deux disciplines ?

### **3.1.1.1. Management stratégique et stratégie financière, une différence d'approche.**

La première différence significative qui distingue le management stratégique de la stratégie financière est relative à leurs approches.

Jean-Guy Degos et Stéphane Griffiths<sup>36</sup> formule à ce niveau que la démarche fondamentale du responsable stratégique est de nature heuristique. En d'autres termes, face à un problème, il doit chercher et trouver une solution qui marche, être en mesure de pouvoir aborder les problèmes réels en analysant les faits bruts, en faire une synthèse, les simplifier pour en donner une image facilement compréhensible pour ses collaborateurs de la firme. Il priorise l'efficacité dans l'atteinte des objectifs. Son action se base sur des signaux faibles, voir une information imparfaite, pour prendre une décision globale qui soit acceptable pour tous.

A l'opposée, la démarche fondamentale du financier est de nature holistique<sup>37</sup>. C'est un spécialiste avec une maîtrise technique orientée vers l'optimisation du résultat. Il se base

---

<sup>35</sup> Degos J ; Griffiths S ; Op Cit, p 209

<sup>36</sup> Ibid. p 207

<sup>37</sup> Ibid

uniquement sur des données exhaustives pour identifier dans un ensemble, des propriétés, ou des éléments manquants à ses éléments constitutifs. A partir de là, il formalise le problème en énoncés simples et clairement définis. Le plus souvent, la résolution de ces problèmes se fera grâce à des moyens techniques (ordinateurs ; logiciels,) et débouchera sur des décisions fractionnées et programmables.

### **3.1.1.2. Des disciplines complémentaires**

Bien que beaucoup d'éléments semblent les opposer, les deux disciplines demeurent néanmoins complémentaires. Et cette complémentarité est d'ailleurs gage d'efficacité. Jean-Guy Degos et Stéphane Griffiths<sup>38</sup> dénotent que :

- L'intuition créative des stratèges doit être nourrie d'informations fiables et exhaustives fournies par les financiers.
- L'esprit de synthèse des stratèges doit tenir compte des données et des analyses effectuées par les gestionnaires, même s'ils les transforment où les interprètent.
- La décision stratégique, pour être réaliste, doit prendre en compte la capacité financière de l'entreprise en plus d'un certain nombre d'autres contraintes.

Et enfin, la pertinence d'une stratégie s'évalue le plus souvent à travers les indicateurs financiers.

### **3.1.1.3. La stratégie financière en situation de crise.**

La situation de crise, dans la stratégie financière se classe parmi les événements imprévus générant des besoins en fonds. Ce besoin de financement inhérent aux situations de crise fait en sorte que l'entreprise se trouve dans l'obligation de chercher les ressources à même de lui permettre de soit organiser sa défense et se protéger, soit de saisir des opportunités pouvant se présenter à elle.

Cette mobilisation des ressources s'accompagne de mesures relatives à l'économie dans l'utilisation de ces dernières.

La fonction de la stratégie financière dans les situations de crise intervient à ce niveau, certains auteurs comme Levasseur et Quintart<sup>39</sup> parlent ainsi de planification financière

---

<sup>38</sup> Degos J ; Griffiths S ; Op Cit.p 207

<sup>39</sup> Levasseur M ; Quintart A ; Op Cit,

d'urgence pour faire ressortir l'importance de l'aspect temps relatif à l'obtention des ressources financières dont l'entreprise a besoin ; notamment le BFR qui s'accroît considérablement dû à l'action combinée de l'allongement du cycle de trésorerie<sup>40</sup> ; ainsi que de la diminution des recettes qu'enregistre l'entreprise ainsi que l'allongement des délais de leur encaissement .

Comment ces objectifs, à priori financiers s'articulent avec ceux du management stratégique pour aboutir aux décisions stratégiques prises par l'entreprise ?

### **3.1.2. La décision Stratégique**

Nous avons, tout au cours de ce chapitre abordé successivement la notion de crise, ses répercussions les plus visibles sur l'entreprise, ainsi que certaines des stratégies pouvant être déployées pour faire face. Si les stratégies permettent d'établir une visualisation des différentes étapes à suivre pour aboutir aux résultats escomptés, l'atteinte des dits résultats est conditionnée par les décisions prises dans le cadre de la mise en œuvre de ces stratégies. De telles décisions, du fait qu'elles diffèrent fortement de celles prises dans la gestion des activités courantes de l'entreprise, méritent une attention particulière.

#### **3.1.2.1. Définition et objectifs de la décision stratégique**

Avant d'entamer ce point, il nous est paru nécessaire de faire ressortir la nuance existante entre la décision courante au sein de l'entreprise ; et celle dite stratégique. Meier Olivier nous apporte des éclaircissements par rapport à ce point. En effet, pour cet auteur, si les décisions courantes, relatives aux opérations répétitives et courantes sont celles, prise de façon récurrentes, ne nécessitent pas l'engagement de longues procédures préalables. (Achat de fournitures, paiement des salaires, et autres décisions courantes de gestion,). La décision stratégique présente quelques spécificités : d'une part à travers leurs impacts : « Les décisions stratégiques ont généralement un impact sur l'ensemble de l'organisation, en établissant un lien étroit entre la stratégie, la finance et le management des activités, ce qui peut créer des changements structurels au niveau de ces différentes composantes. »<sup>41</sup> Les conséquences de ces décisions, peuvent être lourdes pour l'organisation, et donc difficilement réversibles.

---

<sup>40</sup> Voir page 23

<sup>41</sup> Meier O ; Op Cit ; p 56

L'irréversibilité inhérente aux décisions stratégiques peut aussi s'expliquer de par le niveau d'engagement qu'elle requiert. « L'engagement de l'ensemble des acteurs (structure, groupe, individu), entraîne un système d'interdépendances qui tend à faire évoluer l'organisation de façon globale »<sup>42</sup>, sans oublier les importants engagements en termes de ressources financières.

Les décisions stratégiques sont le plus souvent prises en réponse face à des événements complexes et incertains, où le niveau de risque est élevé. Il est rare que ces dernières reproduisent des démarches déjà testées ou expérimentées. Les décisions stratégiques s'appuient de ce fait rarement sur des éléments connus ou familiers. Face aux variations de l'environnement, la capacité du dirigeant à se projeter dans le futur est grandement sollicitée, surtout à cause de l'extrême difficulté d'avoir une maîtrise totale de la situation.

Elles (les décisions stratégiques) « concernent généralement l'allocation des ressources notamment financières, technologiques, humaines ou matérielles d'une manière optimale »<sup>43</sup>.

De ce fait, les décisions stratégiques sont traditionnellement prises par les dirigeants eux-mêmes ; le plus souvent, à quelques-uns au sommet de la hiérarchie. Cela est justifié par le fait que « La prise de décision stratégique est généralement un acte coûteux et risqué, qui peut nécessiter des études et analyses, des confrontations et le plus souvent une prise de risques souvent difficile à évaluer en termes de coûts et de conséquences pour l'organisation »<sup>44</sup>.

Enfin, Meier précise que Le rapport au temps constitue également un défi pour le décideur qui doit veiller à gérer à la fois le temps nécessaire à la prise de la décision (réflexion préalable, réunion...) et la durée de la réalisation du plan d'actions. C'est du fait de toutes ces caractéristiques que la prise de décision stratégique, pour garantir son succès, doit suivre une procédure, un processus rigoureux.

---

<sup>42</sup> Meier O ; Op Cit ; p 56

<sup>43</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit, p 20

<sup>44</sup> Meier O ; Op Cit ; p 57

### 3.1.2.2. Le processus décisionnel stratégique.

La prise de décision est un élément central de la gestion et de la stratégie. Pour Ghedjghoudj El Hadi, « La définition du concept de stratégie est basé sur les caractéristiques de la décision stratégique de l'entreprise. »<sup>45</sup>

Au vu des enjeux importants qu'elle engage, la décision stratégique, pour assurer son objectivité suit une logique processuelle. Cette logique processuelle est d'ailleurs théorisée à travers quatre (4) modèles théoriques qui, empruntent différentes approches de la théorie des organisations pour expliquer comment se formalisent et se prennent les décisions stratégiques<sup>46</sup> :

➤ **Le modèle rationnel** : Le modèle rationnel est aussi considéré comme étant le plus simpliste des 4. Les décideurs s'assimilent à un seul individu qui cherche, face à une situation donnée, la meilleure allocation possible des ressources. Il est le plus souvent animé par un souci d'efficacité et d'efficience dans la résolution du problème qui se présente à lui. Pour ce faire, le processus de la décision stratégique est décomposé en étapes :

- Formulation du problème.
- Repérage et explication de toutes les solutions possibles.
- Evaluation de toutes les solutions trouvées sur la base de critères objectifs.
- Choix de la solution optimale.

Critiqué pour son approche perfectionniste dans la conception qu'il a du décideur, ce modèle fut complété de ce qu'on appelle biais cognitif. Il s'agit d'éléments propres à la psychologie des décideurs, et qui ont tendance à les écarter des raisonnements rationnels.

➤ **Le modèle organisationnel** : l'organisation, ou l'entreprise étant un ensemble, ce modèle la décompose en sous-unités autonomes et fonctionnelles, qui, face à une situation donnée, décomposent le problème complexe rencontré en une multitude de petits énoncés beaucoup plus proches de la réalité opérationnelle de chacune des sous-unités organisationnelles. Les sous-unités les formulent alors selon des schémas connus, sur lesquels elles pourront

---

<sup>45</sup> Ghedjghoudj E H ; Op Cit ; p 20

<sup>46</sup> Durand R, Dussauge P, Garrette B, Lehmann-Ortega L, « Stratégor ; toute la stratégie d'entreprise 7-ème édition », Dunod, Paris, 2016, p 777

appliquer des règles et des procédures standard. « Elles ramènent des situations complexes et originales à des situations simples, interprétables facilement et proches de situations déjà rencontrées. Les procédures habituelles guident la recherche de solution jusqu'à la première solution satisfaisante »<sup>47</sup> Selon ce modèle, l'efficacité dans la décision stratégique se gagne avec le temps, en fonction de l'apprentissage réalisé et de l'expérience acquise. Cependant, ce modèle est problématique durant les périodes de crise. Ces dernières étant des événements qui ne surviennent pas couramment, elles provoquent un blocage résultant du fait de l'incapacité des procédures standard à fournir des solutions acceptables à la situation.

- **Le modèle Politique** : Le modèle politique prône une approche de la décision comme étant le fruit de négociations entre différents acteurs de l'entreprise ou de l'organisation. Ces derniers disposant chacun d'intérêts particuliers et contrôlant différentes ressources, la décision qui est prise peut-être alors considérée comme étant le fruit du consensus des différentes parties prenantes de l'organisation. « L'entreprise/l'organisation en elle-même n'a pas d'objectifs clairs a priori »<sup>48</sup> Cependant, en s'appesantissant sur les jeux de pouvoir et d'intérêts ayant cours dans l'organisation, le modèle finit par faire fi de certaines valeurs qui transcendent ces jeux individuels et qui, notamment lors des crises prennent une importance particulière, permettant entre autres de fédérer les différentes parties prenantes de l'organisation.
- **Le *garbage can model* (Modèle de la poubelle)** : Le modèle de la poubelle adopte une approche complètement différente des précédents modèles pour expliquer le processus décisionnel. Il « pousse à la limite la déconstruction des processus de prise de décision et aboutit à la disparition de l'idée même de décision. »<sup>49</sup> Ce qu'on considère comme étant une décision ne serait en réalité que le fruit de la rencontre presque mue par le hasard, entre un problème et une solution qui produit des résultats jugés satisfaisants. « Plus que des dispositifs destinés à résoudre des problèmes, les organisations apparaissent comme des générateurs d'action mais celle-ci est largement irréfléchie et se déploie sous l'influence de

---

<sup>47</sup> Durand R, Dussauge P, Garrette B, Lehmann-Ortega L, Op Cit , p 778

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid. p 779

règles, programmes, habitudes, croyances, et idéologies qui échappent en partie aux managers. »<sup>50</sup>

### **3.2. Les décisions stratégiques en situation de crise.**

En dépit de leur nombre, les modèles que nous avons vu dans le point précédent présentent néanmoins certains aspects communs. Parmi ces derniers on peut noter que :

- Les décisions stratégiques interviennent principalement dans la résolution de problèmes majeurs que rencontre l'organisation.
- Face à ces problèmes se pose la problématique de l'allocation des ressources
- Ses décisions sont prises dans le but d'apporter des solutions au moins satisfaisantes et au mieux optimales en réponse aux problèmes rencontrés.

La situation de crise provoquant en général un déferlement des problèmes ainsi que des contraintes liées à l'allocation des ressources notamment financières, qui souvent se présentent en quantité réduite. Les décisions stratégiques doivent permettre à l'entreprise « de trouver les moyens nécessaires pour éviter la cessation de paiement. »<sup>51</sup> et le faire dans des périodes de temps relativement réduite. Cela est d'autant plus important lorsque la crise, comme c'est le cas avec celle de la covid 19 a tendance à devenir structurelle et impacte simultanément des secteurs entiers de l'économie.

Quelles sont alors ces décisions, qui relèvent à la fois de la compétence des financiers, mais présentent une importance capitale dans les stratégies des entreprises en crise ?

#### **3.2.1. Les Décisions de désinvestissements**

On évoque la notion de désinvestissement lorsque, économiquement parlant, « un agent économique n'assure plus les investissements de remplacement nécessaire au maintien du capital existant »<sup>52</sup>. Quelle logique se cache derrière un arrêt des investissements, voir une cession d'actifs que pourrait réaliser l'entreprise ?

---

<sup>50</sup> Durand R, Dussauge P, Garrette B, Lehmann-Ortega L, Op Cit , p 779

<sup>51</sup> Ghedjghoudj E H, Op Cit, p 220

<sup>52</sup>Beitone A , Carzola A ; Dollo C ; Draï A.M, Op Cit, p 132

### **3.2.1.1. La perception managériale des décisions de désinvestissements**

D'un point de vue stratégique, le désinvestissement est souvent vu comme étant la résultante d'un échec. Les dirigeants vont avoir tendance à désinvestir, parce qu'il leur semble plus « rentable » d'abandonner l'activité que de la continuer.

D'après Meier Olivier<sup>53</sup>, Plusieurs facteurs économiques et stratégiques peuvent expliquer la nécessité d'avoir recours à un désinvestissement. En particulier, les théories sur les cycles de vie des produits et des secteurs considèrent que chaque entreprise, produit ou marché suit une forme de cheminement critique qui les conduit inexorablement sur le chemin de la maturité puis du déclin, sous l'effet de la concurrence, de l'évolution technologique et des changements d'usages. D'autres facteurs plus spécifiques peuvent aussi expliquer la décision de désinvestir. On pense ici aux notions de sous-productivité de l'entité, à la difficulté d'atteindre une taille critique, à la non-durabilité des avantages concurrentiels initiaux, aux problèmes que pose le suivi des évolutions technologique en termes de veille et de maintenance, et enfin les situations de crises pour lesquels le désinvestissement permet de libérer de la liquidité.

Si le désinvestissement peut s'apparenter à la sanction ultime d'un projet qui n'aurait pas abouti, il peut également constituer une décision à valeur stratégique (créatrice de valeur pour les actionnaires, ou salutaire pour la survie de l'entreprise). En situation de rationnement de capital, le désinvestissement permet entre autres d'accroître la mobilité financière de l'entreprise et rend plus efficace la mobilisation des ressources internes, vitale donc pour la plupart des stratégies pouvant être amorcées pour la gestion des crises.

### **3.2.1.2. La perception financière des décisions de désinvestissements**

D'un point de vue strictement financier, « un désinvestissement correspond à une cession d'actifs corporels ou financiers réalisée par une entreprise »<sup>54</sup>. Le désinvestissement intervient dans le but de répondre soit à une optique de réallocation des actifs ; soit dans une procédure de désendettement, voir enfin dans une logique de mobilisation de ressources internes de l'entreprise.

---

<sup>53</sup> Meier O ; Op Cit, p 59

<sup>54</sup> Ibid. p 59

Une décision de désinvestissement permet d'améliorer la situation financière à court terme de l'entreprise. En effet, elle permet à l'entreprise de disposer de rentrées de fonds générés par la vente des actifs et à l'amélioration des bénéfices de l'entreprise grâce aux économies immédiates rendues possibles par la baisse des charges financières, salariales et des coûts fixes. Pour Olivier Meier, Il serait préjudiciable de considérer que la décision de désinvestir correspond à une décision inverse à celle d'investir. Cette prise de décision est de loin beaucoup plus complexe, tant dans ses interactions stratégiques que dans ses modalités d'évaluation financière. Le désinvestissement nécessite tout un ensemble d'évaluations pour permettre d'évaluer les éventuelles répercussions pouvant en découler.

Dans le cas des situations de crise, La décision de désinvestissement traduit à juste titre l'idée de la « destruction créatrice » de J Schumpeter. Levasseur et Quintart l'appréhendent comme étant « une occasion de redéployer les actifs de production, et une occasion de redistribuer les ressources, notamment financières au sein de l'entreprise, de façon à pouvoir atteindre une plus grande efficacité économique. »<sup>55</sup> Concrètement, Les ressources issues du désinvestissement seront automatiquement réallouées pour répondre à des besoins pressants, ou pour saisir des opportunités pouvant temporairement se présenter à l'entreprise.

### **3.2.1.3. Difficultés inhérentes aux décisions de désinvestissements**

Comme toute décision stratégique, le désinvestissement peut présenter certains risques qu'il est important de connaître et d'anticiper. Il faut noter de prime abord qu'une décision de désinvestissement peut concerner des actifs matériels (Immobilisations sous-utilisées, voir pas utilisées) et immatériels (Marques déposées, licences, brevets, procédures de fabrications...). Le désinvestissement concernant les actifs matériels est le plus souvent particulièrement épineux à aborder. Il se fait par rapport à deux variables principales : les immobilisations et le personnel. Ainsi donc, la question du désinvestissement pose tout naturellement des questionnements d'ordre moraux<sup>56</sup>. Une de ces difficultés réside donc dans le traitement qui sera fait de la question des ressources humaines, licencier un employé s'accompagne souvent de différentes indemnités.

---

<sup>55</sup> Levasseur M ; Quintart A, Op Cit, p 430

<sup>56</sup> Frechet M ; Perez M ; Rouchon S ; « Le désinvestissement face au risque de défaillance en contexte pme. Une étude exploratoire » ; XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique ; p 04

Le désinvestissement pose enfin des questionnements par rapport au développement de la firme sur le long terme et peut avoir des impacts directs et indirects sur ce dernier. D'où la nécessité impérieuse d'être extrêmement prudent dans l'exécution d'une décision de désinvestissement, sous peine d'hypothéquer la croissance et le développement futur de l'entreprise.

### **3.2.2. Les Décisions de financement par fonds propres**

Dans l'optique de la recherche des ressources qui lui permettraient de faire face à la crise, l'entreprise peut pencher pour la décision de recourir à du financement par fond propre. Qu'est-ce que le financement par fond propre et quelles sont ses tenants et aboutissants ?

Pourquoi et comment se financer par les fonds propres ?

Les fonds propres de l'entreprise désignent les capitaux qui lui sont propres, c'est-à-dire soit apportés sous forme d'apports par ses actionnaires, soit gagnés au fil des activités de l'entreprises, et incorporés aux actifs sous forme d'autofinancement ou de réserves. Les fonds propres constituent bien souvent le point de départ de l'entreprise, et peuvent, comme nous allons le voir, constituer une importante alternative aux besoins en financement que peuvent imposer les situations de crise.

Le financement par fonds propres se présente souvent comme étant une meilleure alternative pouvant permettre à l'entreprise de mobiliser d'importantes ressources sans devoir faire face aux conditions parfois difficiles qu'imposent dans certaines situations les emprunts bancaires.

Le financement par fonds propres s'effectue généralement à travers une ouverture du capital. L'ouverture de capital consiste pour une entreprise donnée de procéder à une augmentation de son capital social via l'émission de nouveaux titres. Il peut s'agir de nouvelles actions pour les sociétés cotées en bourse, ou de parts sociales, pour les SA et les SARL

Dans les faits, l'augmentation du capital contre espèces, appelée encore augmentation du capital contre numéraire est la modalité d'augmentation de capital la plus couramment utilisée.<sup>57</sup> Cette technique de financement permet à l'entreprise en recherche de financement de permettre à de nouveaux actionnaires/Associés d'intégrer son capital à hauteur d'un certain

---

<sup>57</sup> Levasseur M ; Quintart A ; Op Cit, p 457

seuil, on parle de « Capital autorisé »<sup>58</sup>. L'ouverture du capital contre espèce peut se réaliser soit sur le marché boursier, soit par entente directe entre les actuels et les futurs associés. L'apport en capital de ces derniers constituant leur participation dans le nouveau capital social de l'entreprise.

Bien que l'ouverture du capital de l'entreprise puisse présenter un certain nombre d'avantage, cette décision comporte un certain nombre de risques parmi lesquels la dilution du

### **3.2.3. Les décisions de financement par crédit bancaire**

Le recours aux crédits bancaires constitue la principale source de financement des entreprises, voir, la seule source de financement qui soit à la portée de certaines PME. Bien qu'en situation de crise, les conditions d'accès au crédit bancaire aient tendance à devenir plus exigeantes, les entreprises restent fortement dépendantes de cette source de financement. Celle-ci peut se présenter sous plusieurs formes :

#### **3.2.3.1. Le découvert Bancaire et les Facilités de caisse**

Le découvert bancaire est une solution de financement à court terme à laquelle recourent souvent les entreprises. Son objectif est de permettre à l'entreprise de faire face aux besoins souvent élevés en trésorerie auxquels elle peut être confrontée durant son exercice. Dans les faits, la banque permet à l'entreprise de présenter un compte courant débiteur durant une certaine période de temps, et à hauteur d'un certain montant. Pour ce faire, l'entreprise doit, au préalable négocier avec sa banque « une autorisation de découvert ». Celle-ci, en fonction de la négociation, peut permettre à l'entreprise de conserver son découvert sur une période de temps allant de quelques semaines à plusieurs mois<sup>59</sup>. L'utilité du découvert réside dans sa simplicité d'utilisation et sur le fait que l'entreprise ne paie que l'intérêt des fonds qu'elle a effectivement utilisés. Ce qui en fait une alternative très intéressante surtout lorsqu'il s'agit du financement de certains besoins de trésorerie. Cependant le découvert bancaire peut vite se présenter comme étant une alternative de financement relativement coûteuse. Les taux d'intérêt étant relativement élevés et s'accompagnant de différentes commissions sont la contrepartie de sa facilité d'accès.

---

<sup>58</sup> Levasseur M ; Quintart A, Op Cit, p 459

<sup>59</sup> Berk j , DeMarzo P ; Op Cit, p 999

### **3.2.3.2. Le crédit spot**

Le crédit spot est une autre alternative de financement des besoins de financement (de trésorerie notamment). « La banque consent à accorder à l'entreprise une avance sur trésorerie dont la durée peut s'étaler entre 1 et 12 mois. Ce crédit donne lieu à un remboursement unique à échéance, des intérêts et du principal. »<sup>60</sup>

### **3.2.3.3. La ligne de crédit**

La ligne de crédit à court terme peut être vue comme étant une alternative permettant à l'entreprise d'éviter de recourir plusieurs fois de suite à un crédit spot. « La ligne de crédit est un accord par lequel la banque s'engage à prêter à une entreprise jusqu'à un certain montant, et ce, durant une certaine période de temps. »<sup>61</sup> l'accord étant très flexible, l'entreprise a donc la latitude de « tirer » sur la ligne de crédit en fonction de ses besoins réels. Ce qui en fait une solution de financement particulièrement avantageuse.

