

*Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*  
*Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique*  
*Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*



# *Mémoire de fin de cycle*

*En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de gestion*  
*Option : Management stratégique*

## *Thème*

**L'impact de la crise sanitaire (covid-19) sur la  
Performance de l'entreprise  
Cas de la direction de Distribution de l'Electricité et  
Du Gaz de TIZI-OUZOU (SONELGAZ)**

**Réalisé par :**

- HAMIDI TASSADIT

**Soutenu publiquement devant le jury composé de :**

**Examineur :** M<sup>r</sup> ABIDI Mohamed, Maitre de conférences

**Rapporteur :** Mr ACHIR Mohamed, Maitre de conférences

*Promotion 2022*

## ***REMERCIEMENTS***

***je remercie dieu tout puissant pour la sante, la volonté, le courage et la patience qu'il ma donne durant ces années d'études.***

***je tient a remercier très vivement et très sincèrement mon encadreur Mr ACHIR Mohamed qui m'a donné la chance de m'encadrer, aussi sur son aide, sa compréhension, ses conseils, ses observations avisées et ses encouragements tout au long de cette thèse et surtout pour sa gentillesse***

***Finalemnt, je remercier l'ensemble des personnel du la direction de distribution l'électricité et du gaz SONALGAZ (Tizi-Ouzou) en particulier monsieur de personnel, Hadj Mohand Tahar et madame Sadaoui Amina pour leur disponibilité, et monsieur Madouche Djamel qui m'ont aidée a réaliser ce stage pratique dans des excellentes conditions***

---

---

## *Dédicace :*

*Je dédie ce travail a :*

*Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.*

*Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans ma vie, Ma grand sœur qui m'a toujours soutenu et encouragé durant ces années des études et mes frères, j'espère que je serai un bon exemple pour vous .A vous mes amies qui m'ont toujours encouragé et a qui je souhaite plus de succès*

*A mon grand père disparu trop tôt paix a son âme*

*A ma grande mère que Dieu accorde santé et longue vie.*

*Tous ceux et toutes celles qui m'ont accompagnés et soutenus durant mon cursus.*

## *Sommaire*

<b>Introduction Générale .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I : l'entreprise et management des risques liés à l'environnement</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
Section 01 : La notion de gestion des risques stratégiques.....	7
Section 02 : La gestion des crises (sanitaire) .....	16
Section 03 : la cartographie des risques .....	23
<b>Conclusion .....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre II : L'IMPACTE DE LA CRISE SANITAIRE sur la performance de l'entreprise</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>34</b>
Section 01 : généralité sur la crise sanitaire .....	35
Section 02 : notion de performance .....	54
Section 03 : l'impacte de la crise sanitaire sur la performance organisationnelle .....	
<b>Conclusion .....</b>	<b>75</b>
<b>Chapitre III : l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier (cas la direction de distribution du gaz et de l'électricité « SONELGAZ » de Tizi-Ouzou</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>77</b>
<b>Section 01:</b> Présentation, historique et organisation de l'organisme d'accueil SONELGAZ .....	78
<b>Section 02 :</b> l'étude pratique ( <i>Approche méthodologique de la recherche</i> ) .....	
<b>Section 03 :</b> Evaluation et interprétation des résultats de performance financière de l'entreprise SONELGAZ de distribution pour les années 2018-2019-2020	

\*

## Liste des illustrations

- **Liste de figure**

**Figure 01:** hiérarchisation des risques

**Figure 02 :** risque brut et risque net

**Figure 03 :** Le cube SOSO

**Figure 04 :** processus de gestion

**Figure 05 :** processus de gestion de risque

**Figure 06 :** cartographie des risques nets

**Figure 07 :** schéma représente les phases d'un risque

**Figure 08 :** l'impact de la crise sanitaire sur la santé de l'entreprise

**Figure 09 :** Association entre l'efficacité et l'efficience

**Figure 10 :** les composantes de la performance globale

**Figure 11 :** la performance organisationnelle

**Figure 12 :** La performance de Gibert (1980)

- **Liste des tableaux**

**Tableau N°01 :** les déterminants des risques

**Tableau N°02 :** évaluation l'impact et la probabilité des risques

**Tableau N°03 :** Echelle niveau de criticité

**Tableau N°04 :** Hiérarchisation des risques selon leurs criticités

**Tableau N°05 :** phases de pandémie selon l'OMS

**Tableau N°06 :** Typologie et critères d'évolution de la performance

**Tableau N°07 :** effets de la crise sur la valorisation de l'entreprise

**Tableau N°08 :** l'impact du covid sur l'emploi mondiale par secteur

**Tableau N°09 :** le bilan financier passif -2019-2020

**Tableau N°10 :** bilan financier condensé 2018

**Tableau N°11 :** bilan condensé 2019

**Tableau N°12** : bilan condensé 2020

**Tableau N°13** : Calcul de la CAF par la méthode additive

**Tableau N°14** : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

**Tableau N°15** : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2018

**Tableau N° :16** Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2020

**Tableau N° :17** Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2019

**Tableau N°18** : les éléments de calcul de la fonction d'Altman

**Tableau N°19** : Evaluation de la performance de l'entreprise à partir du modèle d'Altman

**Tableau N°20** : Evaluation de la performance à partir du modèle d' EVA

## Listes des abréviations

**ABC: Activity Based Costing.**

**BSC: Balanced Score Cards.**

**CUMP: Coût Unitaire Moyen Pondéré.**

**FIFO: First In First Out.**

**LIFO: Last in First Out.**

**SC: Supply Chain.**

**SCM: Supply Chain Management.**

**SCOR: Supply Chain Operation Reference.**

**AC : Actif Circulant**

**AI : Actifs Immobilisées**

**BFR : Besoin Fond de roulement**

**CA : Chiffre d’Affaire**

**CAF : Capacité d’Autofinancement**

**CBT : concours bancaire de trésorerie**

**CMPC : Coût Moyen Pondérées du Capital**

**CP : Capitaux Propre**

**CR : Compte de Résultat**

**D.A.M : Division Administrative du Marché**

**DCT : Dettes à Court Terme**

**DD : Direction de Distribution**

**D.E.E : Division d’Exploitation d’Electricité**

**D.E.E : Division d’Exploitation d’Electricité**

**DF : Dettes Financières**

**D.F.C : Division Finance et Comptabilité**

**DGSI : Division Gestion Des Systèmes Informatiques**

**DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme**

**D.R.C : Division Relations Commerciales**

**D.R.H : Division Ressource Humaine**

**D.T.E : Division Technique d'électricité**

**OS : Operateur de Système**

**EBE : Excédent Brut d'Exploitation**

**EGA : Electricité et Gaze Algérienne**

**EPIC : Etablissement Publique à Caractère Industriel**

**EVA : Economie Value Added**

**FP : Fonds Propres**

**GRTE : Société Algérienne de Gestion de Réseaux de Transport de l'Electricité.**

**GRTG : Société Algérienne de Gestion de Réseaux de Transport du Gaz.**

**HT : Hors taxes**

**K : Capital Investis**

**R : Taux des Rendements des capitaux investis**

**Rc : Rentabilité commercial**

**Re : Rentabilité économique**

**Rf : Rentabilité financière**

**SAEF: Société Algérienne d'Eclairage et de Force**

**SDA : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz à Alger.**

**SDC : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre.**

**SDE : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est.**

**SDO : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest**

**SPA : Société Par Action**

**SPE : Société Algérienne de Production d'Electricité**

**TCR : Tableau du Compte de Résultat**

**TN : Trésorerie Nette**

**TTC : Tout Taxes Compris**

**VA : Valeur Ajoutée**

**VD : Valeur Disponible**

**VE : Valeur d'Exploitation**

**VI : Valeur Immobilisés**

**VR : Valeur Réalisable FRN : Fonds de Roulement Net**

Dans une société sans cesse en environnement changeant, les entreprises doivent s'adapter et s'ouvrir au changement (réactivité, variétés, coûts, délai, innovation). Aujourd'hui l'entreprise doit-être sur tous ses fronts pour réussir à progresser dans un environnement de plus en plus complexe et mondialisé pour faire face à cette réalité, les entreprises s'interrogent régulièrement sur leur évolution. L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des acteurs externes qui ont une influence sur son développement. Une entreprise peut être sujette à de nombreux risques d'ordre financier, stratégique, juridique qui peuvent menacer leur patrimoine, son fonctionnement, sa rentabilité, et toute personne appartenant à l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs). Certains de ces risques pourront être facilement supportés par la trésorerie de l'entreprise, d'autres ne le pourront pas et auront des conséquences désastreuses pouvant entraîner la cessation définitive de l'activité. Les entreprises sont des organisations situées au carrefour des problématiques liées aux changements de l'environnement, on peut citer le risque engendré par la crise sanitaire qui aura sans nul doute des conséquences importantes sur les méthodes d'exécution des tâches managériales, et par corollaire sur l'organisation de l'entreprise et notamment sur la performance de cette dernière.

L'évaluation de la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la compose, notamment la pertinence, l'efficacité et l'efficience. On peut dès lors parler d'optimisation de la performance on appliquant cette dernière sur chacun des trois dimensions, soit on optimisant les méthodes d'acquisitions des ressources pour n'obtenir que ce qui est nécessaire c'est-à-dire la pertinence, on optimisant les méthodes de production des résultats afin de diminuer la consommation des ressources qui est l'efficience et on optimisant.

Il est nécessaire de préciser les différents types de performances particulièrement la performance organisationnelle, sociale, économique et financière. Pour notre travail de recherche nous allons consacrer notre étude sur le volet financier c'est-à-dire la performance financière.

Dans le processus de réussite, les entreprises font face à de nombreuses situations de crises. Durant lesquelles, l'entreprise doit réagir correctement et efficacement, pour ne pas concéder des pertes considérables, voir même faire faillite. Afin de confronter les risques qui menacent sa pérennité et compromettre le bon déroulement des activités de l'entreprise

A partir de l'année dernier plus exactement en Mars 2020, y avait l'apparition d'une pandémie internationale, celle-ci a chamboulé toutes les normes et le fonctionnement des organisations et elle a pu bouleverser le monde de travail, en effet aucune entreprise n'a été

épargné, elle annonce entre autre des changements de paradigmes profonds auxquels les populations et les organisations vont devoir rapidement s'adapter. Donc actuellement on est confrontées à une crise sanitaire COVID 19, la rapidité de la diffusion du coronavirus « SRAS-CoV-2 » (coronavirus 2 du syndrome respiratoire aigu sévère), lié à la maladie appelée « Covid-19 » à l'origine de la pandémie actuelle, a bouleversé la santé et l'économie mondiales, amenant à prendre des dispositions visant à limiter le nombre de personnes atteintes et à traiter efficacement celles qui le nécessitent, dans un contexte de gestion de crise. Celle-ci a conduit à adopter, sur les bases de données scientifiques, des mesures médicales et politiques concernant la santé publique.

Le COVID 19 a créé une nouvelle norme que toutes les entreprises et en s'efforcent désormais de suivre des expressions telles que sans précédent et ,une fois par génération sont utilisée pour décrire le changement monumental du marché du travail ,le fait est que les entreprises du monde entier naviguent en territoire inconnu auparavant ,les entreprise sont aujourd'hui confrontées a une défis uniques lies a la pandémie ,qui nécessiteront des solution spécifiques et efficaces si elles veulent rester compétitives pendant cette période .

Afin d'illustrer tout ceci j'ai choisi l'exemple de l'entreprise SONALGAZ afin de démontrer l'impact de la crise sanitaire sur la performance de cette dernières, qui est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Un choix justifié en partie par la position importante de l'entreprise sur le marché et sa grande taille il était parmi les entreprises les plus touchées par cette crise.

Compte tenu de l'importance de la thématique développée précédemment et de l'impact qu'a eu la crise sanitaire sur l'entreprise poussant cette dernière à changer son organisation du travail, la performance de l'entreprise a été mise en question. La problématique principale de cette recherche qui va conduire cette étude est la suivante :

### **« Quel est l'impact de la crise sanitaire (COVID-19) sur la performance de l'organisation ? »**

Cette étude a pour but de nous faire découvrir les changements générés par le COVID-19 dans les entreprises algériennes, on se base sur la vie des entreprises avant et durant la pandémie. Ainsi on mènera notre étude au sein de l'entreprise SONALGAZ et, montrer quels ont été les facteurs de changement, et d'étudier comment les travaux autour de l'efficience et

de la résilience trouvent une utilité au sein de l'entreprise, De façon globale il s'agira d'expliquer comment la performance organisationnelle a été impactée.

Il est question en suite de guider notre recherche par les interrogations suivantes :

- Est-ce que la crise sanitaire a eu un impact sur la performance organisationnelle ?
- Comment transformer l'entreprise et accompagner le changement ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la gestion de cette crise ?
- La SONELGAZ est-elle performante du point de vue de la réalisation de ses objectifs fixés ?

Pour y répondre, il paraît nécessaire d'émettre des hypothèses préalables :

**Hypothèse 1 :** la pandémie du Covid-19 qui sévit actuellement sur notre planète semble avoir des conséquences probables au-delà de la simple propagation de la maladie et des mesures de confinement. Cette crise a aussi eu un impact négatif considérable sur la performance des entreprises. Notamment sur la continuité des services essentiels et des activités quotidiennes.

**Hypothèse 2 :** la crise actuelle en raison de son caractère exceptionnel va certainement transformer de manière durable les relations au travail en diminuant les frontières entre la vie personnelle et professionnelle. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, former les cadres à accompagner le changement et l'inclusion est une nécessité.

Afin de réaliser ce mémoire, le manuscrit se présentera sous trois chapitres dont les deux premiers seront consacrés à l'étude théorique, dans le premier chapitre nous donnerons un aperçu sur la gestion des risques de façon générale on essayons de définir les notions liées à cette dernière et sur la gestion des crises, particulièrement la crise sanitaire et la cartographie des risques. Tandis que le deuxième chapitre il abordera la notion de la crise sanitaire et la performance, qui va nous amener à déduire l'impact de cette crise sur la performance de l'entreprise.

Le troisième et dernier chapitre, fera l'objet de notre cas pratique, dans lequel nous allons traiter en premier lieu l'introduction de la crise sanitaire dans la direction de distribution, et en deuxième lieu l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'organisation « cas de la direction de distribution d'électricité et du gaz SONALGAZ »

Et en fin, une conclusion générale qui rend compte des principaux préceptes de cette recherche et les perspectives de développement possibles.

## Section 01 : Gestion des risques stratégique.

Avant de commencer de parler de gestion des risques et de son application dans les entreprises, nous devons introduire quelques concepts de bases qui font partie intégralement du monde de la gestion des risques pour favoriser notre exposé et homogénéiser la perception de certains termes assez communs, mais qui doivent être définis avec précision pour mieux appréhender notre exposé. Le terme « risque » est galvaudé car il possède de multiples sens et fait graviter autour de lui plusieurs notions qui aide à mieux l'expliquer et le remettent dans le contexte de notre sujet. Nous allons voir que les entreprises ne peuvent être épargnées par le risque, ce qui leur inflige des pertes financières, humaines et matériels conséquentes. Le concept de gestion des risques vient en réponse concrète pour atténuer ces pertes. C'est ce que nous allons voir tout au long de ce chapitre qui mettra en évidence ce que concrètement propose le processus de gestion des risques aux entreprises et plus précisément aux entreprises industrielles.

### 1.1. Notion de base liée à la gestion des risques

#### ▪ **Entreprise**

C'est un terme économique, assez flou car il englobe des situations et des activités très diverses. Il est défini de multiples manières.

Une définition courante

, mais peu précise, consiste à considérer une entreprise comme un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs en dégageant des bénéfices.

Cette première définition est à nuancer et à compléter les caractéristiques fonctionnelles de toute entreprise au-delà de la diversité apparente.

Le terme « entreprise » est issu d'une optique macro-économique, qui cherche à définir des typologies (par taille, par secteur, etc.) avec une finalité bien descriptive qu'analytique car il n'y a pas de réelle préoccupation pour la dynamique interne propre à chaque entreprise.

L'objectif est de décrire le fonctionnement général de l'économie que d'aider à la gestion.<sup>1</sup>

#### ▪ **Organisation**

Mais le terme le plus générique et le plus adapté à la gestion est « organisation » car il englobe la dimension interne de l'entreprise et sa mission « externe ». La définition proposée par S. P. Robbins peut être retenue : « *une organisation est un ensemble de moyens structurés* »

---

<sup>1</sup>Adrien Payette, Claude Champagne, PUQ, 1997.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

*Constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.*». Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré pour une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises.

Les deux éléments essentiels de l'organisation sont, d'une part, l'ensemble structuré de tous les moyens et, d'autre part, la coopération nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.<sup>2</sup>

Toute organisation se caractérise par :

- une division et une coordination des tâches et des activités ;
- une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement ;
- une hiérarchie et un contrôle ;
- une stabilité relative.

## **- définition de management**

**Le management** est une discipline relativement récente, mais qui prend dans nos sociétés une

place de plus en plus importante. A l'origine tournée vers les entreprises, elle s'applique désormais à toutes les catégories d'**organisations**, dans les secteurs les plus variés ; des formations universitaires existent en management public, en management culturel, en management sportif... Même la vie privée n'échappe pas à cette emprise, puisqu'on parle de manager sa vie professionnelle ou bien les études de ses enfants, etc...

**-Etymologie et définitions du management :** Le management est l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion des organisations. Le mot vient du terme anglais « manager » qui veut dire gérer, diriger, mener une affaire, mais qui viendrait lui-même de l'italien *maneggiare* (manier), qui aurait donné en français le mot *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une organisation.

## **-Définition du management des risques**

Selon la définition du référentiel COSO :

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter

---

<sup>2</sup> Adrien Payette, Claude Champagne, PUQ, 1997.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. » Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques

- Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- Donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quand à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

Dans cette section nous allons en premier lieu aborder quelques définitions liées à la gestion des risques, parallèlement nous présenterons les référentiels les plus connus en matière de gestion des risques.

## 1.1.1. Définition du risque

La notion du risque est très ancienne, cette dernière a fait l'objet de recherche de nombreux auteurs, et a donné lieu à des définitions multiples, nous allons citer quelques-unes, Le risque peut être vu comme une espérance mathématique d'une fonction de probabilité d'événements (Daniel Bernoulli 1738).

Dans son cadre référentiel publié en 2010, AMF<sup>3</sup> a proposé la définition suivante : « Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ». <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> AMF : Autorité du marché financier

<sup>5</sup> Autorité des marchés financiers (AMF), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, cadre de référence 2010, p6.

<sup>6</sup> IIA : Institute of Internal Auditors.

<sup>7</sup> IFACI : Institut français de l'audit et du contrôle interne.

<sup>8</sup> SCHICK Pierre et autres, 2010, p10, *Audit et référentiels de risques*, édition Dunod, Paris.

<sup>9</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

<sup>10</sup> IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2015, p71, *COSO Référentiel intégré de contrôle interne application au reporting financier externe*, première édition Eyrolles.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

Le groupe de travail **IIA** et **IFACI 7** ont défini le risque comme « une possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs».

Une définition de **COSO8** qui est très proche de celle de IFACI : « *la possibilité qu'un évènement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs* »

Selon la norme **ISO9 31000** version 2009 « le risque est un effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs 10 »

On remarque que toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque suivantes :

- La **gravité**, ou conséquences de l'impact .
- La **probabilité** qu'un ou plusieurs évènements se produisent.

Ces deux composantes représentent les piliers de mesure du risque Aussi il est important de faire la différence entre un risque inhérent et risque résiduel

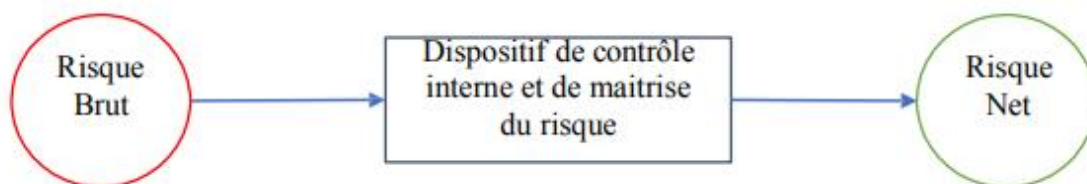
- Risque inhérent (ou risque brut) :

Le risque inhérent est celui auquel une organisation est confrontée en l'absence de toute action du management susceptible d'influencer sa probabilité de survenance ou son impact.

- **Risque résiduel :**

Le risque résiduel est celui qui reste après avoir pris en considération les mesures prises par la direction pour répondre au risque.

**Figure 1 : Du risque brute au risque net**



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

Change ou d'intérêt) rentre dans cette catégorie dans la mesure où des variations de taux sont susceptibles de générer des profits financier.

- **Risques idiosyncratiques et risques systémiques**

Les risques idiosyncratiques sont les risques spécifiques à une entreprise, et peuvent donc faire l'objet d'une gestion par la diversification. Les risques systémiques, à l'inverse,

11 ; ISO : International Standardization Organization.

12 ; ISO 31000 : Management du risque Principes et lignes directrices, 2009, p1

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

sont considérés comme « non diversifiables ». Ces deux concepts sont principalement utilisés en finance.<sup>5</sup>

## - Risques inhérents et risques résiduels

Ces deux notions sont fondamentales. On parle de "risque inhérent" pour qualifier le niveau de risque avant que toute mesure de gestion soit mise en place "risque brut ". Par opposition, le risque résiduel désigne le niveau de risque supporté une fois considéré l'ensemble des stratégies de gestion "risque net ". Ainsi : **Risque net = Risque brut- Stratégies de gestion** <sup>7</sup>

### 1.1.2. Historique du risque <sup>8</sup>

Selon CORDEL Frédéric quatre grandes étapes du développement de la gestion des risques peuvent être distinguées :

-**Avant le XVIIIe siècle** : lors de cette période la notion du risque existe mais elle a été réduite au danger telle que les risques de catastrophe naturelle, risque de maladie et des guerres.

-**Du XVIIe siècle au début des années 1940** : Cette période a connu l'introduction de la notion de gestion du risque dans les entreprises, spécialement dans les banques et les assurances, à travers de nombreux concepts probabilistes et statistiques.

-**À partir des années 1940** : La gestion du risque a connu une grande progression des méthodes adoptées dans l'évaluation des risques, aussi cette notion elle s'est élargie dans des différents secteurs autres que la banque et assurance, tels que le secteur industriel.

-**Depuis le début des années 2000** : l'éclatement de la bulle Internet, ainsi que les nombreuses faillites frauduleuses qui ont marqué le début des années 2000 (Enron, Worldcom, Parmalat...), et la crise des subprimes de 2007 ont eu un impact majeur sur le développement de la gestion des risques en entreprise, ou elle a pris une place primordiale dans la vie de celle-ci.

### 1.1.3 Typologie des risques

#### ➤ Risques financiers

Ce sont les risques de perdre de l'argent suite à une opération financière, il existe plusieurs risques financiers qui peuvent affecter, fragiliser ou remettre en cause la pérennité des entreprises, comme :

---

131 CORDEL Frédéric, op.cit. p23.

14 CORDEL Frédéric, ibid. pp (23-24).

## Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

- **Risque marché** : C'est le risque qui résulte de la variation des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille.<sup>6</sup>
- **Risque de liquidité** : selon la réglementation algérienne, c'est le risque qu'une entreprise trouve des difficultés pour faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, pour des raisons liées aux conditions du marché, dans un délai déterminé et un coût raisonnable.
- **Risques de pertes financières** : il s'agit du risque de concrétisation de pertes financières suite à décisions impropres d'investissement, d'exploitation ou de gestion<sup>8</sup>
- **Risque de taux d'intérêt** : il s'agit du risque d'avoir des résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt
- **Risque de taux de change** : C'est le risque de change correspond au risque de variation du résultat induit par des fluctuations de change. Il trouve son origine dans le fait que les sous-bilans en devises ne sont pas équilibrés. Son effet est de rendre le résultat sensible aux variations de change.

### ➤ **les risques Stratégique :**

Quelle que soit la taille de l'entreprise (PME, PMI, grand groupe, multinationale...) ; le risque stratégique se constate critique à sa pérennité. Les risques stratégiques constituent les risques primordiaux à maîtriser au sein des entreprises.

Ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine. Par exemple :

- Choc politique ;
- Echec de stratégie : Mauvaise acquisition, ruptures technologiques, ...etc

### ➤ **Les risques Juridique :**

Ils abordent principalement les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect de la conformité des lois et des règles en vigueur, les problématiques liées à la contrefaçon, ainsi qu'un approfondissement d'un risque juridique particulier : la responsabilité pénale du dirigeant.<sup>7</sup>

---

15 ;DARSA Jean-David, 2013, p 127, la gestion des risques en entreprise, Troisième édition, Gereso.

16 ; Article 2, Règlement n° 11-08. Correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne dans les banques et établissements financiers.

17, BASSI Joël, 1995, p 17, Gestion des risques et gestion actif-passif des banque, Dalloz, Paris

18<sup>71</sup> Xerion Finance ([www.xerion-finance.com/news/10/65/Comment-apprehender-le-risque-19-DARdSeA-cJheaanng-eD-eanv-idA,oLpM.c.ihht.mp1](http://www.xerion-finance.com/news/10/65/Comment-apprehender-le-risque-19-DARdSeA-cJheaanng-eD-eanv-idA,oLpM.c.ihht.mp1)).48.