Les conditions d'attribution des lignes de crédits se renégocient en général chaque année. Ces négociations peuvent toutefois porter sur un engagement de la banque sur une plus longue durée de temps : 2 voire 3 ans. On parle dans ce cas précis de ligne de crédit renouvelable. Enfin, Jonathan Berk et Peter DeMarzo relèvent l'existence de ligne de crédit renouvelable sans maturité fixe. Il s'agit dans ce cas de ligne de crédit dite permanente, ou encore d'accord cadre de crédit, lorsqu'elle est accordée à un groupe ayant plusieurs filiales.

### **3.2.3.4. Le crédit Relais**

Les crédits relais sont des prêts à court terme utilisés pour « dépanner » les entreprises qui attendent l'obtention d'un financement sur le long terme (crédit ou augmentation de capital). Ce type de financement sied donc particulièrement aux entreprises pour pallier aux conséquences immédiates que pourrait avoir une catastrophe ou une crise sur son activité. Jonathan Berk et Peter DeMarzo citèrent à ce niveau le cas des crédits relais accordés en 2007 aux victimes de l'ouragan Dean en Martinique.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Berk j , DeMarzo P, Op Cit, p 1000

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid, p 1001

#### **3.2.3.5. Le crédit par signature**

Les crédits par signature se présentent sous la forme d'engagements. Au lieu de fournir de la liquidité à l'entreprise, la banque « se substitue » à cette dernière dans le sens où elle s'engage comme garant dans le cas où l'entreprise se retrouve dans une situation où elle est incapable d'honorer certains de ses engagements financiers.<sup>63</sup>

#### **3.2.4. Le recours au crédit de mobilisation**

Les crédits de mobilisation sont un ensemble de dettes à court terme que l'entreprise peut avoir, et qui sont garantis par ses actifs à court terme. Ils peuvent se décliner sous différentes formes : escompte ; Affacturage ; titrisation, etc...

Les crédits de mobilisation présentent cependant la limite de ne pas pouvoir permettre à l'entreprise de mobiliser des sommes conséquentes.

---

<sup>63</sup> Berk j, DeMarzo P, Op Cit, p 1001

### *Conclusion du chapitre*

Pour expliquer le rôle du management stratégique au sein de l'entreprise, la métaphore navale est souvent utilisée. Le manager apparaît comme étant le capitaine, chargé de mener le navire à bon port. En utilisant cette même métaphore, nous pouvons, à notre tour comparer la crise à une tempête pouvant, à tout moment se déclencher en pleine mer.

Une telle situation, malgré le péril qu'elle représente, est loin d'être sans espoirs. Il existe des solutions qui permettent à l'entreprise de faire face à de telles situations, voir même d'anticiper l'après crise. C'est dans ce cadre qu'intervient les stratégies de crise. Malgré qu'elles soient des stratégies managériales, les stratégies de crise présentent la particularité d'incorporer une part importante d'une autre discipline : la stratégie financière.

La stratégie financière dans les situations de crises répond à un certain nombre de prérogatives parmi lesquels :

- L'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles au niveau de l'entreprise.
- La prospection et le référencement des différentes alternatives de financement dont dispose l'entreprise, suivi de l'établissement d'un classement en fonction de la réalité que traverse l'entreprise pour permettre la mise en œuvre des stratégies de crise choisies par cette dernière.

De ces décisions relevant de la finance dépend en grande partie l'avenir de l'entreprise. Bien que présentant un horizon temporel relevant du court voire moyen-terme, l'importance des enjeux engagés dans ces dernières leur confère un aspect stratégique. A ce niveau de notre travail, il serait pertinent de nous intéresser au cas spécifique de la crise de la covid 19. Quelle est son origine ? sa spécificité ? et quels périls fit-elle planer sur l'activité des entreprises ?

## *Chapitre III :*

*La crise de la covid 19 et ses répercussions sur  
le secteur de l'hôtellerie en Algérie*

### ***Introduction***

Le monde connaît actuellement sa pire crise économique depuis la Grande Récession de 1929. Mais contrairement aux crises antérieures, elle n'est pas induite par des raisons économiques. Bien qu'il ait eu au cours de ces derniers années, des signes de ralentissement de l'économie au niveau mondial. L'apparition et la propagation du SARS-COV 2, ou COVID-19, fut la cause d'une pandémie mondiale sans précédent dans l'histoire moderne. Les mesures prises par les différents pays en vue d'endiguer cette menace aboutiront à la crise économique ayant actuellement cours. Aux vues de la spécificité de cette dernière, nous nous attèlerons dans la suite de ce chapitre, à étudier les répercussions qu'a eu cet événement sur l'économie Algérienne en général, mais surtout Le domaine de l'hôtellerie et du tourisme.

La pandémie de COVID-19 a frappé l'Algérie au moment de la formation d'un nouveau gouvernement chargé de conduire des réformes politiques et économiques, et de rééquilibrer les finances publiques. Ce dernier prévoyait entre autres des réformes pour accélérer la transition vers une croissance menée par le secteur privé, tout en préservant le modèle social algérien. Projets grandement retardés par le double choc de la pandémie de COVID-19 et de la baisse des cours des hydrocarbures qui a caractérisé la période.

Avant d'aborder les impacts de la crise, il nous est paru logique, du moins, pour le cas Algérien, d'aborder en premier lieu les prédispositions de son économie avant la crise. A partir de là, il nous sera plus facile d'appréhender, voire de quantifier l'impact qu'eut la crise sur l'activité économique à travers l'évolution des différents agrégats macro-économiques du pays, avant d'aborder le cas particulier du secteur de l'hôtellerie et du tourisme.

## ***Section 1 : L'économie Algérienne avant la crise du covid-19***

Comme nous avons eu à le souligner plus haut, l'économie algérienne présente ses propres spécificités, et faisait face à un contexte particulièrement complexe avant-même l'émergence du covid.

Quelles sont ces spécificités ? Comment elles ont évolué ? Et comment ont-elles pu aggraver les répercussions de la crise de la covid ? c'est à ces questions que nous tenterons de répondre dans la suite de notre travail.

### **1.1. Spécificités de l'économie Algérienne**

L'économie algérienne est essentiellement basée sur la rente pétrolière. Les hydrocarbures, dont elle est fortement dépendante constituent jusqu'à « 98% des exportations, 60% des recettes, et 19% du PIB du pays. »<sup>1</sup> . Or, de toutes les matières premières, les hydrocarbures présentent comme particularité d'être ceux dont le cours est le plus volatile sur le marché. Dépendant d'une part des lois de l'offre et de la demande, mais aussi de l'équilibre plus subtile des relations géopolitiques entre les différents acteurs de ce marché.

#### **1.1.1. Une économie fortement dépendante de la rente pétrolière.**

Compte tenu de cette particularité, L'état de santé du tissu économique de l'Algérie se trouve donc être fortement dépendant du cours du brut sur le marché. Cette situation n'est cependant pas sans risque.

A partir du mois de juin 2014, les cours du pétrole vont connaître une baisse durable sur le marché. Cette baisse, résultante d'une part de l'augmentation de la production du pétrole au niveau mondial, ainsi que l'adoption de plus en plus importante de combustibles de substitution tels que le gaz propane liquéfié, (GPL) et le gaz de schiste. Cette baisse peut s'observer clairement lorsque nous comparons les courbes retraçant les évolutions du cours des hydrocarbures avec celui du PIB Algérien (voir page suivante)

---

<sup>1</sup>Bureau Algérie des Nations Unies : « Analyse rapide de l'impact socio-économique du COVID19 sur l'Algérie Juin 2020 », consulté le 16/04/2021 à 21 h 18

Figure 3 : Evolution du PIB Algérien

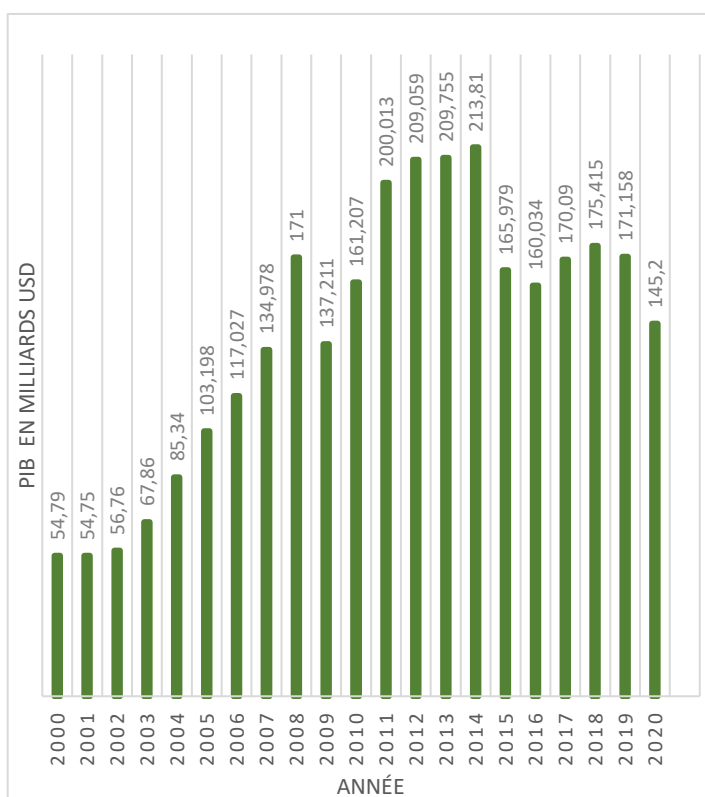
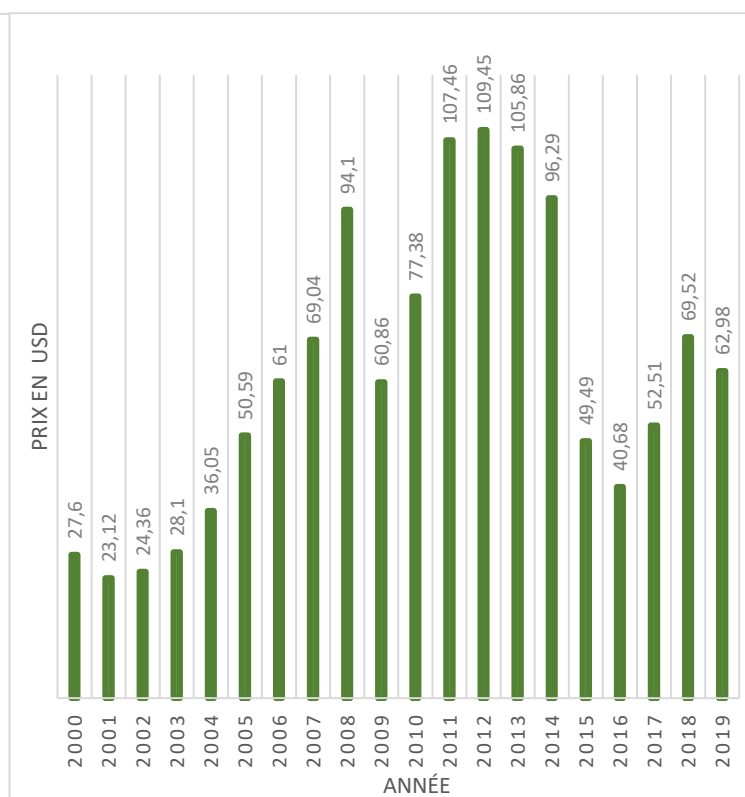


Figure 4 : Evolution du prix du baril de pétrole brut



Sources : réalisés par nous-même à partir des données récoltées sur le site de la banque mondiale<sup>2</sup>, et sur Statistica<sup>3</sup>

Lorsqu'on observe les tendances des deux graphes, nous nous rendons compte que l'évolution du PIB suit de façon presque proportionnelle celle du cours du pétrole. L'économie Algérienne a, à partir de l'année 2000, connu une hausse importante et régulière de son PIB, porté par la hausse régulière et durable du pétrole pendant près d'une décennie. Cette dépendance de l'économie aux hydrocarbures se fera sentir en 2009 avec la baisse des prix du baril, conséquemment à la crise des sub-primes qui fera chuter le PIB de près de 19% entre 2009 et 2010. A partir de juin 2014, les prix des hydrocarbures s'effondrent. Durant l'année 2015 le baril s'est échangé à 49,5 alors qu'il valait près du double une année avant. La situation ne s'améliorera qu'en 2018, avec une nouvelle hausse des cours du pétrole.

<sup>2</sup> <https://donnees.banquemondiale.org/pays/algerie>

<sup>3</sup> <https://fr.statista.com/statistiques/564926/prix-annuel-du-petrole-de-l-opep-1960/>

Pour pallier à cette dépendance, le gouvernement tentera tant bien que mal de mener des réformes en vue de diversifier l'économie.

### **1.1.2. Une forte volonté de restructuration**

La dépendance aux hydrocarbures est un risque pour l'économie. La crise de 2009 fut résorbée grâce à une reprise rapide du cours du pétrole. Cependant, à partir de l'été 2014, le pays a amorcé un ensemble de mesures en vue de lui permettre de diversifier son économie.

Il fut Elaboré dans cette optique, en 2015 un plan, la vision 2030. « Elle ambitionnait de placer l'Algérie sur une trajectoire soutenue de croissance du PIB hors hydrocarbures, de 6,5 % par an sur la période 2020-2030, permettant une diversification de l'économie fondée sur la hausse de la productivité, la substitution aux importations et la promotion des exportations hors hydrocarbures. »<sup>4</sup>. Pour ce faire, elle vise un certain nombre de points :

- Doubler la part des industries manufacturières dans le PIB, qui était de 05 % du PIB en 2015, pour la faire passer à 10% du PIB en 2030.
- Moderniser le secteur agricole pour pouvoir remplir les objectifs de sécurité alimentaires et pouvoir à terme exporter les produits issus de l'agriculture.
- Une diversification des exportations permettant de soutenir le financement de la croissance économique face à l'amenuisement prévu des ressources d'hydrocarbures sur la période.
- Une transition énergétique permettant notamment de diviser par deux le taux de croissance annuelle de la consommation interne d'énergie (de +6 % par an en 2015 à +3 % par an à l'horizon 2030), grâce à une politique d'efficacité énergétique et au développement des énergies renouvelables. Par cela, il s'agit de donner forme à un changement de la structure de la consommation en tarifant l'énergie à un juste prix, afin de n'extraire du sous-sol que ce qui est strictement nécessaire au développement. Cela devrait permettre d'assurer un viatique aux générations futures.
- Augmenter le niveau de vie global des populations, notamment grâce à la croissance du PIB par habitant que le gouvernement prévoyait de multiplier par 2,5 en 15 ans.

---

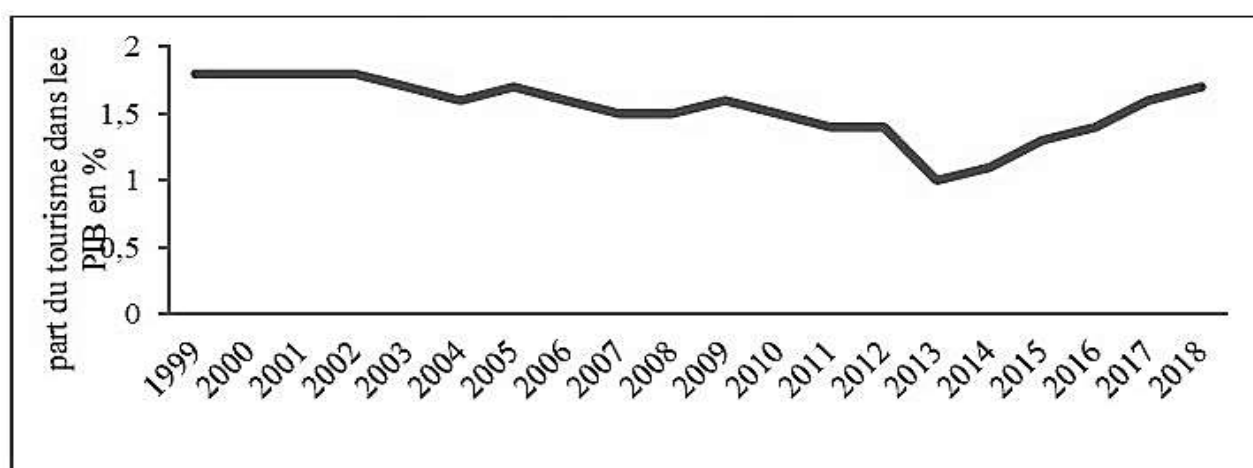
<sup>4</sup> Nations Unies , Commission économique pour l'Afrique: « STEPS, Transformation structurelle, emploi, production et société, Algérie, 2019 » ; p 17

### 1.1.3. Cas du secteur de l'hôtellerie et du tourisme.

Bien qu'ayant basé son économie sur les hydrocarbures, l'Algérie présente, dans le domaine du tourisme des potentialités à peine exploitées. De ce fait, et pendant longtemps le secteur de l'hôtellerie et du tourisme n'ont occupé qu'une faible place dans le processus de création de richesse dans le pays.

En 2015, la vision 2030 prévoyait de faire du secteur du tourisme, en plein essor dans les pays du Maghreb, un des volets de son programme de diversification de l'économie. En effet, bien que ne permettant pas d'exportation de produits ou de services, le secteur présentait néanmoins la particularité de permettre au pays de réaliser d'importantes entrées en devises étrangères.

**Figure 5 Participation du secteur de l'hôtellerie et du tourisme à la constitution du PIB**



Source : BRAHIMI H; ROUASKI K « Les économies du tourisme en Algérie: Etude statistique durant la période 1999-2018 », *Journal of Economics and Applied Statistics* , volume 17, numéro 03, décembre 2020, p 118

L'étude de Brahim Hadia et Rouaski Khaled<sup>5</sup> nous indique en effet que durant toute la période comprise entre 1999 et 2018, la participation du secteur touristique à la création de richesse en Algérie a oscillé autour de 1 à 2% du PIB. Il faut cependant, comme le préciseront les auteurs, relativiser ces données. Si pendant la période comprise entre 2000 et 2014, la

<sup>5</sup> Brahim H; Rouaski K « Les économies du tourisme en Algérie: Etude statistique durant la période 1999-2018 », *Journal of Economics and Applied Statistics* , volume 17, numéro 03, décembre 2020, p 120

croissance du PIB fut plus conséquente que celle du secteur, à partir de 2015, d'importants investissements seront réalisés dans le domaine. Ce qui se traduit d'ailleurs par une remontée de la courbe sur le graphe. Cependant, ces efforts risquent fort d'être mis en mal d'une part par le mouvement de contestation populaire ayant débuté en fin 2018, mais aussi, à partir de fin 2019 par la crise de la covid 19.

## **1.2. L'évolution récente de l'économie Algérienne**

Avant d'évoquer la crise de la covid et ses répercussions sur l'économie de l'Algérie, il semble nécessaire, pour mieux appréhender la situation dans sa globalité, d'aborder dans un premier temps l'évolution récente de l'économie algérienne dans son ensemble. Pour ce faire nous avons basé notre analyse sur les événements survenus à partir des années 2000.

### **1.2.1. La période entre 2000 et 2014**

Après l'échec du modèle des industries industrialisantes qui fut adopté par le pays au lendemain de son accession à l'indépendance, et au sortir de la « décennie noire »<sup>6</sup> le pays put, notamment grâce à la hausse des prix du pétrole durant les années 2000, lancer un programme en vue de rattraper le retard qu'il a enregistré en termes d'infrastructures. L'embellie des prix du baril de pétrole entre 2000 et 2014, a permis au pays d'engranger d'importantes ressources financières ayant permis de réaliser des investissements publics de grandes ampleurs tels que l'autoroute est-ouest. Conscient du risque que constituait une économie exclusivement basée sur la rente pétrolière, d'ambitieux programmes de développement furent mis en œuvre en vue de relancer et de diversifier l'économie. (2002-2004 et 2005-2009). Ils furent dotés d'une enveloppe globale de plus de 180 000 000 000 USD<sup>7</sup>. Ces plans ont été suivis d'un plan quinquennal (2010-2014), auquel a été allouée une enveloppe budgétaire de 286 000 000 000 USD<sup>8</sup>, et d'un autre plan (2015-2019) doté d'une enveloppe prévisionnelle de 262 000 000 000 USD<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> La décennie noire est le terme couramment utilisé pour qualifier la période allant de décembre 1991 à février 2002

<sup>7</sup> Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique : « STEPS, Transformation structurelle, emploi, production et société, Algérie, 2019 » ; p 05

<sup>8</sup> Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique : Op Cit, p 05

<sup>9</sup> Ibid.

Avec l'ensemble de ses plans de relance de l'économie, toujours selon l'étude de la commission économique des nation unies pour l'Afrique, c'est surtout la part des dépenses de capital dans les dépenses totales de l'État est passée de moins de 20 % à la fin des années 1990, à plus de 32 % en moyenne sur la période 2000-2005, et 40 % sur la période 2006-2014. Les dépenses publiques totales sont passées de 1 178 000 000 000 de dinars (15 600 000 000 USD) en 2000 à 6 996 000 000 000 de dinars (86 900 000 000 USD) en 2014. Cet accroissement de la dépense publique pour soutenir le développement économique et social du pays ne pose pas de problème tant que le prix du baril de pétrole demeurait élevé. Cependant, la chute brutale des cours du pétrole, avec un prix du baril qui est passé de plus de 111 dollars des États-Unis en moyenne en 2011 à moins de 55 dollars des États-Unis à fin décembre 2014, a mis en évidence la vulnérabilité de l'économie algérienne. Celle-ci demeure fortement dépendante du secteur des hydrocarbures, qui représente en moyenne près de 35 % du PIB, et qui finance à hauteur de 60 % le budget de l'État. L'accroissement des ressources a également permis au pays de financer son développement humain, avec des résultats remarquables. L'Indice national de développement humain (INDH) est en effet passé de 0,577 en 1990 à 0,754 en 2017.

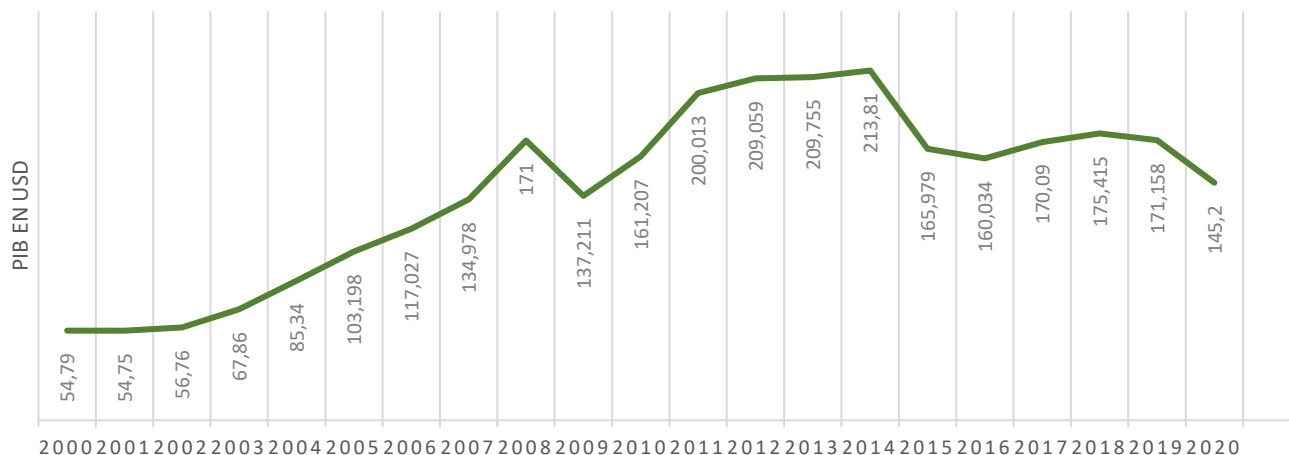
Cette lancée entreprise par le gouvernement depuis 2000 fut mise à mal par la chute brutale des prix du pétrole en juin 2014. Chute, qui fit passer de baril de 96 USD a 49, se caractérise aussi par sa durée dans le temps, puisque 5 ans après, les prix n'ont toujours pas retrouvé leur niveau de 2014.