20 ;MADERS Henri Pierre et MASSELIN Jean Luc,2014, pp (53-54), Contrôle interne des risques, deuxième édition, Eyrolles, Paris.

## ➤ **Les risques opérationnels :**

Selon la réglementation bancaire «Bâle II », il existe sept catégories de risques opérationnels

-Fraude interne : Pertes dues à des actes volontaires visant à frauder, détourner des biens ou contourner les règlements, la législation ou une politique de l'entreprise, qui impliquent au moins une personne interne à l'entreprise ;

- Fraude Externe : Pertes dues à des actes volontaires visant à frauder, détourner un bien ou contourner une règle légale par un tiers ; Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : Pertes résultant de pratiques non conformes aux lois ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel

- Clients, produits et pratique des affaires : défaillance non intentionnelle ou négligence entraînant le non-respect d'une obligation vis-à-vis de clients (ceci concerne également les aspects d'abus de confiance), de la nature ou du design d'un produit - Dommage aux actifs corporels : Pertes résultant de la destruction ou d'un dommage à des actifs physiques à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres .

- Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes : Pertes résultant d'interruption de l'activité ou des défaillances des systèmes ;

- Exécution, livraison et gestion des processus : Pertes provenant de déficience dans le traitement des opérations ou dans la gestion des processus, dans le cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

## ➤ **Risques industriels**

Parmi les principaux risques industriels à identifier on trouve :<sup>8</sup>

- Risque de perte de qualité sur processus industriel, risques de sur qualité, de sur-sécurité impactant in fine la performance opérationnelle de l'entreprise.

-Risque de non-respect des délais de production et ses impacts financiers directs ou indirects.

- Risque de rupture de chaîne de production et ses impacts directs et indirects : chômage technique partiel, perte de productivité, perte de contrat.

---

<sup>8</sup>DARSA Jean-David, op.cit. p146.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

-Risque dû à la rupture de la chaîne logistique en amont ou en aval et ses impacts directe et indirects sur les cycles de production et d'approvisionnement.

## 1.1.4.Évaluation et hiérarchisation des risques

Il s'agit d'établir une classification détaillée et d'effectuer une analyse approfondie de l'impact possible et de la probabilité d'un risque. Il faudra adopter une structure commune pour comparer et fusionner les différents registres des risques utilisés à l'OMS.

Sur la base des structures actuellement utilisées pour les registres des risques, la structure suivante est proposée

**Tableau N° 1: les déterminants des risques**

		Détermination du risque			Évaluation du risque			
Unité	Catégorie de risque	Dénomination du risque	Description	Propriétaire du risque	Score d'impact	Score de probabilité	Atténuation	Niveau

Il est proposé d'évaluer l'impact et la probabilité comme suit :

**Tableau N°2 : évaluation l'impact et la probabilité des risques**

Score	Impact	Probabilité
5	Critique	Prévisible >90 %
4	Grave	Hautement probable <90 %
3	Modéré	Probable <60 %
2	Mineur	Peu probable <30 %
1	Négligeable	Faible <10 %

Le premier inventaire des risques à l'échelle de l'Organisation fournira des indications sur les critères à utiliser pour la hiérarchisation, par exemple la pondération combinée des risques par le score d'impact et le score de probabilité. Un registre des risques à l'échelle de toute l'Organisation

Un registre des risques à l'échelle de toute l'Organisation regrouperait les étapes ascendantes prévues pour les registres des risques aux différents niveaux. On trouvera en annexe au présent document un registre préliminaire des risques de haut niveau, qui devra être examiné sur la base des recommandations formulées par le Comité consultatif indépendant d'experts de la Surveillance et par le Conseil exécutif, et à la suite du premier processus ascendant d'évaluation des risques. Ce processus sera décrit en détail par la nouvelle unité chargée de la vérification de la conformité, de la gestion des risques et de l'éthique, sur la base des grands principes suivants :

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

- les risques à l'échelle de toute l'Organisation seront validés par le Groupe de la Politique mondiale et notifiés aux organes directeurs ;
- le registre sera établi en partant de la base, mais nécessitera à chaque niveau une analyse des risques spécifiques au niveau en question (approche descendante) ;
- le registre des risques à l'échelle de toute l'Organisation sera continuellement contrôlé et administré, et il sera révisé chaque année ;
- le processus sera élaboré à partir d'éléments existants, comme le mandat des propriétaires des risques. Des conseils seront donnés pour faire la distinction entre un risque important déclenché par un événement, qu'il convient d'enregistrer, et les incertitudes souvent inhérentes à la gestion quotidienne, qu'il n'est pas nécessaire d'enregistrer
- la gestion des risques sera intégrée aux processus de gestion existants, tels que la planification, la budgétisation et la gestion des compétences et l'évaluation ;
- le registre des risques sera établi et administré comme sont gérés les événements, c'est-à-dire selon un processus ascendant qui part du niveau de l'équipe/du bureau de pays/de l'unité, remonte au niveau du département/centre budgétaire, puis à celui du groupe organique/bureau régional, pour atteindre le niveau de l'ensemble de l'Organisation, comme le montre le diagramme suivant :

**Figure N°1: hiérarchisation des risques**



## 1.2. Notion de la gestion des risques

### 1.2.1. Définition de la gestion des risques

La gestion des risques à fait l'objet de multiples définitions, l'une la plus répète au sein dessociétés est celle qu'a été proposée par COSO II :« *Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'attente des objectifs de l'organisation* » Ce modèle est traditionnellement représenté sous forme d'un cube (voir figure ci-dessous)

Figure 2 : Le cube COSO II



Source : référentiel COSO II, 2004

Selon AMF <sup>9</sup> «*La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.*

- *La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous*

21 ; IHASSID Olivier, 2008, p138, la gestion des risques, deuxième édition Dunod, Paris.

22 Le sénateur américain Treadway. SCHICK Pierre et autres, op.cit. p18.

24 ; Pyramide COSO I figurant en annexe n°1.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

sa responsabilité.

- La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société »

Selon la norme ISO11 31000 Management du risque « Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».

Olivier Hassid a défini La gestion des risques comme un processus matriciel itératif de prise de décision et mise en œuvre des instruments qui permettent de réduire à un niveau acceptable l'impact des vulnérabilités pesant sur toute entité<sup>12</sup>

## 1.2.2. Les référentiels de la gestion des risques

Il existe plusieurs référentiels de gestion des risques nous allons aborder dans cette partie les plus connus.<sup>13</sup>

- **COSO :**

Dans les années 1980 la Treadway<sup>2</sup> commission a initié une importante recherche sur la notion du contrôle interne, en créant un groupe de réflexion réunissant, les spécialistes des cabinets d'audit et d'expertise et les associations professionnelles, ce groupe de travail connu sous le nom de COSO, les travaux de ce dernier ont abouti à la publication du premier référentiel de contrôle interne COSO I en 1992 (mis à jours par la suite en 2013), ainsi que le COSO (référentiel de gestion des risque *Entreprise Risk Management*) en 2004.

- **COSO I**

Le référentiel **COSO**<sup>10</sup> définit le contrôle comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- respect des réglementations. »

Selon **COSO I** un bon contrôle interne est organisé autour de cinq composantes indispensables et interconnectées sous la forme d'une pyramide<sup>4</sup>, et organisées, de la base au sommet, comme suit :

- **environnement de contrôle** : Les individus et l'environnement dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le socle et le moteur .

---

<sup>12</sup> 1 Cube COSO I figurant en annexe n°2.

## Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

- **évaluation des risques** : L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Afin de fonctionner de façon harmonieuse. L'entreprise doit fixer des objectifs et les intégrer à ses activités financières, commerciales, de marketing, de production et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants.
- **Activités de contrôle** : Les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs.
- **Information et communication** : Les systèmes d'information et de communication sont articulés autour de ces activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations.
- **Pilotage** : L'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi, et des modifications doivent être apportées. Ainsi, le système peut réagir rapidement en fonction du contexte.

-Les auteurs de COSO I ont ajouté deux autres dimensions à ces cinq composantes, de manière que la représentation graphique devienne se forme d'un cube.

-Une deuxième dimension qui contient trois catégories d'objectifs (opérations, Reporting, conformité) ;

-Une troisième dimension aux différentes entités de l'organisation (Les unités ou activités de l'organisation concernée par le contrôle interne.

Notant que l'année 2013 a connu la publication d'une mise à jour du référentiel **COSO I** en vue d'adapter le dispositif du contrôle interne aux enjeux et changements actuels.

### ➤ **COSO II (Enterprise Risk Management)**

A partir des principaux éléments du COSO I et afin d'approfondir la notion du risque les auteurs du COSO I ont publié en 2004 COSO II. En fait il s'agit d'un nouveau référentiel dédié à la gestion des risques, qui positionne le contrôle interne comme une composante du dispositif de gestion des risques, alors que le COSO I adoptait une logique inverse, puisque l'identification et l'analyse des risques constituaient une composante du dispositif de contrôle interne.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

Le COSO II a renforcé les trois dimensions en ajoutant d'autres éléments dans chaque axes sous forme d'un cube<sup>11</sup>

La dimension composante de contrôle interne du COSO I devient celle des composantes de gestion des risques. Le nombre d'éléments passe de cinq à huit :

-L'élément « environnement » n'est plus seulement de contrôle. Il devient environnement interne et porte la notion d'appétence au risque.

- La composante "Evaluation du risque " du COSO I est déclinée dans le COSO II en quatre items qui précisent cette notion :<sup>13</sup>

- La définition des objectifs : Elle est une condition préalable à l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques. Les objectifs doivent préexister pour permettre à la direction d'identifier et d'évaluer les risques susceptibles d'entraver le processus de l'atteinte des objectifs de l'entité afin de mener des actions correctives de ces risques.
- Identification des événements : Susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il s'agit aussi bien d'événements pouvant avoir un impact négatif que d'événements pouvant avoir un impact positif, c'est-à-dire des opportunités à saisir que le management doit intégrer dans sa stratégie. Ces événements peuvent être de différentes natures (économiques, environnementaux, politiques, sociaux, technologiques).
- Evaluation des risques : c'est-à-dire une appréciation quantitative ou qualitative de la probabilité d'occurrence et de l'impact de ces événements.
- Le traitement des risques : C'est-à-dire la décision qui doit être prise suite à l'évaluation des risques. Parmi les alternatives possibles on trouve (l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation).

Ces quatre composantes permettent de renforcer le management du risque.

Les trois autres éléments (activités de contrôle, information et communication, pilotage) restent pratiquement inchangés par rapport au COSO I.

La dimension objective (opérations, Reporting, conformité) a été complétée par un quatrième élément "la stratégie".

---

261 Cube COSO II Figure n°2.

27 SCHICK Pierre et autres, op.cit. pp (14-15).

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

Pour la dimension liée aux éléments relatifs à la gestion globale des risques, un découpage par destination (niveau entreprise, niveau division, niveau unités de gestion, niveau filiale).

## ✓ **Le référentiel ISO 31000 management du risque**

En 2009 ISO a émis le référentiel 31000 :2009 " management du risque -principes et lignes directrices " qui propose des principes et lignes directrices du management du risques ainsi que leur mise en œuvre à tous les niveaux.

Aussi on souligne que :

- La norme établit un lien plus clair entre la gestion du risque et le processus de prise de Décision.
- **ISO 31000** : indique clairement l'importance des facteurs "humains et culturel" dans le processus de gestion des risques.

## ➤ **Principes d'ISO 31000 :**

Selon ISO 31000 pour un management des risques efficace, il convient qu'un organisme respecte à tous les niveaux, les principes suivants :

- Le management du risque crée de la valeur et la préserve.
- Le management du risque est intégré aux processus organisationnels.
- Le management du risque est intégré au processus de prise de décision.
- Le management du risque traite explicitement de l'incertitude.
- Le management du risque est systématique, structuré et utilisé en temps utile
- Le management du risque s'appuie sur la meilleure information disponible.
- Le management du risque est adapté.
- Le management du risque intègre les facteurs humains et culturels.
- Le management du risque est transparent et participatif.
- Le management du risque est dynamique, itératif et réactif au changement.
- Le management du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

## 1.2.3 Les objectifs de la gestion des risques

Parmi les objectifs de gestion des risques on trouve:<sup>12</sup>

### -Assure la pérennité de l'entreprise :

Une bonne gestion des risques permet à l'entreprise d'éviter d'énormes évènements qui peuvent causer un arrêt partiel au totale de l'activité, aussi grâce à une bonne gestion des risques l'entreprise peut mettre en place un plan d'actions pour faire face à ces évènements.

### -Anticiper les risques et réduire leurs effets :

À partir des outils de gestion des risques tel que la cartographie des risques, l'entreprise peut mettre en place des actions qui permettent soit de pallier les conséquences des évènements, soit d'en diminuer les impacts.

### -Satisfaire les exigences des clients :

Maîtriser ses risques permet à l'entreprise d'assurer sa performance, honorer ses engagements et d'éviter de pénaliser les clients. Ces derniers ne veulent que leurs fournisseurs donnent suffisamment de garanties pour éviter les conséquences des risques.

## 1.2.4. Quelques Méthodes d'analyse des risques

Une méthode d'analyse de risque peut être qualifiée de démarche inductive ou déductive

-Dans une approche inductive, on part des causes pour identifier les effets. A partir de différentes défaillances ou écarts possibles, on cherche à identifier les conséquences de ceux-ci sur le système ou son environnement. La plupart des méthodes (APR, AMDEC, HAZOP, arbre d'événements, MADS, etc. sont inductives.

- Dans une approche déductive, on part des effets pour remonter aux causes. Le système est supposé défaillant et l'analyse vise à identifier les causes susceptibles qui conduisent à cet état. L'analyse par arbre de défaillances est une méthode déductive.

En ce qui suit quelque méthode d'analyse des risques.

### ➤ **Arbre des défaillances**

Selon DARS l'arbre des défaillances est une méthode qui débute à partir de l'événement final pour remonter vers les causes et les conditions ayant permis sa survenance.

---

28 BACHY Bruno, HARACH Christine, 2010, Toute la fonction management, édition Dunod, Paris.

FLAUS JeanMarie, 2013, p37, Analyse des risques des systèmes de production Industriels et de services, édition Lavoisier, Paris

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

Un arbre de défaillances vise à proposer une représentation visuelle des différentes combinaisons susceptibles de produire l'événement final.

## ➤ **APR (Analyse Préliminaire des Risques)**

L'analyse préliminaire des risques consiste à évaluer les problèmes à résoudre concernant la maîtrise des risques. Elle va globalement se structurer autour de trois grandes phases:

-L'identification des dangers à prendre en compte, de manière la plus exhaustive possible

-L'évaluation et la classification des risques associés aux dangers identifiés ;

-la proposition des mesures permettant de couvrir les risques.

En outre APR vise à détecter les situations dangereuses susceptibles d'engendrer l'émergence du risque et à déterminer la valorisation individuelle des risques en présence à l'appui de leur gravité et de leur fréquence potentielle d'apparition.

## ➤ **Arbre des conséquences**

Comme le souligne BOUNIE <sup>13</sup> L'arbre des conséquences permet d'élaborer un diagramme représentant l'ensemble d'éventualités résultant de diverses combinaisons d'événements. Le développement de l'arbre débute par un événement initiateur et progresse selon une logique binaire : chaque événement conduit à identifier deux états successifs possibles, l'un acceptable et l'autre non.

démarche fournit ainsi la séquence logique des différents événements susceptibles de se produire en aval de l'événement primaire et permet donc leur évaluation.

## **AMDE<sub>12</sub> et AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de Criticités)**

**AMDE<sub>13</sub>**: consiste à considérer systématiquement, l'un après l'autre, chacun des composants du système étudié et à analyser les causes et les effets de leurs défaillances potentielles des transparents de cours. .

**AMDEC** <sup>14</sup>: équivalent à l'AMDE, en y ajoutant la criticité du mode de défaillance, dont l'estimation nécessite la connaissance des probabilités d'occurrence des défaillances, et les gravités de leurs effets.

Le principe de l'AMDEC repose sur une approche relativement simple dans sa mise en œuvre

- **L'étape 1** consiste à décomposer le système considéré en une multitude de composantes qu'il constitue.

---

29 DARSA Jean-David ,2013, p152, les risques opérationnels de l'entreprise, édition Gereso, Paris.

30 DARSA Jean-David, ibid. pp (146-147).

31 BOUNIE Dominique, Polytech'Lille-IAAL, L'usine agro-alimentaire, p7 Versions Pdf

32 1 DARSA Jean-David ,2013, p152, les risques opérationnels de l'entreprise, édition Gereso, Paris.

DARSA Jean-David, ibid. pp (146-147).

BOUNIE Dominique, Polytech'Lille-IAAL, L'usine agro-alimentaire, p7 Versions Pdf

## Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

- **L'étape 2** vise à recenser l'intégralité des modes de défaillance, pour chacun des composants identifiés lors de l'étape.
- **L'étape 3** consiste à identifier les effets et les conséquences des modes de défaillance définis au préalable.
- **La dernière étape** consiste enfin à traduire en termes de risques les situations décrites précédemment.
- En cas d'AMDEC, la cratérisation de chacun des risques conclut la démarche, à l'appui de la mesure de la criticité des enjeux et des risques identifiés.

### ➤ **Method HAZOP (Hazard and Operability study)**

Selon CORDEL2 la méthode HAZOP se base sur l'analyse des dérives potentielles des principaux paramètres liés à l'exploitation d'une installation. En effet elle étudie l'influence des déviations des divers paramètres régissant le procédé analysé par rapport à leurs valeurs nominales de fonctionnement. A l'aide de mots-clefs, les dérives imaginées de chaque paramètre sont examinées systématiquement afin de mettre en évidence leurs causes, leurs conséquences, les moyens de détection et les actions correctrices. Une dérive est constituée de la manière suivante : **Les Dérive = Mots clé + Paramètre.**

### ➤ **La méthode MOSAR :**

La méthode MOSAR (PERILHON 2003) 3, Méthode Organisée Systémique d'Analyse de Risques, est une méthode intégrée qui permet d'analyser les risques sur un site de manière progressive. Cette méthode repose sur le modèle MADS (Méthodologie d'Analyse des risques générés par une installation industrielle.

Dysfonctionnement des Systèmes). Celui-ci représente le processus de danger, c'est à dire la libération d'un flux de danger par un système source sous l'effet d'un événement initiateur interne ou externe et l'impact de ce flux sur une cible, qui peut elle-même devenir système source de danger pour un processus équivalent. La méthode MOSAR met particulièrement l'accent sur l'enchaînement des processus de danger entre systèmes composant une installation, elle est donc particulièrement adaptée à l'étude des synergies d'accident ou des effets domino.

MOSAR est constituée de deux modules qui peuvent être utilisés de façon plus ou moins indépendante. Le module A correspond à une analyse macroscopique des risques sur un site industriel et s'apparente à une analyse préliminaire des risques. Le module B correspond à

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

une analyse plus détaillée des scénarios identifiés dans le cadre du module A à l'aide des outils de la sûreté de fonctionnement

## 1.2.5 Les producteurs des risques

De l'informaticien qui pirate le progiciel d'une entreprise au dirigeant qui harcèle ses employés en passant par une personne qui pratique la corruption pour le compte de son entreprise, Il existe a priori peu de points communs à l'ensemble de ces producteurs de risques. Les infractions et leur cause ne sont pas les mêmes.

Si la nature de ces infractions et leur origine peuvent être très diverses, il est, néanmoins, possible d'établir différentes catégories de producteur de risques on a des producteurs interne et producteur externe à l'entreprise.

### ➤ Les producteurs internes à l'organisation

L'entreprise est constituée de trois partenaires : les dirigeants, les salariés et les actionnaires. Il est important de distinguer ces trois catégories puisqu'elles peuvent avoir des objectifs différents.

En 1932, deux gestionnaires, Berle et Means\* (Berle A.A., Means G.C., *The modern Corporation and Private Property*, New York, ACMillan, 1932) ont constaté que les objectifs des actionnaires et des dirigeants salariés sont différents parce que les premiers privilégient la maximisation des profits tandis que les seconds cherchent à maximiser les ventes globales de l'entreprise afin d'augmenter leur propre revenu et leur prestige.

De même, il existe une différence entre les dirigeants et les autres salariés. Les uns essaient d'obtenir le meilleur rendement de leurs salariés à partir d'un système d'incitation et de contrôles, les autres essaient d'optimiser leur effort en fonction de leur espoir d'avancement.

Par conséquent, en raison de leurs objectifs propres, dirigeants, employés et actionnaires, sont susceptibles de produire des risques différents volontairement ou involontairement. Dans cette perspective, les cadres dirigeants ne génèrent pas forcément les mêmes risques que les employés de la base. En effet, les dirigeants ayant en charge la stratégie de l'entreprise et sa survie, sont sollicités pour prendre des risques de nature parfois illégale. Par exemple, et paradoxalement, d'un côté sont des managers de grandes firmes internationales établissent des codes de conduite internes pour faire face à la corruption, et de l'autre, afin de se développer, Ils sont eux-mêmes tentés de corrompre les représentants d'autorités étrangères pour remporter des parts de marché.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

Si les cadres dirigeants sont susceptibles de mettre en péril l'équilibre de l'entreprise, il peut en aller de même pour l'ensemble des salariés qui peuvent chercher à tirer un profit personnel de l'entreprise. De l'employé qui travaille dans une grande surface au cadre supérieur qui travaille pour le compte d'une société informatique, l'un et l'autre sont en capacité de commettre des larcins pour leur compte.

L'actionnaire est également source de risques mais pour d'autres raisons. Étant sur unerecherche de bénéfices à court terme, ses décisions sont en mesure de déstabiliser l'entreprise.

## ➤ Les producteurs externes à l'entreprise

Les opérations de malveillance ne sont évidemment pas le seul fait des membres de l'entreprise. Du consommateur qui vole à l'étalage à l'agent de renseignement qui vole secret au profil d'une autre entreprise, les producteurs de risques externes sont multiples et variés. Signalons neuf catégories d'acteurs n'appartenant pas à l'entreprise et pouvant lui causer du tort :

- Les consommateurs ;
- Les médias ;
- Les administrations ;
- Les citoyens ;
- Les agences de notation ;
- La concurrence ;
- Les fournisseurs ;
- Les sous-traitants ;
- Les clients distributeurs.

## Conclusion

Toutes ces entités sont devenues des sources de risques extraordinaires par exemple, leconsommateur, qui dans l'acte d'achat paraissait inoffensif semble devenu totalement incivil, prêt à venir aux mains, dès qu'il n'est pas satisfait de la prestation qui lui est offert.

On d'autre mot, le pouvoir de chacun de ces entités s'est renforcé avec l'importance prise par l'information. À ce titre, dès que les médias divulguent une information négative sur une entreprise, cette information se répand comme une traînée de poudre. Les conséquences sont souvent néfastes alors même que la véracité de l'information n'a pas été établie.

## Section02 : La Gestion De La Crise

### 2.1. Présentation et traitement des crises

La crise est un processus dynamique complexe caractérisé par quatre phases : préliminaire, aiguë, chronique, cicatrisation, parmi les nombreuses définitions du concept de crise déjà vu en haut nous avons choisis deux autres définitions jugées complémentaire pour mieux comprendre la crise et sa complexité :

**Roux-Dufort (2000)** décrit la crise comme étant « *des ruptures brutales, dans lesquelles acteurs sont impliqués, qui nécessitent une attention immédiate dans un climat de forte incertitude quant au déroulement des événements et aux conséquences des décisions.* »

**Pauchant (1988)** définit la crise comme « *une accumulation d'événements probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble, qui peut interrompre les opérations présentes ou futures de l'entreprise en affectant les individus et les communautés un niveau physique, psychologique et/ou existentiel.* »

« *La gestion de crise est l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à une organisation de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise, puis de tirer les enseignements de l'événement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.* »<sup>10</sup>

Les recherches en gestion de crise sont basée sur trois approches distinctes : psychologique, socio- politique, technico-structurelle (**Pearson et Clair, 1998**).

### 2.2. Les étapes de gestion de crise<sup>11</sup>

Il existe six étapes pour mettre en place une gestion de crise performante :

#### 2.2.1. Identifier les risques<sup>15</sup>

Pour bien gérer une crise commence par anticiper les risques auxquels l'entreprise peut être confrontée. Pour cela, il faut organiser un brainstorming et réunir une personne représentant chaque service de l'entreprise afin de dresser la liste la plus complète possible de tous les risques potentiels. Cela peut aller de la catastrophe naturelle à la panne informatique en passant par un grave accident de travail ou un décès, un cyber attaque ou un produit défectueux.

Ensuite, analyser chaque risque pour déterminer la probabilité qu'il ait lieu et son impact sur l'organisation, et établir par la suite un classement.

---

<sup>33</sup> Wikipédia « Gestion de crise », [http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_de\\_crise](http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_crise), 31 Janvier 2021.  
David Galiana « Gestion de crise : Comment gérer une crise avec efficacité ? » 19 Mai 2020

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

Le classement des risques nous permet donc d'étudier de façon approfondie les menaces, et donc celles-ci peuvent être évitées à travers la modification de processus de travail ainsi que les pratiques actuelles en place dans l'entreprise. (Ex : réduire le risque de cyber attaque en investissant dans des antivirus performants et en formant régulièrement le personnel au cyber sécurité).