### **1.2.2. La période entre 2015 et 2019**

Le retournement brutal des marchés pétroliers au second semestre 2014 installe l'Algérie, pour la seconde fois de son histoire, dans une situation de grande vulnérabilité rappelant les heures sombres du choc pétrolier de 1986. Malgré les investissements réalisés dans les années 2000, l'économie continuait d'être tributaire des cours des matières premières.

Ainsi, lorsqu'on s'intéresse à l'évolution du PIB du pays (voir le graphe sur la page suivante), on se rend compte que le pays a du mal à revenir à son niveau de production de 2014 avec la chute du prix du pétrole en 2014, des pans entiers de l'économie algérienne ont accusé un ralentissement de leurs activités.

**Figure 6 Evolution du PIB Algérien**



**Source : Réalisés par nous-mêmes à partir des données disponibles sur le site internet de la banque mondiale**

### **1.2.2.1. Evolution des finances publiques.**

Compte tenu de l'importance des hydrocarbures qui représentent plus de la moitié des recettes de l'Etat, Avec la chute des cours en juin 2014, Les finances publiques ont commencé à se détériorer. Le solde du trésor public est passé de -4 % du PIB en 2010 à -17 % en 2015 et l'avenir s'annonçait particulièrement délicat. Pour, anticiper, et contrecarrer la situation, qui se présentait, le gouvernement dut prendre certaines mesures. Dans un premier temps, le gouvernement à procédé à des ajustements budgétaires pour faire face à la baisse des recettes issues de la fiscalité pétrolière, faisant passer le déficit budgétaire à -13,2 % du PIB en 2016, et à -8,8 % en 2017<sup>10</sup>. Cependant, avec la persistance du bas prix du baril, les ajustements réalisés se sont avérés insuffisants pour ramener le déficit budgétaire à un niveau soutenable

En dernier recours, Le Gouvernement avait décidé d'opter pour un financement non-conventionnel, sous forme d'émission de bons du Trésor achetés par la Banque d'Algérie. Pour un montant de 570 000 000 000 de dinars pour l'année 2017 (environ 4 600 000 000 de dollars des États-Unis)<sup>11</sup>. Entre 2017 et fin janvier 2019 les avances accordées par la Banque d'Algérie au Trésor public ont ainsi atteints 6 556 000 000 000 de DA.

<sup>10</sup> Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique : Op Cit, p 06

<sup>11</sup> Idem

Face à la détérioration des finances publiques, le pays a également élaboré une « Vision 2030 », avec des objectifs de développement durable à l'horizon 2030. Cette dernière s'appuie sur un nouveau modèle de développement, afin notamment de rationaliser les dépenses publiques.

#### **1.2.2.2. Evolution de la production de richesse par secteur d'activité**

Bien que les hydrocarbures représentent le moteur de la croissance algérienne, l'économie du pays ne se limite pas uniquement à ce secteur d'activité. Avec la chute du cours du pétrole, la participation du secteur des hydrocarbures dans la constitution du produit intérieur brut, déjà en baisse pour le compte de l'année 2014 (34 %, au lieu de 35% en 2013) baissa fortement pour atteindre 23% en 2015. Une situation qui ne s'arrange pas avec le temps, puisque malgré une augmentation de la production, les cours du pétrole ne parviendront plus à retrouver la part qu'ils avaient avant dans la constitution du PIB algérien.

**Tableau 5 : Constitution du PIB Algérien par secteur d'activité (en pourcentages)**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Agriculture</b>	12%	13%	14%	15%	14%	14%	14%
<b>Bâtiments et Travaux publics</b>	11%	6%	13%	14%	14%	13%	14%
<b>Commerce</b>	13%	15%	16%	16%	14%	14%	14%
<b>Droits de douane</b>	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%
<b>Hydrocarbures</b>	35%	34%	23%	21%	24%	26%	23%
<b>Industrie manufacturière</b>	5%	6%	7%	7%	7%	7%	7%
<b>Services</b>	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Services et travaux publics pétroliers</b>	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%
<b>Transport et Communication</b>	10%	11%	12%	12%	13%	12%	13%
<b>TVA</b>	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Source : Réalisé par nous-même à partir des données recueillies sur le site des tableaux de bords de l'économie nationale<sup>12</sup>**

<sup>12</sup> <https://tbn.care.dz/>

**Tableau 6 : Constitution du PIB Algérien (en millions de DA, valeur nominale) par secteur d'activité**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Agriculture</b>	1 772 202,40	1 935 113,00	2 140 304,70	2 219 064,40	2 426 906,90	2 429 400,00
<b>Bâtiments et Travaux publics</b>	837 716,80	1 859 784,50	1 993 653,10	2 117 392,90	2 254 104,90	2 386 800,00
<b>Commerce</b>	2 067 543,00	2 259 343,20	2 341 306,00	2 116 090,10	2 349 598,70	2 481 200,00
<b>Droits de douane</b>	370 906,00	411 156,00	389 396,00	364 768,00	313 490,00	328 900,00
<b>Hydrocarbures</b>	4 657 811,30	3 134 242,70	3 025 612,50	3 699 650,70	4 547 784,20	3 910 100,00
<b>Industrie manufacturière</b>	837 716,80	919 370,40	979 303,00	1 044 920,10	1 127 981,60	1 198 400,00
<b>Services</b>	568 322,80	628 404,10	699 632,30	777 700,50	815 926,70	847 900,00
<b>Services et travaux publics pétroliers</b>	63 792,30	57 388,80	79 248,90	86 341,10	92 357,40	94 600,00
<b>Transport et Communication</b>	1 550 496,50	1 665 379,80	1 800 357,00	1 965 157,70	2 139 892,30	2 252 700,00
<b>TVA</b>	871 189,60	942 580,20	1 006 208,70	1 112 689,60	1 184 524,30	1 238 000,00
<b>Production intérieure brute (nominale)</b>	<b>13 597 697,50</b>	<b>13 812 762,70</b>	<b>14 455 022,20</b>	<b>15 503 775,10</b>	<b>17 252 567,00</b>	<b>17 168 000,00</b>

**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données recueillies sur le site des tableaux de bords de l'économie nationale

Les différentes politiques de diversification de l'économie qui furent engagés depuis le début des années 2000 commencèrent à produire des résultats palpables. Ainsi l'ensemble du secteur tertiaire réuni représente en moyenne, et ce depuis 2015, près de la moitié du PIB annuel du pays.

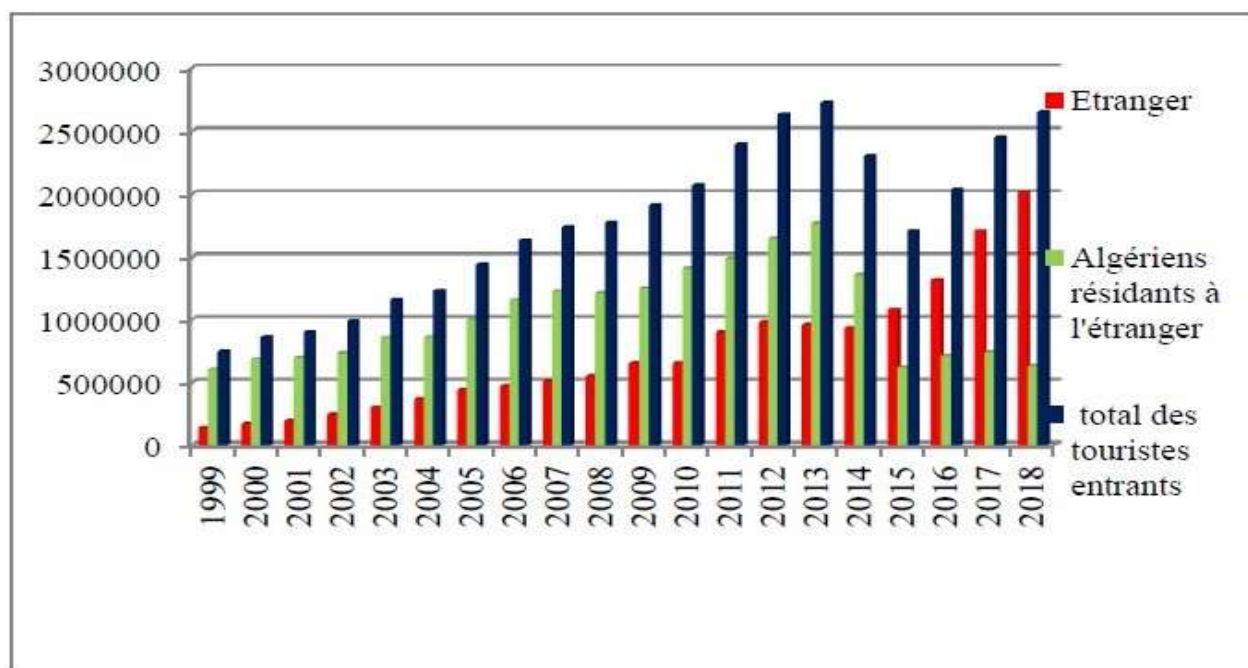
A ce secteur particulièrement dynamique s'ajoute l'agriculture, qui, profitant de la campagne de modernisation dont elle bénéficié passe d'une production évaluée à 1 772 202,40 millions de dinars en 2014, à 2 429 400,00 millions de dinars en 2019. Soit une croissance moyenne annuelle évaluée à près de 7,4%.

L'industrie manufacturière et les services restent quant a eux parmi les domaines ayant enregistré la plus faible croissance sur la période.

### 1.2.2.3. Cas spécifique du secteur de l'hôtellerie et du tourisme

Malgré les importantes potentialités touristiques dont dispose le pays, le secteur Alérien de l'hôtellerie et du tourisme ne contribue que très faiblement à la création de la richesse. Cette situation peut s'expliquer par le fait que pendant longtemps, n'était pas vraiment considéré comme étant un secteur à promouvoir.

**Figure 7 : Nombre de touristes entrant en Algérie entre 1999 et 2018**



**Sources :** BRAHIMI H; ROUASKI K « Les économies du tourisme en Algérie: Etude statistique durant la période 1999-2018 », *Journal of Economics and Applied Statistics* , volume 17, numéro 03, décembre 2020, p 111

En nous basant sur les résultats issus de l'étude menée lorsqu'on s'intéresse à l'évolution du nombre de touristes entrant en Algérie à partir de 1999, nous observons deux tendances distinctes :

- Entre 1999 et 2013, volume de touristes que recevra l'Algérie croit de façon régulière jusqu'à 'atteindre le nombre de 2 732 731 de touriste en 2013. Ce qui reste à ce jour le plus grand nombre de touristes reçus par le pays en une année. Cependant, si l'on s'intéresse au profil de ces voyageurs, nous nous rendons compte de la majorité de ces derniers sont des Algériens résidant à l'étranger, et qui, Profitant de l'amélioration des conditions sécuritaires, reviennent y passer les vacances avec famille et amis.
- La deuxième phase, entre 2014 à 2015, est marquée par une baisse considérable du nombre des touristes. Baisse qui est expliquée économiquement par la récession due à la chute du cours du pétrole, et politiquement par la situation du « printemps Arabe » qui secoue les pays voisins.
- La dernière phase elle, s'étale de 2016 jusqu'à 2018 où le total des entrées des touristes aux frontières Algériennes a, en 2018, atteint le nombre 2 657113 touristes. Marquant une progression dépassant 8% par rapport à l'année 2017. La moyenne annuelle de l'évolution du nombre de touristes entrants en Algérie entre 1999 et 2018 est de +7,56%. Pendant cette période, on observe aussi que, contrairement à la période avant 2013, la majorité des touristes s'avère être de nationalité étrangère. Cela s'expliquerait à travers d'une part les projets qui furent lancés dans le secteur, notamment dans le cadre du plan « vision 2030 ».

Ainsi, en dépit du faible apport du secteur dans la formation du PIB, le secteur néanmoins connu une rapide croissance, doublant sa participation dans la constitution du PIB durant la période entre 2013 et 2018.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Voir Figure 6 ; page 72

***Section 2 : Les répercussions de la crise de la covid-19 sur l'économie  
Algérienne.***

Comme nous l'avons vu précédemment, Les événement de 2014 ont durablement impacté l'économie Algérienne. A cette situation particulière s'ajoute un contexte de tensions politiques qui finiront par aboutir en 2019 à la contestation populaire que nous connaissons aujourd'hui sous le nom de « Hirak », et qui ne manquera pas à son tour d'avoir son lot de répercussions sur la situation économique.

C'est dans ce contexte particulier que, à partir de février 2020, l'Algérie devra faire face à une autre crise, celle de la covid 19. D'abord sanitaire, cette crise, au vu des dangers qu'elle présente, forcera les autorités de nombreux pays à prendre des mesures en vue de limiter sa gravité. Ces mesures qui seront prises par les gouvernements pour tenter d'endiguer la menace sanitaire ne seront cependant pas sans répercussion sur l'économie.

**2.1. Les répercussions sur l'activité économique d'ensemble**

Dès l'apparition de la maladie en décembre 2019 en chine, puis dans d'autres pays du monde dans les semaines qui suivirent, les différents gouvernements de par le monde avaient été contraints, dans le souci de freiner la circulation du virus, de prendre des mesures en vue de limiter d'une part la circulation des personnes, mais aussi les regroupements. Et ce sont ces différentes mesures qui finiront par se répercuter sur l'activité économique de plusieurs pays.

Si le premier cas de covid en Algérie fut détecté en février 2020, Bien avant cela, force est de constater que la croissance du PIB du pays s'affaiblissait. Elle était de 1% en 2019 contre 1,4% en 2018<sup>14</sup>. Cette régression peut avoir une double explication : D'une part, une croissance faible de la production et du prix des hydrocarbures, à laquelle s'ajoute les répercussions sur l'économie qu'a eu la contestation politique de 2019.

L'inconvénient majeur des matières premières reste la volatilité de leurs cours. Le pétrole n'échappe pas à cette règle. Le prix du pétrole découle en grande partie des quotas de productions décidés par l'OPEP, ainsi que de la demande sur le marché. Or, à partir de décembre

---

<sup>14</sup> Economist intelligence unit : <https://country.eiu.com/algeria>

2019, et durant une grande partie de l'année 2020, les mesures de confinements, les fermetures des frontières, l'arrêt des activités des compagnies aériennes, ainsi qu'une grande partie des activités productives, feront gravement chuter le cours de cette matière première, au point où sur certains marchés, le pétrole s'échangeait avec un cours négatif comme ce fut le cas de l'Américain WTI (West Texas Intermédiate) où le baril du pétrole se discutait à -37,63 dollars le 20 avril 2020<sup>15</sup>. Pour le SAHARA BLEND, qui est l'indice de référence du cours du brut Algérien, le prix du baril oscillait entre 14 et 20 USD.

La conséquence logiquement prévisible d'une telle conjoncture est un ralentissement de l'activité économique. Lorsqu'on s'intéresse aux chiffres, force est de constater que l'année 2020 fut particulièrement désastreuse pour l'économie Algérienne. Le PIB du pays par exemple connut un net recul, avec une évolution de -6% par rapport à 2019<sup>16</sup>. La régression est telle que les estimations les plus optimistes évaluent qu'il faudrait attendre fin 2022 pour que le pays retrouve son niveau de production de 2019. En 2020, Pour se financer, le pays puisera dans sa réserve de change. Bien que nous n'ayons pas pu à ce jour avoir les données chiffrées par rapport aux répercussions sur les différents secteurs de l'économie Algérienne pris individuellement, Nous savons néanmoins que les recettes fiscales ont en 2020 baissé de 21% par rapport à 2019. Or, sachant qu'une part importante de ces dernières provient des richesses créées, une baisse des recettes fiscales indiquerait, sauf changement de législation, indiquer une baisse de la richesse produite.

Enfin, la crise de la covid eut pour autre conséquence d'entraîner une augmentation du chômage. Selon les estimations du FMI, le chômage a atteint 14,2% de la population en 2020, contre 11,4% en 2019. Toujours selon le même document, le chômage sera de 14,5% en 2021 et de 14,9% en 2022<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup>Le journal Figaro : <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/petrole-le-prix-du-baril-americain-wti-s-effondre-a-un-plus-bas-depuis-1986-20200420>

<sup>16</sup><https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/explorer/algerie/apprehender-le-contexte-economique>

<sup>17</sup><https://www.tradesolutions.bnpparibas.com> Op Cit

## **2.2. Répercussion sur l'activité des entreprises**

Pour atténuer l'impact sanitaire du covid-19, le gouvernement Algérien fait partie des premiers à avoir pris des décisions pour confiner la population et aussi mettre en place certaines restrictions à savoir la fermeture des frontières aériennes, maritimes et terrestres, ainsi que la fermeture des lieux de rassemblement : centres commerciaux, marchés automobiles, restaurants, lieux de loisirs etc... ce qui finira par impacter l'activité de nombreuses entreprises. Dans le but d'évaluer ces répercussions, de la crise sur les entreprises Algériennes, le Centre d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) avait réalisé en fin 2020 une enquête statistique portant sur l'impact de la crise du covid sur le monde de l'entreprise, intitulée « Impact du Covid sur vos Affaires »<sup>18</sup>.

Cette étude élaborée en partenariat avec le CJD mesure ainsi les conséquences de la crise sanitaire Covid 19 sur le moral et les affaires des entreprises tout en dessinant le contour de l'action gouvernementale telle que les entreprises la souhaiteraient. Elle comporte une douzaine de questions réparties sur 4 axes principaux :

- Le leadership ;
- La fiscalité ;
- Le financement ;
- L'axe social et sanitaire.

En reprenant les données collectées grâce à cette enquête, qui aura sondé un échantillon composé de quelques 181 managers d'entreprise, nous avons pour les différents axes, les résultats suivants :

Ainsi, pour ce qui est du leadership, sur l'ensemble des sondés, seul 4% des managers restaient encore optimistes quant à l'évolution de la situation qui leur serait favorable, alors que jusqu'à 17% des sondés étaient moralement dévastés par la crise.

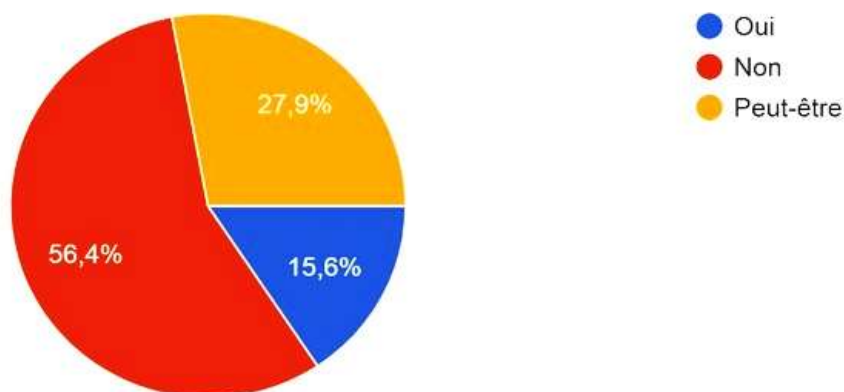
Par rapport à leurs situation fiscale, A la question de savoir si leur entreprise sera en mesure de remplir ses obligations fiscales mensuelles pour l'années 2020 ? Les réponses

---

<sup>18</sup> Etude disponible à l'adresse : <https://tbn.care.dz/fr/tbn/impact-de-la-crise-du-covid-sur-leconomie-sn96>

données par les sondés révèlent le niveau de difficultés que traversent les entreprises Algériennes.

**Figure 8 : Capacité des entreprises à remplir leurs engagements fiscaux pour l'année 2020**

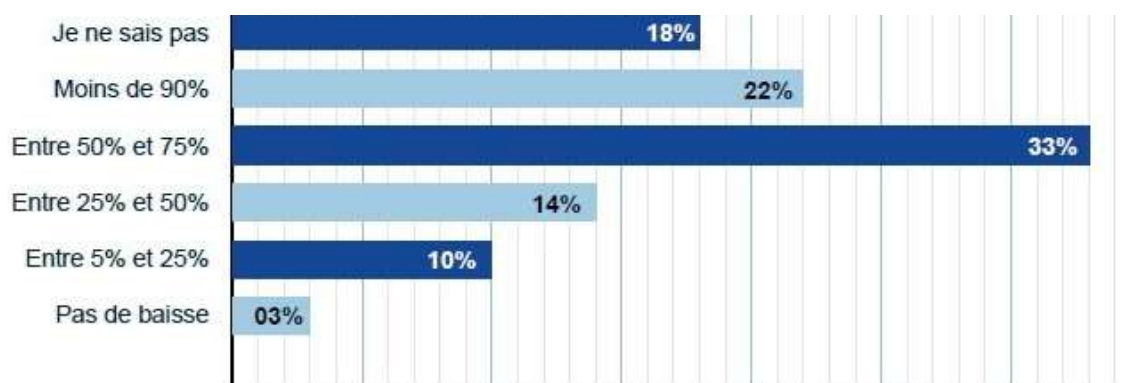


**Source :** <https://tbn.care.dz/fr/tbn/impact-de-la-crise-du-covid-sur-leconomie-sn96>

Ainsi, parmi les sondés, seuls 16% d'entre eux affirmaient être en mesure de se régulariser vis-à-vis du fisc, alors que la majorité, soit 56% de l'échantillon affirmait ne pas être en mesure de remplir ses engagements. A cause de l'impact qu'a eu le confinement sur leurs activités.

Ces données concordent d'ailleurs avec ceux fournis par l'étude réalisée par le centre de formation et de conseil « Evidencia business academy », ou, après seulement deux semaines de confinement, 60% des interrogés (sur un échantillon de 250 entreprises) indiquaient que la crise se répercutait sur leurs activités, et la moitié (55%) d'entre eux s'attendaient pour l'année 2020 à une baisse de leur chiffre d'affaire annuel comprise entre 50 et 90%.

**Figure 9 Estimation de l'impact de la crise sur le chiffre d'affaires de l'entreprise**



**Source :** Chambre de commerce de l'Oranie, Evidencia training center « Impact économique du coronavirus sur les entreprises algériennes » Avril 2020 ; p 09

Face à cette situation, le gouvernement décidera de reporter l'échéance du paiement des charges fiscales pour les entreprises. Cependant, au vu de la situation, ces mesures s'avèreront être inefficaces pour 47% des managers interrogés par le CARE<sup>19</sup>.

Devant le constat évident que la crise de la covid a mis à mal bon nombre des entreprises questionnées, L'enquête du CARE, s'est penchée sur l'aspect financement de la période de crise. Il ressort de l'enquête que 61% de l'échantillon étudié présentait un besoin urgent en financement pour couvrir ses frais d'exploitations, et que seule une faible part de l'échantillon, 16,1% au total, estimait ne pas avoir à recourir à des financements pour faire face à la crise.

Toujours par rapport à la problématique du financement, seul 40% des chefs d'entreprise questionnés ont souscrit à un crédit. Une situation qui traduit une certaine méfiance des décideurs vis-à-vis de l'évolution prochaine de la situation.

Malgré les répercussions relativement désastreuses de la crise sur leur activité, une très large portion des chefs d'entreprises (76%) dit comprendre le bien fondé des décisions prises pour limiter la propagation de la maladie.

Bien que cette étude nous permette de disposer d'une bonne vision d'ensemble des répercussions de la crise de la covid 19 sur les entreprises, il est cependant difficile d'avoir les données par rapport aux répercussions qu'eut la crise sur les différents secteurs d'activités pris de façon individuelle.