## **2.2.2 Définir un plan de réponse**

Une fois les risques potentiels sont définis, il faut définir les moyens humains et matériels à mettre en place pour répondre de manière efficace à chaque situation de crise. Le plan de gestion de crise prend en considération tous les scénarios possibles et prévoit des réponses opérationnelles à apporter, il peut s'agir du plan de continuité de l'activité (PCA), du plan de reprise de l'activité (PRA), du plan d'évacuation des salariés ou du public...etc.

Nous pouvons dire que pour bien gérer une crise il faut prévoir un plan de réponse avant la survenance d'une crise afin d'être mentalement et physiquement prêt. Sans oublier que le plan de gestion de crise doit être mis à jour régulièrement car les risques évoluent et d'être également testé pour assurer son efficacité.

## **2.2.3 Constituer une cellule de crise**

La cellule de crise est le lieu clé de la gestion de crise. Il s'agit de l'endroit où l'organisation de la gestion de la crise est centralisée, le plan de réponse est piloté et la stratégie de communication de crise est mise en œuvre.

La cellule de crise se compose généralement de membres du personnel de l'entreprise ainsi que de personnes extérieures ayant une expertise particulière en cas de situation sensible ou critique. On y trouve notamment : les principaux décideurs de l'entreprise, des experts internes ou externes ayant des connaissances en rapport avec la nature de la crise, des spécialistes de la communication et des relations publiques, des conseiller juridiques, des juristes ou des assureurs.

Nous constatons que la cellule de crise à un rôle majeure on se qui concerne la gestion de crise car, elle permet de dresser l'inventaire des typologies de risques (cartographier les risques), permet aussi de savoir quels sont les risques à traiter en priorité. La cellule de crise est très importante car c'est au sein d'elle que sont prises les décisions pour faire face à la crise afin de protéger l'entreprise, son activité et sa réputation.

## **2.2.4 Désigner et former le porte-parole**

En temps de crise, il est indispensable de coordonner la communication de l'entreprise afin de préserver son image et sa réputation, mais aussi pour montrer qu'elle maîtrise la situation. C'est le rôle de la communication de crise dont on distingue deux nuances : la communication qui permet de gérer la crise et de réduire les impacts de celle-ci sur le fonctionnement de l'entreprise (en alertant les clients et/ou le public, en transmettant des consignes aux salariés, en coordonnant les opérations), la communication destinée à éviter les scandales et à protéger la réputation de l'entreprise.

Le porte-parole est un élément essentiel pendant la crise. Il s'agit de la source d'informations officielles de la société, le porte-parole prend la parole via les différents canaux de communication.

## **2.2.5. Définir les messages à diffuser**

Les messages diffusés vont donc varier en fonction de la cible visée, mais aussi en fonction du média choisi pour la diffusion (site web, médias sociaux...etc.), les messages doivent être simples, clairs et facilement compréhensibles par tous.

Dans cette étape il est nécessaire d'être transparent et crédible. Il faut communiquer sur l'évolution de la situation pour éviter toutes sortes de stress et pression.

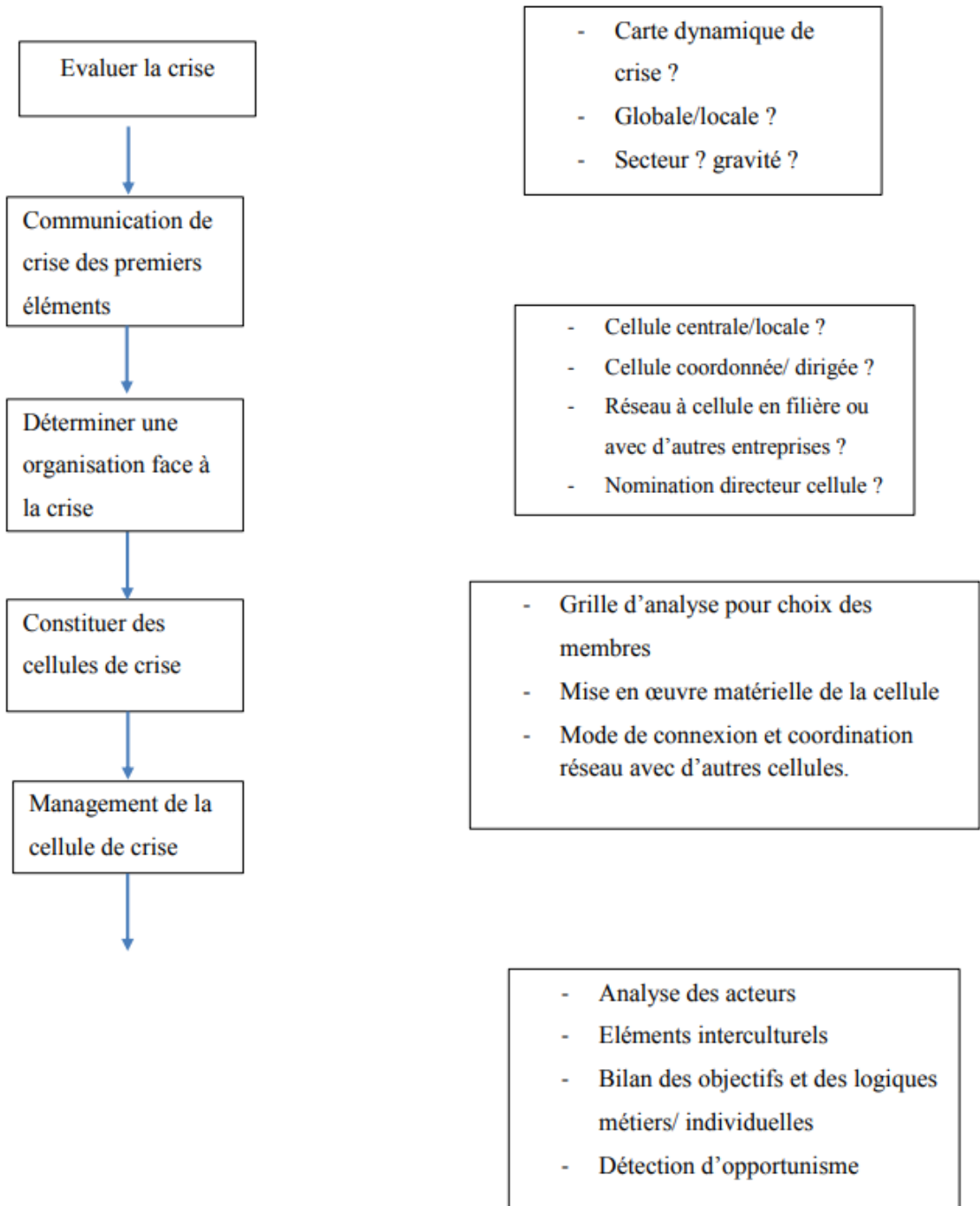
## **2.2.6. Rester positif**

Une crise est souvent véritable choc pour l'entreprise. En interne, c'est l'occasion de renforcer la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance des salariés. En externe, une crise est l'occasion de montrer la force, la réactivité et la résilience de l'entreprise.

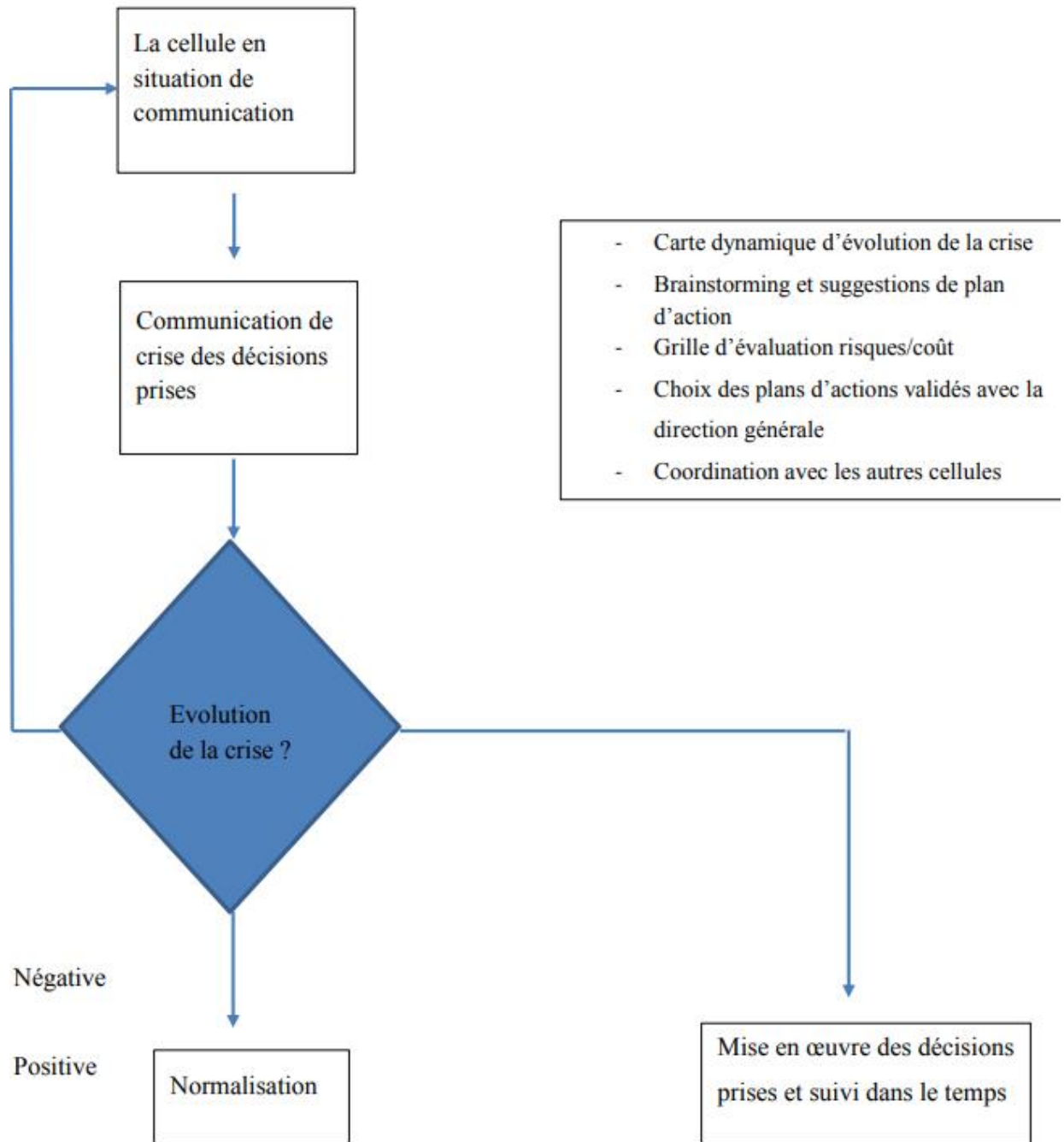
Une crise gérée avec efficacité améliorera ou renforcera l'image et la réputation de notre entreprise.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

Figure N° 03 : Processus de gestion de crise



# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques



Source : SADJI Tassadit, SLIMANI Radia « la communication de crise outil au service de la gestion de conflits, 2019, p.p.16, 17

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

Les organisations sont de plus en plus exposées à des crises aux différentes formes et degrés, mais dans la majorité des cas les entreprises ne sont pas toujours préparées à gérer ces crises à cause de la mauvaise maîtrise des méthodes de gestion de crise et cela engendre des conséquences : une réaction tardive, une communication anarchique, une image dégradée et bien d'autres.

A travers ce schéma nous pouvons déduire qu'elles sont les principales méthodes ou bien le processus de gestion de crise afin que l'entreprise mette en place une organisation dédiée, pourra être plus réactive et donc plus performante en prenant des décisions rapides et efficaces.

## **2.3. Gestion de crise sanitaire**

La gestion de telle crise passe par une gestion médiatique en premier, par une gestion technique, et enfin par maîtrise globale des risques.

### **2.3.1. La gestion médiatique des crises sanitaires**

Lorsque la crise s'est déjà développée, la communication devient importante, la première des choses à faire est de recueillir les informations valides.

Cependant la communication n'est pas une tâche facile pendant une crise car on se retrouve face à de nombreux problèmes qui sont l'attitude de public, le comportement des médias, et par-dessus tout réussir à communiquer une information valide, fiable et crédible à la fois.

### **2.3.2. L'attitude de public face au risque**

La lecture symbolique du problème sanitaire par l'opinion est un facteur subjectif de crise. En effet la contamination d'éléments vitaux tel que l'eau, l'air le sang suscite un grand émoi. Le décideur public peut être confronté à une surrection par rapport aux risques réels parce que les individus s'identifient aisément à une victime potentielle. De même, l'attitude de la population sera fonction de la catégorie de personne contaminé. La crise sanitaire s'alimente de fantasme collectif.

Un problème sanitaire mal pris en compte lors de son apparition peut entraîner des peurs chroniques qui perdurent au-delà de sa résolution technique.

## Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

Aussi des sociologues, comme **Ulrich Beck** par exemple considère que nous vivons dans une société de la peur ancrée dans la société du risque. Nous pouvons dire que l'évaluation du risque échappe à toute rationalité.

### **2.3.3. Le rôle des médias dans la crise**

Les médias ont le rôle d'informer le public et un rôle d'investigation en jouant sur l'émotion et l'émoi que provoque l'apparition d'un risque sanitaire, ils assurent le succès de leur diffusion. Ils jouent souvent un rôle amplificateur.

### **2.3.4. L'information des usagers en temps de crise sanitaire**

L'information des usagers constitue un élément essentiel des politiques de santé publique. Cette information est une exigence éthique et démocratique, mais aussi une condition d'efficacité ou d'efficience pour une stratégie d'intervention en santé publique.

Cependant, les informations sanitaires en souvent été considérées comme devant faire l'objet d'une protection ou d'une confidentialité afin de ne pas inquiéter l'opinion.

On peut dire, que l'information pour être crédible doit obéir à des principes : transparence, indépendance, qualité qui garantit la crédibilité des messages, elle doit être utilisable. La formation des usagers peut être un processus continu et permanent, capable, si possible, d'anticiper une situation de crise sanitaire.

### **2.3.5. La gestion technique des crises sanitaires**

La gestion technique est le temps de la décision, le problème ici est que les acteurs décisionnels sont placés dans un univers inconnu ou risqué. Le décideur doit s'adapter à un monde aux nouvelles règles du jeu et se trouve souvent face à un dilemme temporel : soit agir immédiatement au risque de coût inutile et d'erreurs d'appréciation, soit attendre un état des connaissances plus solide.

Dans une telle situation, le plus urgent est de limiter l'effet de la crise dans le temps, la décision doit alors s'appuyer sur quelques principes clés : le pragmatisme doit l'emporter, la rapidité de réaction est essentielle, la transparence de la réaction est essentielle, une crise ne se gère pas à l'économie, elle n'est jamais terminée, la phase immédiate qui suit la crise est déterminante, rien ne doit jamais être laissé au hasard il doit être prêter avec attention, toute entité (entreprises, marques...etc.) qu'aura affronté une crise devient plus sensibles pour l'avenir à tout porteur de risques.

On conclue que la gestion technique de la crise consiste à en limiter les effets dans le temps. Ainsi, l'anticipation doit devenir un objectif absolu pour les entités décisionnelles, ministères, institutions spécialisées, protection civile, protection sanitaire

## **2.4. La maîtrise des risques**

A cette fin de grandes orientations sont à considérer, la première consiste à développer les outils en partie déjà existants de la sécurité sanitaire, et la seconde consiste à mettre en place de nouveaux instruments de maîtrise de risques.

### **2.4.1. Le développement des instruments de sécurité sanitaire**

Cette notion est née dans le cadre du système de santé du fait des drames qui ont marqué ce secteur.

Les risques sanitaires sont protéiformes, infiniment variés en général inattendus, les virus mutent les agents infectieux se renouvèlent et se dissimulent. Alors que la prévention correspond à des risques connus pouvant être plus au moins réduits, la précaution se situe dans un domaine où l'existence et l'ampleur du risque ne sont pas établis avec certitude, mais où ses conséquences peuvent être graves ce qui rend difficile l'estimation des enjeux. La précaution s'impose donc comme attitude de prudence autorisant la prise de décision en attente d'information supplémentaire sur la prise de risques à gérer.

Nous ne distinguons que l'objectif du principe de précaution et la mise en place d'une gestion raisonnable des risques. Le contenu de principe de précaution est cependant affecté d'une particulière imprécision qui tient à la variété des conceptions qui ont été présentées.

### **2.4.2. La mise en place de nouveaux instruments de maîtrise des risques**

Face à des risques sanitaires nouveaux, les pouvoirs publics, ainsi que les autres instances décisionnelles cherchent à développer des conceptions différentes et novatrices de la maîtrise des risques. Plusieurs orientations font ainsi l'objet d'une attention soutenue, voire d'une priorité marquée :

### **2.4.3 Approfondir et élargir les approches nouvelles de prévention et de gestion de risque**

: pour cela convient de placer l'intervention humaine au centre de la démarche de sécurité, généraliser les approches globales, favoriser les approche pluridisciplinaires, savoir évaluer les risques, développer les systèmes de veilles et de contrôle de la prévention des risques, bénéficier de retour d'expérience.

### **2.4.4. Construire un système complexe et cohérent d'organisation globale de la sécurité mettant en jeu en relation tous les acteurs :**

Dans ce cas il faut développer de nouveaux rapports étroits entre tous les acteurs de la sécurité. Il s'agit de la transparence et l'amélioration de la qualité de l'information, le développement de la formation, et la responsabilisation de tous les acteurs du processus

## Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

Sanitaire. Ce dernier point nous montre qu'il faut approfondir et élargir de nouvelles approches de prévention et de gestion des risques et une amélioration des méthodes et des moyens de gestion des crises, et il est désormais essentiel de développer un système d'assurance incitant à la prévention.

### **Conclusion**

Dans Cette section en question nous explique qu'est-ce qu'une gestion des crises , comment se développe t'elle et surtout qu'elles sont ses étapes et ses principales conséquences.

Nous avons vu que cette crise a été une véritable épreuve pour le monde entier, compte tenu de la rapidité de sa propagation elle a touché tous les secteurs d'activités. Impactant mentalement et physiquement toute une population

Vivre avec une pandémie pareille est très difficile, et beaucoup d'entre nous sommes confrontés à cette situation pour la première fois. Nous n'avons ni expérience, ni de modèle adéquat dont nous pouvons nous fier. C'est pourquoi il est indispensable pour tous de rester le mieux informés et vigilent pendant cette crise. Nous avons vu combien cette dernière a eu un impact sur le stress au travail, alors il est essentiel de disposer de directives et d'évoquer ce problème de la santé mentale au travail. De par là nous pouvons comprendre que les crises sanitaires de grande ampleur nécessitent l'intervention de moyens humains compétents et de moyens matériels rapidement mobilisables

## Section 03:La cartographie des risques

Nous aborderons dans cette seconde section quelques généralités sur la cartographie des risques et la démarche à suivre pour l'élaborer sachant qu'il n'existe pas une démarche standard.

### 3.1. Définition et types de la cartographie des risques

#### 3.1.1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un processus d'identification, de hiérarchisation et d'évaluation des risques permettant de les positionner sur des échelles afin de les traiter.<sup>16</sup> Selon IFACI la cartographie des risques est le positionnement des risques majeurs selon différents axes tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques. Son objectif est de permettre d'orienter le plan d'audit interne et d'aider le management à prendre en compte la dimension risque dans son pilotage interne.

La cartographie des risques est une représentation visuelle des résultats d'analyse du contexte "risque" d'une organisation, à une période donnée, cette représentation peut être relative à une entreprise, département, processus, ou sous processus.<sup>20</sup>

**Selon MOREAU** « La cartographie des risques n'est qu'un des produits essentiels du processus global de gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jour régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil de risques qui s'imposent (couverture, acceptation et augmentation du risque »

Une cartographie des risques est une façon de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le gestionnaire des risques aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur le risque (DE Marechal 2003).

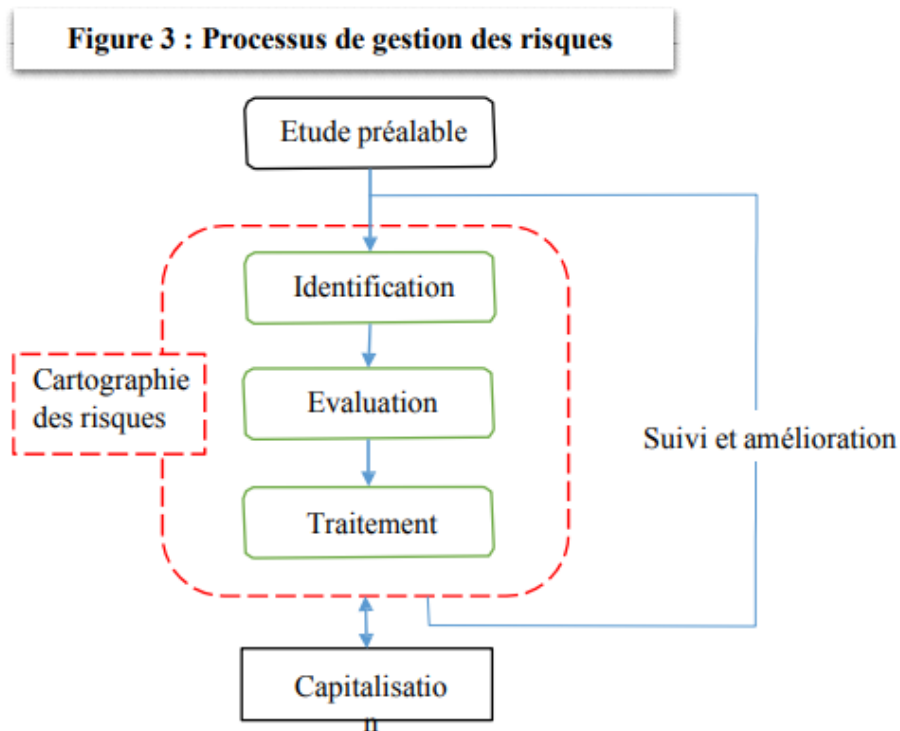
En rappelant que l'élaboration de la cartographie des risques représente une partie du processus global de gestion des risques :

---

341 HASSID Olivier op.cit. p136.

35 DARSA Jean-David, op.cit. p235.

MOREAU Franck, 2002, p 134, « Comprendre et gérer les risques », édition Organisation Paris.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

### 3.1.2. Les différents types de cartographie des risques

Avant de mettre en place une cartographie de risques il faut distinguer entre deux types de cartographie, à savoir la cartographie globale et la cartographie thématique, la sélection entre ces dernières dépend uniquement du type de risque à étudier.

#### ➤ La cartographie globale

« Cette démarche permet, pour une même entité de réunir et surtout de hiérarchiser et comparer des risques différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance. »<sup>17</sup>

#### ➤ La cartographie thématique

La cartographie thématique sert à recenser et hiérarchiser les risques spécifiques à un domaine bien particulier ou un thème bien précis (risques liés à un système, un processus, sous-processus...). Elle permet d'avoir une vision précise et fine des risques et constituer un premier pas vers une cartographie des risques globale (De Marechal 2003).

36 DE MARSHAL Gilbert, 2003, p18, La Cartographie Des Risques, édition Afnor, Paris.

### 3.1.3. Les Objectifs d'une cartographie des risques

Selon **Renard Jacques** la cartographie des risques représente un véritable inventaire des risques, et permet d'atteindre trois objectifs principaux :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du gestionnaire des risques d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne, et aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit.

Nous pouvons aussi ajouter les objectifs suivants :

- Une représentation graphique des risques permet de visualiser les zones de fragilité à traiter en priorité. (DARSA 2013)
- Détermine les risques associés aux processus et d'identifier les contrôles associés à ces risques (Deloitte 2016).
- La cartographie permet une vision synthétique des risques pris par l'entreprise sur ses métiers (Deloitte 2016).

### 3.1.4. Les acteurs du projet de cartographie des risques<sup>18</sup>

Les acteurs concernés par le pilotage du projet varient selon l'ampleur de ce dernier, ainsi les acteurs peuvent être internes ou externes à l'organisation :

#### ✓ Les acteurs internes

- Le risk manager : il identifie les risques, dessine la cartographie, les mesure, et à partir de là, il propose la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection.
- le manager opérationnel : il applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (par un contrôle interne) ;
- l'auditeur interne : il apprécie la qualité de la cartographie et des moyens mis en place, il détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin.

---

37 RENARD Jacques, 2013, p139, Théorie et pratique de l'audit interne, huitième édition, Eyrolles, Paris.

38 RENARD Jacques, 2010, p156, Théorie et pratique de l'audit interne, Septième édition, Eyrolles, Paris

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

Il faut signaler que l'auditer n'est pas concerné par l'élaboration et la mise en place d'une gestion globale des risques.

## ✓ **Les acteurs externes**

Cabinets de consultants, experts thématiques. L'organisation peut faire appel à des acteurs externes pour l'assistance ou la réalisation du projet, dans le but de fiabiliser et légitimer le processus ou dans le cadre d'une externalisation des processus ou activités.

### **3.1.5. Approches d'élaboration de cartographie des risques**

Les approches d'élaboration de la cartographie sont diverses et varient en fonction de l'activité exercée et des objectifs assignés par l'organisation, à la cartographie, en ce qui suit les plus connues.

#### ➤ **Approche top down**

Elle consiste à collecter en premier lieu la vision des équipes dirigeantes et des organes de gouvernance, puis à la partager à tous les niveaux de l'organisation.