Cependant, il reste tout de même possible d'identifier les secteurs les plus touchés par les destructions d'emplois, la réduction de temps de travail, la baisse de production et le déplacement des effectifs liés au COVID-19 en transposant les tendances d'impact sectoriel de la crise du COVID-19 dans le monde sur l'économie algérienne. Selon une étude mondiale du Bureau International du Travail (BIT)<sup>20</sup>,

---

<sup>19</sup> <https://tbn.care.dz/fr/tbn/impact-de-la-crise-du-covid-sur-leconomie-sn96>

<sup>20</sup> <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/who-we-are/international-labour-office/lang--fr/index.htm>

**Tableau 7 Impact du COVID 19 sur l'emploi mondial par secteur**

Secteur économique	Impact actuel de la crise sur la production économique
Éducation	Faible
Domaine de la santé des personnes et de l'action sociale	Faible
Fonction publique et défense ; sécurité sociale obligatoire	Faible
Services publics	Faible
Agriculture ; forêts et pêche	Faible-Moyen
Construction	Moyen
Activités financières et d'assurances	Moyen
Mines et extractions	Moyen
Arts, spectacles, loisirs et autres services	Moyen-Élevé
Transports ; stockage et communication	Moyen-Élevé
Hôtellerie et restauration	Élevé
Immobilier ; activités administratives et d'affaires	Élevé
Industrie manufacturière	Élevé
Commerce en gros et de détail, réparation automobile et de motos	Élevé

Source : Banque Mondiale, impact de la pandémie de covid-19 sur le marché du travail<sup>21</sup>

Les secteurs les plus fortement touchés par la fermeture quasi totale ou la forte baisse de la demande pendant plusieurs mois sont les commerces de détail et les commerces en gros œuvrant dans les secteurs considérés non-essentiels, comme l'hôtellerie et la restauration. Plus de la moitié des travailleurs dans ces derniers secteurs sont des femmes (BIT).

Le secteur manufacturier, bien que ne représentant que 6 % du PIB en 2019 en Algérie est sévèrement touché à cause notamment, de la fermeture temporaire des usines, du confinement des travailleurs et de la paralysie des chaînes d'approvisionnement aux plans national et international. La demande est notamment réduite dans des industries essentielles

<sup>21</sup>Banque Mondiale, impact de la pandémie de covid-19 sur le marché du travail : <https://blogs.worldbank.org/fr/africacan/impact-de-la-pandemie-de-covid-19-sur-le-marche-du-travail-maurice>

comme l'automobile, le textile, l'habillement, le cuir et la chaussure à cause des mesures de quarantaine, des fermetures de magasins, des annulations de commandes et des baisses de salaire. Ces secteurs sont talonnés par le transport de personnes, l'industrie des loisirs et le transport et stockage qui alimentent les chaînes d'approvisionnement, et ensuite le BTPH et les activités financières et d'assurances. L'agriculture, la fonction publique et les services publics semblent être les moins touchés par la perte d'emplois. En revanche le commerce en ligne a bénéficié d'une demande croissante.

Pour ce qui est de la taille des entreprises, ce sont les PME et les travailleurs à leur compte qui constituent les segments de l'économie les plus fragiles au choc du COVID-19. Ces derniers peuvent se trouver contraints à interrompre leur activité normale, voire de fermer leur commerce à cause de l'impossibilité d'assurer les coûts de fonctionnement. La vulnérabilité des PME aux chocs se situe notamment au niveau de l'accès au financement.

Il semble important également de souligner que la majeure partie des travailleurs touchés sont des travailleurs dans les emplois précaires ou ceux qui ont déjà des bas salaires et qui disposent d'un accès réduit à la protection sociale.

### **2.3. Impacts sur le secteur Touristique**

Avant la pandémie, l'industrie touristique mondiale avait connu une croissance presque ininterrompue pendant des décennies. Cependant, la crise mis un coup d'arrêt à cette croissance au point où L'OMT estime que la pandémie avait été responsable d'une régression du secteur de l'ordre de 73% pour l'année 2020<sup>22</sup>. L'institution onusienne allant jusqu'à qualifier 2020 d'être la pire année de l'histoire du tourisme.

#### **2.3.1. Impact dans la région du Maghreb.**

Les pays de la côte méditerranéenne figurent parmi les destinations les plus prisées par les touristes. Au fil du temps, certains pays du Maghreb ont su tirer profit de cet atout pour faire du tourisme un des moteurs de leurs économies. Au niveau de ces pays, les répercussions de la covid se firent sentir de façon brutale.

---

<sup>22</sup><https://www.unwto.org/fr/news/2020-aura-été-la-pire-annee-de-l-histoire-du-tourisme>

En Tunisie, le secteur touristique représente environ 14% du produit intérieur brut. La majorité des touristes viennent du Maghreb (Algérie en particulier) et d'Europe (France, Allemagne, Italie). À cause de la crise sanitaire, Le pays a perdu pas moins de 70 % de ses recettes touristiques au cours de l'année 2020<sup>22</sup>. Les autorités tunisiennes évaluent à 1,3 milliard d'euros le manque à gagner dans le secteur, et 400.000 emplois directs et indirects seraient menacés du fait des fermetures ayant concernés près de 60% des établissements du secteur. Malgré une timide reprise à partir du 27 juin 2020, Les procédures de quarantaines et autres mesures de prévention resteront dissuasives pour les touristes.

Le Maroc, est un pays aussi dépendant du secteur touristique. Selon les estimations de la Confédération nationale du tourisme (CNT), l'impact de la pandémie aura provoqué un manque à gagner de l'ordre de 48 milliards de dirhams (4.6 milliards d'euros) de manque à gagner. Près de 500.000 emplois perdus et 8.500 entreprises menacées dont des entreprises Hôtelières, des entreprises de restauration touristique, des agences de voyages, des sociétés de transport touristique et des sociétés de location de voitures.<sup>23</sup>. La pandémie a causé toujours au Maroc, selon une enquête du Haut-commissariat au plan, l'arrêt total, partiel ou temporaire de 57% de l'ensemble des entreprises du tissu économique au début du mois d'avril. L'étude rappelle pareillement que le Haut-Commissariat au Plan avait annoncé que 89% des entreprises qui opèrent dans les secteurs de l'hébergement et la restauration, 76% des entreprises du textile et du cuir, 73% des entreprises du secteur des industries métalliques et mécaniques et 60% des entreprises spécialisées dans la construction durent arrêter temporairement leurs activités, ce qui a donné suite à des répercussions négatives sur l'emploi avec 726.000 réductions de postes.

### **2.3.2. Impacts de la crise au sur le tourisme au niveau national**

L'Algérie, bien que ne disposant pas d'un secteur touristique aussi important que ses deux voisins, fut aussi sévèrement impactée. Le Syndicat National des Agences de Voyages (SNAV) qualifie l'impact de la pandémie du Coronavirus sur l'activité touristique en Algérie de « dramatique », et poursuit « les hôtels sont à l'arrêt, les restaurants sont fermés et les avions

---

<sup>22</sup> <http://www.lefigaro.fr/conjonctures/tunisie-chute-des-recettes-touristiques-2200926>

<sup>23</sup> Confédération nationale du tourisme (CNT), Maroc, (2020). Dossier : Spécial Coronavirus (Covid-19) : <http://www.cnt.ma/versuscorona/>

sont cloués au sol. Les Agences de tourisme et de voyages, ainsi que les autocaristes de tourisme sont au chômage technique ».

Si Les pouvoirs publics en Algérie n'ont pas dressé un bilan officiel des pertes subies de cette crise par le secteur du tourisme, certains responsables du secteur tirent la sonnette d'alarme. Ainsi, dans une déclaration à l'APS, le PDG du Groupe « Hôtellerie, Tourisme et Thermalisme » (HTT), Lazhar Bounafaa, avait expliqué que l'année 2020 "a été une année quasi blanche" pour l'ensemble des unités du Groupe évoquant "un résultat net déficitaire avec un chiffre d'affaire en recul de de 36,5%".

Toujours selon l'APS, le président de la Fédération nationale des hôteliers algériens (FNH), Ahmed Oulbachir, a affirmé que la pandémie Covid-19 a eu un impact négatif sur le rendement des hôtels en raison de "l'arrêt total de l'activité", ce qui a entraîné, a-t-il dit, le licenciement d'un grand nombre des travailleurs qualifiés. Ce dernier ajoutera que les responsables hôteliers avaient été contraints de réduire le nombre de leurs personnels puisque leur activité a reculé à tout juste 25% en raison de la pandémie et de l'application des mesures préventives prévues par le protocole sanitaire", Oulbachir a évalué les pertes financières enregistrées par beaucoup d'hôtels à près de 75%. Ces pertes, a-t-il ajouté, s'expliquent d'autant plus que cette année, la saison estivale a été stoppée net, induisant l'absence de touristes et une récession totale de l'activité hôtelière<sup>24</sup>.

Cet état de fait a aussi été soulevé par le comité interministériel d'atténuation de l'impact de la pandémie du coronavirus dans son rapport présenté lors d'une rencontre qui a eu lieu au mois de juillet 2020 à Alger. Ledit comité a même proposé de « décréter le secteur du tourisme et de l'artisanat comme secteur sinistré, dans le but de bénéficier des dispositions relatives aux assurances accordées dans pareil cas »<sup>25</sup>, a souligné le ministre des Finances M. Benabder rahmane Aimene, lors de la présentation dudit rapport. Selon la nature des institutions touristiques, les manques à gagner, loin d'être insignifiants, sont répartis comme suit : 27,3 milliards de dinars par mois pour les hôtels privés, les agences pour les assurances touristiques et les agences de tourisms et voyages ; et 2,7 milliards DA pour le groupe Hôtellerie, Tourisme

---

<sup>24</sup> <https://www.aps.dz/economic/128225-l-activite-hoteliere-plombee-par-la-baisse-des-reservations-a-cause-du-coronavirus>

<sup>25</sup> La presse Algérie ECO du 18 juillet 2020 à 15 : 17 : <https://www.algerie-eco.com/2020/07/18/benabderrahmane-propose-de-declarer-le-secteur-touristique-comme-un-secteur-sinistre/>

et Thermalisme (HTT), souligne-t-on dans le rapport. En outre, l'Office national du tourisme (ONT) a enregistré un manque à gagner de 87,6 millions de DA. L'Agence nationale de développement du tourisme (ANDT) a vu son chiffre d'affaires régresser de 31,56 millions DA.

Les secteurs des transports, en relation avec le tourisme n'ont pas été épargnés non plus. Des manques à gagner importants ont été enregistrés. Concernant Air Algérie, « l'estimation des pertes, à fin 2020, s'élèvera à 35 milliards DA, sans tenir compte d'un éventuel remboursement des clients », sous ligne-t-on dans le rapport du comité. Le groupe Transport terrestre des voyageurs (Transtev) a enregistré, à fin avril 2020, un manque à gagner de 1,3 milliards DA. Le Groupe algérien de transport maritime (GATMA), avec l'arrêt de tous les navires depuis le 19 mars dernier, a enregistré des pertes de chiffres d'affaires, à fin mai 2020, évaluées à 792,8 millions DA, relève-t-on dans le document du comité.

Ainsi, pour accompagner ces secteurs en difficulté, le gouvernement a formulé plusieurs plans d'actions, afin de permettre aux entités d'avoir une relance économique. Ainsi, en faveur des agences de tourisme et de voyages (ATV), il a été proposé d'exiger des compagnies aériennes publiques et privées le remboursement des billets d'avion acquis par les ATV pour la période coïncidant avec la suspension des vols et d'examiner la possibilité de création d'un fonds de soutien financier pour la relance des activités, financée par la Taxe de promotion touristique. En faveur des hôteliers, le comité a proposé d'examiner la possibilité de création d'un fonds de solidarité pour les établissements hôteliers, financé par l'État et les grandes entreprises. Pour le groupe public HTT, il a été suggéré, entre autres, le paiement des créances des entreprises détenues par les institutions de l'État et ses démembrements, estimées à 3 milliards de DA, à fin 2019 ; l'annulation de la Taxe de promotion touristique ; l'effacement des crédits Trésor pour les unités du Sud ; et l'examen de la possibilité de création d'un « Fonds d'appui et d'indemnisation de l'activité sectorielle ».

### ***Conclusion***

Comme toute crise, la crise sanitaire actuelle, outre le fait qu'elle constitue une menace aussi bien pour l'économie mondiale que nationale doit être perçue aussi comme une opportunité afin d'engager un processus de changement. Le changement étant le passage d'un état à un autre (supposé meilleur), la crise est souvent un signal indiquant que le statu quo actuel a atteint ses limites, et qu'il est temps se préparer à basculer dans un état meilleur. Reste maintenant à définir les voies et moyens de son bon pilotage. L'Algérie doit se repositionner sur le plan international ou du moins régional en s'adaptant aux modifications de la géographie économique mondiale que cette crise sanitaire planétaire est susceptible d'entraîner. Une des conséquences les plus importantes de cette crise est cette dépendance exagérée des pays européens vis-à-vis de la chine. Par conséquent l'Algérie pourrait faire valoir un certain nombre d'avantages comparatifs dont elle dispose tels que sa proximité géographique, l'importance de sa main d'œuvre disponible, ainsi que les faibles coûts de production liée aux intrants énergétiques et autres matières premières pour développer des activités comme les productions textiles, automobiles ou pharmaceutiques. La crise peut ainsi permettre de rendre l'illusion de la diversification de l'économie longtemps psalmodié par les politiques beaucoup plus réaliste. Pour cela, une campagne de marketing territorial international agressive devrait voir le jour afin de placer le pays sur la carte de l'économie mondiale.

# *Chapitre IV :*

*Illustration du cas de l'entreprise hôtelière*

*Ittourar face à la crise.*

## ***Introduction***

Il nous a été permis, au fil des différents chapitres que nous avons précédemment rédigé, d'aborder les différents concepts théoriques relatifs à la crise en entreprise, ainsi que les répercussions qu'un tel événement peut y engendrer.

Bien que nous ayons pu, grâce aux données issues des études précédemment réalisées, aborder brièvement les impacts qu'a eu la crise du covid 19 sur le monde de l'entreprise algérienne, il nous est néanmoins nécessaire de procéder à une étude empirique dans le but d'étayer notre analyse avec des données observées sur le terrain.

Dans cette optique, notre choix s'est porté vers l'entreprise hôtelière Ittourar. En effet, les contraintes posées par la crise, ainsi que les mesures prises pour la prévenir et l'endiguer impactent de façon directe l'activité des entreprises intervenant dans le domaine du tourisme, de l'évènementiel et de la restauration. Les différentes activités sus-citées constituant le cœur même de l'activité des entreprises hôtelières, c'est donc tout naturellement que nous nous sommes dirigés vers l'hôtel Ittourar, l'un des plus réputés de la wilaya de Tizi-Ouzou, pour y réaliser notre cas pratique.

Pour mener à bien notre travail, nous avons décidé de subdiviser ce chapitre en trois sections :

- Dans la première section, il sera question pour nous de donner un aperçu global de l'entreprise. Pour ce faire, nous présenterons succinctement son historique, son organisation ses missions, ses activités ainsi que son offre commerciale.
- Dans la deuxième section, nous allons mettre la lumière sur les différentes répercussions qu'a eu la crise sur l'entreprise. Nous nous intéresserons aux répercussions qu'a eu la crise sur l'activité de l'entreprise, avant d'aborder les répercussions qui eurent à affecter les finances de cette entreprise.
- Enfin, dans la troisième section, nous nous intéresserons aux différentes stratégies réactives ainsi que les différentes décisions qu'eut à prendre l'entreprise dans l'optique de faire face à la crise qu'elle affronte. Avant d'aborder les différentes perspectives qui se présentent à l'entreprise quant aux différentes évolutions probables de la situation en cours.

## ***Section 1 : L'hôtel Ittourar, l'entreprise et son activité***

Cette présentation nous permettra de comprendre le contexte de l'entreprise hôtelière Ittourar et son fonctionnement, ce qui nous sera utile pour la suite de notre étude.

Ainsi, dans cette section, il sera question de donner un aperçu de l'entreprise. Pour ce faire, nous présenterons succinctement son historique, ses missions, ses activités et son organisation.

### **1.1. Présentation générale et historique de l'entreprise**

L'hôtel Ittourar est une société à responsabilité limitée (SARL) avec un capital social de 100 000 Da. Il est détenu par 3 Actionnaires qui en sont les propriétaires, et est administré par un gérant non associé. Le nom de l'établissement, « Ittourar » est d'ailleurs le nom de la région natale des 3 propriétaires de l'entreprise.

L'entreprise débuta son exploitation le 05/05/2012, après 6 ans de construction et d'aménagements. La date du 19/06/2012 marquera son inauguration par le wali de la wilaya de Tizi-Ouzou, Mr BOUAZGHI ABDELKADER.

L'établissement est idéalement situé au cœur de la ville de Tizi-Ouzou, sur l'avenue des Frères Beggaz, A moins de 5 minutes de trajet de la gare Multimodale de Tizi-Ouzou, et à moins de 10 minutes du stade du 1<sup>er</sup> Novembre 1954.

L'hôtel Ittourar comptait un effectif de 40 Agents à la date du 31 décembre 2019.

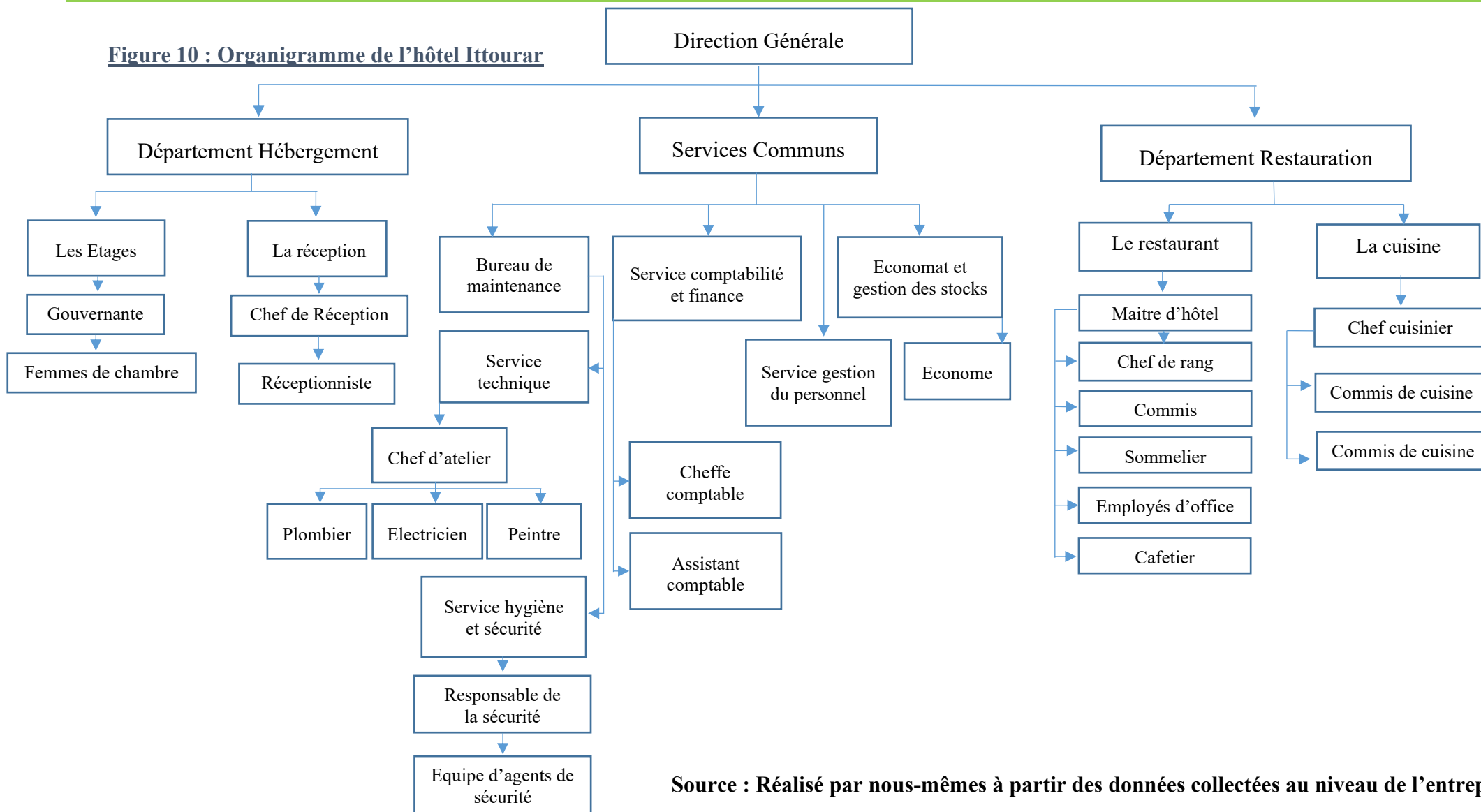
### **1.2. Présentation de la structure de l'entreprise Hôtelière Ittourar**

#### **1.2.1. Structure fonctionnelle et administrative de l'entreprise**

La répartition interne des activités, fonctions et responsabilités au sein de l'hôtel Ittourar s'articule autour d'une structure fonctionnelle. Cette structure articule le fonctionnement de l'hôtel Ittourar autour de trois services : Le service hébergement, les services communs ; et le service restauration. Ces trois services sont coordonnés par une direction générale.

L'organisation de l'entreprise s'articule suivant l'organigramme sur la page suivante :

Figure 10 : Organigramme de l'hôtel Ittourar



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées au niveau de l'entreprise

### **1.2.1.1. Les services communs**

Les services communs de l'hôtel regroupent les activités à caractère administratifs de l'hôtel et certains services qui y sont rattachés. On y retrouve notamment :

#### **a. Le service comptabilité et finance**

Comme son nom l'indique, Le Rôle de ce service est la tenue de la comptabilité de l'entreprise. Le comptable enregistre toutes les opérations faites quotidiennement par les différentes unités (achats, ventes, encaissement, paiements, stocks, etc...).

Pour la comptabilisation de ces différentes opérations, le comptable doit disposer de deux pièces justificatives (le bon de commande, le bon de réception).

Après la comptabilisation, le service de contrôle procède à la vérification de la qualité et des sommes.

Le service tient différents journaux comptables à savoir :

- Le journal de caisse (recettes et dépenses) ;
- Le journal des ventes (main courante) ;
- Le journal des opérations diverses (paies, stocks, consommation...etc.) ;
- Le journal centralisateur (général), qui regroupe toutes les opérations enregistrées sur les journaux auxiliaires. Ce journal ayant valeur juridique, il doit être conforme aux normes du SCF.

Le service comptabilité et finance comprend deux personnes qui sont le chef comptable et l'aide comptable.

#### **b. Le service gestion du personnel**

Ce service est en charge du recrutement, ainsi que de la gestion de la carrière des employés de l'entreprise.

Le recrutement se fait à partir des besoins exprimés par les différents services de l'hôtel, et en fonction des différents profils des candidats. Dès le moment où la confirmation pour un poste est donnée par le directeur, le recruté remplit une fiche de renseignements concernant les diplômes, son expérience, ainsi que ses informations personnelles. Suite à quoi, il doit signer le contrat de travail, et présenter son diplôme et d'autres papiers justificatifs constituant son curriculum vitae.

Il est alors créé au niveau du service, un dossier pour l'employé recruté. Ce dernier est intégré sur la liste du personnel, il lui est créé une fiche de pointage, et enfin, l'intéressé est déclaré à la sécurité sociale.

#### **c. Le service économat et gestion des stocks**

Le service Economat et gestion des stocks est responsable de l'approvisionnement de l'hôtel. C'est assurément une des fonctions les plus sensibles de l'hôtel.

En d'autres termes, le rôle de l'économe, en plus d'approvisionner l'hôtel, est d'effectuer de bonnes affaires : dénicher les meilleures qualités de produits au prix le plus correct possible. C'est sur le dernier point que se joue une partie non négligeable des résultats que peut réaliser l'entreprise.

Pour s'assurer de ne pas perdre de vue cet objectif, Le service économat procède systématiquement à un contrôle : le relevé physique des marchandises. C'est-à-dire qu'il faut, pour les différents approvisionnements, procéder par comptage physique et à la vérification de la qualité des produits livrés par les fournisseurs. Une fois jugé satisfaisant, Le résultat obtenu est enregistré sur la fiche de stock.