Cette approche permet une vision macro des risques, elle donne une facilité d'organisation et un périmètre restreint et bien défini, toutefois cette approche a une vision potentiellement déconnectée de la réalité du terrain.

Cette approche permet aussi d'améliorer le processus décisionnel et favorise, par l'impulsion du haut niveau, l'instauration d'une culture des risques dans l'organisation propice à l'amélioration continue des processus.

#### ➤ **Approche bottom-up**

Elle donne la priorité aux personnes concernées par la gestion des risques au quotidien qui sont les opérationnels, ce qui permet d'être au plus près du terrain et des risques opérationnels, aussi elle favorise la sensibilisation de tous les employés à la gestion des risques, en revanche il existe une difficulté potentielle de la collecte d'information.

#### ➤ **Approche combinée**

Cette approche combine les approches bottom-up et top-down. Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels ce qui permet d'avoir une base assez complète des risques de l'établissement.

### **3.1.6. Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques**

Les méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques sont multiples, allant du plus élémentaire au plus complexe (Renard J 2010), et il n'existe pas une méthode idéale et unique.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

En générale l'élaboration d'une cartographie des risques comparant les phases suivantes :

- **La phase de préparation**

Cette phase consiste à prendre connaissance du mode de fonctionnement de l'entreprise, et à l'identification des différents processus.

- **La phase d'identification des risques**

L'identification des risques constitue la première phase de l'analyse des risques et vise à établir une liste aussi exhaustive que possible de tous les risques menaçant l'atteinte des objectifs en interne et en externe. En autre terme ISO définit l'identification des risques comme « *le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques. L'identification des risques a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs du système ou de l'organisation pourraient ne pas être atteints* »

Comme le spécifie le COSO II les techniques d'identification des risques sont utilisées et appliquées de manière ponctuelle ou permanente, selon les contextes et les besoins. En ci-dessous

- **quelques techniques d'identification des risques**

- **Les questionnaires :**

Cette méthode consiste à administrer à différents groupes de personnes une liste de questions en relation avec les risques susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise. Selon CORDEL, il est préférable que de tels questionnaires soient préparés puis exploités par des professionnels de la gestion du risque, ainsi que Quelles que soient les modalités choisies, il est important que les questionnaires soient relativement courts et que leur confidentialité soit assurée tout au long du processus.

- **Les entretiens individuels :**

Selon CORDEL<sup>1</sup> les entretiens individuels constituent sans doute la forme la plus simple de collecte d'information en matière d'identification des risques. Les principaux avantages de cette méthode sont sa simplicité, l'absence d'effets de groupe, ainsi que la gestion de la confidentialité (les informations collectées par cette méthode peuvent être plus percutantes que celles collectées au cours de réunions de groupe). En revanche, pour des raisons logistiques évidentes, un nombre relativement peu important de personnes peuvent être interrogées, ce qui peut mener à une vision relativement étroite des risques. Ces entretiens peuvent être menés de manière plus ou moins structurée, c'est-à-dire que les questions posées et les réponses possibles peuvent être plus ou moins larges.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

- **Identification basée sur les check-lists** :C'est une méthode par laquelle on est amené à lister l'ensemble des risques éventuels qu'est censée encourir l'entreprise et se demander après sur leurs existences.

- **Identification basée sur l'atteinte des objectifs** :

Il s'agit d'analyser les processus et les activités de l'entité et de rechercher ensuite les Dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou les résultats attendus (IFACI, 2006 : 19)

-**Identification par analyse des activités** :

Après une décomposition des processus en activités, une estimation des conséquences Potentielles de la bonne ou mauvaise exécution des tâches est requise.

- **La phase d'évaluation du risque**

Une fois identifiés, les risques doivent faire l'objet d'une évaluation, cette phase a pour objet de classer ces risques et de les différencier selon leurs acceptabilités. L'objectif principal de cette phase n'est donc pas tant l'évaluation des risques, mais l'identification d'un seuil d'acceptabilité.

L'évaluation du risque représente une étape primordiale dans le processus de gestion des risques, en outre cette étape est la plus complexe, et souvent la moins maîtrisée (Frédéric Cordelé 2013) En termes de méthodes d'évaluations du risque il existe deux grandes catégories (quantitatives et qualitatives), souvent les risques sont évalués sur deux axes : l'impact (gravité) et la probabilité d'occurrence (fréquence)

### 3.1.6. Méthodes d'évaluations des risques

#### a) Les méthodes quantitatives

Pour le COSO II, les techniques quantitatives d'évaluation du risque « sont habituellement plus précises et sont utilisées dans des activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives »

Par ailleurs COSO II a précisé que « *la mise en œuvre des techniques d'évaluation quantitatives nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importants, et requiert parfois l'utilisation de modèles mathématiques* »

#### b) Les méthodes qualitatives

Les techniques d'évaluation qualitatives du risque sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un coût raisonnable

## Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

*« La qualité de ces évaluations qualitatives dépend essentiellement des connaissances et du discernement des personnes impliquées, de leur compréhension des événements potentiels et du contexte » (COSO II 2004)*

- **L'estimation des risques**

Souvent les risques sont estimés et classifiés selon leurs Fréquence (probabilité d'occurrence) et la gravité de leurs impacts, sur une échelle.

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

Exemple d'échelle de Fréquence (probabilité d'occurrence) à quatre niveaux :

**Tableau 1 : Cotation de la fréquence**

Fréquence	Commentaire
Faible (rare)	Evènement pouvant se produire dans des cas exceptionnels
Moyenne	Evènement pouvant se produire une fois par an
Fréquente	Evènement risque de se produire plusieurs fois par an
Très fréquente	Evènement peut se produire de façon récurrente (plusieurs fois par mois)

Source : séminaire KPMG 2014 sur Cartographie des risques

Exemple d'échelle de Gravité à quatre niveaux :

**Tableau 2 : Echelle Cotation de la gravite**

Gravite	Commentaire
Faible	Impact négligeable
Modérée	Impact modéré
Majeure	Dommmage important
Catastrophique	Dommmage catastrophique

Source : séminaire KPMG 2014 sur Cartographie des risques

## Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

L'échelle de criticité est le résultat de la cotation du risque sur les deux échelles précédentes, ci-dessous un exemple d'une échelle de criticité

**Tableau 3 : Echelle niveau de criticité**

Echelle	Niveau de criticité
Mineur	Le risque est insignifiant et se situe très en dessous du seuil d'appétence
Elevé	Le risque a des conséquences qui demeurent tolérables, il faut néanmoins le surveiller
Modéré	Le risque est mal ressenti par l'entreprise, les conséquences sont graves. Le risque doit absolument et rapidement être traité
Critique	Le risque peut mettre jusqu'à la pérennité de l'entreprise en jeu. Dans tous les cas, l'entreprise est affectée durablement.

Source : séminaire de KPMG 2014 sur Cartographie des risques

### 3.1.7. Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques représente un classement de ces derniers par rapport à leur fréquence ou impact, ou criticité, afin de prendre des mesures pour les traiter, ci-dessus un exemple d'hiérarchisation des risques selon leurs criticités :

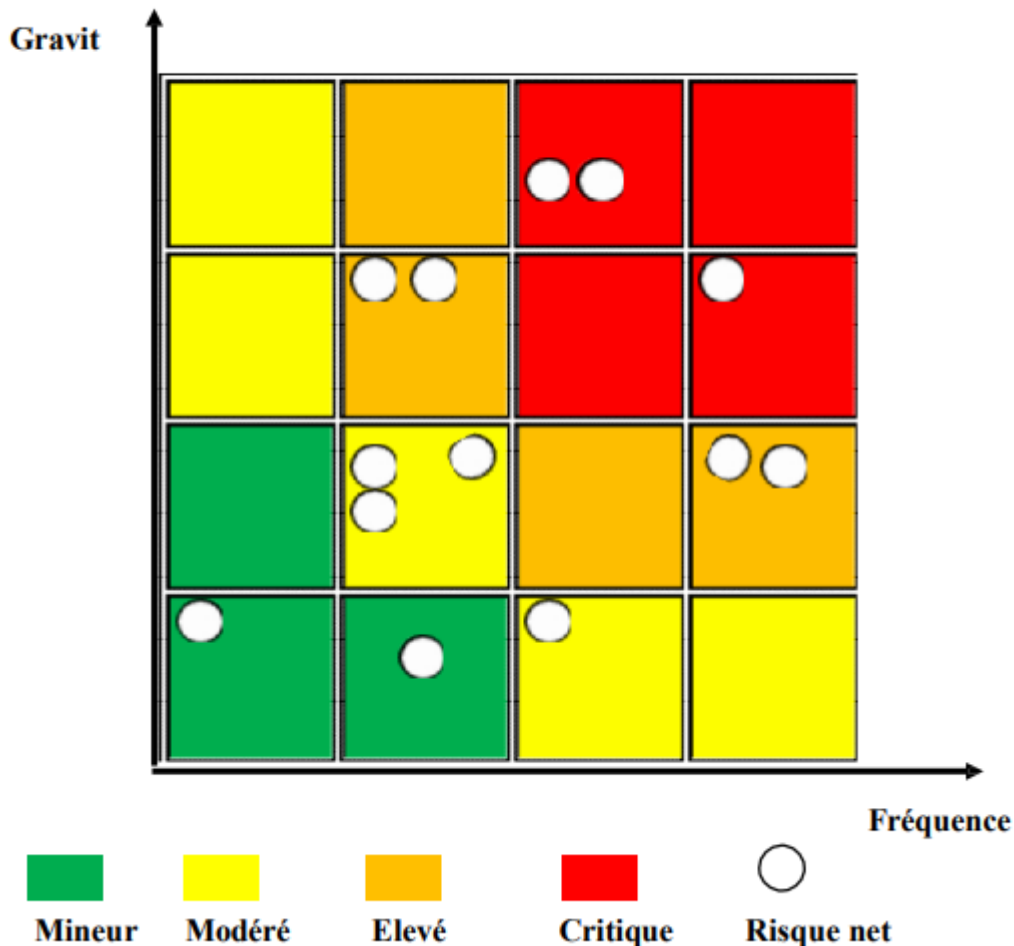
**Tableau 4 : hiérarchisation des risques selon leurs criticités**

Catégorie du risque	Les risques
Critiques	
Elevés	
Modérés	
Mineures	

Source : moi-même à partir de la littérature

Ci-dessous un exemple de cartographie des risques :

Figure 4 : Cartographie des risques nets



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

## ➤ La phase d'appréciation du contrôle interne

Après avoir identifié et évalué les risques, il est important d'apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques qui existe.

### - L'objectif du contrôle interne

L'objectif générale du contrôle interne est d'assurer la pérennité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts. Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs particuliers présentés comme suit:

- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- Efficacité et efficacité des opérations ;

# Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

- Protection du patrimoine ;
- Respect des lois, règlements et contrats.

L'auditeur doit normalement évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. (Renard J 2010).

Pour atteindre les objectifs du contrôle interne, les auditeurs internes doivent s'assurer que :

- les objectifs de l'organisation sont cohérents avec la mission et y contribuent ;
- les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- leurs modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'entreprise ;
- les informations relatives sont recensées et communiquées.

## ➤ La phase du Traitement des risques

Une fois les risques évalués, le management détermine quels traitements appliquer à chacune de ces risques. Les différentes modalités de traitement sont les suivantes<sup>2</sup> :

**-L'évitement** : (Cesser les activités à l'origine du risque). L'évitement du risque peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché géographique ou de vendre une activité.

**-La réduction** : Prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence, ou l'impact du risque, ou encore les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement telle la mise en place de contrôles.

**-Le partage** : Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.

**-L'acceptation** : Ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

Le traitement du risque permet d'une part de prévenir et de réduire les risques inacceptables par la mise en place de mesures de prévention ou de protection afin d'atteindre le niveau de sécurité souhaité. D'autre part, il s'agit de traiter les risques résiduels en élaborant des solutions de couverture pour l'entité considérée.

Une fois élaborée, il faut garder à l'esprit que la cartographie est une photographie des risques à un instant donné, un outil statique. Il convient donc de rendre cet outil vivant, en lui donnant une utilité concrète dans l'entreprise et en le réactualisant régulièrement car elle est élaborée à un moment donné et constitue une image du profil de risque à un temps T déterminé.

## Chapitre 01 :l'entreprise management des risques stratégiques

---

En général, cela se fait annuellement mais il est clair qu'à chaque fois qu'un incident se produit ou qu'un changement ayant un impact sur un événement à risque survient, la mise à jour de la cartographie doit s'opérer, dans ce cas, cela se traduira vraisemblablement par une augmentation de l'évaluation d'un risque. En plus, s'il s'agit du lancement d'un nouveau produit ou la promulgation d'une nouvelle réglementation, les risques qui y sont reliés seront introduits dans la cartographie.

### **Conclusion :**

Après avoir fait le tour du concept générale du risque ainsi que de gestions des risques et de ses acteurs nous pouvons conclure que ce dernier vient en réponse efficace au problème d'exception des entreprises aux risques de tous types. Ainsi nous pouvons conclure que l'objectif principale de la gestion des risques est de sortir les entreprises des situations de crise avec le moins de désagréments possible car il présente plusieurs atouts non négligeables mais néanmoins connait des limites.

# Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

## Introduction

Les **crises sanitaires** sont des pandémies importantes, qui touchent entre une dizaine de personnes (cas des crises très médiatisées qui touchent les pays développés, comme certaines crises alimentaires) et des millions de personnes. Elles peuvent avoir des coûts économiques, sociaux et politiques considérables.

Le 11 mars 2020, l'épidémie de Covid-19 est déclarée pandémie par l'OMS, qui demande des mesures de protection essentielles pour prévenir la saturation des services de soins intensifs et renforcer l'hygiène préventive (suppression des contacts physiques, serremments de mains, fin des attroupements et des grandes manifestations ainsi que des déplacements et voyages non indispensables, promotion du lavage des mains, mise en application de quarantaine, etc.).

Cette pandémie mondiale provoque des annulations en série de manifestations sportives et culturelles sur toute la planète, la mise en place par de nombreux pays de mesures de confinement pour freiner la formation de nouveaux foyers de contagion, la fermeture des frontières de nombreux pays, et un krach boursier du fait des incertitudes et des craintes qu'elle fait peser sur l'économie mondiale. Elle a aussi des effets en termes d'instabilité sociale et économique et est le prétexte à la diffusion en ligne d'informations erronées ou relevant de la théorie du complot.

Dans ce chapitre nous allons définir quelques concepts de base sur la crise sanitaire, ensuite nous allons aborder le sujet de la performance organisationnelle, et enfin quel a été l'impact de la crise sanitaire sur cette dernière.

## SECTION 01 : GENERALITES SUR LA CRISE SANITAIRE

Depuis le début des années 1990, plusieurs crises sanitaires majeures ont marqué les esprits : celle du sang contaminé et celle de la « vache folle » en sont des exemples parlants. À la différence de la peste ou encore de la grippe espagnole du début du siècle dernier, ces crises se caractérisent par la réunion de trois éléments : une origine très incertaine au début, un retentissement médiatique sans précédent ensuite et une déstabilisation complète des systèmes institutionnels de gestion sanitaire enfin. À la suite de ces « affaires ». La notion de sécurité sanitaire fait son apparition et remet par voie de conséquence les impératifs de santé publique au coeur des missions de l'État. Mais les citoyens exigent plus car, à côté d'une demande croissante de protection contre les risques sanitaires, ils attendent que les autorités en charge de ces dossiers prennent toutes leurs responsabilités et gèrent la crise. Ce que

# Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

l'histoire récente nous enseigne, le SRAS, la grippe aviaire et la grippe porcine constituant trois autres cas symptomatiques, est que tout risque sanitaire peut se transformer rapidement en une véritable crise sanitaire. Alors il faut s'engager dans un véritable mécanisme de gestion de cette crise afin de l'endiguer, de la contrôler et surtout de la résoudre.

## 1. Définition de quelques concepts de base

Qu'est-ce qu'une crise sanitaire ? La notion de crise est trop riche. Comme initiation nous allons aborder en premier lieu le concept de « crise » en nous appuyons sur quelques définitions de différents chercheurs et professionnels de la communication. Pour ensuite arriver à la définition globale de la crise sanitaire.<sup>1</sup>

### 1.1. Concept de crise

*« La crise peut être définie comme un processus qui menace de désagrégation une organisation ou un univers de références. C'est une période de tension conflictuelle ou une situation de déséquilibre grave ou de rupture préoccupante : crise politique, économique ou sociale »*

Selon **Herman Khan (1972)** <sup>2</sup>*« une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables »*<sup>2</sup>. Cet auteur définit donc la crise selon trois caractéristiques : la mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation, le manque de temps disponible pour répondre et la surprise, qui est le côté inattendu ou non anticipé par les décideurs.

Selon **Uriel Rosenthal** <sup>3</sup> *« une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui en situation de forte pression et haute incertitude nécessite la prise de décisions cruciales »*<sup>3</sup>.

A la suite de ces définitions, nous constatons que la notion de crise a été abordée de différentes manières. Mais nous pouvons donner une définition qui va englober tout ceci.

*La notion de crise se définit comme une rupture qui plonge l'organisation dans une incapacité temporelle à comprendre les événements et à y répondre, menaçant ainsi ses*

---

<sup>1</sup> 1 Wikipédia « Crise (généralité) », [http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Crise\\_\(généralité\).org](http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Crise_(généralité).org), mise à jour le 4 novembre 2020(Consulté le 12 décembre 2022 à 15h38)

<sup>2</sup> 2 Patrick LAGADEC, « la gestion des crises, outil de réflexion à l'usage des décideurs », McGraw-Hill, Mars 1991. p.51

<sup>3</sup> 3 Patrick LAGADEC, op.cit. 1991, p.51

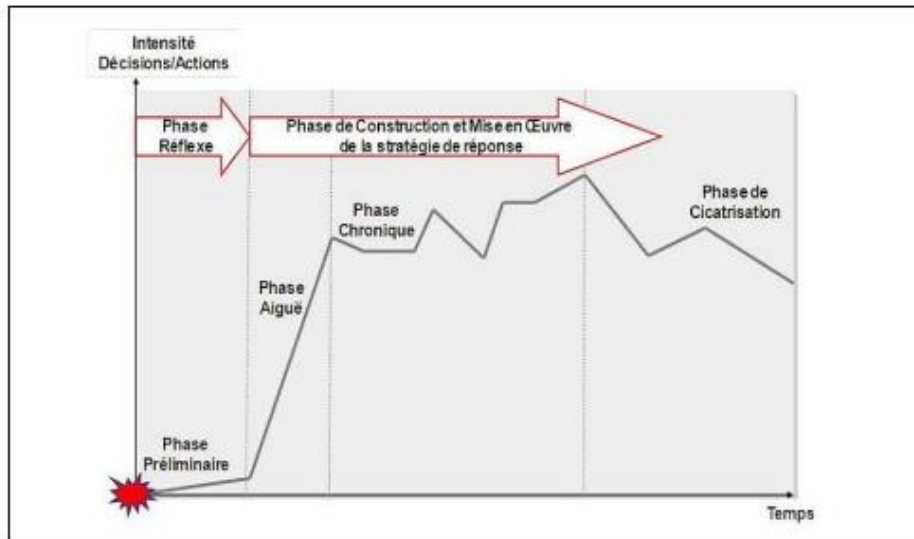
<sup>4</sup> 4 Désamorcer une crise, 9 juin 2017. Repéré à [WWW.assistant-courrier.laposte.fr](http://WWW.assistant-courrier.laposte.fr)

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

*objectifs prioritaires. Elle présente un caractère d'urgence dans la décision et a des conséquences internes et externes*

### 1.1.1. Les phases d'une crise

Figure N° 01 : Schéma représentant les phases d'une crise



Source : [www.assistant-courrier.laposte.fr](http://www.assistant-courrier.laposte.fr) « Désamorcer une crise »

- **La phase préliminaire** : Période d'avant-crise. La crise est sous-jacente et annoncée par des signes forts, que l'entreprise décide de traiter ou non. A ce stade, il est encore possible de désamorcer la crise en prévenant les risques et en mettant en place une communication efficace. Si la crise est inévitable, il faut s'y préparer ;
- **La phase aiguë** : Entrée officielle de l'entreprise en période de crise. Mise en place d'une cellule de crise, composée d'un chef de crise (leader), d'experts sur le sujet, d'un responsable communication et d'un porte-parole ;
- **La phase chronique** : Apogée de la crise. L'attention des médias est focalisée sur la crise. La durée du traitement médiatique peut s'étendre de quelques jours à quelques semaines, en fonction des autres sujets d'actualité ;
- **La phase de cicatrisation** : Retour à la normale. Les médias ont délaissé le sujet, mais la prudence est de mise car la crise peut resurgir à tout moment. Ensuite, il s'agit pour l'entreprise de tirer les enseignements de la crise.

Intensité (décisions/actions).

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

Une fois l'origine de la crise identifiée, il faut agir vite. 80% des crises ont une durée inférieure à 3 jours et les différentes phases de la crise se succèdent très rapidement et laissent peu de temps pour construire un contre argumentaire efficace et convaincant.<sup>5</sup>

### 1.2. Concept de crise sanitaire

**Définition 1 :** « *Les crises sanitaires sont des événements touchants réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité surmortalité. Elles sont déclarées par l'Etat. Certaines d'entre elles peuvent également faire l'objet d'un scandale sanitaire, lorsque la confiance des consommateurs et des citoyens est en jeu* »<sup>3</sup>

**Définition 2 :** une crise sanitaire est une menace pour l'état de santé d'une population. Deux caractères permettent de décréter qu'il y a une crise sanitaire : l'état d'urgence et le caractère inédit du risque à l'origine de cette crise. C'est l'Etat concerné qui décrète l'état de crise. Elle peut notamment se présenter en tant qu'épidémie (due à des agents pathogènes tels que le virus H1N1), ou en tant que crise d'origine médicamenteuse, alimentaire ou encore naturelle (tsunami).<sup>4</sup>

### . 1.3 L'épidémie :

Développement et propagation rapide d'une maladie contagieuse, le plus souvent d'origine infectieuse dans une population.

**1.4 La pandémie :** On parle de pandémie en cas de propagation mondial d'une nouvelle maladie en l'absence d'immunité dans la grande majorité des cas.

## 2. Typologie des crises sanitaire

Elles sont de plusieurs types :

- Les épidémies ou pandémies importantes, qui touchent un nombre très important de personnes (cas des crises très médiatisées qui touchent les pays développés. On classe parfois dans cette catégories des problèmes de type nosocomiaux, ou des crises principalement zoonotiques (ex. : fièvre aphteuse, crise de la vache folle), mais qui peuvent toucher l'Homme ;

---

<sup>39</sup> 5 Stéphane Billiet, « désamorcer une crise », 9 juin 2017

<sup>40</sup> Dr. Kohen Jamal Eddine & Pr. Belyamani Lahcen & Pr. Ahmed Rhassane El Adib, « *crise sanitaire & stratégies de communication* », Septembre 2020, p.2

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

- des crises liées à des médicaments ou vaccins contaminés ou pollués ;
- des crises liées à des évènements climatiques ou météorologiques (surmortalité induite par une canicule, suites d'un tsunami ou d'un tremblement de terre, d'une sécheresse ou d'inondation exceptionnelle) ;
- des crises induites par les conséquences d'un accident source de pollution de l'eau ou de l'air (ex. : retombées de l'accident de Tchernobyl en Biélorussie) ;
- certaines crises alimentaires touchant parfois des millions de personnes ;
- conséquences d'une exposition chronique à un contaminant dangereux à long terme (ex. : amiante).

Dans tous ces cas, les crises sanitaires peuvent avoir des coûts économiques, sociaux et politiques considérables.

- Les exemples des crises sanitaires
- Annuelle : Grippe pandémique (250 000 à 500 000 décès par an)
- 1347-1352 : Peste noire (25 millions de victimes)
- 1918 : Grippe espagnole (environ 50 millions de victimes)
- 1950 - 1977 : Distilbène (provoque des malformations)

D'après un article publié par VUIBERT, nous pouvons identifier les principales caractéristiques des crises sanitaires.

Les crises à fortes composantes sanitaires comportent des caractéristiques spécifiques :

- Elles se caractérisent par l'écho très important qu'elles aient dans l'opinion publique et par les répercussions nombreuses qu'elles ont tant dans le monde politique, que dans le monde médical et sanitaire ;
- Elles portent atteinte à la crédibilité du savoir médical et à la légitimité des institutions sanitaires ;
- Elles mettent en cause des valeurs comme la responsabilité individuelle et collective, les libertés démocratiques, l'importance accordée à la vie humaine. Dans des conflits, souvent intenses entre différentes valeurs ou des intérêts divergents, la santé est sacrifiée devant les contraintes économiques.
- Elles suscitent un émoi considérable, propice aux rumeurs, dans les populations concernées, ainsi qu'un retentissement médiatique assuré ;

## **Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.**

---

- Elles posent aux décideurs des difficultés considérables, liées notamment aux fortes incertitudes sur les effets et à la nécessité absolue de répondre d'urgence aux inquiétudes, les enfermant dans un dilemme permanent : courir le risque de se voir reprocher soit une sous réaction (la négligence), soit une sur-réaction (la panique) ;
- Elles portent atteinte à la crédibilité du savoir médical et à la légitimité des institutions sanitaires ;

A partir de ces caractéristiques ou bien spécificités des crises sanitaires, nous constatons qu'une crise sanitaire se caractérise particulièrement par une diffusion voire une propagation rapide et géographiquement très étendue c'est-à-dire qu'elle peut toucher plusieurs continents ou le monde entier. C'est un véritable bouleversement et une épreuve.