#### **d. Le Bureau de maintenance**

Le bureau de maintenance a pour mission de mettre tous les moyens en œuvre pour éviter du mieux possible les différents incidents pouvant se produire au niveau de l'hôtel. Il se compose d'un service technique, ainsi que d'un service hygiène et sécurité.

##### ➤ **Le service technique**

Le service technique est chargé de la maintenance et de l'entretien des différentes installations et équipements techniques qui se trouvent au sien de l'entreprise. Il se compose d'un chef d'atelier, d'un plombier, un peintre, et un électricien qui interviennent sur les différentes tâches de rénovation et de réparation.

##### ➤ **Le service hygiène et sécurité**

Ce service est constitué d'agents qui, sous la responsabilité d'un chef de sécurité, assurent la tranquillité et l'hygiène de vie au niveau de l'hôtel en garantissant la sécurité des clients ainsi que celle de leurs biens. A ce dispositif s'ajoute un coffre-fort, mis à la disposition des clients pour une meilleur sécurité de leurs biens de valeurs.

### **1.2.1.2. Le département hébergement**

Le service hébergement regroupe les l'ensemble des services relatifs à l'accueil et à l'hébergement des clients. Ces différents services sont :

#### **a. La réception**

La réception revêt une importance évidente dans l'entreprise hôtelière. L'accueil des clients, l'organisation de leurs départs, l'encaissement des factures via les différents moyens de paiements (chèque, espèce, carte de paiement ...), La réservation des chambres, sont autant de missions qui incombent à ce service. Pour s'acquitter de ces tâches, l'hôtel dispose d'un réceptionniste sous la supervision d'un chef de réception.

#### **b. Les Etages**

C'est le service qui assure la liaison entre la chambre du client et les autres services de l'entreprise. L'importance de cette cellule doit être toujours évoquée. Elle se compose d'une équipe de femmes de chambres chargées d'assurer l'hygiène, l'ordre, et la présentation des chambres, et qui œuvrent sous la supervision d'une gouvernante.

### **1.2.1.3. Le département Restauration**

Le département restauration au niveau de l'hôtel Ittourar s'occupe, comme son nom l'indique, des activités ayant trait à la restauration des clients de l'hôtel. Il se compose des services suivants :

#### **a. Le restaurant**

Le restaurant de l'hôtel Ittourar propose à ses clients une carte gastronomique variée (gastronomie européenne, orientale et maghrébine.)

Pour assurer les trois services journaliers, l'équipe du restaurant est composée de Chefs de rang ; de commis ; de sommeliers ; de cafetiers ainsi que d'employés d'office. Ils travaillent sous la direction d'un maitre d'hôtel qui est chargé de répartir les tâches, et fixer les horaires de travail. Le restaurant est complété par la cafétéria : la cafétéria est une structure chargée de la préparation et du débit des petits déjeuners des locataires des chambres, composée d'un cafetier en relation constante avec la réception, et qui s'occupe de la mise en place pour le service.

**b. La cuisine**

C'est au niveau de la cuisine qu'est préparé les différents mets qui sont servis au niveau de la restauration ainsi que les petits déjeunés. Au niveau de la cuisine, on retrouve le chef cuisinier, assisté par des commis de cuisine, ainsi que des plongeurs qui, quant à eux s'assurent de la parfaite hygiène des différents couverts.

**1.2.1.4. La Direction Générale**

La direction de l'hôtel assure une mission plus au moins large de coordination et de commandement de l'ensemble des services. A ce niveau, le directeur de l'hôtel, assisté par les autres cadres de l'entreprise, prévoit ; organise ; commande ; coordonne ; et contrôle l'activité de l'entreprise.

**1.2.2. Analyse de la structure**

Comme nous l'avions vu précédemment, l'entreprise Ittourar utilise, dans le cadre de son activité, une structure fonctionnelle. Comme son nom l'indique, la structure fonctionnelle présente la particularité de s'articuler autour des fonctions de l'entreprise. Richard Soparnof Précisera à cet effet que « Les opérations nécessaires à l'activité de l'entreprise s'organisent selon une logique de métier. »<sup>1</sup> Et que « La coordination se fait par ajustement mutuel et par supervision directe. Les collaborateurs se voyant confier des missions précises, en relation avec leur domaine de compétence principal. »<sup>2</sup> La structure fonctionnelle organise ainsi l'activité de l'entreprise autour des différentes fonctions qui la constitue. « Ce type de structure s'adresse à des produits récurrents, dont la technique est maîtrisée, dans un marché homogène. »<sup>3</sup>. Pour le cas de l'entreprise Ittourar, Sa structure s'articule autour de ses deux activités principales : L'hébergement, et la restauration. Les deux activités ayant chacune besoin de compétences distinctes, chacune dispose de ce fait d'une fonction qui lui est dédiée. Pour ce qui est de l'événementiel du fait qu'elle ne nécessite pas de personnel qui y soient dédié à temps plein, cette activité n'apparaît pas sur l'organigramme. En lieu et place, nous avons la technost

---

<sup>1</sup> Soparnof R ; « Management des entreprises ; Stratégies. Structure, Organisation » ; Dunod ; Paris ; 2009 ; P 103

<sup>2</sup> Ibid. p 103

<sup>3</sup> Aim R ; « La gestion de projet » ; Galiano Lextenso éditions ; Paris ; 2012, P 166

de l'entreprise qui joue d'une part le rôle de pivot et de régulatrice entre les différentes activités de l'entreprise.

Régulatrice car elle permet la coordination efficace des deux départements hébergement et restauration.

Pivot parce qu'elle coordonne directement les activités qui ne relèvent pas exclusivement de l'une ou de l'autre des fonctions de l'entreprise.

#### **1.2.2.1. La structure fonctionnelle, les raisons du choix**

Le choix porté pour une structure fonctionnelle semble tout à fait évident du fait des avantages indéniables qu'elle procure en termes de facilitation du fonctionnement de l'entreprise. Parmi ces avantages, trois sont particulièrement pertinents :

- Tout d'abord, la direction générale dispose toujours d'un aperçu global de la situation et de l'activité de l'entreprise, pouvant ainsi suivre toutes les opérations de l'entreprise, et pouvoir exercer un contrôle rigoureux sur l'activité des différentes fonctions. Cette situation est d'autant plus pertinente lorsque, comme pour le cas de l'entreprise hôtelière Ittourar, L'organisation est de petite taille.
- La structure fonctionnelle repose sur une forte spécialisation. Elle facilite la maîtrise des compétences et l'atteinte d'un fort niveau d'excellence technique car les responsabilités qui incombent à chaque membre de l'organisation sont du ressort de son domaine de compétence. Cette facilitation est d'autant plus importante lorsque, comme dans le cas de l'entreprise Ittourar, l'ensemble des activités se situent dans un seul corps de métier.
- Enfin, La structure fonctionnelle permet de réaliser des économies non négligeables sur les coûts de fonctionnements qui s'avèrent être moins importants que dans les autres formes de structures. Celle si présentant l'avantage de nécessiter par exemple moins de bureaucratie que la structure pyramidale, et beaucoup moins d'exécutants que la structure divisionnaire.

### 1.2.2.2. Les implications du choix

Bien qu'elle présente des avantages indéniables, Cependant, du fait qu'il n'existe pas de structure parfaite, il est alors évident que La structure fonctionnelle peut présenter certains inconvénients : Richard Soparnof aborde justement la question des inconvénients des différentes structures<sup>4</sup> .

L'auteur eut à relever trois (3) inconvénients majeurs que présente la structure fonctionnelle :

De prime abord, il note la concentration des moyens de contrôle et d'évaluation au niveau de la direction. Cette dernière, submergée par le volume d'information à traiter, court le risque de perdre de vue ses objectifs à long terme. Les dirigeants sont souvent accaparés par des problèmes routiniers (décisions opérationnelles) et négligent par conséquent les problèmes stratégiques. Étant les seuls à avoir une vue suffisamment globale du fonctionnement de l'entreprise, ils se trouvent submergés par des questions relevant du quotidien que les acteurs ne peuvent résoudre compte tenu de leur spécialisation. Et lorsque la centralisation est forte, il peut en résulter une lenteur des prises de décisions, le dirigeant étant submergé par les sujets à traiter.

Ensuite, de par le fait que le travail soit planifié autour de processus spécialisés et indépendants, les salariés peuvent éprouver de grandes difficultés à coordonner leur travail. En effet, ne connaissant pas les contraintes des autres expertises, ils se focalisent sur les leurs. Ces comportements peuvent rendre problématique la coordination et la coopération entre les fonctions. Or, ce besoin est appelé à augmenter avec le volume d'activités. Il peut en résulter des blocages, des problèmes de communication, des incompréhensions et des difficultés à résoudre les problèmes transversaux.

Enfin, cette structure se caractérise par une grande rigidité et une incapacité à s'adapter aux changements. En effet, le cloisonnement par métier peut avoir pour conséquence la valorisation des intérêts de la fonction au détriment de ceux de l'entreprise dans sa globalité. Si la réalisation des objectifs fonctionnels prime, alors l'entreprise risque une grande inertie et une forte résistance au changement.

---

<sup>4</sup> Soparnof R ;Op Cit ; p 106

### **1.3. Activité et offre commerciale de l'entreprise.**

L'entreprise hôtelière Ittourar, forte de plus de neuf (9) années d'existence, a su au fil du temps, s'imposer parmi les références dans le domaine de l'hôtellerie au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou. Qu'est qui permet à l'entreprise d'imposer sa marque dans un domaine d'activité aussi exigeant en termes de qualité des prestations ?

#### **1.3.1. Domaine d'activité de l'entreprise**

L'entreprise hôtelière Ittourar évolue dans le secteur de l'hôtellerie. A ce titre, elle exerce les activités liées à l'hébergement et la restauration, qui sont les deux activités principales de l'entreprise. Aux deux activités précédentes s'ajoutent une troisième activité, secondaire cette fois-ci : l'événementiel, qui joue le rôle d'un produit de régulation entre l'hôtellerie et la restauration.

Pour les besoins de ses différentes activités, l'entreprise dispose entre autres, de :

- 48 chambres de grand standing, d'une capacité d'accueil totale de 90 personnes.
- Un restaurant gastronomique d'une capacité de 90 couverts
- Deux salles de conférence dont la première d'une capacité de 200 personnes, et la deuxième pouvant accueillir 30 personnes.

L'hébergement est le domaine d'activités générant la plus grande partie du chiffre d'affaire de l'entreprise, mais aussi celui générant le moins de charges. Les couts pouvant lui être directement imputés se limitant aux frais que nécessite l'entretien, la lingerie, ainsi que les charges imputables à l'électricité, l'eau et le Gas. La restauration quant à elle est le plus souvent liée à l'hébergement. Les clients de l'hôtel représentant de facto la majorité de ceux de son restaurant, Bien que générant plus de charges, il serait peu pertinent de dissocier les deux activités qui généraient en moyenne jusqu'à du Chiffre d'affaire de l'entreprise. Ainsi, si nous nous referons au cas de l'année 2018, nous avons les données (voir page suivante) :

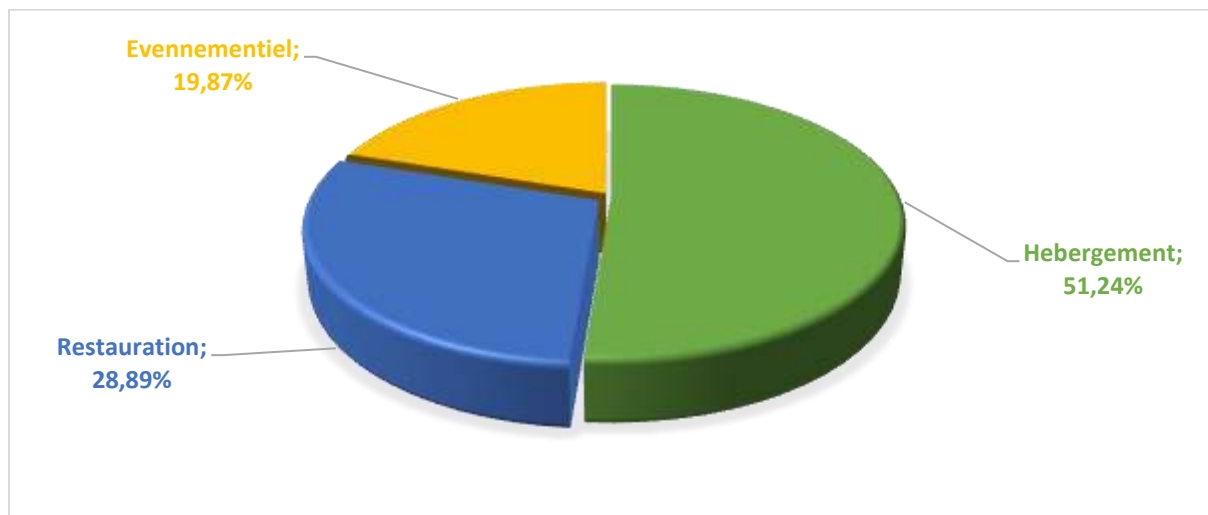
**Tableau 8 : Répartition du chiffre d'affaire généré par les activités de l'entreprise**

Activité	Chiffre d'affaires généré en DA	Contribution au chiffre d'affaires (%)
Hébergement	49 000 000	51,24 %
Restauration	27 625 000	28,89 %
Evènementiel	19 000 000	19,87%
<b>Total</b>	<b>95 625 000</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées au niveau de l'entreprise

Il en ressort que l'hébergement est l'activité qui, pour l'entreprise génère plus de la moitié du chiffre d'affaire de l'entreprise. Il est suivi de près par La restauration qui génère quant à elle un peu moins du tiers du chiffre d'affaire de l'entreprise. Enfin, nous avons l'évènementiel qui clos le tableau, avec 1/5 du chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise.

**Figure 11 : Contribution des différentes activités dans la formation du CA de l'entreprise**



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées au niveau de l'entreprise

## 1. Politique commerciale et partenariats de l'entreprise.

La Politique Marketing de l'hôtel Ittourar présente la particularité d'être à la fois orientée vers les particuliers et les entreprises. Avec toutefois une part considérable des efforts allant dans le sens des entreprises.

Cette orientation de l'entreprise vers le monde professionnel, et donc, le B to B la confronte à un niveau d'exigences plus élevé dans la prestation de ses services. Ce positionnement, à première vue audacieux, s'est finalement avéré être l'une des forces de l'entreprise. Cette dernière ayant fait de la qualité de son service un de ces créneaux.

Résultats, en moyenne sur une année d'activité normale, (ici, pris en exemple le cas de l'année 2019), près de 80 % du volume des activités de l'entreprise est lié à ses entreprises partenaires. Elle a su se construire au fil du temps un riche portefeuille de partenaires et clients institutionnels qu'elle diversifie au fil du temps. En 2019, Ces derniers, Représentaient plus de 70 % de son chiffre d'affaires.

**Tableau 9 ; répartition de la fréquentation et du chiffre d'affaire de l'entreprise**

	Fréquentation générée	Participation à la constitution du chiffre d'affaire
<b>Particuliers</b>	30%	20%
<b>Entreprises</b>	70%	80%
Total	100%	100%

**Source : Réalisé par nous-même à partir des données récoltées au niveau de l'entreprise.**

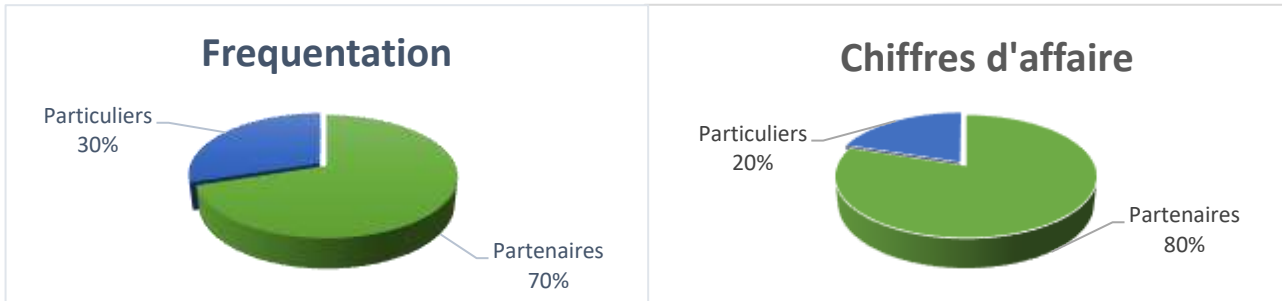
Il ressort de ces données l'importance qu'occupe les partenaires institutionnels dans l'activité de l'entreprise. Ce positionnement permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents, en ciblant une catégorie de clientèle qui était jusqu'alors relativement négligée.

Une clientèle ayant le souci du professionnalisme, et présentant la particularité de pouvoir être fidélisée. Cela permet à l'entreprise, ayant déjà un portefeuille client assez conséquent, et fidèles, de débusquer toujours de nouveaux clients potentiels. L'entreprise put

ainsi, entre son lancement et 2018, réaliser une croissance annuelle à deux chiffres, bien au-delà de la moyenne de son secteur, qui s'établit à 9,98% de croissance moyenne annuelle<sup>5</sup>.

**Figure 12 : constitution de la fréquentation**

**Figure 13 : constitution du CA / clientèle**



**Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées au niveau de l'entreprise**

Ce positionnement de l'entreprise s'est aussi avéré être très utile durant la période de la crise, permettant à l'entreprise comme nous allons le voir, de continuer à mener une partie de ses activités, malgré l'arrêt des activités liées au tourisme.

<sup>5</sup>BrahimI H; Rouaski; Op Cit, p 101-121

## ***Section 2 : La crise et ses répercussions sur l'entreprise***

La crise de la covid, au premier abord sanitaire, finit avec le temps par revêtir un caractère économique. Les différentes mesures restrictives prises par les autorités, couplées à la conjoncture économique qui était déjà relativement compliquée finit par se répercuter de façon négative sur des pans entiers de l'économie Algérienne. Le secteur de l'hôtellerie étant l'un des plus impactés.

### **2.1. Méthodologie de recherche et de collecte d'information pour le cas pratique :**

Dans le but de collecter les données qui nous permettront de mener notre étude au niveau de l'entreprise hôtelière Ittourar, nous avons suivi une méthodologie de recherche de type descriptive analytique.

Descriptive parce qu'il nous était nécessaire d'avoir une vue d'ensemble sur les réactions d'entreprises en situation de crise, mais nous ne disposons ni du temps, ni des moyens nécessaires à la réalisation d'une étude quantitative. Nous Avions ainsi, durant la durée de notre stage, eu à observer et à collecter des informations relatives à notre thématique de recherche grâce notamment à :

- Un questionnaire soumis aux responsables de l'entreprises, et qui fut suivi d'un entretien semi-directif qui nous permirent de recueillir les différentes données nécessaires à la réalisation de notre étude,
- Une recherche documentaire de types ouvrages, articles, qui nous permirent de saisir le sens des données que nous avons recueillies auprès de l'entreprise, ainsi que de structurer et organiser notre analyse.

Cette recherche et collecte d'informations s'accompagne d'un tri, ainsi que la synthèse des informations ainsi recueillies, composante analytique de notre méthodologie de recherche.

### **2.2. Les prémices de la crise**

La crise de la covid avait laissé présager son potentiel de dangerosité dès ses prémices en décembre 2019. Les mesures portant notamment sur la restriction des déplacements des personnes et la décision portant sur le confinement des populations au niveau de la province du Hubei en chine étant relativement médiatisée. Cependant, ces signes avant-coureurs semblaient

relativement lointains du fait de l'éloignement géographique du lieu de naissance de l'épidémie, et du fait que les cas similaires ayant eu lieu dans le passé avaient été rapidement contenus et circonscrits<sup>6</sup>.

La menace devint locale lorsque le premier cas de covid dans le pays fut officiellement déclaré le 25/02/2020<sup>7</sup>. La réponse immédiate des autorités, qui fut de fermer les frontières aériennes du pays dès le 17/03/2021<sup>8</sup>, fit prendre conscience au niveau de l'entreprise de l'impact que pourrait avoir la crise sur leurs activités. Sur une échelle de Likert évaluant le niveau de menace potentiel de la crise sur les activités de l'hôtel, (avec le niveau 1 désignant un impact faible voir insignifiant) les managers avaient placé la menace au niveau 4. Ce qui laissait présager des menaces élevées, pouvant impacter fortement les résultats de l'entreprise, sans toutefois impliquer des résultats négatifs.

### **2.3. Déclenchement de la crise et répercussions sur les activités de l'entreprise hôtelière Ittourar**

La fermeture des frontières aériennes du pays peut, sans risque de se tromper, être considéré comme le début véritable de la crise au niveau de l'entreprise. Une partie non négligeable de la clientèle de l'hôtel étant en effet constituée de partenaires, consultants, et clients d'entreprises partenaires de l'hôtel, et qui résident à l'étranger. A ceux-ci s'ajoutent les Algériens expatriés et les touristes durant leur séjour dans la wilaya. La fermeture des frontières signifiait pour l'hôtel la perte de cette clientèle.

Cependant, dès la fin mars<sup>9</sup>, des mesures de restrictions encore plus sévères sont prises par les autorités. Ces dernières, concernant l'interdiction des regroupements, impactent de plein fouet les activités liées à l'événementielle.

Enfin, vinrent les mesures de confinements qui furent prises à partir du mois de Mars 2020. Le confinement a pour particularité de poser des restrictions à la circulation des personnes. Ces restrictions qui concernent d'une part la suspension des moyens de transports

---

<sup>6</sup> Epidémies de SRAS de 2002 ; 2004 ; et de MERS-COV de 2012. <https://www.who.int/health-topics>

<sup>7</sup> <https://www.bbc.com/afrique/region-51642396>

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> <https://www.20minutes.fr/monde/2743047-20200318-coronavirus-algerie-interdit-rassemblements-marches-lutter-contre-propagation-epidemie>

publics, ainsi que l'introduction des motifs de déplacement. De ce fait, les déplacements des personnes ne se fait que lorsqu'il réponde à un certain niveau de nécessité.

De telles mesures, comme nous pouvons nous y attendre, eurent des conséquences désastreuses sur les activités de l'entreprise. Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- L'évènementiel, qui est assurément l'activité la plus impactée au niveau de l'entreprise. Celle-ci est en arrêt complet depuis le mois d'avril 2020.
- La restauration et l'hébergement connurent de nombreuses périodes d'arrêts, entrecoupées de périodes où l'entreprise accueillit quelques clients.

De façon quantifié, durant l'année 2020, le taux de fréquentation de l'établissement connut une baisse de 60% par rapport à l'exercice 2019. Malgré une timide reprise de ses activités au début de l'année 2021, force est de constater que l'entreprise peine, et ce en grande partie à cause de la situation sanitaire qui s'éternise, à retrouver son niveau d'activité d'avant crise.

Si la baisse de l'activité est la répercussion la plus visible de la crise, une baisse importante d'activités qui se prolonge dans le temps entraîne en général par effet domino, d'autres répercussions au niveau de l'entreprise dont la gravité peut aller crescendo.

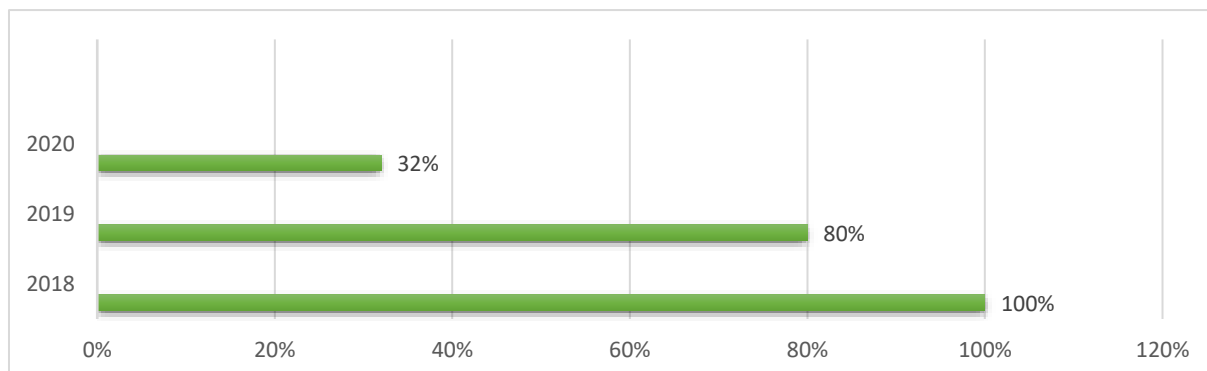
## **2.4. Impacts Financiers et sociaux de la crise**

S'il est évident qu'une baisse de la fréquentation au niveau de l'entreprise entraîne une baisse significative des recettes. Il n'en est pas de même pour les charges fixes que l'entreprise continue de supporter même si l'ensemble de son activité est en arrêt.