On a beau lister les caractéristiques d'une crise sanitaire mais ceux-ci restent incomplètes parce que chaque jours il y a une nouvelle masse d'informations qui arrive la concernant, on ne sait pas par exemple combien de temps le virus pourrait persister sur les surfaces inertes, qu'elle est la durée de l'incubation, pourquoi il y a une augmentation de contagiosité de cas asymptomatiques, ainsi un quart des patients pourraient être des porteurs sains ajoutons aussi que la recherche du virus par PCR sur prélèvement n'est pas très fiable non plu. Et c'est pour cela qu'il faut rester très vigilant en respectant notamment les mesures barrières.

### **3. Historique du COVID-19 :**

Les premiers cas apparus en chine ont été rapportés décembre 2019, mais rapidement, les cas se sont apparus dans tous les pays du monde, l'un après l'autre sans aucune exception. Enfin l'OMS sonne le glas d'une pandémie comparable à celle de la grippe espagnole de 1918. D'un virus banal à un mutant dangereux, tous les scénarios étaient envisageables, même celui du complot ...qui a fait couler beaucoup d'encre.

Quoique qu'il en soit, Le virus identifié serait un mutant de son ancêtre peu virulent et cause une nouvelle maladie par sa transmission et surtout par sa pathologie incomparable à aucune autre connue auparavant.

La source de ce virus serait peut-être les chauves-souris et / ou le pangolin, deux espèces animales hébergeant des coronavirus très proches du SARS-CoV-2.

Le problème est que ce nouveau virus fut à l'origine d'une nouvelle pathologie qui a fait que la médecine a pataugé avant de savoir comment gérer les malades qui en sont atteints.

## **Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.**

---

Néanmoins, et comme beaucoup de virus respiratoires, un pourcentage non négligeable de personnes atteintes feront une maladie asymptomatique tout en étant de potentielles sources de contamination Il semble également que la transmission directe par la salive, de personne a personne soit la plus incriminée dans la propagation de la maladie; la transmission par les objets est certainement moins importante mais jamais nulle.

De ce fait, des mesures d'hygiènes ont été préconisées par les différents organismes internationaux de santé, les sociétés savantes de maladies infectieuses.

### **4. La gestion de la crise du COVID 19 dans le monde**

Difficile à décrire tous les scénarios vue leur diversité et parfois anarchique. D'abord les gestes barrières, le port de masque, la désinfection des mains et des objets, la distanciation sociale ; cela n'a pas été suffisant et le nombre des cas graves augmentait de jour en jour.

En l'absence d'un traitement antiviral efficace et l'aggravation des malades, les soins intensifs se sont petit à petit remplis puis saturés dans tous les pays du monde et ça continue jusqu'à maintenant. Nous avons tous assisté à la pénurie de masque et des respirateurs.

Nous avons tous assisté au dilemme, donné ou pas de la chloroquine, médicament connu pour le paludisme et qui pourrait être efficace contre le Coronavirus, sans arriver à des conclusions ou recommandations basées sur les résultats : « évidence Based médecine ».

La mondialisation a eu son effet : le virus s'est propagé à une vitesse vertigineuse et n'a pas épargné ni les pays lointains ni les pays chauds qui habituellement, de par leur climat, sont peu touchés par les virus respiratoires.

Dans cet état de panique, le confinement était la solution dans la plupart des pays à travers le monde, à commencer par la Chine, point de départ de ce fléau ; on n'est pas prêt d'oublier les images diffusées sur toutes les télé, de l'armée chinoise en train de clouter les portes des chinois afin de les obliger à respecter le confinement et arrêter la chaîne de transmission.

Certains pays ont compté sur l'immunité naturelle des populations : immunité de groupe ou de « troupeau », laissant les gens s'infecter et guérir ou ...mourir. Ce dernier scénario s'est avéré catastrophique et a suscité beaucoup de réactions négatives de la part de l'opinion publique contre les gouvernements concernés.

Tout ceci s'est accompagné d'une course à la commercialisation des tests nécessaire à tel point que le test PCR et le CT sont devenus monnaie courante ainsi que d'autres termes médicaux qui ont trouvé également leur place dans le langage communautaire.

## **Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.**

---

Et puis est venu le temps des vaccins, la course a commencé sitôt le virus identifié.

### **5. Les vaccins contre le covid-19**

Plusieurs vaccins contre le Covid-19 ont pu être développés en un temps record : 12 à 18 mois, une première mondiale. Jusqu'alors, mettre au point un vaccin prenait des années : le plus rapide, 4 ans pour obtenir le vaccin contre les oreillons, 7 ans pour développer un vaccin contre la polio, 9 ans pour un vaccin contre la rougeole, 15 ans pour un vaccin contre le HPV (papillomavirus humain), 34 ans pour un vaccin contre la varicelle, et 36 ans plus tard, nous n'avons toujours pas un vaccin contre le SIDA.

Parmi les vaccins développer contre le COVID-19 :

- ✓ Sinovac-corona Vác : Fabriquer par la société Sinovac biotech Ltd, c'est une société chinoise spécialisé en biopharmacie, et la commercialisation de vaccin humain
- ✓ AstraZeneca vaccin : fabriquer par le groupe pharmaceutique suèdo-britannique dans le Royaume-Uni
- ✓ Sputnik vaccin : Fabriquer par l'institut de recherche Gamaliel d'épidémiologie et de microbiologie qui se situe a Moscou en Russie

### **6. Les répercussions social et économique de la crise sanitaire.**

Sur le plan scientifique et sanitaire, c'est une leçon d'humilité pour l'humanité en général et la communauté scientifique internationale en particulier.

En effet, cette pandémie nous a prouvé que malgré tous les moyens actuels des plus grandes sociétés scientifiques, pharmaceutiques, laboratoires et académiques, nous étions tout aussi impuissants qu'en 1918 lors de la grippe espagnole, avec quand même une différence, une meilleure prise en charge générale du patient et la préparation ultrarapide des vaccins.

#### **a. La crise sociale :**

Le confinement, la distanciation les gestes barrières, sont tous des modes de vie nouveaux qu'il nous a fallu apprendre et appliquer ce qui n'est pas évident même pour les initiés.

## **Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.**

---

### **b. La crise économique :**

L'impact de cette crise économiquement, en tant que brutal retournement de la conjoncture dans le cycle économique, résulte à la fois d'un choc d'offre négatif (chute de la production industrielle, fermeture d'usines, arrêt de projets de construction et d'infrastructures, perturbations graves des chaînes d'approvisionnement des firmes, etc.) et d'un choc de demande négatif (freinage de la consommation des ménages du fait des mesures de confinement, report des plans d'investissement) qui provoquent une violente récession économique

### **c. Le côté positif dans cette crise sanitaire :**

Fût que, à cause des ruptures de stock, beaucoup de pays se sont mis à fabriquer les produits nécessaires à la prévention : fabrication de masque, de soluté alcoolique et même fabrication de respirateurs au Liban par exemple par une startup, qui, en trois mois a pu mettre en place cet appareil qui sauve la vie des malades dont les poumons sont attaqués par le virus.

## **7. Comment se développe une pandémie grippale**

L'apparition d'une pandémie grippale peut résulter d'une recombinaison génétique entre des virus grippaux animaux et humains ou de mutations progressives d'un virus animal, permettant une adaptation à l'être humain. S'agissant de la transmission de l'humain à l'humain, le virus grippal se transmet par :

- La voie aérienne, c'est-à-dire la dissémination dans l'air du virus par l'intermédiaire de la toux, éternuement ou les postillons ;
- Le contact rapproché avec une personne infectée, lorsqu'on lui serre la main ou qu'on utilise les mêmes couverts que la personne malade ;
- Le contact avec des objets touchés et donc contaminés par une personne malade (ex : poignée de porte).

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

**Tableau N° 05** : phases de pandémie grippale selon l’OMS

<b>Période interpandémique</b>	1	Aucun nouveau sous-type de virus grippal chez l’homme
	2	Idem + nouveau sous-type de virus grippal circule chez l’animal et représente un risque important pour l’homme
<b>Période d’alerte</b>	3	Cas isolés d’infections humaines par un nouveau sous-type de virus grippal. Pas de transmission interhumains ou rares transmissions à des contacts proches.
	4	Petits foyers avec transmission interhumaine limitée, mais propagation très localisées.
<b>Pandémie</b>	5	Transmission accrue et durable dans la population générale

**Source : Organisation mondiale de la santé. Plan mondial OMS de préparation à une pandémie de grippe, 2005**

### 8. Conséquences des crises sanitaires

- Les crises sanitaires se traduisent par une augmentation des indicateurs de morbidité ou de mortalité (ex : la canicule d’août 2003 a causé le décès de plus de 15 000 personnes) ;
- Elles peuvent entraîner une éventuelle déstabilisation des pouvoirs publics, car l’Etat est jugé responsable du système sanitaire ;
- Une crise sanitaire peut révéler des dysfonctionnements au niveau du système de santé (ex : un nombre insuffisant de lits dans les établissements de santé pour accueillir les malades durant les mois de juillet et août).

A partir des informations recueillies, nous avons constaté que les crises sanitaires ont des effets négatifs sur le monde entier, perturbant ainsi la vie sociale de plusieurs personnes, et impactant surtout l’économie d’un pays. Ces crises peuvent entraîner des pénuries, migrations, difficultés sociales consécutives à des licenciements massifs et la baisse des revenus.

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

Elles ont aussi des conséquences sur le monde du travail, notamment sur les TPE et PME (très petites entreprises, et petites et moyennes entreprises), entraînant ainsi leur faillite. La crise est d'autant plus problématique qu'elle touche en priorité les personnes les plus vulnérables et aggrave donc plus leur situation. Ajoutons que la crise sanitaire entraîne l'apparition d'un nouveau type de virus, ce dernier possède des caractéristiques immunologiques nouvelles par rapport aux virus habituellement circulants, l'immunité déjà affaiblie par ce virus aura pour conséquence la propagation rapide de la maladie.

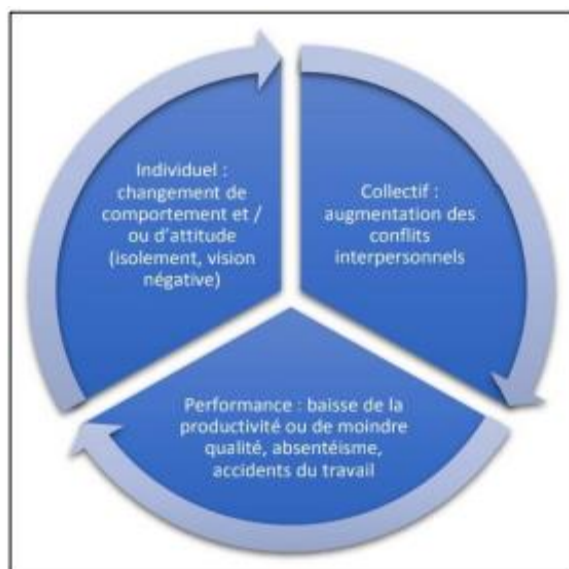
Si les entreprises ont été impactées par cette crise, il va de soi que les membres, dirigeants et salariés qui les composent sont également touchés surtout avec le confinement, le télétravail et le chômage partiel.

Parmi les autres conséquences qu'une crise sanitaire peut causer, nous nous sommes posé la question si les relations au travail ont-elles aussi été affectées par la crise sanitaire. Et d'après les informations nous pouvons dire que pendant la crise sanitaire le stress au travail a augmenté.

### 8.1. Conséquences néfastes du covid-19 sur la santé mentale dans l'entreprise

Nous pouvons dire que l'année 2020 est une année exceptionnellement stressante, la crise sanitaire a été un véritable choc sur la santé mentale des travailleurs partout dans le monde. Ainsi, les symptômes liés au stress qu'on a vu plus haut vont avoir un réel impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise à différents niveaux

Figure N° 07 : impact de la crise sanitaire sur la santé de l'entreprise



## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

Source : J-P. MATZ, P. MASUY, *Impacts de la crise sanitaire sur le monde du travail – AIST 84, octobre 2020, p.2*

De par là nous pouvons dire que le climat social est en dégradation, ce qui va entraîner un sentiment de non-appartenance au collectif. Aussi, les horaires de travail ne sont plus respectés, le taux d'accidents et d'arrêt du travail pour maladies, anxiété, trouble du comportement ou bien épuisement professionnel (burn-out) ont augmenté. Tout ceci va mener à la baisse de la productivité car la recherche du travail bien fait n'est plus une priorité pour les salariés car ces derniers ont perdu leur motivation, et qui dit baisse de productivité dit aussi baisse de performance de l'entreprise, et donc l'image de l'entreprise vis-à-vis du public isque d'être atteinte de façon négative.

### 8.2. Impact de la crise sur la gestion des équipes

Avec l'arrivée de cette crise sanitaire, la fonction de manager s'est transformée. Le travail à distance, l'angoisse des collaborateurs et la surcharge de travail, ainsi que l'adaptation à de nouvelles conditions de travail que la crise du covid-19 et le confinement qui en découle ont causé, a mis à rude épreuve la gestion des équipes de travail.

Le télétravail n'était pas une tâche facile pour les managers cars ils n'avaient pas l'habitude ni de l'expérience du management à distance sur une si longue période. Alors les chefs de services étaient obligés d'expliquer à chacun la nouvelle organisation, redistribuer les missions organiser des visioconférences et bien d'autres tâches.

Mais les managers ont dû faire face aussi à un autre challenge accentué par cette crise et qui est la prévention de risques psychosociaux chez leurs collaborateurs. Il leur fallait gérer les angoisses des salariés causés par l'isolement, le confinement, le télétravail, la perte de revenu, le chômage partiel...etc. et malgré tout ceci les managers sont restés motivés, d'après **Annette Chazole**, manager de l'offre de formation en management chez Cegos « *70% des salariés se sont sentis écoutés et compris par leur manager lors de cette période. Et 71% estimaient que leur travail était reconnu. Ce qui montre une réciprocité dans la confiance* »

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

### 8.3. Conséquences du covid-19 sur la santé mentale des soignants exposés au virus<sup>4</sup>

*« Les professionnels de santé sont en première ligne dans la lutte contre cette pandémie et de ce fait ils sont le mieux à même de rassurer les patients et leurs familles. La charge de travail et émotionnelle provoquée par mobilisation et la lutte contre la pandémie est également source e stress et d'anxiété chez les équipes de santé que les responsables de santé doivent prendre en considération et assurer la prévention »*

### Conclusion

Le monde de médecine est particulièrement touché par la problématique d'un stress professionnel destructeur pour l'individu. Une étude chinoise a montré que les médecins exposés directement aux patients contaminés présentaient un taux élevé d'insomnie d'anxiété, de dépression. Ceci a été la conséquence de l'ignorance de l'ampleur de ce virus, le manque de matériel, risque d'être contaminé, absence de repos et surtout le fait d'être confronté à de nombreux décès.

Parmi les nombreux conséquences de la crise sanitaire nous avons vu que l'impact qu'elle a eu sur le monde du travail a été très prononcé. De nombreux travailleurs se sentent désarmés face à ces changements majeures que ce soit dans leur vie personnelle ou professionnelle.

---

41 ;Communiqué de presse, Baromètre Cegos Climat Social 2020, Paris, 17 nov 2020, p.5  
Ministère 8 de la santé, Santé mentale et Covid-19, Alger, avril 2020, p.1

# Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

## SECTION02: LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle devenant une obligation pour les différents acteurs peu importe leurs domaines d'actions. En science de gestion, la performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent, de nombreux chercheurs se sont attaché à la définir (Bouquin 1986, Bescos et al 1993, Bourguignon 1995, Lebas 1995, Bessire 1999), guidé par les préoccupations continues des managers d'assurer la survie des unités qu'ils dirigent. Une des grandes questions que se posent depuis toujours les managers est comment améliorer la performance de l'entreprise.

### 2. Introduction au concept de performance

Dans l'environnement économique actuel, le manager est censé prendre des décisions plus rapidement que jamais. Ces décisions doivent être basées sur des données significatives et précises. Afin d'y parvenir, il est incontournable pour l'équipe de direction de mesurer la performance de leur entreprise régulièrement et prendre des actions basées sur les conclusions tirées. Mais avant d'aller plus loin dans la mesure de la performance, il est essentiel de savoir.

#### 2.1. Définition de la performance :

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents.

En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique.

La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. Il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des normes, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs.<sup>5</sup>

La performance peut être, également appréciée de manière qualitative sous la forme d'un jugement de valeur. Alors, elle est évaluée à travers la construction d'outils de mesure adaptés aux spécificités du contexte actuel et aux spécificités de l'organisation elle-même

Il en résulte que la performance, étant un concept multidimensionnel, de nombreux auteurs ont tenté de donner une définition au concept de performance des entreprises.

---

42Benoît NDI ZAMBO, « les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité 43 », Cotonou, 28 mai 2001, p.19

Laidi Saloua, Kherbouche katia, « l'impact de la fidélisation sur la performance des salariés », mémoire de fin de cycle, option sociologie du travail et des ressources humaines, université A.Mira, Bejaia, 2015, p.34

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

Comme le disait **M. Christian Marmuse**<sup>6</sup>« revêt donc des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire »

**Pour Albanes :** « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficience ».

**Pour Dimitre Weiss**<sup>7</sup> : « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe dans la direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »

**Pour Chandler:** il considère la performance comme une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. D'après ces définitions on peut dire que la notion de performance découle du degré de conformité entre les buts ou les objectifs tracés et les résultats obtenus, mais d'atteindre ces résultats avec un minimum de coûts.

### 2.2. La distinction entre la performance et les notions voisines

#### 2.2.1 L'efficacité :

Elle est définie comme étant « Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>6</sup> L'efficacité est au cœur de toutes démarches visant à évaluer les performances des entreprises.

L'efficacité d'une organisation se mesure par sa capacité à atteindre ses objectifs

---

44 :Boislandelle. H. M, «dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 19988, P.318.

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

### 2.2.2. L'efficience :

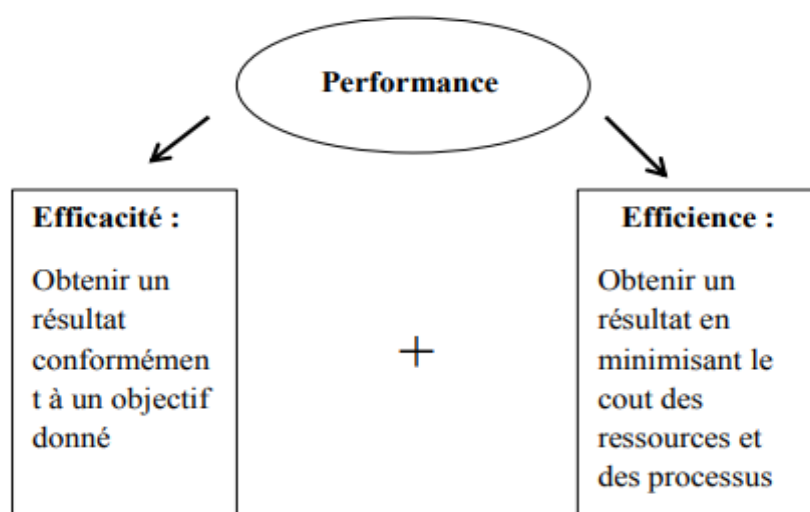
Dans l'économie d'aujourd'hui, les organisations doivent non seulement pouvoir fournir des services et une formation de qualité exceptionnelle mais également pouvoir le faire à des couts raisonnables.

Une organisation est efficace lorsqu'elle met en place un minimum de ressources afin d'atteindre les résultats obtenus, c'est à dire il y'aura une adéquation entre les moyens alloués et les résultats obtenus. L'efficience se définit comme étant « le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées ». L'efficience se mesure par le rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.

Selon **CHANDLER (1992)**, la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin..

Ces définitions démontrent que la performance est l'association de l'efficacité à l'efficience, tel que le démontre le schéma :

**Figure N° 08** : Association entre l'efficacité et l'efficience



**Source** : BEKKI Rachid, « *La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques, étude de cas LA DOUANNE ALGERIENNE* », 2012, p.26-27.

## **Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.**

---

La performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces deux notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

- L'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

La performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces deux notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

### **3. Les leviers de performance de l'ISO 9001 :**

Lorsque les principes du système de management de la qualité sont appliqués dans l'organisme ils vont nous conduire à ce qu'on appelle « l'efficacité dynamique »,<sup>7</sup> et grâce à l'utilisation appropriée de leviers recommandés la performance de l'entreprise va s'améliorer.

Ces principes sont :

#### **3.1. Un levier de satisfaction des clients – principe 8 :**

Le référentiel ISO 9001 /2000 est toute entier orientée vers les clients. Les exigences des clients et leurs besoins et attentes constituent la donnée d'entrée du SMQ.

Pour cela la responsabilité de la direction est :

- D'assurer le recueil d'information via l'écoute des clients ainsi que le respect des attentes qui en découlent :
- De veiller à leur intégration dans la politique et les objectives qualités ;
- D'utiliser la communication interne pour faire comprendre à chaque acteur sa contribution à la satisfaction clients.

---

45 :Meimer. Olivier, «Le dico du management », Edition Dunod, paris, 2009, P. 70.

46 Hama Nadjim, « Impact du SMQ sur la performance de l'entreprise », Mémoire de fin d'études du cycle Master encadré par Mr Meziani, Université de Bejaia, 2012 /2013, P. 30-32.

<sup>9</sup> Ibid.

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

- De mettre en place un système de communication efficace vers ses clients pour les informer sur les produits, traiter les commandes et gérer leurs réclamations ;<sup>9</sup>
- De se doter d'une mesure de la perception qu'a le client de son niveau de satisfaction

« Les clients en question sont non seulement les clients externes, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à voir la structure de l'entreprise comme un réseau de relation

clients-fournisseurs reliant tous les services et à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail »<sup>8</sup>

### 3.2. Un outil de gestion des ressources humaines – principe 2 et 3 :

A travers le principe du leadership la responsabilité fondamentale du dirigeant est *d'exprimer une vision sur l'avenir de l'entreprise, sa politique et ses résultats planifiés*. Le principe de leadership avec le principe 3 qui sont l'implication du personnel vise à l'amélioration de la performance sociale (les ressources humaines). La place essentielle des hommes, quel que soit leur niveau, peut se désigner par :

- La mise en cohérence de l'ensemble des entreprises autour d'un projet commun avec des valeurs partagées, ce qui constituera une source de confiance entre ses acteurs
- Responsabiliser les collaborateurs à tous les niveaux et en particulier dans leur contribution à la démarche qualité et à ses objectifs ;
- Élaborer une gestion prévisionnelle des RH pour l'ensemble du personnel : recrutement, définition de fonction, évaluation, développement des potentiels, formation ;
- Définir une politique de rémunération stimulante et juste.

### 3.3. Un outil de pilotage – principe 4 et 5 :

La norme ISO 9001/2000 se concentre sur les interactions et les relations qui habitent entre les différentes activités afin de garantir la bonne qualité des produits et veiller sur la satisfaction des clients. Dans la politique, on distingue généralement trois niveaux de

---

47, Kolth.f, « la qualité essais sur l'évolution des pratiques de management », paris, collection Vuibert, 2002, 1.

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

processus : *le processus de pilotage, de réalisation et les processus: ils constituent à eux tous (la cartographie des processus). Les processus de pilotage sont globalement reliés aux exigences du SMQ : écoute des clients, définition de la politique et des objectives qualités, etc.*

L'identification de l'ensemble des processus qui ont un impact sur la conformité des produits et la satisfaction des clients couvre

- Les processus opérationnels ou de réalisation dont l'impact est directe : prise de commande, fabrication, livraison...
- Les processus de support ou de soutien, en interrelation avec les processus de réalisation, dont l'impact est indirect, tels que les achats ou la GRH.
- La notion de processus est en soi relativement simple et il serait surprenant qu'elle soit source de découverte pour l'entreprise. En revanche, l'analyse des processus se traduit en générale par l'identification précise de dysfonctionnement et, par la même, par l'amélioration du fonctionnement du processus.

En cas de non-conformité aux exigences, la série ISO 9000 met en œuvre l'amélioration des processus.

### 3.4. Un outil de la performance – principe 6 et 7 :

L'ISO 9001 prend en principe l'amélioration continue, il est obligatoire de satisfaire d'une façon continue ses clients à travers un dispositif en trois temps : la mesure, l'analyse des résultats et l'action.

Quatre dimensions constituent le domaine de la mesure 118:

- La satisfaction du client qui résulte de l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue, est évaluée par des outils tels que les enquêtes de satisfaction, les tables rondes avec des clients, les remontées des personnels en contact avec les clients

L'efficacité globale du SMQ est évaluée par les audits internes ;

- L'efficacité de chacun des processus est appréciée par la mesure de l'écart entre le résultat souhaité et le résultat obtenu ;

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

- La qualité du produit ou du service est déterminée par les contrôles et essais.

Le principe 7 est considéré comme la base de l'analyse des résultats de mesures pour pouvoir prendre la bonne décision parce que les décisions efficaces sont fondées sur l'analyse des données. L'entreprise doit mettre en œuvre un processus d'amélioration continue de son système de management de la qualité pour garantir qu'il soit efficace.