### **2.4.1. Les Impacts sur les finances de l'entreprise**

Même si l'arrêt des activités au niveau de l'hôtel ne s'est pas étalé sur toute la durée de la crise du covid, il faut tout de même noter qu'elle s'est lourdement répercutée sur les finances de l'entreprise. De sa création jusqu'en 2018, L'entreprise hôtelière Ittourar a enregistré une croissance régulière de son chiffre d'affaire de 15 à 18 % annuellement. Cette tendance haussière connut un coup d'arrêt en 2019. Le climat politique relativement tendu, avec notamment le mouvement de contestation populaire, le hirac, freinait bon nombre d'activités des partenaires de l'entreprise, notamment ceux travaillant avec des consultants expatriés.

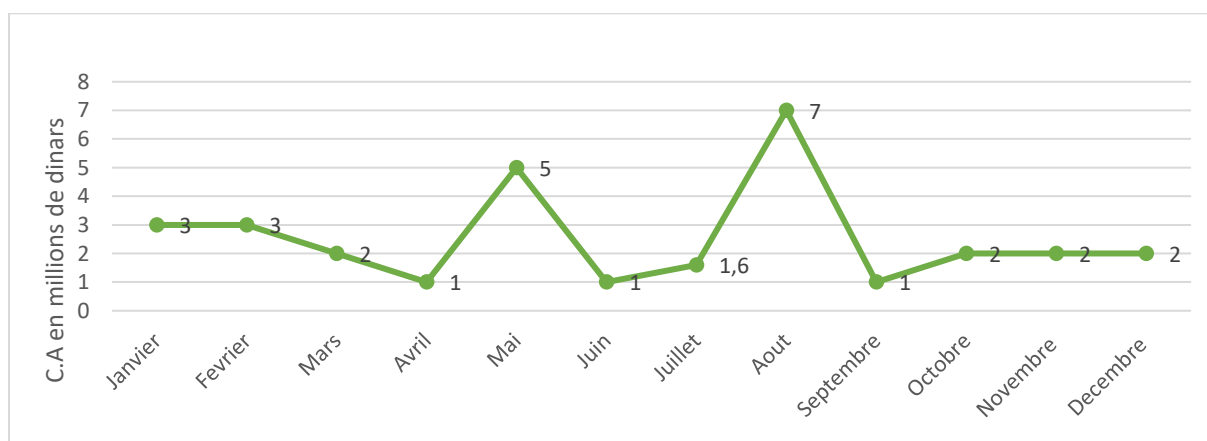
**Figure 14 : Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise à partir de 2018**



**Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées au niveau de l'entreprise**

De ce fait, en 2019, l'entreprise perdit près de 20% du chiffre d'affaires qu'elle avait réalisé en 2018. Avec les élections du 12 décembre 2019, et le retour de la stabilité politique, Les dirigeants de l'entreprise planchaient sur un retour à une activité normale pour l'année 2020, avec pour objectif de pouvoir au moins rattraper les résultats réalisés l'année précédente. Cependant, comme l'indique la figure précédente, l'année 2020 s'avèrera être encore plus désastreuse pour les activités de l'entreprise. Elle subit une baisse de son chiffre d'affaires de près de 60 % par rapport à 2019. Ces résultats de 2020 paraissent encore plus catastrophiques lorsque nous les comparons à ceux de 2018. En 2020 l'entreprise ne serait parvenue à réaliser que 32% de son chiffre d'affaires de 2018.

**Figure 15 : Repartition du chiffre d'affaire pendant l'année 2020**



**Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées au niveau de l'entreprise**

Lorsque nous nous intéressons à la répartition du chiffre d'affaires de l'entreprise durant l'année 2020, nous remarquons de prime abord que cette dernière est fortement irrégulière, marquée par deux pics d'activités : Au mois de Mai, et au mois d'Aout.

- La première partie de la figure, correspondant au mois de janvier et février est caractérisée par une activité constante, mais bien en deçà de ce que l'entreprise enregistre normalement pendant cette période. Cela est imputable au mouvement de contestation politique en cours depuis près d'une année déjà.
- A partir du mois de février, le niveau d'activité commença à baisser. Cette dernière s'explique d'une part par la menace liée à la fermeture des frontières nationales, menace qui se concrétisa au mois de mars et qui fit perdre à l'entreprise la plupart de ses clients internationaux. La baisse s'accroîtra au mois d'avril où l'entreprise réalisera son plus faible résultat de l'année. En plus de la fermeture des frontières, il l'interdiction des regroupements eut aussi pour conséquence l'arrêt des activités liées à l'événementiel, faisant perdre à l'entreprise une part conséquente de son chiffre d'affaire.
- Malgré la crise, le mois de Mai fut caractérisé par un regain de l'activité de l'entreprise. Cette remontée s'explique d'une part par l'activité induite par les festivités du mois de ramadan, ainsi qu'un des partenaires de l'entreprise, qui avait lancé des travaux d'envergure au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou.
- Le mois de Juin marqua un autre minima dans l'activité de l'entreprise. Une situation qui varia légèrement au mois de juillet.
- Les meilleurs résultats de l'entreprise furent réalisés au mois d'Aout. Cependant, il ne s'agit pas de résultats liés aux activités normales de l'entreprise. En effet, durant cette période eut lieu différents vols de rapatriement des ressortissants Algériens résidant à l'étranger. La situation sanitaire oblige, ces derniers avaient l'obligation de passer après leurs retours 2 semaines en isolement, avant d'être autorisés à circuler librement. L'Hôtel Ittourar fut donc sollicité pour servir de lieu de confinement pour ces voyageurs.
- Le mois de Septembre fut quant à lui marqué par une brutale baisse de l'activité de l'entreprise. L'entreprise réalisa de nouveau son plus faible chiffre d'affaire mensuel, et tourne de nouveau au ralenti.
- Malgré une timide amélioration de son chiffre d'affaires qui coïncide avec l'allègement des mesures de confinement, l'entreprise continua de fonctionner au ralenti tout le long

du dernier trimestre de l'année. Elle ne parvint même pas, durant ces trois mois à égaler l'activité qu'elle généra durant le mois d'Aout.

- De façon globale, durant toute l'année 2020, L'entreprise Ittourar Fonctionna en moyenne avec le tiers du niveau de fréquentation dont elle dispose en période normale, et avec une de ses activités, l'événementiel, qui est en arrêt depuis le mois de mars 2020. Cette situation que connut l'entreprise perdure jusqu'en 2021.

Une baisse aussi importante, et pour un laps de temps aussi long, eut pour principale répercussion d'aboutir à une dégradation progressive de la santé financière de l'entreprise.

La première conséquence financière palpable induite par la baisse de fréquentation au niveau de l'hôtel fut la baisse progressive de leurs fonds de roulement. Ces derniers ont baissé de près de 60% au cours de l'année 2020.

Cette baisse continue d'ailleurs durant l'exercice 2021, et ce, malgré une timide reprise des activités.

Nous avons vu précédemment<sup>10</sup> que les Fonds de Roulements permettaient de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise. Un déficit en fond de roulement impacte directement la capacité de l'entreprise à faire face à ses différents engagements financiers. A son niveau, pour faire face à ce risque, l'entreprise Ittourar dispose d'un compte bancaire spécialement dédié à ses fonds de roulements, et pourvu de sorte qu'elle puisse avoir en permanence des liquidités suffisantes pour couvrir trois mois d'activités. C'est-à-dire que même en cas d'absence de recettes, l'entreprise disposait en permanence de liquidités pouvant lui permettre de faire face pendant un trimestre à ses différentes charges d'exploitation. Cependant, la crise de la covid, contre toute attente, s'éternise depuis près de deux ans. La première conséquence d'une telle situation fut pour l'entreprise, l'épuisement progressif de ses moyens financiers.

L'épuisement progressif des moyens financiers induit par la baisse et l'arrêt des activités finirent par aboutir en 2021 à une situation où l'entreprise manque de fonds de roulements. Le manque de fonds de roulements conduit entre autres l'entreprise à accumuler des crédits fournisseurs et à accuser des retards dans le paiement de ses charges, notamment les salaires de ses employés.

---

<sup>10</sup> Voir page 23 et 24

Progressivement, l'entreprise dut faire un inventaire des ressources dont elle disposait, et se décider à utiliser des ressources précédemment allouées à d'autres postes budgétaires pour pouvoir financer son besoin en fond de roulement. Cette rationalisation concerna entre autres :

- Une partie des fonds Alloués à l'entretien et à la rénovation des infrastructures.
- Les fonds précédemment alloués aux investissements de l'entreprise durent être réalloués pour assurer le financement de sa trésorerie.
- Les Montants des approvisionnements de l'entreprise furent revus à la baisse. Ceci, dans le but de réaliser des économies sur les couts liés d'une part aux achats des intrants, mais aussi aux couts non négligeables que nécessitent le stockage et la conservation des denrées et autres produits périssables.
- Enfin, au niveau des ressources humaines, l'entreprise fut, à contrecœur contrainte de mettre ses employés sous chômage partiel, se séparer de certains de ses employés.
- Enfin, durant l'année 2020 et 2021, aucun salarié de l'entreprise ne put bénéficier ni de primes ni d'augmentations de salaire.

En plus de ces mesures, le service comptabilité et finance de l'entreprise surveille en permanence l'évolution de sa situation financière, via des indicateurs qui renseignent aussi bien sur la situation de l'entreprise (Indicateurs de rentabilité ; évolution du chiffre d'affaire, etc...) que celle de son environnement (Indicateurs macroéconomiques, évolution de la pandémie, etc...). Cette surveillance est d'autant plus vitale que la santé financière de l'entreprise s'est fortement détériorée avec la crise. Ses fonds de roulements par exemple lui permettent désormais à peine de financer son activité du mois en cours.

#### **2.4.2. Impacts sur la vie sociale de l'entreprise.**

Dès le début de la crise l'entreprise s'est trouvée dans une situation sociale qui n'est pas des plus aisées à gérer. Le quasi arrêt des activités de l'entreprise, couplé à sa déliquescence financière eurent des conséquences palpables sur la vie sociale de l'entreprise.

La détérioration de la situation financière de l'entreprise, couplée aux mesures qui durent être prises pour palier à la situation de sureffectif à laquelle faisait face l'entreprise ont négativement impacté les ressources humaines de l'entreprise.

L'une des sources de motivations les plus importantes pour un employé est sa rémunération ainsi que ses conditions de travail. Dans le domaine de l'hôtellerie et du tourisme

en particulier, l'employé étant en contact direct avec les clients de l'entreprise, ses conditions de travail se répercutent directement sur sa prestation, et peuvent affecter la performance globale de l'entreprise. L'entreprise Ittourar accordait une importance particulière au traitement de ses employés. De ce fait, les salaires de ces derniers tombaient tous les 05 du mois et en fonction de leurs anciennetés ils disposaient d'augmentations et de primes. Cependant, la crise qui s'éternise conduit l'entreprise à devoir faire des concessions par rapport à ses ressources humaines :

- La programmation des différentes augmentations de salaires des employés fut suspendue.
- Les emplois du temps des employés durent être réorganisés. C'est ainsi que 30 des employés de l'entreprise furent contraints d'adopter le régime du chômage partiel.
- L'entreprise, qui en temps normal lançait un nouveau recrutement pour les départ volontaires et abandons de postes, à pratiquement arrêté de recruter depuis bientôt deux ans.
- L'entreprise s'est retrouvée obligée de résilier les contrats de travail de 03 de ses employés. Il s'agit d'employés ayant déjà eu auparavant à faire face à des avertissements pour faute professionnelle.
- Enfin durant les derniers mois de l'année 2021, l'entreprise, ayant une situation financière de plus en plus détériorée, peine à respecter l'échéance du paiement du salaire de ses employés. Il est ainsi déjà arrivé que les employés aient pendant quelques jours, des impayées sur leurs derniers salaires.

Bien que ces mesures puissent être impopulaires, au vu de la conjoncture que traverse l'entreprise, elles ne rencontrèrent pas de grandes résistances parmi ses salariés. Ces derniers, comprenant que la situation était indépendante de l'entreprise et qu'il était nécessaire de consentir à certains sacrifices pour pouvoir permettre à cette dernière de survivre. C'est en partie ce qui expliquerait que malgré un climat social fortement dégradé, et des salaires difficilement payés à temps, l'entreprise ait pu jusque-là être épargnée par les grèves, l'absentéisme, et autres difficultés pouvant arriver dans des situations similaires. En dépit de toutes les difficultés rencontrées, et malgré une situation financière que son service comptabilité et finance qualifie de *fortement détériorée*, l'entreprise jusqu'à présent a su éviter les situations de trésorerie passive, et en prime sans recourir aux sources de financement externes.

### ***Section 3 : Réaction et perspectives de l'entreprise Ittourar face à la crise***

Devant un péril d'ampleur tel que la crise de la covid, beaucoup d'entreprises se sont retrouvées rapidement à court de solutions pour faire face à la situation. Compte tenu des résultats que présente l'entreprise Ittourar, nous nous sommes donc intéressés à la façon dont cette dernière a abordé cette période critique.

#### **3.1. Réactions de l'entreprise face à la crise**

Comme nous avons eu à l'aborder dans la section précédente, la réaction de l'entreprise face à la situation ne fut pas des plus rapides. Cependant, elle eut le mérite de permettre à l'entreprise de relativement bien tirer son épingle du jeu. Aussi nous sommes nous intéressé à la façon eut à gérer cette période de grande incertitude.

##### **3.1.1. Prédipositions de l'entreprise avant la crise.**

Devant le niveau d'incertitude que présente la crise de la covid, les décideurs au niveau de l'entreprise préférèrent privilégier une approche « prudente » pour faire face à la situation.

Avant d'aborder les réactions à proprement parler de l'entreprise face à la crise, il serait, a notre avis plus pertinent d'aborder le contexte dans lequel évoluait cette dernière au moment où la crise débuta. Le contexte impacte grandement la réaction de l'entreprise.

Comme nous l'avions dit dans le premier paragraphe, l'entreprise Ittourar est, dans ses activités, beaucoup plus orientée vers le monde professionnel, avec lequel elle réalise jusqu'à 80% de son chiffre d'affaire. Ces partenariats qu'elle a su créer au fil du temps,<sup>11</sup> lui seront particulièrement utiles pendant la crise.

Enfin, nous ne saurions contextualiser la situation de l'entreprise avant la crise de la covid sans préciser que les entreprises évoluant dans le domaine du tourisme subissaient déjà les répercussions induites par le climat « instable » résultant d'une année contestations politiques en cours depuis une année dans le pays. Ces contestions, pour le compte de l'année 2019, avaient déjà provoqué une baisse significative de l'activité de l'entreprise.

---

<sup>11</sup> Voir figure 12 et 13 page 104

### **3.1.2. Les réactions de l'entreprise face à la crise.**

Pour l'exercice 2020, les décideurs au niveau de l'entreprise Ittourar s'étaient fixé comme objectif principal d'au moins retrouver le niveau de chiffre d'affaires qu'ils avaient réalisé en 2018, soit un taux de croissance de l'ordre de 20% pour l'année à venir, de ce faire il était nécessaire pour l'entreprise d'une part de fidéliser sa clientèle actuelle, mais aussi de conquérir de nouveaux clients, pour réaliser cet objectif, l'entreprise prévoyait :

- Rendre l'entreprise hôtelière plus attrayante, ainsi que le séjour des clients plus agréable, Il était prévu pour l'année 2020, la réalisation d'investissement portant sur :
  - ✓ Des travaux d'aménagements (notamment au niveau du parking de l'hôtel).
  - ✓ Le renouvellement de la décoration au niveau de toutes les chambres de l'hôtel.
  - ✓ Le renouvellement des mobiliers de l'entreprise.
- Prévoir le lancement de nouveau recrutement en prévision de l'augmentation de l'activité à venir.

Ces objectifs, furent arrêtés par l'entreprise et les fonds nécessaires à leur réalisation débloqués sur fonds propres de l'entreprise avant le début de la crise. Cette dernière, en ce moment ne concernait que la chine. Même si le sentiment de menace était présent, les managers de l'entreprise estimèrent qu'il était plus prudent de ne pas précipiter de réaction avant que la crise ne se présente.

L'ambition de l'entreprise pour l'année 2020 s'expliquerait aussi par le fait qu'une crise similaire à celle de la covid 19 ne s'était jamais déroulé auparavant, l'entreprise ne s'attendait point à ce que celle-ci perdure dans le temps. Cette hypothèse nous sera confirmée par un des responsables au niveau de l'entreprise. Pour lui, « Personne ne pouvait s'attendre à ce que cette crise puisse durer aussi longtemps. ». Même après le début de cette dernière, les décideurs au niveau de l'entreprise espéraient une amélioration rapide de la conjoncture globale.

Nous pouvons dire à ce niveau qu'ils avaient la même appréhension de la crise que celle décrite par les auteurs au niveau de l'approche événementielle de la crise<sup>12</sup>. De fait, estimant que de toute façon, « Il était relativement difficile de déterminer à l'avance les répercussions qu'aurait pu avoir la crise au niveau de l'entreprise, ni même sa durée. ».

---

<sup>12</sup> Voir page 10

Sur la base de ce raisonnement, l'entreprise articula ainsi sa gestion de la crise autour d'une logique réactive. Ses différentes décisions étant déduites de l'évolution de la situation dans le temps. Une telle approche présente des avantages certains :

- Elle permet à l'entreprise d'éviter de faire de coûteuses évaluations et études a priori pour anticiper les effets d'une crise qui pourrait ne pas avoir lieu, ou ne pas durer dans le temps.
- Devant le niveau d'incertitude particulièrement élevé, cette approche permet à l'entreprise d'éviter d'engager ses ressources dans des actions qui pourraient en fin de compte ne plus s'avérer pertinentes face à l'évolution de la situation globale.

Lorsqu'à la fin mars 2020, les administrateurs publics, dans le souci de juguler la crise, firent entrer en vigueur les mesures restrictives, au niveau de l'entreprise, la répercussion immédiate fut une baisse drastique de la fréquentation, baisse qui d'ailleurs s'étalera tout au long de l'année 2020 (à l'exception du mois de mai et du mois d'août) ...

Une réduction de la fréquentation, pour un établissement hôtelier induit une réduction du chiffre d'affaires réalisé dans des proportions presque toujours proportionnelles.

Dans un premier temps, il n'y eut aucune réaction de la part de l'entreprise. L'assurance que la crise était temporaire, ainsi que les trois mois de fonds de roulements de l'entreprise y étaient pour beaucoup. Cette dernière continua même son programme d'investissements.

Vers le mois de mai, le programme d'investissement de l'entreprise dut être suspendu. La plupart de ses fournisseurs étant étrangers, Avec les confinements et les fermetures des frontières, ces derniers étaient dans l'incapacité de fournir l'entreprise dans les temps impartis.

Si dans un premier temps, grâce à ses fonds de roulements, l'entreprise put faire face à la crise, à partir du mois de juin 2020, l'essentiel de ses fonds de roulements était épuisé. Il était évident que l'entreprise se devait de réagir. Le principal objectif pour l'entreprise était de pouvoir survivre à la crise sans avoir à recourir à un financement externe.

Dans le but d'atteindre cet objectif, de prime abord, l'entreprise Ittourar dressa un tableau des ressources dont elle disposait, ainsi que des voies et moyens qu'elle peut utiliser pour rationaliser leur utilisation. Il ressortit de l'analyse effectuée qu'il serait beaucoup plus pertinent pour l'entreprise, au vu de la situation qu'elle traversait, de réallouer les ressources qu'elle prévoyait précédemment pour ses investissements durant l'année, pour pouvoir surmonter cette période difficile.

En plus de cela, il fallait, au maximum, optimiser l'utilisation des ressources au niveau de l'entreprise.

- Au vu du niveau de fréquentation qui était relativement faible, il fut décidé de réduire et d'adapter le nombre de personnel présent à l'hôtel en fonction du volume de l'activité que réalise l'entreprise. Ainsi donc, une bonne partie du personnel de l'hôtel, fut mis au régime du chômage partiel, même si l'entreprise n'eut pas à modifier sa structure. Il s'agit des agents en CDI des différents services de l'entreprise. Enfin, trois des employés de l'entreprise, ayant déjà eu à être averti pour des fautes professionnelles, durent être licenciés.

**Tableau 10 : Impact de la crise sur l'emploi dans l'entreprise**

Employés	Nombre	Pourcentage
Chômage partiel	30	75%
Licenciements	3	7%
Non affectés	7	18%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées au niveau de l'entreprise

- Les recrutements qui étaient prévus pour le compte de l'année 2020 furent abandonnés jusqu'à nouvel ordre.
- Les augmentations de salaires furent suspendues le temps que l'entreprise puisse se retrouver dans une conjoncture plus favorable.
- L'entreprise devint aussi plus économe dans ses approvisionnements, essayant de rationaliser autant que possible ses dépenses.

Ces différentes mesures furent prises par l'entreprise dans l'objectif premier de lui permettre de faire face à la crise en conservant ses finances au vert le plus longtemps possible. A cela, il faut ajouter la décision prise par l'entreprise de suspendre toutes les « Dépenses » qui ne permettaient pas d'engranger des retours sur investissements dans un laps de temps relativement réduits.

Jusqu'au mois d'août 2021, l'équipe dirigeante de l'Hôtel Ittourar aura su, malgré les différentes difficultés auxquelles elle fait face, prendre des décisions à même de permettre de remplir cet objectif. Durant toute la durée de la crise l'entreprise fut parvenue à :

- Maintenir sa trésorerie positive,
- Eviter, pour le compte de l'exercice 2020, de réaliser un résultat négatif, même si l'entreprise ne fut pas en mesure de dégager un excédent brut d'exploitation conséquent.
- Ne pas impacter sa solvabilité ; l'entreprise ayant tout mis en œuvre pour éviter de devoir faire recours aux sources financements externes, notamment les emprunts bancaires.

La stratégie adoptée par l'entreprise, aurait pu porter ses fruits si la crise ne s'était pas prolongée sur une période de temps aussi longue.

Cependant, force est de constater qu'après près de 18 mois de crise, et malgré la timide reprise qui s'amorce, l'approche adoptée par l'entreprise pour faire face à la crise semble commencer à montrer ses limites.

- D'une part, la trésorerie de l'entreprise s'amenuisant grandement avec temps, sans amélioration rapide et notable de la conjoncture économique, l'entreprise se verra obligée très prochainement de devoir faire recours à d'autres sources de financements.
- D'autre part, la conjoncture économique globale sur laquelle les managers de l'entreprise avaient fondé une partie de leurs espérances ne connaît pas d'évolution significative. Une reprise lente qui, selon certains spécialistes<sup>13</sup> ne pourrait être accélérée que par une intervention de l'Etat. Etat qui, jusqu'à présent tarde à déployer des mesures d'accompagnement à même d'épauler les entreprises dans leur gestion de la crise.
- Enfin, pour ne pas arranger les choses, il aurait été souhaitable, pour l'entreprise de pouvoir disposer d'aide, ou de mesures d'accompagnement de la part de l'état dans ce contexte particulier. La seule mesure mise en place par l'exécutif consistait en une aide substantielle de 20 000 Dinars par employé du secteur au début de la crise. Les responsables de

---

<sup>13</sup> Algérie Bulletin de conjoncture printemps 2021 ; Disponible à l'adresse : <https://www.banquemondiale.org/fr/contry/algeria/publication/algeria-economic-monitor-spring-2021-accelerating-reforms-to-protect-algerian-economy>

l'entreprise espéraient au moins faire l'objet d'exonération ne serait-ce que partielle de leur charge fiscale. Ils estiment que les mesures prises pour faire face

Devant un état des lieux pareil, nous nous demandons légitimement de quelles marges de manœuvres dispose l'entreprise. En d'autres termes, face à la crise qui s'éternise dans le temps, de quelles marges de manœuvre dispose l'entreprise ?