### 4. Définition de la performance globale

Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise soit la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment la dimension économique, sociale et environnementale (**Baret, 2006**).

**Baret** a défini la performance globale « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement* »<sup>9</sup>.

D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs,... etc.). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.<sup>10</sup>

On peut définir la performance globale comme<sup>11</sup> « *un indice significatif de la valeur globale de l'entreprise en considérant l'ensemble de son capital matériel et immatériel du point de vue des actionnaires, clients, usagers au sens large, processus opérationnels, partenaires financiers et non financiers, personnel de la collectivité au sens large incarnée par le public, les élus, les ONG, les médias,...etc.* »<sup>11</sup>

Elle permet de mesurer la performance économique, sociale, sociétale et environnementale au sens du développement durable.

---

<sup>9</sup> <sup>19</sup> [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net), Pierre Baret, « *l'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* » Janvier 2006 (consulté le 12/03/2021)

<sup>10</sup> Angèle Renaud, Nicolas Berland, « *MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES* », 9 Dec 2010, p.3

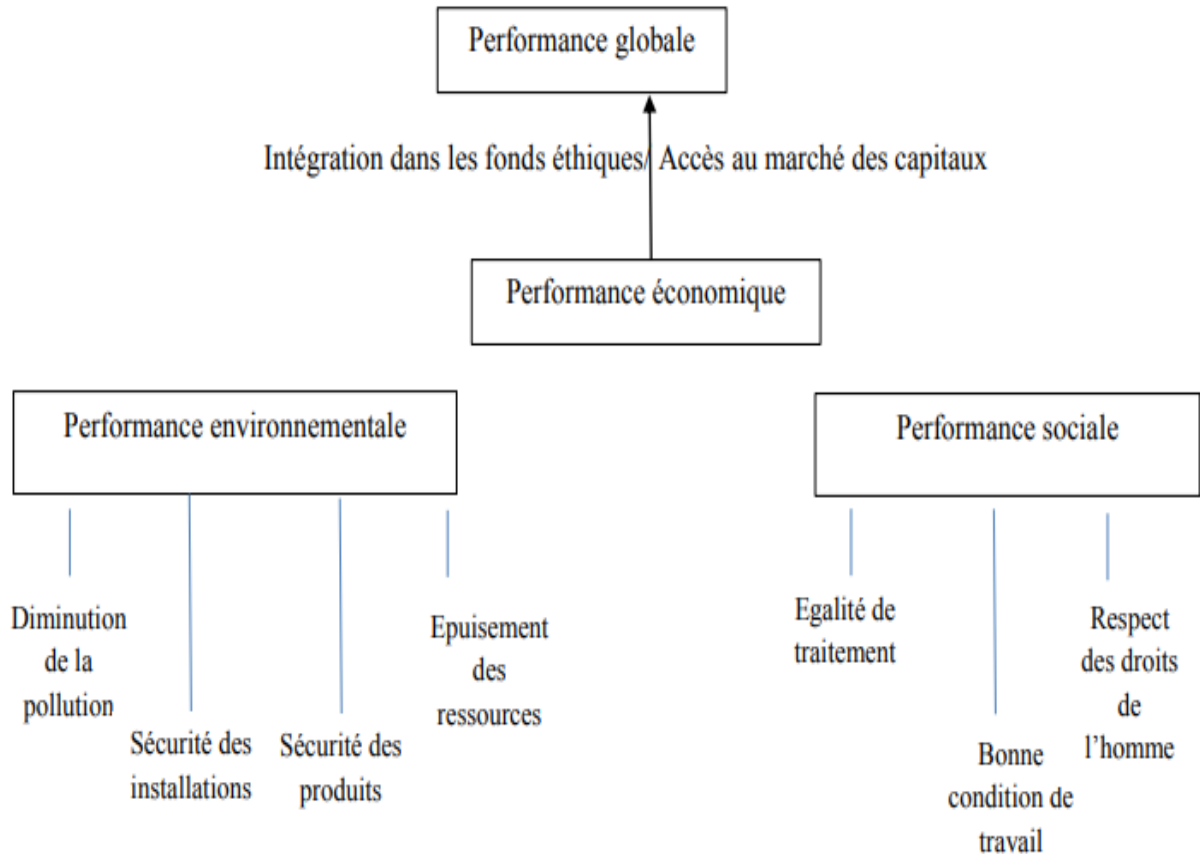
<sup>11</sup> « *L'évaluation des performances de l'entreprise* », p.4, disponible sur : [cloudfront.net](http://cloudfront.net) (consulté le 12/09/2022)

# Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

## 4.1. Les composantes de la performance globale

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.

Figure N° 09 : Les composantes de la performance globale



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires graves
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Augmentation de la motivation des employés
- Image / Gains de part de marché
- Facilité de recrutement de cadres
- Opportunité de création de nouveaux produits.

Source : Reynaud (2003)

# Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

## 4.2 Le caractère multidimensionnel de la performance

Appréhendée d'une manière générale sur un plan strictement financier, la performance de l'entreprise a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle (Germain et Trébucq, 2004). Il est possible de distinguer trois dimensions essentielles<sup>23</sup> : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique. A ces trois dimensions **J.Brilman (2003)** ajoute l'approche moderne de la performance organisationnelle par la création de valeur partenariale.

## 4.3. Les typologie de la performance globale

### 4.3.1. La performance stratégique<sup>10</sup>

Appelée aussi performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant à long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

### 4.3.2. La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Afin de saisir des opportunités de performance, les entreprises doivent être capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeants des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. A condition que cette anticipation soit permanente.

---

<sup>10</sup> <sup>23</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », 2010, p.118

<sup>24</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, , « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », 2010, p.118

<sup>25</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit., p.118.119

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

### 4.3.3. La performance socio-économique

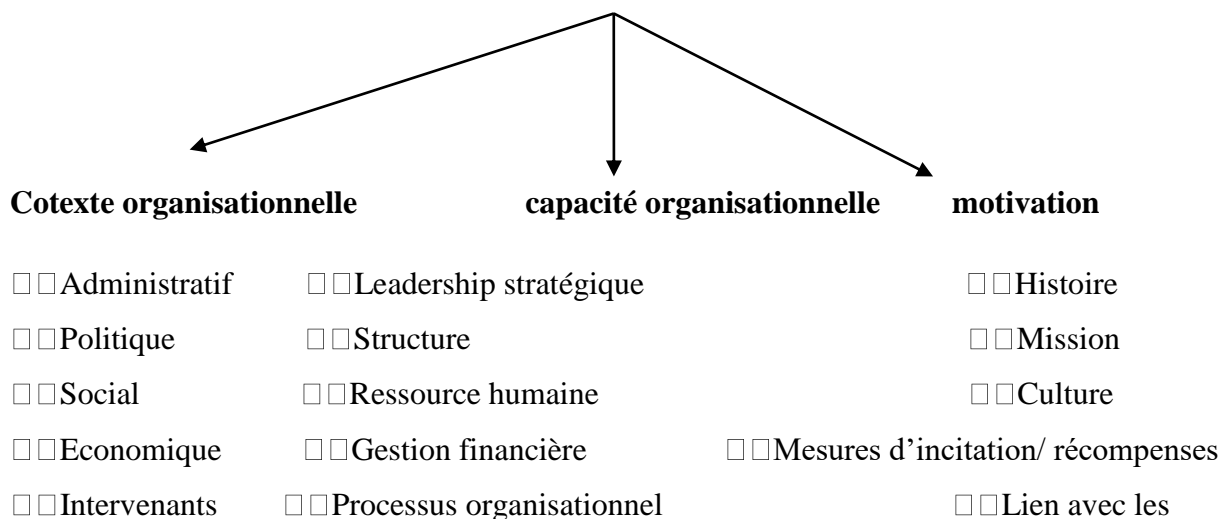
Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière ainsi que la performance commerciale.

- *La performance organisationnelle* : concerne la manière dont l'organisation est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. **M. Kalika (1988)** souligne qu'il s'agit pourtant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non sur des éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont le respect de la structure formelle, les relations entre composantes de l'organisation et la qualité de la circulation de l'information ».<sup>11</sup>

**Figure N° 10** : la performance organisationnelle

#### Performance organisationnelle

- Efficacité
- Efficience
- Pertinence
- Viabilité financière



- *La performance sociale* : concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Selon **C. Marmuse (1997)** cette performance est mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité

<sup>11</sup> AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, « *l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger* », Mémoire de fin de cycle en sciences de gestion, option Gestion des ressources humaines, UMMTO, 2020, p.37

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

des prises de décisions collectives, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés (turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise) ainsi que le climat social de l'entreprise.

- *La performance financière* : elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis. Pendant longtemps, cette performance fut considérée comme l'unique représentant de la performance globale de l'entreprise. On a estimé qu'elle reflète l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers de l'entreprise. Le but de la mesurer réside dans l'analyse de la rentabilité globale, et le cas échéant, quelle voie est la meilleure pour l'améliorer encore, ou au contraire, de savoir pourquoi une entreprise n'est pas rentable.

- *La performance économique* : elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. **Marchesnay (1991)** précise que la performance économique implique « *l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleur qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois* La performance économique et financière peut être défini comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (**R. Calori et al, 1989**). Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

- *La performance commerciale*<sup>12</sup> : appelée aussi performance marketing, est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette performance est difficile à séparer des autres performances déjà développées. La raison est que ces dernières s'inscrivent dans la raison d'être de toute organisation c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégiée, le but généralement visé par toute entreprise est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

La notion de performance, longtemps limitée à sa seule performance financière comporte aujourd'hui plusieurs critères d'évaluation différents. Il est question de performance globale courante, on peut résumer les différents types de performance dans le tableau suivant :

---

<sup>12</sup> Bertrand Sogbossi Bocco, « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », 2010, p121

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

Tableau N° 06 : Typologies et critères d'évaluation de la performance

Types	Critères d'évaluation
Organisationnelle	L'efficience, comme l'économie des ressources, la gestion des Compétences, la flexibilité de la structure.
Financière	La rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement, la distribution de dividendes.
Commerciale	L'évolution des ventes, les marges réalisées, la satisfaction des clients et de la part de marché, être capable d'innover.
Sociale	Condition de travail, climat social, gestion des carrières, absentéisme
Environnementale	Réduction des risques environnementaux, maîtrise de la pollution...etc.

Source : AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, « *l'impact de la motivation sur la performance*

*organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger* », 2020, p.37

### 5. La mesure de la performance

La mesure de la performance est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectif de l'entité, elle s'appuie sur un système d'informations et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité c'est-à-dire pouvoir mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude **A.KHEMAKHEM**<sup>13</sup> « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer les actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise* ».28

<sup>13</sup> 28 KHEMAKHEM.A, « *la dynamique du contrôle de gestion* », 2éme éd, Dunod, Paris, 1976, p.6

<sup>29</sup> Lord.K (1932) « *On the dynamical theory of heat* », Transaction of the Royal Society of Edinburg, vol 20, pp.261-283

<sup>30</sup> Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalván, Op.cit. p.151

<sup>31</sup> Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Op.cit. p.154

<sup>32</sup> Hachimi Sanni Yaya, M.Sc, « *la problématique de la performance organisationnelle* », Canada, 2003, p.18

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

Mesurer la performance disait **Roover (1991)** est une tâche complexe et frustrante, difficile qui représente un vrai défi. Et pourtant, selon **Lord Kelvin** il y a fort longtemps, « [...] *ce qui ne se mesure pas, n'existe pas* »<sup>29</sup>

### 5.1. Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle

L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle. Il existe un certain nombre d'approche, mais il n'y a guère de consensus, quant à ce qui constitue une bonne série de critères.<sup>30</sup>

#### 5.1.1. L'efficacité organisationnelle

« L'efficacité organisationnelle est la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts ».<sup>31</sup> Ici on cherche à obtenir un résultat et arriver à un objectif sans prendre en compte le bon usage des moyens et ressources mises en œuvre par l'organisation.

Il existe plusieurs types d'efficacité<sup>32</sup> : l'efficacité technique, l'efficacité d'échelle, l'efficacité allocative, et l'efficacité sociale ou collective.

L'efficacité technique qui se définit généralement au niveau de l'entreprise, l'efficacité d'échelle qui se réduit à la moyenne des performances ex ante et post constatées par l'entreprise, l'efficacité allocative qui mesure le coût de production consenti pour x facteur de production, et enfin l'efficacité sociale ou collective qui fait référence à l'optimum Walras-Pareto.

#### 5.1.2. L'efficience<sup>14</sup>

C'est la relation économique qui met en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en oeuvre. C'est la maximisation des résultats et/ou la minimisation des moyens c'est en fait une productivité et une rentabilité. Mais contrairement aux allégations de plusieurs auteurs, l'efficience ne signifierait pas le plus grand bénéfice pour un coût donné, mais le grand bénéfice mesurable pour un coût donné mesurable. **Marris (1994)** ajoute que l'efficience doit être démontrée, prouvée et surtout calculée.<sup>33</sup>

#### 5.1.3. La pertinence <sup>15</sup>

« La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir ».<sup>34</sup>

---

<sup>14</sup> <sup>33</sup> Hachimi Sanni Yaya, M.Sc, Op.cit., p.16

<sup>34</sup> Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Op.cit. p.167

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

### 5.1.4. La viabilité financière

Elle comporte trois dimensions. La première est la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable, pour cela l'organisation a besoin des organismes de financement dont l'organisation a besoin, ce qui nous conduit à la deuxième dimension qui a la viabilité financière, cette dernière est liée aux sources et aux types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. La troisième et dernière dimension est la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens, pour cela il faut que cette dimension ait de bonnes pratiques de gestion financières.

## 6. Les indicateurs de la performance

Pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle des donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise. Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonctions des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise.

Le choix de tel ou tel indicateur repose donc sur les objectifs qui vont constituer une sorte de *filtre* afin d'obtenir des informations fiables et pertinents dans la gestion de l'entreprise.

### 6.1. La notion d'indicateur

**LORINO** a défini l'indicateur de performance comme « *un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». <sup>15</sup>

Les indicateurs ont de multiples fonctions :

- Le suivi d'une action, d'une activité et d'un processus. Ici on répond à la question « *où on est-on dans telle action ?* » ;
- L'évaluation d'une action. Ici on répond à la question « *quel résultat avons-nous atteint ?* » ;
- Le diagnostic d'une situation, d'un problème. Ici on répond à la question « *quel est le problème ?* » ;
- La veille et la surveillance de l'environnement et du changement. Ici on répond à la question « *quels changements affectent notre environnement ?* »

---

<sup>15</sup> 35 P.LORINO, Méthodes et pratiques de performance, 2ème éd d'organisation, Paris, 2001, p130

<sup>36</sup> [www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr), « *Les indicateurs de performance de l'entreprise* » (consulté le 13/03/2021)

<sup>37</sup> AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, Op.cit., p.42

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

### 6.2. Les principaux types d'indicateurs

Ils sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité.

#### 6.2.1. Les indicateurs financiers <sup>36</sup>

Le chiffre d'affaire est le premier indicateur de performance, c'est celui qui permet de mesurer le volume d'activité. Il correspond à la somme de ventes de l'entreprise. Ils permettent de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivant : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité.

- **Taux de rentabilité 37** : il mesure la rentabilité des capitaux propre c'est-à-dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés ou actionnaires

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{capitaux propres}$$

- **Taux de profitabilité** : il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permis de le réaliser.

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{chiffre d'affaire}$$

#### 6.2.2. Les indicateurs de l'activité commerciale

Permettent de connaître en détail l'origine du chiffre d'affaire à travers la mesure des revenus générés par chaque catégorie de produits, le taux de transformation client (nombre de clients potentiels contactés qui sont devenus clients de l'entreprise), le taux de satisfaction et degré de fidélisation des clients, la notoriété des produits ou de la marque sur les réseaux sociaux et l'évaluation des parts de marchés par rapport aux concurrents (la part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents)

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

### 6.2.3. Les indicateurs de gestion des ressources humaines

Comprennent entre autres le taux d'absentéisme, le taux d'accidents du travail, les coûts de production et la capacité de production. Ils sont indispensables pour mesurer les marges de progression des différents services de l'entreprise.

- Taux d'absentéisme <sup>16</sup>: c'est un indicateur du climat social de l'organisation, si celui-ci est satisfaisant les salariés seront plus intéressés par leur travail et donc ils s'absentent moins, et sont alors plus productifs.

### 6.2.4. Les indicateurs de responsabilité sociétale

Ils fournissent des informations sur la qualité des modes de production en termes d'impact sur l'environnement (consommation d'eau ou d'énergie, pollution,...etc.) et les conditions de travail des salariés.

### 6.3. Les cinq (05) éléments que doivent contenir un indicateur de performance pour être juste et fiable<sup>39</sup>

- **Spécifique** : il doit identifier un objectif clair ;
- **Mesurable** : les données utilisées doivent être quantifiables ;
- **Réalisable/faisable** : les objectifs qui s'y réfèrent doivent être atteignables. Facile à obtenir et à actualiser ;
- **Pertinent** : il doit respecter la stratégie et la vision de l'entreprise. Correspond à une préoccupation, à un objectif, à une attente, à un engagement ;
- **Temporel** : il doit avoir une durée définie.

Cette section a été consacrée à la présentation du concept de la performance de l'entreprise. Ce concept fût appréhendée de différentes manières : degré de réalisation des objectifs, les réalisés, la manière d'atteindre les résultats, l'efficacité combinée à l'efficience et à la pertinence. Pour synthétiser des différentes définitions, Bourguignon (1995) les a regroupés sous trois rubriques : le terme performance peut traduire l'action, son résultat et éventuellement son succès.

Nous avons démontré aussi que la performance a un caractère multidimensionnel, il est possible de distinguer entre performance financière qui a trait à l'analyse de la rentabilité des capitaux investis, la performance économique qui concerne la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise, la performance sociale qui exprime le rapport entre l'effort social global de l'organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie, la performance organisationnelle qui

---

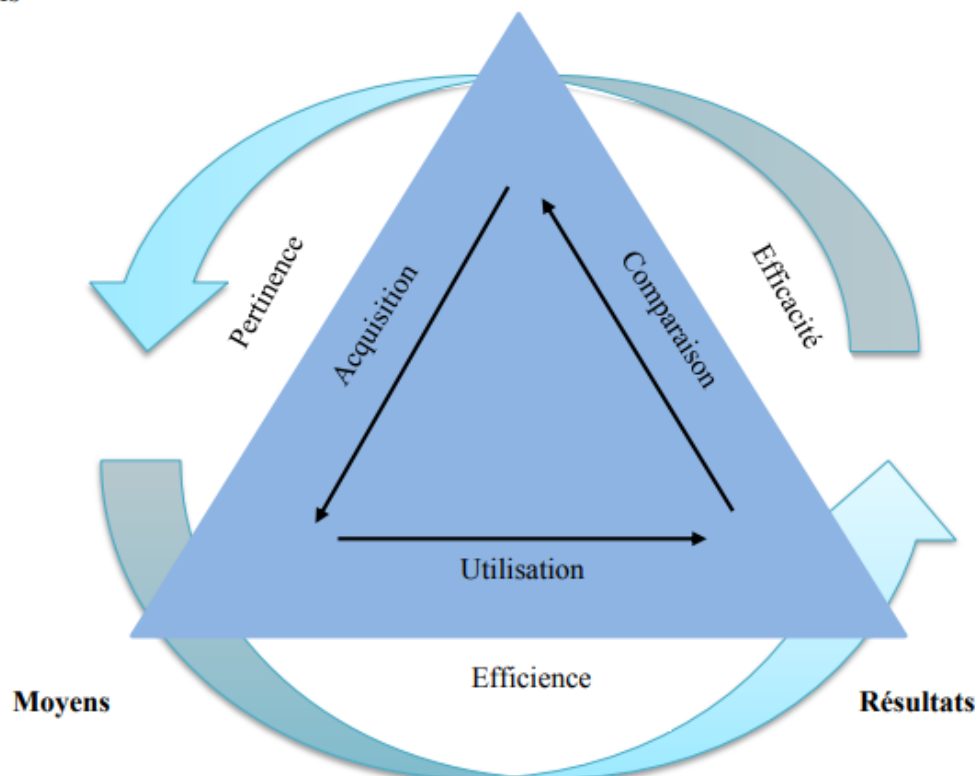
<sup>16</sup> <sup>39</sup> [www.openmindit.com](http://www.openmindit.com), « Les six types d'indicateurs de performance à impliquer dans la gestion d'une entreprise », 17 jan 2020, (consulté le 14/03/2021)

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

concerne la manière avec laquelle l'entreprise parvient à mettre à contribution l'ensemble de ses propres atouts et d'en déduire les défaillances et ce afin de pouvoir assurer la réalisation de ses objectifs. A ces types de performance nous pouvons ajouter la performance commerciale et environnementale

Figure N° 07 de la performance de Gibert (1980): Triangle

Objectifs



Source : GDLE ergonomie, Le modèle gestionnaire de la performance (boucle courte), p.1

### 6.4. Tableau de bord :

**6.4.1. Définition, présentation du tableau de bord :** Le tableau de bord se présente comme étant, un ensemble d'indicateurs qui informe les responsables d'un centre de responsabilité sur l'état du système de pilotage et de réalisation des objectifs. Par ailleurs elle est définie aussi comme « un ensemble des indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, et à contrôler les activités d'un service donné ». Il représente ainsi « un instrument de communication et de décision qui permet aux contrôleurs de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points de sa gestion afin de

## **Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.**

---

l'améliorer ».34 Le tableau de bord est « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son activité. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs mais peuvent être physique ou qualitatifs »

### **6.4.2. Typologies du tableau de bord :**

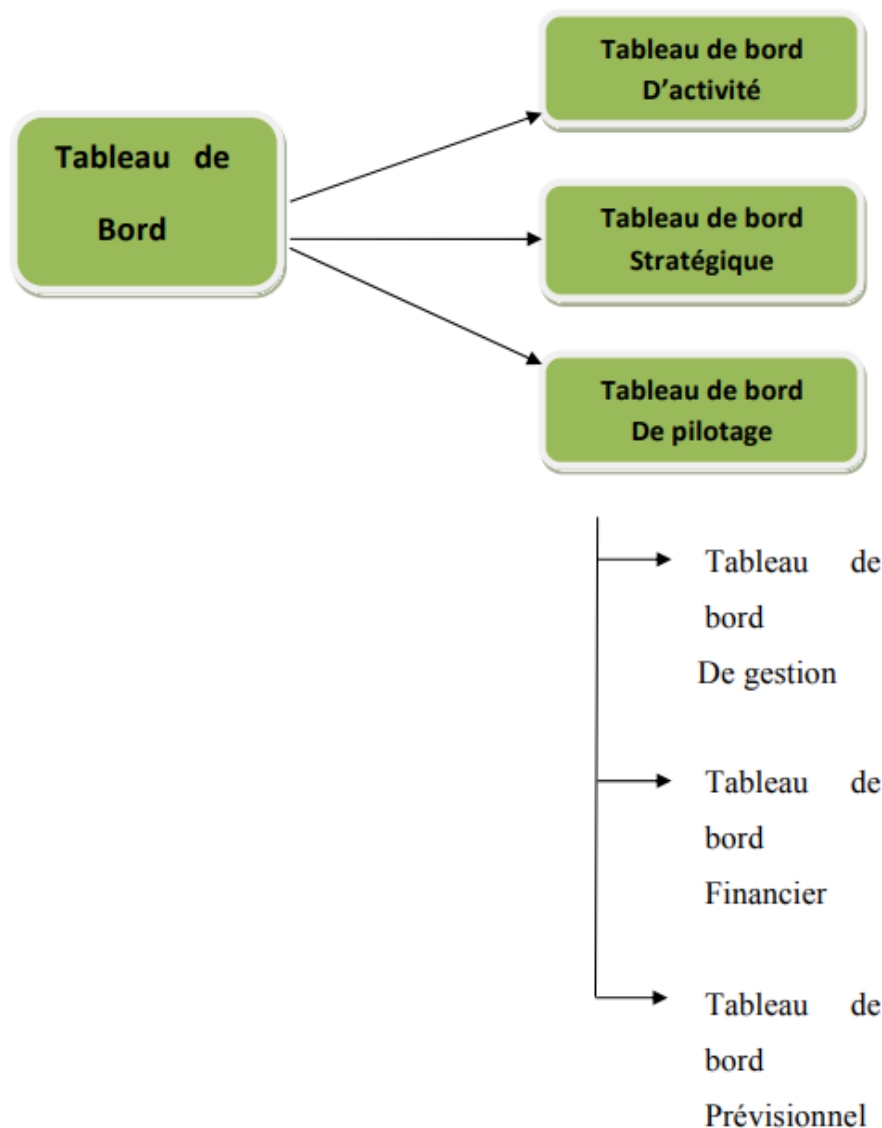
Il est possible de regrouper les différents types de tableau de bord sous trois grands axes

Principaux.

**figure° 12 : Typologies du Tableau de bord**

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---



Source : effectué par nous même

### 6.4.3. Fonctions du tableau de bord :

Le tableau de bord nous permet d'élaborer ou de présenter dans un seul document une série ou un ensemble d'indicateurs permettant de voir en général la performance de l'organisation complète, il est considéré comme étant un outil ou un instrument à différentes dimensions.