### **3.2. Perspectives**

De façon résumée, après la fin du hirak, et en prévision d'une reprise normale, et de la croissance de ses activités en vue d'égaliser, voire de surpasser le chiffre d'affaire qu'il avait réalisé en 2018, l'entreprise Ittourar avait alloué des fonds pour la réalisation d'un certain nombre de travaux en vue d'améliorer son standing, et donc de ce fait rendre son offre beaucoup plus compétitive. Ces travaux concernaient entre autres : des travaux d'aménagements du parking de l'entreprise, le renouvellement des meubles ainsi que de la lingerie de l'hôtel.

Face à la crise de la covid, et pour faire face à ses charges, l'entreprise préférera finalement économiser ces fonds pour pouvoir faire face à son besoin en fonds de roulement. Si cette stratégie lui a effectivement permis de faire face à la période du confinement, avec les frontières qui restent fermées et la reprise des activités économiques qui se fait très lentement.

Malgré les différents sacrifices auxquels eut consentit l'entreprise, et les mesures souvent difficiles qui durent être prise jusque-là, force est de constater que la crise actuelle pourrait s'étaler encore dans le temps. Quelles perspectives se présentent pour l'entreprise dans le cas où une telle situation venait, malheureusement à se réaliser ? .

Nous avons précédemment abordé les variables environnementales, et comment, pour le cas des crises à caractères conjoncturelles et structurelles, celles-ci redéfinissaient les priorités stratégiques pour prioriser ses préoccupations financières à court et moyen terme, gage de sa survie.

Lorsqu'on essaie de se prêter à l'exercice consistant à l'analyse de la réaction de l'entreprise durant la crise de la covid 19, malgré les résultats, nous sommes toutefois tentés de penser que l'attitude réactive que l'hôtel Ittourar avait adopté une face au déroulement des événements ne fut pas la meilleure.

C'est d'ailleurs le propre avis, du comptable de l'entreprise, pour qui leur réaction fut trop optimiste et tardive.

- Optimiste quant à l'évolution de la situation que traversait l'entreprise
- Tardive quant à la prise et la mise en exécution des décisions face à la crise.

Cependant il s'agit juste du fait que la méthode ou l'approche choisie commence à montrer ses limites. Pour Alain Marion, il semblerait toujours, face à des situations similaires, que les décideurs aient réagi soit trop tard, soit trop lentement.<sup>14</sup>

### **3.2.1. Le Diagnostic de l'entreprise**

Face à une telle situation, l'espoir n'est heureusement pas perdu. En guise de perspective face à une telle situation, l'auteur propose ce qu'il nomme un diagnostic de crise.<sup>15</sup> le but à ce niveau est d'explorer les voies et moyens qui se présentent encore à l'entreprise pour contrer les effets de la crise. Il se décompose en trois sous composantes à savoir :

#### **3.2.1.1. Le pré-diagnostic**

Le pré-diagnostic est une étude « préalable » à toute intervention. Il concerne trois volets

##### **a. Le volet Financier**

Ce volet passe par une analyse

- De la structure du bilan
- De la situation de la trésorerie
- De la croissance et de la rentabilité de l'entreprise.

##### **b. Le diagnostic du marché**

A ce niveau, l'analyse devra porter sur

- Les perspectives qu'offre encore le marché
- La compétitivité de l'offre de l'entreprise

##### **c. Le diagnostic du système de pouvoir**

Il permettra de déceler :

- La géographie du capital et du pouvoir dans l'entreprise
- La capacité réelle de la direction

---

<sup>14</sup> Marion A ; « Le diagnostic d'entreprise, cadre méthodologique » ; Economica ; Paris ; 1993 ; p 283

<sup>15</sup>Ibid. p 279

- La possibilité d'une éventuelle opération de redressement.

Alain Marion précise que le pré-diagnostic vise avant tout à répondre à trois questions<sup>16</sup> :

- Existe-t-il toujours un marché pour l'entreprise ? si oui, dans quel état est-ce marché ?
- L'entreprise dispose-t-elle de ressources financières cachées dont elle pourrait se servir ?
- Existe-t-il un capitaine ou un leader dans l'entreprise et qui soit en mesure de faire faire des compromis aux différentes parties prenantes ?

Le résultat qui en découle permettrait déjà de savoir ce qui Pourrait être fait pour redresser la situation de l'entreprise.

Le pré-diagnostic est le plus souvent complété de deux autres diagnostics plus approfondis il s'agit de :

#### **3.2.1.2. Le Diagnostic fonctionnel**

Le diagnostic fonctionnel, qui passera en revue toutes les fonctions de l'entreprise, cherche à satisfaire cinq (5) questionnements essentiels :

- Quelles sont les types de solutions que l'entreprise peut envisager ?
- Quels seraient les impacts de ces solutions sur l'entreprise ? à quelles contraintes sont-elles soumises ? et quelles sont les chances réelles de succès de ces mesures ?
- Quelles mesures présentent les meilleurs chiffrages ? et par conséquent lesquelles choisir ?
- Comment financer ses mesures ? quelles prévisions établir ?
- Quelles Itérations mettre en place pour pouvoir déployer ces mesures ?

#### **3.2.1.3. Le Diagnostic Financier**

Le diagnostic financier intervient à ce niveau pour quantifier l'état et la situation réelle des finances de l'entreprises. Alain Marion précise en effet que « Lorsque l'entreprise est en perte, le niveau des pertes réelles est toujours supérieur aux pertes comptabilisées. »<sup>17</sup>, avant d'ajouter que « Les résultats économiques se dégradent toujours plus vite que les résultats

---

<sup>16</sup> Marion A ; Op Cit, p 285

<sup>17</sup> Ibid. p 291

comptables »<sup>18</sup>. Ainsi, ce diagnostic financier viendra affiner celui réalisé au niveau du pré-diagnostic, en prenant soit de corriger les différentes « distorsions » qu'impose les procédures comptables. L'auteur propose une check-list synthétique de ses objectifs :

- Quels sont les résultats réels du passé et du présent ?
- Quelle est la situation de la trésorerie actuelle ?
- Quelles sont les perspectives à cours termes d'entrées et les prévisions de trésorerie ?
- Quelles sont les réserves, les actifs non gagés qui pourront servir pour garantir les emprunts ? ces actifs sont 'ils cessibles ? Quelle est leur valeur réelle ?
- Comment peut-on réduire le besoin en fond de roulement ?

#### **3.2.1.4. L'audit des risques à court terme**

L'audit des risques à court terme comporte deux volets à savoir :

##### **a. L'analyse du risque de rupture de trésorerie :**

L'analyse du risque de trésorerie de l'entreprise vise d'une part à appréhender l'impact des variables de l'environnement sur la trésorerie à court terme de l'entreprise, ainsi que le niveau d'information dont dispose l'environnement par rapport à la situation de l'entreprise. Il est évident qu'une mauvaise publicité rend l'environnement plus méfiant vis-à-vis de l'entreprise. Méfiance qui peut se traduire par une exacerbation des difficultés dont fait face l'entreprise. Cette analyse vise d'une part à déterminer comment limiter autant que possible le risque de trésorerie, ainsi que la fuite d'informations sensibles ou confidentielles sur la situation de l'entreprise.

##### **b. Analyse du risque juridique :**

Le risque juridique concerne essentiellement cinq points qui peuvent s'avérer, légalement parlant, limitants pour l'entreprise face à une crise :

- Les contrats commerciaux, notamment les différentes clauses de ceux-ci.
- Le passif privilégié
- Le risque d'accroissement du passif
- Les circonstances réelles de l'actif

---

<sup>18</sup>Marion A ; Op Cit; p 291

- Les Engagements donnés.

Ces différents éléments pouvant limiter l'entreprise dans sa prise de décision, il est possible que l'entreprise se retrouve dans la nécessité de renégocier certains de ses engagements vis-à-vis de ses partenaires, sous peine de se retrouver en situation d'infractions avec tous les risques que cela peut comporter.

### **3.3. Le redressement**

A l'issu du diagnostic précédemment exposé, intervient le redressement. De façon simplifiée, l'entreprise devra décider.

- Décider d'une part des objectifs de que l'entreprise se fixera.
- Décider des stratégies à adopter pour atteindre ces objectifs
- Enfin, décider des moyens financiers auxquels faire recours dans le déploiement de ces stratégies.

La clôture du diagnostic se fait donc avec la proposition d'un plan de redressement qui sanctionne, sur le plan opérationnel le déroulement des décisions et stratégies choisies en aval. L'objectif principal et final du plan étant d'œuvrer pour permettre le retour de l'entreprise une situation de rentabilité dans les meilleurs délais possibles.

### *Conclusion du chapitre*

Dans ce chapitre, il a été d'abord question pour nous de présenter succinctement l'entreprise hôtelière Ittourar à travers son historique, sa structure, son activité, ainsi que son offre commerciale.

Cette présentation générale nous a permis d'appréhender le contexte et l'environnement interne et externe de fonctionnement de l'entreprise.

Nous nous sommes ensuite intéressés à la crise de la covid 19 notamment en ce qui est de ses répercussions sur l'activité de l'entreprise. Pour ce faire, nous nous sommes d'abord intéressés à la situation de l'entreprise avant ladite crise. Ce qui nous a permis de nous rendre compte qu'avant même le début de la crise l'entreprise eut déjà à être impactée, dans une proportion moindre par la baisse d'activité induite par la situation politique en cours tout au cours de l'année 2019. L'année 2020 devait permettre à l'entreprise d'effectuer sa relance et de nombreux investissements y étant prévus. Cependant, elle fut marquée par la crise du covid. Au niveau de l'hôtel Ittourar, cette crise se caractérisa par une baisse assez conséquente du chiffre d'affaire de l'entreprise. Conséquence de la réduction de ses activités dues à la crise. Baisse qui s'étale dans le temps, puisque même en 2021, l'entreprise peine à retrouver son niveau de fréquentation d'avant crise. En effet, si l'hébergement et la restauration ont pu reprendre timidement, l'évènementiel reste jusqu'à présent fermée, générant un manque à gagner important pour l'entreprise.

Face à une telle situation, la priorité pour l'entreprise fut d'œuvrer de sorte à survivre à cette crise tout en ménageant du mieux possible ses ressources.

Bien que les décisions prises par l'entreprise lui permettent de faire face jusqu'à présent à son climat devenu hostile, l'étalement de la crise dans le temps commence à être problématique pour l'entreprise, dont la stratégie semble montrer ses limites.

# *Conclusion Générale*

Au terme de notre travail, et avant d'en tirer les conclusions auxquelles nous sommes parvenus, il nous semble nécessaire de faire un rappel des différentes notions que nous y avons abordé.

De prime abord, Dans la partie théorique de notre travail, basée sur une recherche documentaire, il fut nécessaire pour nous d'aborder la notion de crise et ses caractéristiques intrinsèques. Ainsi, à ce niveau nous pûmes aborder l'étymologie de la crise ainsi que la conception qui est faite de la notion dans la littérature managériale, et des points de vue existants en fonction de l'approche prise par les auteurs. Toujours par rapport à la notion de crise, il nous était nécessaire d'appréhender quels périls une crise pouvait faire encourir une entreprise qui en était victime ? En dépit de la multitude de répercussions possibles, nous avons circonscrit notre analyse autour des impacts présentant le plus haut niveau de risque pour l'entreprise. Nous pûmes à ce niveau nous rendre compte que les répercussions financières présentaient un caractère vital pour la survie de l'entreprise. Trois éléments, à savoir la trésorerie, l'excédent brut d'exploitation, ainsi que le niveau de solvabilité de l'entreprise, peuvent s'avérer être des éléments qui, mal gérés, peuvent aggraver la crise que subit l'entreprise au point de menacer son existence. Ces différentes constatations nous permirent à ce niveau de confirmer notre première hypothèse de travail.

Nous avons par la suite exploré les relations pouvant relier la crise et la stratégie. Après un bref survol des travaux abordant le sujet dans la théorie managériale, ce qui nous permis de comprendre entre autres l'approche stratégique à court terme, qui par la suite déboucha sur les différentes stratégies permettant à l'entreprise de faire face à de telles situations.

Il était dès lors évident que pour faire efficacement face aux répercussions des crises, l'entreprise se doit de prendre des mesures rapides et urgentes. Ils en découlent des décisions stratégiques (de par les enjeux qu'elles engagent, et de leur importance pour l'entreprise) qui, le plus souvent, sont appelés à faire abstraction des objectifs et buts à long terme que s'est fixé l'entreprise. « La stratégie en période de crise est beaucoup plus orientée vers des solutions réalisables à court terme, car il ne sert à rien d'envisager l'avenir de l'entreprise à long terme, si l'urgence consiste à sauver l'entreprise. »<sup>1</sup> De ce fait, Les stratégies dites « de survie » présentent la particularité de revêtir une part non négligeable d'une autre discipline : La finance. Compte tenu du fait que leur objectif premier est de permettre à l'entreprise de survivre du

---

<sup>1</sup> Ghedjghoudj E H, Op, Cit, p 218

mieux possible à la crise en cours, c'est cet aspect financier qui guide dans ce cas, la plupart des décisions stratégiques de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre de notre travail, conscients de l'importance que revête l'environnement de l'entreprise dans l'orientation de ses décisions, nous nous étions dit que, dans le souci de mieux appréhender les répercussions de la crise de la covid sur l'entreprise hôtelière Ittourar, il nous était nécessaire dans un premier temps de comprendre comment celle-ci (La crise) eut à impacter le tissu économique Algérien dans son ensemble. Cela, dans le but premier de mieux appréhender l'impact de la crise sur le secteur de l'hôtellerie et du tourisme en particulier. Dans ce chapitre nous nous sommes intéressés à la situation dans laquelle se trouvait l'économie Algérienne avant le début de la pandémie. Une situation déjà marquée par la baisse du prix des hydrocarbures, couplée aux répercussions qu'a eu à engendrer une année entière de crise politique.

Bien que l'économie Algérienne ne soit pas spécifiquement ce qu'on pourrait qualifier d'économie touristique comme l'est par exemple le Maroc ou la Tunisie, son économie qui reste quand même fortement dépendante l'extérieur, subit doublement les répercussions de la crise :

- Le secteur des hydrocarbures, moteur historique de l'économie Algérienne, fut lourdement impacté par la baisse du cours du pétrole de l'année 2020. Baisse résultante de l'effondrement de la demande due à l'arrêt presque complet que connut pendant un temps l'activité économique mondiale.
- La fermeture des frontières terrestres et aériennes du pays, couplée aux mesures de confinements impacta quant à elle bon nombre de secteurs d'activités, parmi les plus touchés nous avons :
  - ✓ Le transport de passagers et les activités connexes
  - ✓ L'hôtellerie, la restauration et l'événementiel
  - ✓ Le tourisme et loisirs

Nous verrons que pour le cas spécifique de l'hôtellerie, le manque à gagner induit par la crise de la covid se chiffrera en Milliards de Dinars.

Enfin, Dans le troisième chapitre de notre travail, qui constitue d'ailleurs sa partie pratique, Nous sommes intéressés à la répercussion qu'eut la crise sur l'entreprise hôtelière Ittourar de Tizi-Ouzou. Cette étude empirique nous permis, au-delà des considérations théoriques et des données statistiques, de comprendre la réalité à laquelle font face les acteurs évoluant sur le terrain. A ce niveau, nous avons initialement procédé à une présentation

générale de l'entreprise, de son activité ainsi que de son offre commerciale. Dans le but de mieux appréhender les conséquences de la crise de la covid sur les activités de l'entreprise, nous avons dans un premier temps focalisé notre attention sur l'évolution de la situation de l'entreprise avant cette dernière. Nous nous sommes ensuite intéressés aux répercussions de la crise sur son activité, avant d'observer quelles sont les décisions qui durent être prises au niveau de l'entreprise pour pouvoir juguler ses répercussions néfastes sur l'activité de l'entreprise. Ainsi les décideurs, prudents adoptèrent face à la situation, ce qui s'apparente fortement à une stratégie de comptes. Pour ce faire, ils allient économie des ressources et réorientation des ressources disponibles pour couvrir les besoins les plus urgents. Une stratégie fortement défensive qui s'explique par le niveau d'incertitude accru en cette période.

Cependant, nonobstant les mesures prises au niveau de l'entreprise pour juguler l'impact de la crise, cette dernière dure malheureusement depuis bientôt deux ans, et, à force d'usure, commence à gravement se répercuter sur la santé financière l'entreprise Ittourar. Nous constatâmes de ce fait qu'il commence à être urgent pour l'entreprise, notamment au vu de la situation de sa trésorerie et de ses fonds propres, d'envisager soit un possible recours à d'autres moyens de financements, voire peut-être une autre stratégie de gestion de crise.

Pour finir, nous avons, sur la base de nos lectures antérieures, formulé quelques recommandations quelques recommandations qui, nous l'espérons, permettront à l'entreprise d'améliorer sa réaction face à la crise.

Pour conclure ce travail, notons que la recherche que nous avons menée nous a permis d'aboutir à la confirmation de nos hypothèses de départ.

D'une part, notons que, le niveau d'incertitude généré dans une situation de crise telle que celle du covid complexifie lourdement les variables environnementales de l'entreprise au point où il devient relativement compliqué pour cette dernière d'établir des stratégies délibérées. De ce fait, incapable d'anticiper son environnement, l'entreprise adopte, le temps que la crise passe, une logique de survie. Cela a pour conséquence direct d'induire, chez les décideurs, une réaction de repli.

Ensuite, dans cette logique de survie, l'horizon stratégie se réduit à la fin de la crise. De ce fait l'entreprise œuvre de façon d'une part à pouvoir survivre jusqu'à la fin de la crise, mais surtout pouvoir survivre à la crise dans le meilleur état possible. Un état de santé qui s'évalue principalement à travers sa santé financière. A savoir sa trésorerie, son niveau d'endettement, et ses résultats d'exploitation.

# *Bibliographie*

## Ouvrages

1. Aim R ; « La gestion de projet » ; Galiano Lextenso éditions ; Paris ; 2012
2. Altman E, Hotchkiss E, « *corporate financial distress and bankruptcy; predict and avoid bankruptcy* », John Wiley & Sons, Hoboken, 2006
3. Beitone A, Carzola A ; Dollo C ; Draï A.M, « Dictionnaire de Science économique » ; Editions Armand Colin, Paris, 2010
4. Bériot D, « Manager par l'approche systémique » Editions d'organisation, Paris, 2006
5. Berk j, DeMarzo P ; « Finance d'entreprise » ; Pearson Education, Paris, 2016
6. Bonnafous-Boucher M ; Pesqueux Y, « Décider avec les parties prenantes », La découverte, Paris, 2006
7. Brilman J, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », hommes et techniques, Paris, 1986.
8. Cabane P, « L'essentiel de la finance à l'usage des managers, maîtriser les chiffres de l'entreprise » Eyrolles, Paris, 2014
9. Crucifix F, Darni A, « Le redressement de l'entreprise : Les symptômes de défaillances et les stratégies », Academia, Paris, 1992
10. De la Maisonneuve E, « Précis de stratégie, cinq clés pour s'en sortir », Dunod, Paris, 2008
11. Degos J ; Griffiths S ; « Gestion financière, de l'analyse à la stratégie » ; Eyrolles, Paris, 2011
12. Durand R, Dussauge P, Garrette B, Lehmann-Ortega L, « Stratégor; toute la stratégie d'entreprise 7-ème édition », Dunod, Paris, 2016
13. Ghedjghoudj E H, « Management stratégique, les différentes approches », OPU, Alger, 2017
14. Lagadec P, « La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs » Ediscience international, Paris, 1994
15. Levasseur M ; Quintart A ; « Finance », Economica ; Paris ; 1998
16. Meier O ; « Dico du manager, 500 mots pour agir » ; Dunod ; Paris ; 2009
17. Mintzberg H ; Ahlstrand B ; Lampel J ; « Safari en pays stratégie, exploration des grands courants de la pensée stratégique » ; Village mondial ; Paris ; 1999
18. Roux-Dufort C « Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention, et de décision », Dunod, Paris, 2003

19. Roux-Dufort C, « La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations. », De Boeck, Bruxelles, 2000
20. Marion A ; « Le diagnostic d'entreprise, cadre méthodologique » ; Economica ; Paris ; 1993
21. Soparnof R ; « Management des entreprises ; Stratégies. Structure, Organisation » ; Dunod ; Paris ; 2009

## Mémoires de Masters

1. Amari L ; Aouchiche D ; « La stratégie de développement du management des ressources humaines dans une organisation hôtelière. Cas : Hôtel Ittourar » ; Mémoire de master ; UMMTO ; 2020
2. Djiri N ; Yacine R ; « Analyse de la stratégie de recentrage et son impact sur la performance commerciale » ; Mémoire de master ; UMMTO ; 2017
3. Harouz L ; « Essai d'analyse de stratégies de redressement d'entreprises en difficulté » ; Mémoire de magister ; UMMTO ; 2012
4. Silem D ; Yacoubi L ; « La qualité du service dans une structure hôtelière : cas l'hotel ITTOURAR (Tizi-Ouzou) » ; Mémoire de master ; UMMTO ; 2019

## Thèses doctorales

1. Forgues B, « Processus de décision en situation de crise » ; thèse université Paris-Dauphine-PSL, 1993
2. Lalonde C, « configuration organisationnelle et gestion des crises », thèse EHEC université de Montréal, 2003

## Articles de périodiques

1. Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T. & Tellier, A. « Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie. », Management & Avenir n° 19, 05/2008, p 91-113
2. Brahimi H; Rouaski K « Les économies du tourisme en Algérie: Etude statistique durant la période 1999-2018 », Journal of Economics and Applied Statistics , volume 17, numéro 03, décembre 2020, : p 101-121
3. Mayer P « Comprendre les organisations en crise », Cahiers internationaux de sociologie n°102 - 1997, presses universitaires de France, p 59-83
4. Morin E, « Pour une crisologie », Communications n°25, 1976 ; p. 149-163

## Pages web

1. <http://biblos.hec.ca>
2. <http://www.ascame.org>
3. <http://www.cnt.ma>
4. <http://www.imf.org>
5. <https://donnees.banquemondiale.org>
6. <https://fr.statista.com>
7. <https://hal.archives-ouvertes.fr>
8. <https://tbn.care.dz>
9. <https://www.aps.dz/economie>
10. <https://www.asjp.cerist.dz>
11. <https://www.banquemondiale.org>
12. <https://www.bbc.com>
13. <https://www.cairn.info>
14. <https://www.economie.gouv.fr>
15. <https://www.researchgate.net>
16. <https://www.senat.fr>
17. <https://www.strategie-aims.com>

18. <https://www.tradesolutions.bnpparibas.com>
19. <https://www.unwto.org>
20. <https://www.uscourts.gov>
21. [www.commerce.gouv.dz/code-du-commerce](http://www.commerce.gouv.dz/code-du-commerce)
22. [www.perssee.fr](http://www.perssee.fr)

### **Autres rapports et études d'institutions**

1. XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique ; FRECHET M ; PEREZ M ; ROUCHON S ; « Le désinvestissement face au risque de défaillance en contexte pme. Une étude exploratoire » ;
2. Nations Unies; Commission économique pour l'Afrique : « STEPS, Transformation structurelle, emploi, production et société, Algérie, 2019 »
3. FMI., « perspectives de l'économie mondiale. » Avril 2021
4. Chambre de commerce de l'Oranie, Evidencia training center « Impact économique du coronavirus sur les entreprises algériennes » Avril 2020
5. Groupe Banque Mondiale ; « Algérie Bulletin de conjoncture printemps 2021 »
6. Nations Unies, Bureau Algérie, en collaboration avec le Bureau Maghreb de la Commission Economique pour l'Afrique : « Analyse rapide de l'impact socio-économique du COVID19 sur l'Algérie –Juin 2020 »

# *Annexes*

*Annexe 1 : Questionnaire de collecte d'information soumis à l'hôtel Ittourar*



**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de gestion**

**Questionnaire de collecte de données relatives à la gestion de la crise de la covid 19 au niveau de l'hôtel Ittourar.**

**I) Présentation et identification de L'entreprise étudiée**

1. Que signifie le terme Ittourar dans « Hôtel Ittourar » ? .....
2. Quels sont les statuts de votre entreprise (une photocopie du document si possible) ?  
.....  
.....  
.....  
.....
3. Quel est l'objet social de l'Hôtel Ittourar est :  
.....  
.....  
.....  
.....
4. L'hôtel Ittourar a été créé le (date d'inscription au registre du commerce) :  
.....  
.....
5. La structure Organisationnelle de l'entreprise est de type :
  - Hiérarchique
  - Fonctionnelle
  - Matricielle
  - Divisionnelle
  - Autres, précisez : .....

6. Disposez-vous d'une représentation de l'organigramme de l'entreprise ?
  - Oui
  - NonSi oui, nous aimerions disposer d'une copie ?
7. Combien d'employés travaillent au niveau de l'hôtel Ittourar (Chiffres d'avant la période du covid si possible) ? .....
8. Pourrions-nous avoir la répartition des employés par poste ?  
.....  
.....  
.....  
.....

**II) L'entreprise et son activité**

9. Les services proposés par l'hôtel Ittourar à ses clients sont :
  - Services Hôteliers
  - Restauration
  - Evènementiels
  - Atres, indiquez .....
10. Lesquelles de ces activités sont des activités principales ? Lesquelles sont considérées comme étant des activités secondaires ? .....
11. Ces différents services s'adressent principalement à : (Si possible, préciser les cibles privilégiées de chaque service proposé) ;(Entreprises ou particuliers) :  
.....  
.....  
.....
12. Quelle est la capacité d'accueil de l'hôtel Ittourar ? (Nombre de chambres simples ; doubles et suites)  
.....  
.....

13. Quelle est la capacité d'accueil du restaurant de l'hôtel ?.....  
.....
14. Quelle est la capacité d'accueil des deux salles de conférence de l'hôtel ?  
.....  
.....
15. Disposez-vous, dans le cadre de vos activités, de contrats et/ou de conventions d'exclusivité avec vos partenaires institutionnels (entreprises privées et publiques clientes et/ou partenaires de l'hôtel Ittourar)
- Oui
  - Non
  - Si oui, Pourriez-vous estimer en termes de pourcentage, la contribution moyenne de ces conventions dans la formation du chiffre d'affaire de l'entreprise ? (De préférence avant le covid) .....  
.....  
.....
16. Entretenez-vous des relations de type partenariat avec vos concurrents directs ( entreprises hôtelières de la wilaya de Tizi-Ouzou ) ?
- Oui
  - Non

**III) La situation de l'entreprise durant la crise :**

17. Etiez vous au courant de l'existence de la covid 19 au moment de son déclenchement (décembre 2019)
- Oui
  - Non
18. Aviez-vous alors pris (au moment de la mise en confinement de la ville de Wuhan), pris conscience du danger potentiel que présente cette maladie pour votre activité ?
- Oui
  - Non
- Si non, vers quelle période (approximativement), vous êtes-vous rendu compte que le covid pourrait ou risquerait d'impacter significativement votre activité ?
- .....  
.....  
.....
19. Votre entreprise a-t-elle eu à détecter des signes annonciateurs du fait que de la crise allait directement impacter ses activités ?
- Oui

- Non  
Si oui, quels étaient ces signes, et comment est-ce que vous avez réagi face à ces derniers ?

.....  
.....  
.....

20. Vous êtes-vous sentis menacés par la crise qui se préparait ?

- Oui
- Non

21. Sur une Echelle de 1 à 5, à quel niveau situez-vous la le niveau de menace que ces éléments vous ont laissé envisager ?

- 1 ; extrêmement faible, voir insignifiant
- 2 ; Faible menace pour l'activité
- 3 ; Menaces modérées ; baisse à prévoir de la trésorerie et le volume d'activités
- 4 ; Menaces élevées ; résultats en baisse significative
- 5 ; Menace extrême ; trésorerie et résultats négatifs, cessation de paiements

22. Quelle a été votre réaction aux face aux prémices de la crise ?

- Continuer l'activité sans aucune réaction
- Mettre en Œuvre des actions adéquates pour s'adapter aux changements futurs et se préparer pour la crise
- Attendre une amélioration de la conjoncture globale
- Autres ; Précisez : .....

.....  
.....

23. Jugez-vous vous votre détection/appréhension du danger de la crise à venir comme ayant été :

- Précoce
- Au bon moment
- Tardive

24. Pensez-vous que la qualité de la réaction que pourrait avoir l'entreprise face a des événements tels que ceux de la covid 19 est meilleure lorsque la réaction est déclenchée de façon précoce ?

- Oui
- Non
- Autres ; précisez : .....

.....  
.....

25. Pour faire face a l'aspect sanitaire de la crise, toute une série de décisions furent prises par l'exécutif et le législatif. Au vu du cout économique de ces décisions, pensez-vous qu'elles soient :

- Excessives pour le niveau de menace

- Normales et justifiées
  - Insuffisantes pour le niveau de menace
26. L'hôtel Ittourar a eu affronter des difficultés durant la crise du covid ?
- Oui
  - Non
27. A quelle période est-ce que ces difficultés sont apparues ?
- .....
- .....
- .....
28. Est-ce que la crise du covid vous a contraint à modifier l'organisation du travail au sein de votre entreprise ?
- Oui
  - Non
- Si oui, en quoi a consisté les changements opérés ?
- .....
- .....
- .....
29. Durant ces périodes de difficultés, L'hôtel Ittourar a eu à faire face à :
- Des problèmes financiers
  - Une diminution des ventes
  - Des problèmes de sureffectif
  - Des problèmes liés à la prise de décision
  - Autres ; Précisez ; et/ou détaillez : .....
- .....
- .....
- .....
30. Dans sa réaction face à la crise, l'hôtel Ittourar était dans quelle logique ?
- Logique Proactive, anticipation des conséquences possibles
  - Logique réactive, adaptation aux conséquences de la crise
  - Autres ; précisez : .....
- .....
- .....
31. Quelle démarche a adopté l'entreprise pour faire face aux difficultés qu'elle a rencontré pendant cette période ?
- Faire un Diagnostic de la situation, et établir une stratégie de sortie de crise
  - Chercher un moyen de financer/Subventionner l'activité de l'entreprise en attendant la fin de la crise
  - Compter sur une amélioration prochaine de la conjoncture économique
  - Autres ; Précisez : .....
- .....
- .....

- .....  
.....
32. Avez-vous, dans le cadre de votre réponse face à la crise, pu disposer de l'assistance d'institutions étatiques ?
- Oui
  - Non
- Si oui ; en quoi est ce que cette assistance a consisté ? .....
- .....  
.....  
.....
33. La période de difficultés qu'a traversé l'entreprise a duré de (mois/année)  
...../..... à ...../.....
34. Pensez vous que la crise du covid puisse être considérée comme « terminée » ?
- Oui
  - Non
35. Avez-vous pris des mesures pour faciliter votre réponse au cas où la crise du covid venait à se prolonger dans le temps ?
- Oui
  - Non
- Si oui, en quoi consistent ces mesures ? .....
- .....  
.....
36. Quelles ont été les manifestations de la crise au niveau de votre entreprise ?
- Une baisse de la fréquentation
  - Une baisse du chiffre d'affaire
  - Une détérioration de la rentabilité
  - Une augmentation des charges de l'entreprise
  - Autres ; Précisez : .....
- .....  
.....
37. Durant la crise, avez-vous eu à faire face à une ou plusieurs des difficultés sociales suivantes ?
- Une détérioration du climat social dans l'entreprise
  - De l'absentéisme
  - Des grèves
  - Des mésententes au niveau de la direction
  - Des démissions de collaborateurs
  - Autres ; Précisez : .....
- .....  
.....

38. Durant la crise du covid ; avez-vous été contraints, par des décisions administratives, de réduire/d'arrêter vos activités ?
- Réductions d'activités
  - Arrêt des activités
  - Nos activités ont continué normalement
39. Ces décisions vous concernaient de façon :
- De façon directe : décrets et décisions relatives à l'arrêt et/ou la limitation contraignante de vos activités.
  - De façon indirecte : décrets impactant directement une part importante de vos clients, fournisseurs, et partenaires.
  - Impact a la fois directs et indirects.
40. La réduction et/ou l'arrêt ont touché lesquelles de vos activités ?
- La réduction des activités à principalement concerné : .....  
.....  
.....  
elle s'est étendue sur une durée de..... mois.
  - L'arrêt des activités à principalement concerné : .....  
.....  
.....  
Elle s'est étendue sur une durée de ..... mois.
41. Durant la période, avez-vous eu à faire face à certains de ces problèmes de logistiques ?
- Troubles d'approvisionnement
  - Problèmes de surstockage
  - Problèmes de prise de décisions de management
  - Autres ; Précisez : .....  
.....  
.....
42. Comment avez-vous pu surmonter ces défaillances ?  
.....  
.....  
.....
43. Pour surveiller et suivre plus efficacement sa situation, financière votre entreprise utilise :
- Les prévisions de l'évolution des indicateurs de rentabilité
  - Les prévisions de l'évolution du chiffre d'affaire
  - Les prévisions de l'évolution de la conjoncture globale
  - Des tableaux de bord de gestion

- Autres ; Précisez : .....
44. Dans le cas où vous utilisez des tableaux de bord, a quel intervalle est-ce que vous les établissez ?
- .....
- .....
- .....
45. Dans le cas où vous utilisez les tableaux de bords, quelles données est-ce que ces derniers contiennent ?
- Les données financières de l'entreprise
  - Les informations sur les variables environnementales de l'entreprise
  - Les données sur l'activité d'exploitation de l'entreprise
  - Les principales mesures des résultats de l'entreprise
  - Autres ; Précisez ; .....
- .....
- .....
46. Durant cette période de crise, vos résultats financiers étaient :
- En augmentation
  - Constants
  - En baisse
47. Pendant la période de crise, comment a évolué la situation financière de l'entreprise ?
- Elle est restée saine
  - Elle s'est faiblement détériorée
  - Elle s'est fortement détériorée
  - Elle est passée à un niveau critique
- Pouvez-vous nous fournir une estimation chiffrée de cette évolution ?
- .....
- .....
48. Avez-vous eu à faire face a une baisse de vos fonds de roulements durant la période ?
- Oui
  - Non
- Si oui, quelle en est l'estimation chiffrée ( en pourcentage ) ?
- .....
- .....
- .....

49. Dans l'éventualité d'une baisse de vos fonds de roulement, avez-vous prévu/ mis en place des solutions pour y faire face ?

- Oui
- Non

Si oui, quelle en est l'estimation chiffrée (en pourcentage) ?

.....  
.....  
.....  
.....

50. Avez-vous eu à faire face à une augmentation de vos besoins en fonds de roulements ?

- Oui
- Non

Si oui, quelle en est l'estimation chiffrée ( en pourcentage ) ?

.....  
.....

51. Dans l'éventualité d'une augmentation de vos besoins en fonds de roulement, avez-vous prévu/ mis en place des solutions pour y faire face ?

- Oui
- Non

Si oui, en quoi est 'ce qu'elles consistent ?

.....  
.....

52. Avez-vous eu à faire face à une situation de trésorerie passive ? (Découvert bancaire)

- Oui
- Non

Si oui, comment cela a-t-il impacté la qualité vos relations avec votre institution bancaire ?

.....  
.....  
.....

53. Dans l'éventualité d'une situation de trésorerie passive, avez-vous mis en place des mécanismes pour y faire face ?

- Oui
- Non

Si oui, en quoi est 'ce qu'ils consistent ?

.....  
.....  
.....

54. Pendant la période de la crise, à quels autres types de problèmes financiers avez-vous été confrontés ?

.....  
.....  
.....  
.....

55. Ces problèmes financiers ont eu à engendrer au sein de l'entreprise :

- L'accentuation des problèmes de trésorerie
- Asphyxie financière due au manque de fonds de roulements
- L'épuisement des moyens financiers
- Des découverts bancaires
- L'accumulation des crédits fournisseurs
- Les retards de paiements des salaires
- L'accroissement de la dépendance vis-à-vis des organismes bancaires
- Autres ; précisez : .....

.....  
.....

56. Avez-vous eu à recourir à des crédits bancaires durant la période de la crise ?

- Oui
- Non

57. Avez-vous eu à faire faire face à des contraintes relatives à la contraction des crédits bancaires ?

- Oui
- Non

58. Ces contraintes consistèrent en :

- Des taux d'intérêts élevés
- Des durcissements des conditions d'accès au crédit
- Des restrictions relatives à l'accès au crédit

- Autres ; Précisez : .....  
.....  
.....

59. Selon vous, quelles pourraient être les causes de ces contraintes ?

.....  
.....  
.....

60. Avez-vous eu à envisager, en dehors des crédits bancaires, d'autres solutions pour vous financer durant cette période ?

- Oui
  - Non
- Si oui ; quelles solutions avez-vous envisagés ? .....  
.....  
.....

61. Avez-vous, à cause de la crise, été contraints de « faire des économies » sur vos charges salariales ?

- Oui
- Non

62. Sous quelle forme se présentent ses économies ?

- Résiliation de contrat de travail  
Nombre d'employés : .....
- Chômage partiel  
Nombre d'employés : .....
- Congés obligatoires  
Nombre d'employés : .....
- Autres ; précisez : .....  
Nombre d'employés : .....

63. Parvenez-vous durant la période à vous acquitter, dans les temps de vos charges salariales ?

- Oui
- Non
- Oui mais difficilement

64. Sur quels autres postes budgétaires avez-vous été contraints de réaliser des économies ?

.....  
.....  
.....

65. La crise a-t-elle induit une baisse de votre chiffre d'affaire ?

- Oui
- Non

Si oui, quelle en est l'estimation chiffrée (en pourcentage) ?

.....  
.....

66. Cette baisse du chiffre d'affaire est-elle suffisamment élevée pour induire des changements significatifs sur les plans à long terme de l'entreprise ?

- Oui
- Non

67. Dans des situations de crise telles que celle-ci, quel sont selon vous les éléments les plus importants à préserver pour assurer la survie de l'entreprise ? .....

.....  
.....  
.....

68. D'un point de vue temporel, comment ont été vos réactions face à la crise ?

- Immédiates et rapides
- Tardives et lentes

69. Dans le cas des décisions lentes, qu'est de qui, selon vous expliquerait cette lenteur ?

- Les études et les réunions préalables à la prise des décisions
- L'absence des décideurs, le manque de solutions
- Les désaccords sur les solutions à prendre
- La peur de prendre des décisions risquées
- L'attente d'une amélioration de la conjoncture
- L'Espérance de subventions ou d'aides de la part des institutions étatiques
- Des indicateurs / tableaux de bord en retard ou non précis
- Négligences de la part de l'administration
- Des budgets trop optimistes
- Le recours aux solutions de facilités

Autres ; précisez : .....  
.....  
.....

70. Quelles actions avez-vous préconisé pour remédier à aux conséquences de la crise ?

.....  
.....  
.....

71. Il existe des mesures de facilitation mis en place par certains Etats en vue de permettre à leurs entreprises de faire face plus sereinement à la crise. Desquels avez-vous pu profiter ?

- Réduction d'impôts directs
  - Création d'un fond de solidarité (Financé par l'État)
  - Report des charges (électricité ; Gas et eau)
  - Report des échéances de crédit
  - Prêts bonifiés à long terme
  - Rééchelonnement sans frais des échéances de crédits
  - Facilitations des conditions des prêts à la trésorerie
  - Autres ; précisez : .....
- .....  
.....

72. Avez-vous eu à faire recours à des stratégies de gestion de crise pour juguler les répercussions de cette dernière ?

- Oui
  - Non
- Si oui ; quelle(s) stratégie avez-vous adopté, et pourquoi ?

.....  
.....  
.....

Si non, pensez-vous que vous auriez pu mieux gérer la situation si vous y en aviez fait recours ?

- Oui
- Non

73. Actuellement, définissez-vous l'Hôtel Ittourar comme étant une entreprise

- En difficulté
  - En redressement
  - Ayant retrouvé sa santé financière
  - Autres ; Précisez : .....
- .....  
.....  
.....

74. Quelles sont vos attentes vis-à-vis des décideurs publics pour renforcer vos capacités de résilience face aux crises structurelles de ce type ? .....

.....  
.....

75. Au cas où vous disposez d'autres éléments et données pouvant servir dans notre étude par rapport auxquels nous aurions omis de poser des questions .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

76. Nous aurions si possible, besoin des documents suivants (exercices comptables 2019 et 2020) pour la réalisation des comparaisons entre la période pré-crise et celle du covid :

- Tableaux des comptes de résultats
- Les bilans
- Les tableaux des échéances de dettes
- Variations de fonds propres

# *Table des matières*

## Table des matières

Remerciements .....	I
Dédicaces.....	II
Listes des Abréviations.....	IV
Liste Des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
Sommaire .....	VII
Introduction Générale.....	8
<b>Chapitre I :La crise, généralités et repercussions .....</b>	<b>6</b>
Introduction.....	7
Section 1 : Généralités sur la notion de crise .....	8
1.1. Définition de la crise .....	8
1.2. Les différentes approches de la crise .....	10
1.2.1. La Conception Analytique de la crise .....	10
1.2.2. La conception systémique de la crise.....	14
1.3. Les caractéristiques de la crise .....	16
1.3.1. Le rapport de la crise au temps.....	16
1.3.2. L'incertitude générée .....	18
1.3.3. L'ampleur des enjeux engagés .....	18
Section 2 : Les Impacts possibles de la crise sur l'entreprise.....	19
2.1. Les répercussions économiques.....	19
2.2. Les impacts financiers.....	20
2.2.1. Impacts sur La trésorerie.....	20
2.2.2. Impacts sur l'excédent d'exploitation dégagé .....	24
2.2.3. Impacts sur la solvabilité de l'entreprise .....	25
2.3. La défaillance juridique.....	26
2.3.1. La cessation de paiements .....	27
2.3.2. La Faillite.....	27
2.3.3. Les règlements judiciaires .....	27
2.3.4. La Sauvegarde .....	28
Conclusion du chapitre.....	29

<b>Chapitre II :La stratégie d'entreprise en période de crise .....</b>	<b>30</b>
Introduction.....	31
Section 1 : La place de la crise dans le management stratégique .....	32
1. La notion de crise dans la théorie managériale .....	32
1.1. Les théories de la planification et de gestion de crise.....	33
1.2. La théorie de la contingence organisationnelle.....	35
1.3. L'école de la configuration.....	36
2. L'Approche stratégique à court terme.....	39
2.1. Spécificités de l'approche stratégique en situation de crise .....	39
2.1.1. Les priorités stratégiques en situation de crise .....	40
Section 2 : Les stratégies de sortie crise .....	42
2.1. Les Stratégies financières de gestion des crises.....	42
2.1.1. La stratégie des comptes de l'entreprise .....	42
2.1.2. La stratégie de restauration de la crédibilité .....	43
2.1.3. La stratégie de réduction de coûts.....	44
2.1.4. La stratégie de mobilité financière.....	44
2.2. Les stratégies globales de redressement .....	47
2.2.1. Le Repli .....	47
2.2.2. Le renforcement/ Renflouement .....	48
2.2.3. Le redéploiement /stratégie de recentrage.....	48
2.2.4. La resegmentation.....	49
2.2.5. La cession .....	50
2.2.6. Le partenariat .....	50
2.2.7. La reconstruction.....	51
Section 3 : La stratégie financière et choix décisionnel .....	52
3.1. La stratégie financière .....	52
3.1.1. Notions sur la stratégie financière. ....	52
3.1.2. La décision Stratégique .....	55
3.2. Les décisions stratégiques en situation de crise. ....	59
3.2.1. Les Décisions de désinvestissements .....	59
3.2.2. Les Décisions de financement par fonds propres .....	62

3.2.3.	Les décisions de financement par crédit bancaire.....	63
3.2.4.	Le recours au crédit de mobilisation.....	65
	Conclusion du chapitre.....	66
	<b>Chapitre III :La crise de la covid 19 et ses répercussions sur le secteur de l’hôtellerie en Algérie.....</b>	<b>67</b>
	Introduction.....	68
	Section 1 : L’économie Algérienne avant la crise du covid-19.....	69
1.1.	Spécificités de l’économie Algérienne.....	69
1.1.1.	Une Economie fortement dépendante de la rente pétrolière.....	69
1.1.2.	Une forte volonté de restructuration .....	71
1.1.3.	Cas du secteur de l’hôtellerie et du tourisme.....	72
1.2.	L’évolution récente de l’économie Algérienne .....	73
1.2.1.	La période entre 2000 et 2014 .....	73
1.2.2.	La période entre 2015 et 2019.....	74
	Section 2 : Les répercussions de la crise de la covid-19 sur l’économie Algérienne. ....	80
2.1.	Les répercussions sur l’activité économique d’ensemble.....	80
2.2.	Répercussion sur l’activité des entreprises .....	82
2.3.	Impacts sur le secteur Touristique .....	86
2.3.1.	Impact dans la région du Maghreb. ....	86
2.3.2.	Impacts de la crise au sur le tourisme au niveau national.....	87
	Conclusion .....	90
	<b>Chapitre IV : Illustration du cas de l’entreprise hôtelière Ittourar face à la crise. ....</b>	<b>91</b>
	Introduction.....	92
	Section 1 : L’hôtel Ittourar, l’entreprise et son activité .....	93
1.1.	Présentation générale et historique de l’entreprise .....	93
1.2.	Présentation de la structure de l’entreprise Hôtelière Ittourar.....	93
1.2.1.	Structure fonctionnelle et administrative de l’entreprise .....	93
1.2.2.	Analyse de la structure.....	98
1.3.	Activité et offre commerciale de l’entreprise. ....	101
1.3.1.	Domaine d’activité de l’entreprise.....	101
1.	Politique commerciale et partenariats de l’entreprise. ....	103
	Section 2 : La crise et ses répercussions sur l’entreprise .....	105

2.1.	Méthodologie de recherche et de collecte d'information pour le cas pratique :...	105
2.2.	Les prémices de la crise .....	105
2.3.	Déclenchement de la crise et répercussions sur les activités de l'entreprise hôtelière Ittourar.....	106
2.4.	Impacts Financiers et sociaux de la crise.....	107
2.4.1.	Les Impacts sur les finances de l'entreprise.....	107
2.4.2.	Impacts sur la vie sociale de l'entreprise. ....	111
Section 3 : Réaction et perspectives de l'entreprise Ittourar face à la crise .....		113
3.1.	Réactions de l'entreprise face à la crise .....	113
3.1.1.	Prédispositions de l'entreprise avant la crise. ....	113
3.1.2.	Les réactions de l'entreprise face à la crise. ....	114
3.2.	Perspectives.....	118
3.2.1.	Le Diagnostic de l'entreprise .....	119
3.3.	Le redressement .....	122
Conclusion du chapitre.....		123
Conclusion Générale .....		124
Bibliographie.....		129
Annexes.....		133
Annexe 1 : Questionnaire de collecte d'information soumis à l'hôtel Ittourar .....		134