L'objectif ou le but major de l'incorporation du tableau de bord dans le processus de l'entité est de maintenir l'efficacité et l'efficience afin d'améliorer la performance globale qui est une condition primordiale pour la protection du patrimoine de l'organisation. La fonction mère au principal du tableau de bord est de comprendre la situation de l'entreprise d'une manière claire afin d'évaluer les variations et les mouvements importants de celle-ci. Comme

## **Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.**

---

il doit prendre les précautions et les mesures nécessaires lorsque l'entreprise génère des écarts ou subie des échecs, il attire l'attention des partenaires sur les plus déçus, il permet aux gestionnaires de déterminer les corrections et les solutions et les mesures pour mettre en équilibre le système de fonctionnement de l'entité. Il offre à ses utilisateurs l'observation d'une situation donnée sous un éclairage spécifique. Le tableau de bord oriente selon les stratégies prises au sein de l'entreprise saignement à chaque activité il aide le système décline dans l'entreprise à communiquer les informations qui circulent de différents niveaux hiérarchiques en mettant en évidence les objectifs de l'entreprise et de protéger cette dernière.

Par ailleurs, le tableau de bord autorise les contrôles à travers les informations nécessaires présentées dans le but d'effectuer et de réaliser un travail de haute qualité.

### **6.4.4. Rôle et objectifs du tableau de bord :**

Le tableau de bord a un rôle essentiel en entreprise, il permet le pilotage de l'entreprise dans toutes ses fonctions et d'aider les managers de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer vers le chemin des difficultés et des erreurs, et aussi de fournir des informations de façon régulière de constater des résultats obtenus et le pilotage du service dans le but de définir les activités de l'entreprise.

Ainsi, qui dit pilotage de la performance dit tableau de bord, il s'agit d'un instrument qui sert à aider à la décision, sa naissance n'était d'une utilisation des informations comptables mais d'une réponse aux problèmes que posaient les ingénieurs quant à la maîtrise du processus.

Enfin, le tableau de bord peut-être résumé en trois positions essentielles: Donner les mesures d'état des variations qui sont considérées comme déterminantes dans le processus d'atteindre des objectifs; suivre les actions mises en oeuvre pour atteindre les objectifs et en déterminer et évaluer la performance de l'organisation ou d'un secteur de l'organisation par rapport aux objectifs prédéfinis.

# Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

## SECTION 3 : L'impact de la crise sanitaire sur la performance organisationnelle

L'année 2020 est loin d'être une année typique, et la mesure et l'évaluation de la performance ne sont peut-être pas la première chose dans l'esprit des managers et des employés bien que cette notion est très importante pour la survie d'une organisation.

La Covid-19 est une urgence sanitaire majeure dans le monde. Plus de sept millions de personnes ont été diagnostiquées dans le monde, depuis janvier 2020 plusieurs pays et régions sont touchés par la pandémie. Les pays sont contraints d'adopter des mesures de quarantaine en raison de la nature infectieuse du Covid-19. Ces mesures ont un impact négatif important sur la demande globale, en particulier sur la consommation et les exportations.

Plusieurs pays ont imposé des restrictions à l'importation pour empêcher la transmission virale, ce qui a fortement frappé les entreprises.

Dans cette section nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

- Par quel canal la Covid-19 a un affecte-t-elle la performance de l'entreprise ?
- Dans quel cas l'impact du Covid-19 est plus prononcé ?

Compte tenu de l'impact de la pandémie de covid-19 sur le travail et la vie professionnelle des employés, et sur les priorités de l'entreprise en général, les responsables de la gestion des talents se demandent s'il convient d'ajuster leu.

### 3. Analyse théorique sur l'impact du Covid-19

La Covid-19 est une urgence sanitaire majeure dans le monde. Plus de sept millions de personnes ont été diagnostiquées dans le monde, depuis janvier 2020 jusqu'à nos jours plusieurs pays et régions sont touchés par la pandémie. Les pays sont contraints d'adopter des mesures de quarantaine en raison de la nature infectieuse du Covid-19. Ces mesures ont un impact négatif important sur la demande globale, en particulier sur la consommation et les exportations.

Plusieurs pays ont imposé des restrictions à l'importation pour empêcher la transmission virale, ce qui a fortement frappé les entreprises

#### 3.1. Les effets de la crise sanitaire sur la valeur de l'entreprise

La crise sanitaire du Covid-19 a eu un effet sur la valeur des entreprises bien que chacune d'elles a été impacté de façon différente. Certaines ont vu leur chiffre d'affaires fluctuer de façon importante. L'évaluation d'entreprises comporte toujours une part

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

d'incertitude, et cette crise à la fois sanitaire et économique ne fait que l'accentuer. Certaines entreprises vont réussir à rattraper les pertes mais pas toutes.

Chaque entreprise réagit différemment en fonction des caractéristiques qui sont propres à son modèle économique, nous retrouvons trois (03) types d'entreprises :

**Tableau N°07: Effets de la crise sur la valorisation de l'entrepris**

Types d'entreprises	Caractéristiques
Entreprises ayant bien résisté au 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>ème</sup> confinement	Le modèle économique est confirmé. Augmentation non négligeable de leur valorisation.
Entreprises ayant enregistré une forte baisse de chiffre d'affaires à chaque confinement	La crise est bien gérée. Mise en place des financements de restructuration. La valeur ici est stable ou peut baisser dans des proportions raisonnables.
Entreprises ayant subi une très forte chute de leur activité et dont le redémarrage est lent, compliqué et coûteux	Le modèle économique doit être repensé afin d'assurer leur pérennité. Leur valorisation va se trouver dégradée pour une longue période

Source : PIZZUTI Stéphanie, [www.fiducial.com](http://www.fiducial.com), L'impact de la covid-19 sur la valorisation d'entreprise, 21 déc 2020

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

### 3.2. Covid-19 et secteurs d'activités

La crise du Covid-19 impacte tous les secteurs d'activités, certains très négativement et d'autres positivement créant des effets d'aubaines sans précédent.

Parmi les secteurs qui tiennent bon et dont la demande d'emploi augmente sous les effets de la crise sanitaire : la santé, l'agroalimentaire, l'agriculture, les services publics mais aussi les opérateurs télécoms qui tirent leur épingle du jeu.

#### 3.2.1. Les secteurs les plus négativement touchés

Le présent tableau montre comment l'emploi mondial a été impacté selon chaque secteur du plus faible au plus élevé,

**Tableau N° 08 :** Impact du COVID-19 sur l'emploi mondial par secteur

Secteur économique	Impact actuel de la crise sur la production économique
Education	faible
Services publics	Faible
Agriculture : forêts et pêche	Faible – moyen
Construction	Moyen
Activités financières et d'assurances	Moyen
Transports	Moyen - élevé
Hôtellerie et restauration	élevé
Immobilier ; activités admiratives et d'affaires	élevé
Industrie manufacturière	élevé
Commerce en gros et de détail, réparation automobile et de motos	élevé

**source :** Système des nations unies, analyse rapide de l'impact socio-économique du covid-19 sur l'Algérie, juin 2020, Algérie, p.15

## **Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.**

---

### **3.2.1.1. Le secteur du tourisme<sup>17</sup>**

Le tourisme a été mis à genoux par cette pandémie, au point de devenir le secteur le plus touché par la crise sanitaire, ce qui implique des répercussions majeures dans la mesure où il représente 10% du PIB mondial.

Les prévisions pour le secteur sont en effet alarmantes. D'après le World Travel and Tourism Council, jusqu'à 50 millions d'emplois pourraient être perdus.

Les entreprises les plus touchées sont les compagnies de transport aérien et de croisières, avec des dommages nécessitant jusqu'à 12 mois de rétablissement pour un retour aux niveaux d'avant-crise.

L'industrie hôtelière a également subi des pertes notables, bien que globalement inférieures par rapport à d'autres.

### **3.2.1.2. Le secteur du BTP et de la construction**

Le premier confinement a imposé la mise à l'arrêt des chantiers, lesquels pour redémarrer dans de bonnes conditions doivent par ailleurs attendre une reconstruction de stocks et la possibilité de s'approvisionner en matières premières.

### **3.2.1.3. Le secteur du commerce et du marketing**

Selon une étude réalisée par Expectra (cabinet de recrutement spécialisé pour les cadres), les transactions commerciales conclues ont baissé 31% à -20%) au début du confinement. Les baisses de trésorerie ont notamment entraîné une chute des projets d'embauche mais aussi des investissements en communication et marketing digital.

Le conseil en immobilier, quant à lui, fait figure d'exception et a vu la demande croître de près de 60% par rapport à 2019.t celles opérant dans l'automobile ou dans les biens d'équipement et de construction, aussi bien sur les marchés français qu'internationaux.

## **3.2.2. Les secteurs qui se stabilisent**

### **3.2.2.1. Le secteur de comptabilité et finance**

Contribuent directement au rééquilibrage des indicateurs économiques. Le secteur financier a vu croître les demandes de financement des entreprises en parallèle d'une hausse de l'activité de prêts et de crédits de trésorerie à court terme.

---

<sup>17</sup> [www.tinetext.com](http://www.tinetext.com), « L'impact du covid-19 sur le secteur du tourisme »

41 Flore Deghaye, « Quels secteurs et entreprises profitent de la crise du coronavirus ? », 6 avril 2020.

42 Congrès international de recherche en Finance, comptabilité, contrôle et audit (CIREFCCA), « *Performance des organisation et COVID-19* », 25 Déc 2020, p.2

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

### 3.2.2.2. Le secteur informatique et télécoms

Ils sont en tête des secteurs les plus positivement impactés. Car le confinement à entrainer un surcroît d'échanges via divers moyens de communication, le secteur de l'informatique et télécoms va tirer profit de la situation actuelle. Plateformes de streaming, travail à distance, service de sports et bien-être à la maison, livraison de nourriture, laboratoires pharmaceutiques ou encore entreprises de nettoyage et grossistes s'en sortent très bien comparé à d'autres secteurs.

Le recours au Cloud, de plus en plus démocratisé, va poser des questions de cyber sécurité, offrant de nouvelles opportunités de développement pour le secteur informatique.

#### **Ex : le boom de la télémédecine<sup>41</sup>**

Par peur de croiser d'autres malades, les salles d'attente sont vides. Ce comportement a renforcé les différentes applications qui proposent des consultations vidéo. C'est le cas de *Teladoc Health* (Etats-Unis) ou *Doctolib* (France).

## 4. Covid-19 et la performance organisationnelle :

Des études existantes ont examiné le lien entre covid-19 et le prix du pétrole (Gil-Alana et Monge 2020 ; Narayan 2020), tandis que peu d'études ont examiné l'impact du covid-19 sur la performance des entreprises, et pourtant cette dernière a été fortement touché. Aujourd'hui, il semble nécessaire et salutaire d'entamer une réflexion collective mettant en exergue les conséquences négatives de la pandémie sur l'économie mondiale d'une manière générale et la performance des entreprises d'une manière particulière.

La notion de performance des organisations est une question vitale des sciences de gestion. Elle semble polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel, notamment face à un paysage sapé par les retombées de cette pandémie

### 4.1. Impact sur la performance des sociétés cotées

Selon la théorie des options réelles, les gestionnaires ont tendance à différer les investissements lorsque les incertitudes augmentent, ce qui peut conduire à manquer de projets rentables (Zeng et al, 2016). La covid-19 entraîne des risques externes plus élevés, ce qui conduit les gestionnaires à augmenter leurs liquidités en cas d'urgence. Une plus grande

## **Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.**

---

réduction de liquidités prend les fonds d'investissement et réduit la dynamique des entreprises en matière de développement durable.

A court terme, sur la base de la hiérarchie des besoins de Maslow, la demande des consommateurs en matière de santé et de sécurité est plus urgente que celle de contact social pendant la pandémie, ce qui entraîne une diminution de la demande (Hagerty et Williams 2020). Ces facteurs conduisent à une baisse des revenus de l'entreprise et en fin de compte, à une baisse de la performance de l'entreprise.

La productivité et les revenus des entreprises ont fortement baissé en raison de la mise en œuvre des mesures de quarantaine, ce qui a inévitablement entraîné une baisse des performances.

### **4.1.1. Impact de la pandémie sur la dimension sectorielle**

#### **La dimension régionale**

Une caractéristique commune de toutes les études récentes sur les impacts économiques du coronavirus est qu'elles se concentrent sur le marché des agrégats. **Gil-Alana et Monge (2020)** ont étudié la relation entre le prix du pétrole brut et la covid-19, constatant Cependant, des recherches ont montré que l'impact différentiel du degré et de la vitesse des opérations dans une région donnée est plus important pour les régions affichant une croissance économique plus rapide que d'autres affichant une croissance plus lente (Demibrag, Glaister et Sengupta 2019).

Cela signifie que l'impact du covid-19 sur les performances de l'entreprise présente une hétérogénéité régionale évidente, car le taux de croissance est différent d'une région à l'autre. Par conséquent, la région où l'entreprise opère joue un rôle crucial dans la sélection stratégique et la gestion des opérations.

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre j'ai intéressées par l'étude de deux concepts distincts à savoir la crise sanitaire et la performance de l'entreprise ainsi qu'à l'impact de cette crise sur cette dernière. La crise sanitaire n'est donc pas simplement une urgence forte. C'est une rupture qui force à changer de fonctionnement. Dès que la santé est en cause, le potentiel émotionnel est important et il peut tétaniser des responsables non préparés. Cependant, la crise ne conduit pas fatalement à l'échec.

## Chapitre 02 :l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise.

---

La gestion d'une crise demande d'articuler des moyens techniques, une capacité organisationnelle et des aptitudes personnelles, si les risques et les crises sanitaires inspirent souvent des craintes chez les responsables des entreprises, ce sont aussi des opportunités pour une meilleure maîtrise de leurs activités.

La performance quant à elle est un concept complexe, et multidimensionnelle qui intègre différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs non pas la même perception de la performance. Elle est par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

C'est dans sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, il en se limite pas seulement à sa dimension financière ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes dimensions et appuyer sur ces facteurs déterminants pour l'améliorer.

Concernant l'impact du coronavirus sur la performance de l'entreprise, personne à 100% ne connaît l'impact réel que ce soit sur la performance ou l'économie en général. Mais nous pouvons dire que les principales économies du monde ont perdu environ 3% à 5% de la valeur du produit (PIB).

Nous pouvons ajouter à propos de cet impact que, lorsque l'échelle d'investissement de l'entreprise est plus petite, l'impact négatif du covid-19 sur les performances de l'entreprise est plus prononcé, cet impact reste prononcé aussi dans le cas où le chiffre d'affaire d'une entreprise est inférieur.

# **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

## **Introduction :**

Dans le cadre de la premier partie j'avait présenter les développement théoriques concernant la performance de l'entreprise, ainsi que les différents outils et indicateur de sa mesure et dans le but d'approfondir mon étude et pour mieux enrichir et illustrer la partie théorique et aussi pour avoir des réponses aux questions posée dans la problématiques , une analyse pratique sur l'activité de l'entreprise serait d'une grand utilité .

En effet, l'entreprise qui fera l'objet de mon étude sera la SONALGAZ direction de distribution d'électricité é et du gaz de Tizi-Ouzou, qui est l'une des plus grandes entreprises publique en Algérie et ou la performance devient primordiale, pour survivre dans l'environnement économiques actuel, de plus complexe.

Dans cette étude, j'ai présenter et analyser les documents comptables tels que les états financier, des tableau de soldes intermédiaires de gestion et les tableaux de bord des année 2018, 2019,2020, tout en déterminant les différents indicateurs d'équilibres financier dont le FR , BFR et la TN. Ensuite je vais analyser les résultats et les rations qu'il me permette de porter un jugement sur la situation financier de cette entreprise et sa performance financier.

## **Section 1 : Présentation et historique de l'organisme d'accueil SONALGAZ.**

Dans cette première section nous allons présenter la direction de distribution d'énergie électrique «SONALGAZ » de Tizi-Ouzou, qui nous a accueillis durant le déroulement de notre enquête et qui nous a fourni les informations nécessaires pour mettre en valeur notre cas d'étude. En mettant en évidence son historique, son organisation et ses activités

### **1. Présentation de l'accueil SONALGAZ**

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

D'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte. Elle est, aujourd'hui, érigée en Groupe industriel composé de 31 filiales et 9 sociétés en participation. Elle employe plus de 56 500 travailleurs.

SONELGAZ a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz à 40%.

Déterminé à faire plus et mieux, la SONELGAZ a toujours mobilisé des financements importants afin de développer et renforcer l'infrastructure électrique et gazière. Pour la période 2005 / 2010, un programme d'investissement exceptionnel est mis en œuvre afin d'augmenter ses capacités de production d'électricité, de densifier et rendre plus robuste son réseau de transport d'électricité et du gaz et enfin de moderniser ses services à la clientèle.

L'ambition de SONELGAZ est de devenir plus compétitif pour pouvoir faire face à la concurrence qui se profile et compter, à terme, parmi les meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen.

### **2. Historique de la SONELGAZ**

SONELGAZ joue un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays, elle est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

L'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » a été créé en 1947, par l'abréviation EGA, qui a été au début du 20ème siècle sous forme de 16 sociétés qui se partageaient les concessions électriques en Algérie, le groupe Lebon (Compagnie centrale d'éclairage par le Gaz) et la société algérienne d'éclairage et de force (SAEF) au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

Le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz est confié à l'EGA à travers tout le territoire Algérien, et depuis elle est passé par plusieurs étapes dans son développement :

- **En 1969 : création de la Société Nationale d'Electricité et Gaz SONELGAZ**

L'ordonnance n°69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'Electricité et gaz d'Algérie et la création de cette société. Ce texte s'inscrit dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé en 1996, voir même avant.

Pour que «SONELGAZ» puisse contribuer à la construction de l'infrastructure économique nationale, l'ordonnance précitée lui a défini un champ d'intervention très large (monopole dans la production, la distribution et l'exportation de l'électricité et du gaz).

- **En 1977 : Plan National d'Electrification**

A partir de 1977, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.

- **En 1983 : Restructuration de SONELGAZ, naissance des filiales travaux**

SONELGAZ s'est dotée de structures de réalisation appropriée, intégrée dans l'entreprise. Celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités de travaux très importantes avec des activités très différenciées des autres structures de SONELGAZ, jusqu'à finir par être transformées en entreprises autonomes.

Ainsi, SONELGAZ connût une première restructuration en 1983. Celle-ci donna naissance à 05 entreprises de travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

KAHRIF pour l'électrification.

KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques.

INEGRA pour le génie civil.

ETTERKIB pour le montage industriel.

KANAGAZ pour la réalisation des réseaux à gaz.

Et AMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

C'est grâce à ces sociétés que SONELGAZ dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

- **En 1991 : Nouveau statut de SONELGAZ (EPIC)**

SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n°91-475 du 14 décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la SONELGAZ en EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial), sous le contrôle d'un organe appelé le conseil d'orientation et de surveillance (C.O.S).

La nature de SONELGAZ en tant qu'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale et une autonomie financière est confirmée par Le décret exécutif N°95-280 du 17 septembre 1995.

- **En 1998 : Création des filiales périphériques**

La décision d'ériger certaines activités intégrées au sein de SONELGAZ en filiales est une alternative dictée par le contexte économique de l'époque, fondé sur de nouvelles lois de compétitivité et de concurrence.

S'adapter à ce nouvel environnement, implique le recentrage autour de ses métiers de base et la restructuration de ses activités annexes, ce qui a mené à la constitution de nouvelles entreprises, juridiquement autonomes par rapport à SONELGAZ, en charge des domaines d'activités périphériques. 09 filiales ont vu le jour. Il s'agit de :

- 01 filiale en charge de la maintenance des équipements industriels (MEI).
- 03 filiales en charge de la réparation des transformateurs «TRANSFO» (centre, est, ouest).
- 04 filiales en charge de la maintenance et prestations de véhicule «MPV» (Alger, Constantine, Oran, Ouargla).
- 01 filiale en charge des travaux d'imprimerie (SATINFO)

- **En 2002 : La transformation en SPA**

Suite à la promulgation de la loi N°02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Action (SPA).

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.

En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et d'autres valeurs mobilières et à la possibilité e prendre des participations dans d'autres sociétés.

Cela annonce l'évolution de 2004 ou ; SONELGAZ devient un Groupe Industriel.

- **En 2006, création de cinq (5) autre sociétés.**

Opérateur du Système Electrique (OS), chargé de la conduite du système Production/Transport de l'électricité.

- SDA : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz à Alger.

- SDC : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre.

- SDE : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est.

- SDO : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest.

- **En 2011 : Amendement des statuts de SONELGAZ**

Les statuts de SONELGAZ adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

Désormais, SONELGAZ (Spa) est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de SONELGAZ. Par ailleurs, la société holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe SONELGAZ ".

Dans les statuts amendés, SONELGAZ conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

Les conseils d'administration des filiales, constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter le pilotage des filiales.

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

Aujourd'hui, cette entreprise occupe une place très importante en matière de production, de transport et de distribution d'énergie électrique et gazière. On peut le constater dans l'importance de son chiffre d'affaire, nombre de sa clientèle, longueur de son réseau...etc

### **3. Caractéristiques :**

Le groupe SONELGAZ est une entreprise devenue leader dans la production, le transport et la distribution de l'énergie que ce soit à l'étranger ou en Algérie avec ses 11 097 679 clients en Algérie soit 7 428 843 pour l'électricité et 3 668 836 concernant le gaz

### **4. Objectifs :**

De par son décret N°026195 du 01/06/2002, elle a pour objectif :

- La production et la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger et en Algérie.
- Le transport du gaz pour le marché national et international.
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation en Algérie.
- L'étude ainsi que le développement des énergies nouvelles.
- De devenir une société actionnaire (portefeuille d'action).
- De devenir leader dans la prestation et dans l'équipement en matière énergétique...

#### **4.1. Réussite de SONELGAZ:**

- Sa réussite est essentiellement due à ses 72 598 agents qui veillent chaque jour au bon fonctionnement de l'activité.
- Son succès s'explique aussi par ses 34 filiales et ses 5 sociétés en participations puisque ses filiales assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz.
- C'est ce qui concrétise le principe de la "décentralisation" dans la gestion des activités de l'entreprise renforcée par sa coordination, sa diffusion de l'information et sa prise de décision.
- Sa place de leader a été aussi obtenue grâce à ses infrastructures lui permettant une grande capacité d'intervention :
- 293 473 kms de réseaux d'électricité et 78549 kms réseaux de gaz.

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

- Sa production d'électricité de 54 086 MW.

Ses recettes s'estimant à 233 Milliards de Dinars

### **Entreprise innovante:**

- Elle se caractérise par sa capacité innovante à rechercher et à développer de nouvelles énergies comme le solaire et l'éolien.
- C'est le cas avec le programme national de développement des énergies renouvelables pour l'année 2011 à 2030 qui vise une production de l'énergie solaire et éolien de 40 %.

### **Entreprise qui forme :**

SONELGAZ est une entreprise participante à la formation des jeunes par le biais de plusieurs formations spécialisées dans des instituts externes mais aussi dans son propre institut de formation IFEG (Institut de formation de l'électricité et du gaz) de Ben Akenoun, des écoles de la ville de Blida et de Ain M'lila qui sont des écoles de formations techniques afférentes aux métiers de l'électricité et du gaz.

### **Entreprise d'action sociale :**

Elle apporte un soutien dans le mouvement sportif, en promouvant certains sports comme le football et bien d'autres disciplines, en plus de cela, elle participe aux aides nécessaires mais c'est une aide supplétive.

### **L'art et culture**

Elle contribue à la promotion de la culture Algérienne et permet sa sauvegarde.

### **Société des travaux du groupe SONELGAZ :**

Elle se compose aussi de la CEEG (compagnie de l'engineering de l'électricité et du gaz) composé de plusieurs filiales spécialisées dans la réalisation des infrastructures énergétiques comme la réalisation de travaux de montage industriel.

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **5. Organigramme et structures de la direction de distribution de TIZI-OUZOU :**

Avec le temps, l'entreprise s'est dotée de nouvelles structures lui permettant de se développer et de décentraliser les missions des agents qu'elle emploie.

Cette décentralisation permet aujourd'hui à l'entreprise d'être plus rapide, plus efficace et permet aux différentes structures de moins sentir la pression.

#### **5.1. Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou :**

Notre étude se déroule dans la direction régionale de TIZI-OUZOU, son organigramme est présenté comme suit :

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

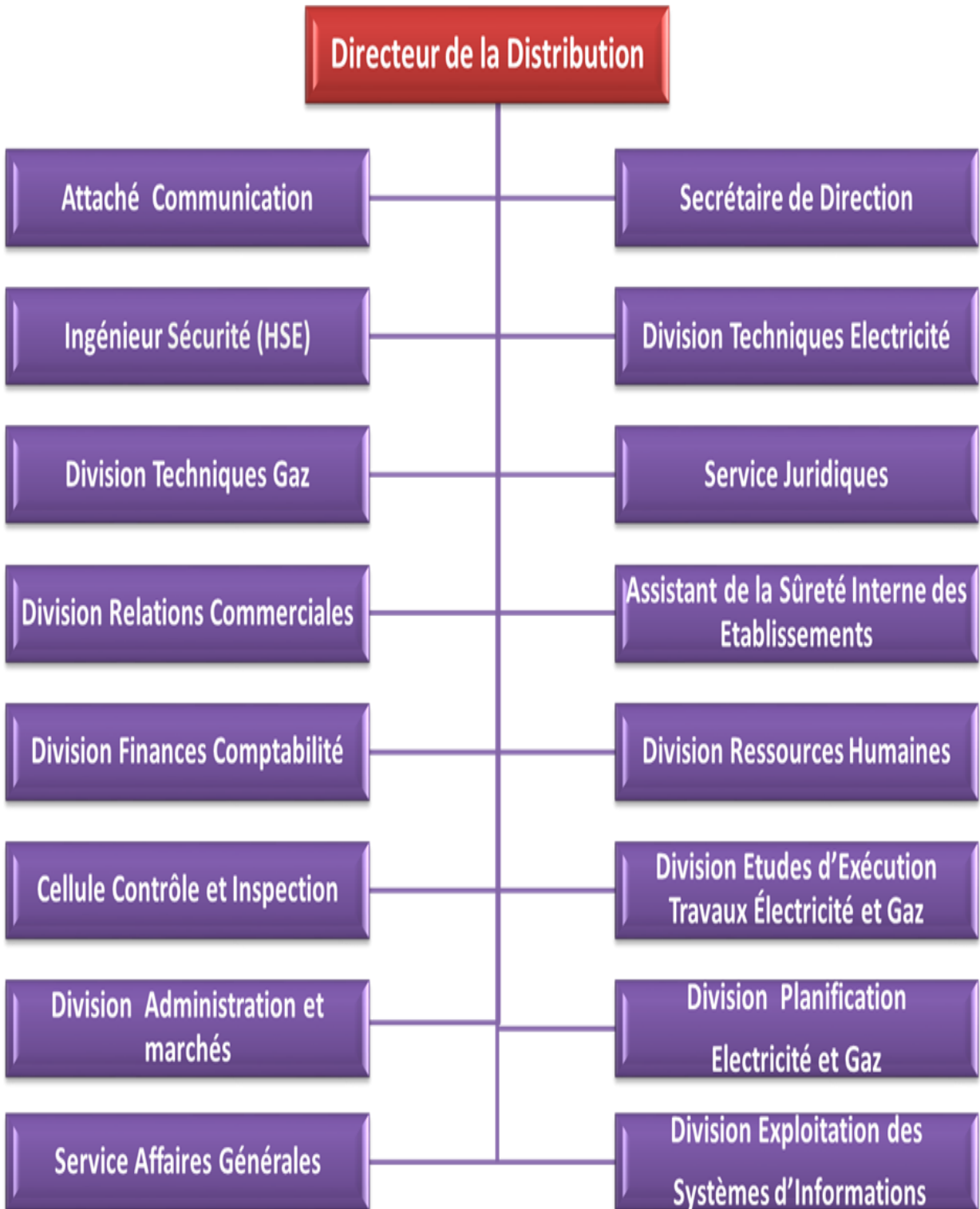


Schéma N°10

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **6. Fonctionnement des structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou :**

#### **6.1. Divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou :**

##### **6.1.1. Chargé de la communication :**

Il conçoit et organise les informations qui doivent être publiées en utilisant les supports appropriés, c'est à dire, les dépliants, les affiches, la presse, les radios locales, les brochures) en se basant sur la politique choisit par l'entreprise.

Il participe aussi avec la direction générale aux distributions et manifestations commerciales.

##### **6.1.2. Chargé de la sécurité et de la sureté interne :**

Il a pour missions de :

- Suivre de manière permanente tous les aspects de la sureté interne de la direction de distribution, et tous les établissements rattachés.
- S'assurer du bon fonctionnement des moyens de sécurisation mise en place.
- Faire des comptes rendus en temps réel en cas d'événement affectant la Sureté Interne.
- L'élaboration du plan de Sureté Interne de la direction de distribution en collaboration avec les services de sécurité de la wilaya et les autorités locales.

Il doit :

- Préparer les réunions de Commissions d'Hygiènes et Sécurités (CHS) pour le compte de la Direction.
- Préparer des simulations d'incidents des énergies avec les services techniques (districts).
- .Mettre au point le programme annuel d'action

##### **6.1.3. Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I) :**

C'est une division qui a pour rôle de créer la base de données de l'entreprise et de permettre l'utilisation de plusieurs systèmes tel que :

- le « Système de Gestion de la Clientèle (S.G.C) » qu'on utilise essentiellement dans le

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

service trésorerie.

- Le système « **Hissab** » pour le service comptable
- Le système « **Nova** » pour le service ressource humaine

### **6.1.4. Division Ressource Humaine (D.R.H) :**

Comme son nom l'indique, cette division s'occupe essentiellement de la gestion de la ressource humaine comme les recrutements, les congés, les promotions et avancements, l'élaboration de la paie.

Elle s'occupe aussi de l'établissement de tous les documents administratifs nécessaires tels que les contrats de travail assurent le lien entre l'employeur et les organismes sociaux, en matière de la sécurité sociale par exemple.

Pour son fonctionnement, elle utilise un système d'information appelé « NOVA ». Celui-ci est lié directement au système HISSAB, ce qui permet la génération automatique des écritures comptables.

### **6.1.5 Division Technique d'électricité (D.T.E) :**

Anciennement appelée la D.E.E (La Division d'Exploitation d'Electricité), cette division a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretiens des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suite incidents).

Cette division est composée de trois services :

- Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.
- La réalisation de travaux de raccordement des nouveaux clients (travaux sous tension).
- Le service en maintenance électricité en procédant à la recherche et à la localisation des défauts des câbles.
- Le service télé conduite en installant et en suivant la maintenance des automates de réseaux.

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **6.1.6 Division technique de gaz (D.T.G) :**

Anciennement appelée la D.E.G (la Division Exploitation du Gaz), cette division comme la Division Technique d'électricité, s'assure du bon fonctionnement et de la bonne exploitation du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité etc.)

Elle est composée de trois services :

- Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.
- Le service développement des réseaux gaz qui étudie les schémas de restrictions et de développements des réseaux MP des agglomérations.
- Le service maintenance gaz qui procède à la recherche et à la localisation des défauts de canalisations.

### **6.1.7 Service des affaires générales (S.A.G) :**

Cette division a pour missions :

- D'Assurer la gestion des moyens, le matériel ainsi que les infrastructures de la DD (direction de distribution).
- Le suivi et la gestion du gardiennage des locaux de la DD.
- Le suivi et la gestion de l'entretien ainsi que le nettoyage des locaux de la DD.

Cette division s'occupe des achats :

- Elle assiste les structures opérationnelles pour les achats groupés.
- Procéder aux achats des fournitures classiques et spécifiques.
- Assurer la gestion de l'économat.

Elle s'occupe aussi du parc automobile :

- Assurer les prestations relevant des activités parc automobile.
- Assurer la gestion des carburants, des assurances, des vignettes etc...
- Assurer les prestations diverses avec les partenaires.

Cette division s'occupe des documentations et des archives :

- Purger et classer les archives de la Direction Générale de Distribution (D.G.D).
- Organiser et gérer la bibliothèque de la Direction Régional.

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

- Assurer l'approvisionnement de la bibliothèque en documents, revues etc...:

Cette division a pour rôle l'élaboration et le suivi des marchés, l'ouverture et la gestion des autorisations de programmes pour la réalisation des engagements de l'entreprise, ainsi que la prise en charge du travail administratif qui en découle tel que le traitement et ordonnancement des factures fournisseurs.

### **6.1.8. Division Relations Commerciales (D.R.C) :**

C'est une division qui met en relation les acteurs clés de l'entreprises à travers des documents comptables qui seront contrôlés par la division finance et comptabilité pour la plupart (banque-entreprise, clients-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les dix-sept (17) agences commerciales de la DD, dans un objectif de proximité et une meilleure efficacité et rapidité dans la prise en charge des travaux.

- Cette division et ses agences commerciales utilisent essentiellement le logiciel "SGC" (système de gestion de la Clientèle), dans la gestion de sa clientèle en termes de créances et encaissement.

### **• Différence agence commerciale de la direction de Tizi-ouzou**

- TIZI OUZOU
- KRIM BELKACEM
- DRAA BEN KHEDA
- DRAA EL MIZANE
- AZZAZGA
- LARBA NAIT IRATHEN
- AIN EL HAMMAM
- TIGZIRT
- OUAGUENOUN
- BOUZEGUANE
- BOGHNI
- OUADHIA
- BENI DOUALA
- MEKLA
- AZZEFOUN

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

- MAATKAS
- IFFERHounen

### **6.1.9. Division finance et Comptabilité (D.F.C) :**

C'est une division crée en 2005, au niveau de la Direction de Distribution, dans le cadre de la décentralisation des missions de la Direction Générale de la Filiale SDC dans l'objectif d'alléger le rôle des structures déjà présentes.

La DFC de la direction de la Distribution de Tizi-Ouzou a pour rôle d'assurer :

- L'enregistrement de tous les mouvements des comptes du bilan ainsi que des comptes de gestion.
- Les dépenses engagées par l'entreprise
- L'élaboration des budgets et tableaux de bords
- L'assistance et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

Cette division se divise donc en 3 services

#### **6.1.9.1. Service comptable :**

Il permet d'enregistrer les écritures comptables concernant les différentes opérations comptables de l'entreprise ainsi que les mouvements touchant l'actif et le passif de l'entreprise, l'élaboration des déclarations fiscales mensuelles et annuelles et sur la comptabilité générale et analytique.

Il permet aussi d'élaborer et d'adapter des règles et méthodes comptables, interprète les résultats et permet la mise à jour du patrimoine de l'entreprise.

#### **6.1.9.2. Service budget :**

Il permet d'analyser et de prévoir les couts budgétaires endurés par l'entreprise et trace un programme de contrôle de gestion d'entreprise, recherche un équilibre financier que ce soit à court terme ou à long terme.

#### **6.1.9.3. Service financier**

Il permet de prévoir les recettes et dépenses de l'activité économique engagée par l'entreprise et permet aussi de réunir l'argent afin de répondre aux besoins de l'entreprise

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

comme le rapprochement financiers et comptables (CCP, BNA), le paiement des salaires, des factures des artisans et les cotisations.

Ou mon stage pratique sera effectué.

# **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

## **SECTION 02 : L'ETUDE PRATIQUE (APPROCHE *METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE*)**

### **2.1. L'enquête de terrain**

Pour entamer une enquête empirique, il faut adapter une ou plusieurs méthodes voir techniques de recherche pour recueillir des données qui feront l'objet d'une vérification par la suite.

Dans cette section, on va vous présenter les méthodes et techniques, ainsi que les étapes de l'enquête sur le terrain

### **2.2. La méthodologie de la recherche utilisée**

Le choix d'une méthodologie de recherche adéquate n'est pas une tâche facile, il demande une vraie réflexion sur le choix de la méthode. À cet égard, nous présentons dans cette section la méthodologie de la recherche qu'on a utilisée, les techniques de recueil et d'analyse des données, ainsi l'échantillon des établissements d'enseignement supérieur choisis.

#### **2.2.1. Descriptions de l'entretien**

Concernant l'entretien, qui s'est déroulé dans de bonnes conditions et avec la disponibilité du Dfc et les chefs des départements. On a utilisé la technique d'entretien semi- directif, ou ce questionnaire contient 2 axes :

- Caractéristiques générale du répondeur
- La crise sanitaire COVID-19 et son impacte sur performance de SONALGAZ

### **2.3. Analyse et interprétation des résultats**

Cette étape est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats, qu'on a présentés sous forme d'un ensemble de réponses et des tableaux et des schémas graphiques qui exprimeront la relation entre les taux et les pourcentages.

On a divisé la présente partie en deux, la première apporte les résultats concernant l'entretien effectué avec le DGP, et les chefs de départements, et la deuxième relatif au questionnaire.

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **2.3.1. L'entretien**

Cette partie présente les réponses apportées par le DGP et les chefs des départements concernent la crise sanitaire Covid -19 plus précisément l'impact de Covid-19 sur la Division Association SONALGAZ. Comme on la signalé précédemment, cet entretien est divisé en deux axes

#### **➤ 1er entretien avec le DGP**

#### **🕒 les questions sur la crise sanitaire COVID-19**

#### **1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total.**

*« Oui »*

#### **2. Avez-vous été atteint par le COVID 19**

*« Non »*

#### **3. Quelles sont les procédures que vous avez entreprises pour faire face à la crise sanitaire**

*« On a suivi le même protocole sanitaire décréter par la constitution Algérienne, ensuite on a crée la cellule de crise avec la DG, HSE, la DRH, l'activité EP.et réduire le nombre des effectif Par contre dans le sud, chaque site suie ces procédures, en plus des procédures interne spécifique ».*

#### **4. Quelles sont les instructions que vous avez données au retour du confinement ?**

*« Tout d'abord, établir un questionnaire téléphonique avec le médecin de travail, pour chaque salarié avant la réintégration, réaliser un planning de consultation de médecin de travail, pour avoir l'autorisation pour réintégrer le travail »*

#### **6. Quelles sont les secteurs d'activité les plus atteints par le covid 19 ?**

*« La gestion du personnel, car il y a beaucoup de personnel dans un seul bureau »*

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **7. Comment juger vous la prestation de votre personnel par rapport à votre plan RH durant la crise sanitaire ?**

*« Le personnel a eu une bonne prestation, malgré la charge du travail, plus le stress causé par la crise »*

### **8. Quelles sont vos principales difficultés durant la crise sanitaire?**

*« Gérer les réglementations : la crise sanitaire ma pousser à enfreindre les lois du travail et les normes de l'entreprise, exp : fournir la mise en disponibilité plus de cinq fois, (dans la loi c'est cinq fois maximum) »*

### **9. Quelles sont vos préoccupations ?**

*« J'ai essayé de faire mon mieux pour assurer la bonne santé et la sécurité des salarié »*

### **10. Quelles sont vos nouvelles priorités ?**

*« Veillez à la gestion de la crise sanitaire, pour assurer la continuité du travail dans des conditions saines et préalables, pour gagner la confiance du personnel. Et doté de nouvelles compétences (recruter) »*

### **11. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos salariés ? Lesquelles ?**

*« Rembourser les formation (développer les compétences), et motivation des personnel*

### **12. Avez –vous entamé des actions particulières ? Lesquelles ?**

*« Les réunions sa marche très bien, et les formations a distance, limiter les déplacements, découvrir des compétences interne sur site par les étrangers, fonctionner avec 30% du personnel*

### **14. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?**

*« Le stress, la panique, le manque de confiance, la diminution de la communication entre le personnel »*

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **15. Vous communiquer souvent avec vous salaries ? Comment ?**

*« Oui, par le téléphone, par les e-mails »*

### **16. Quel est l'impacte de la crise sanitaire sur votre département ?**

*« Au début on a stoppé les formations, ensuite on a réalisé des formations en ligne ce qui a permis de diminuer le budget de la formation. Pour la rémunération, on arrêté la rémunération, le recrutement aussi est arrêté, l'arrêt des missions a l'étranger, travailler avec 30% du personnel en présence. L'achat de nouveaux produits d'approvisionnement (bavettes chirurgicale, gel hydro-alcoolique, machine de désinfection, produits médicaux). Arrêt total du relaxe au niveau de la division. La charge et le risque au travail, majoration de les jour de travail pour les personnel de site plus d'un mois (bak-to-bak) et double les indemnités de zone»*

### **17. Quelles sont les solutions que vous proposer pour faire face a cette crise ?**

*«Remotiver le personnel, gagner la confiance des salariés, élaborer une stratégie pour vacciner le personnel, acquérir de nouvelles compétences, établir les normes du télétravail »*

On remarque que le DGP joue un rôle très important dans la gestion de la crise sanitaire, et que les salaries on vécu une période très compliquer qui a eu un impact psychologique (stress, charge du travail, la panique).

### **➤ 2eme entretien avec le chef de département de rémunération**

#### **□ Les questions sur la crise sanitaire COVID-19**

#### **1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?**

*« Non »*

#### **2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?**

*« Confinement à domicile ».*

#### **3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?**

*« Oui »*

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?**

*« Oui »*

### **5. Votre rôle de chef de département de rémunération a-t-il subit des changements ?**

*« Aucun changement »*

### **6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?**

*« Parie considérable ayant été repartie à l'expérience d'après pour cause d'indisponibilité des parties prenantes ayant été obligé d'être confinés (au niveau de l'entreprise) ».*

### **7. Quelles sont vos principales difficultés durant cette crise sanitaire ?**

*« Une fois le confinement n'est levé aucune difficulté à signaler ».*

### **8. Quelles sont vos préoccupations ?**

*« Relance de l'activité d'dépond des autres structures de l'entreprise ».*

### **9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?**

*« Application des sens tracé pour l'exercice 21/22 ».*

### **10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos collaborateurs ? les quelles ?**

*« Respect stricte des mesures barrières ..... pour l'entreprise ».*

### **11. Avez-vous entamé des actions particulières ? lesquelles ?**

*« Pas plus que celle exigés par l'entreprise elle-même » ;*

### **12. A votre avis, cette crise va-elle changer les mentalités ou les comportements des collaborateurs ?**

*« Pour une grande partie, notamment les personnes ayant été touchés par la procédure ».*

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

**13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?**

*« Le risque est ..... plus éventuel quand il s'agit du personnel présent au sud au système 4\*4 et donc des conditions d'éloignement,..... »*

**14. Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs ? comment ?**

*« Via les moyens technologiques de l'entreprise en évitant le maximum le contacte physique ».*

**15. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?**

*« La baisse de l'activité ».*

**16. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?**

*« Respect stricte des mesures barrières » ;*

*« Respect stricte des consignes et actions ..... Par les algériens ainsi que l'entreprise »*

➤ **3eme entretien avec le chef département de gestion du personnel**

**1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?**

*« Oui »*

**2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?**

*/*

**3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?**

*« Oui »*

**4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?**

*« Non »*

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **5. Votre rôle de chef de département de gestion de personnel a-t-il subit des changements**

*« Oui, en l'absence du personnel, il fallait assurer les fonctions de l'ensemble du personnel a l'exception de certaines taches liées a la paie, y compris celles liées au secrétariat».*

### **6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?**

*« Nouvelles répartition des taches, redéploiement d'un certain nombre d'agents pour assurer la continuité du service en cas d'absence pour maladie du COVID-19»*

### **7. Quelles sont vos principales difficultés durant cette crise sanitaire ?**

*« L'arrêt de certaines activités, surcroit de travail engendré par le retard cumulé durant l'absence du personnel, ».*

### **8. Quelles sont vos préoccupations ?**

*«Concernant le personnel dans l'activité est a l'arrêt, un travail leur été confier pour alléger la structure du travail avec quelques difficultés d'adaptation (comment occuper ce personnel) ».*

### **9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?**

*« La gestion des activités clé : paie, social, gestion courante. Éviter les disparités dans la répartition du travail ».*

### **10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos collaborateurs ? Les quelles ?**

*« Création d'une messagerie partagé (groupe de travail) système d'information ».*

### **11. Avez-vous entamé des actions particulières ? Les quelles ?**

*« Recourir au télétravail pour certain volet».*

### **12. A votre avis, cette crise va-elle changer les mentalités ou les comportements des collaborateurs ?**

*«Oui, pour certain salariés. Application du télétravail qui n'est pas encore réglementé en Algérie ».*

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?**

*« La surcharge du travail a importé certain postes contrairement a d'autres, ce qui a engendré un stress au niveau des équipes qui s'est dissipé avec la reprise progressive en plus de la mise en congé spécial de ce personnel».*

### **14. Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs ? Comment ?**

*« Oui, e-mails, et téléphone ».*

### **15. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?**

*«L'activité a l'arrêt, surcroit du travail pour d'autres activités : gestion, social, paie. Problème d'absentéisme pour cause de maladies».*

### **16. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?**

*« Gérer le personnel en matière de respecter des mesures du geste barrière, pour éviter la surcroissance des cas positif sur le lieu de travail avec des messages de sensibilisation. Mise en congé du personnel disposant de reliquat pour réduire le nombre d'agent dans les bureaux et les espaces communs par rotation »*

## **➤ 4eme entretien avec le chef département de réglementation et relation du travail**

### **1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?**

*« Oui »*

### **2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?**

*/*

### **3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?**

*«Non »*

### **4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?**

*« Non »*

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **5. Votre rôle de chef de département de réglementation et relation de travail a-t-il subit des changements ?**

*« Toute mon équipe était en congé exceptionnel, donc tout le travail était assurer par moi même ».*

### **6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?**

*«Assurer certains dossiers bloqués suite au contraintes liées aux déplacements vu les restrictions sanitaire imposées (dossier à traiter en externe)»*

### **7. Quelles sont vos principales difficultés durant cette crise sanitaire ?**

*«».*

### **8. Quelles sont vos préoccupations ?**

*«Le suivi des dossiers est impératif pour assurer une meilleure gestion, par conséquent, je suis très exigent avec mes collaborateurs en ce qui concerne ce volet ».*

### **9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?**

*«Assoir une certaine cohérence dans les pratiques RH au sein de la division association et au niveau des groupements».*

### **10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos collaborateurs ? Lesquelles ?**

*«La polyvalence, j'associé toute l'équipe dans les dossiers, pour ne pas pénaliser le département en cas d'absence d'un de mes éléments, ce qui impactera négativement sur la bonne marche de l'activité».*

### **11. Avez-vous entamé des actions particulières ? les quelles ?**

*«J'ai insaturé une nouvelle méthodologie de travail ui consiste à la concertation et au partage de l'information».*

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

**12. A votre avis, cette crise va-elle changer les mentalités ou les comportements des collaborateurs ?**

*«Certainement, car l'impacte de cette crise va se sentir après le COVID (poste-Covid)».*

**13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?**

*«Devenir obsessionnel, chaque symptôme est associé à ce virus».*

**14. Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs ? Comment ?**

*« Oui, je tiens souvent en compte leur avis par rapport aux approches à adopter, pour des interprétations des textes réglementaires sur leurs projets professionnels, notamment sur les perspectives d'évolution de carrière».*

**15. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?**

*«L'impacte s'est ressenti sur le plan organisationnel, traitement de certains dossiers qui nécessitent des déplacements (organisation externe) à titre d'exemple : les missions de justice hors wilaya d'Alger ».*

**16. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?**

*«En premier lieu, le respect des consignes et protocoles sanitaires instaurés au sein de l'entreprise. Favoriser les gestes barrières, assurer un reporting à la tutelle sur contraintes imposées par COVID-19 dans l'objectif de réajuster et adapter notre mode de fonctionnement face a de telles solutions exceptionnelles à l'avenir»*

On remarque que la fonction RH

### **➤ 5eme entretien avec le chef département de formation**

**1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?**

*« Oui »*

**2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?**

/

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?**

*«Non »*

### **4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?**

*« Non »*

### **5. Votre rôle de chef de département de réglementation et relation de travail a-t-il subi des changements ?**

*«Arrêt des formation prévus en presentiel ».*

### **6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?**

*«Relancer les formations, pour améliorer les compétences des salaries »*

### **7. Quelles sont vos principales difficultés durant cette crise sanitaire ?**

*«Réticence des participants».*

### **8. Quelles sont vos préoccupations ?**

*«Trouver une alternative pour réaliser le plan de formation».*

### **9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?**

*«Entretenir la motivation de mes salaries, les aider à s'adapter aux nouvelle modalités de travail ».*

### **10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos collaborateurs ? les quelles ?**

*«Distanciation, obligation de port du masque, nettoyage des bureaux, tests et prise de température, actions de sensibilisation».*

### **11. Avez-vous entamé des actions particulières ? lesquelles ?**

*«Commencement de l'opération de vaccination, aération des bureaux, restauration individuel, le télétravail, interdiction du retrait du masque ».*

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

**12. A votre avis, cette crise va-elle changer les mentalités ou les comportements des collaborateurs ?**

*«La plus part des travailleurs sont habituer à porter un masque, a être a distance dans leur bureaux, une grande interaction entre les salaries, forte solidarité, grande émotion envers ceux atteint par le covid ».*

**13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?**

*«Grande inquiétude des salaries par rapport au virus et ses effets collatéraux, découragement et tristesse, difficultés de concentration dans le travail, difficultés de prendre des décisions».*

**14. Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs ? comment ?**

*«Oui, souvent avec les outils de communication : le téléphone, Outlook, SMS, communication directe avec distanciation».*

**15. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?**

*«Difficultés de réaliser notre plan de formation».*

**16. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?**

*«Réalisation des actions de formation a distance, le télétravail, proposition de déplacement des formateurs a nos chantiers pétrolier pour réaliser nos actions de formation (sur site)»*

On remarque que dans la fonction RH, les supérieurs hiérarchiques communiquent souvent avec leurs collaborateurs, avec des emails, et des appels téléphoniques, ses outils de communication sont très efficaces pour maintenir le lien entre les effectifs et leurs chefs de départements, cela en respectant le protocole sanitaire. Par conséquent les supérieurs hiérarchiques ont proposé la création d'un système d'information RH pour faciliter la circulation de l'information. On remarque que la crise sanitaire à pousser les chefs des départements à une autre alternative qui est le travail à domicile (télétravail), sans aucune préparation ou formation, cette situation est nouvelle car on a pas les normes du télétravail dans le code du travail algérien.

## Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

---

### ➤ 6eme entretien avec le chef département Santé et sécurité

**1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?**

« Oui »

**2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?**

/

**3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?**

«Non »

**4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?**

« Non »

**5. Votre rôle de chef de département de santé et sécurité a-t-il subit des changements ?**

«Mon plan de charge à augmenter au vu de mon intégration au sein de la cellule de crise COVID-19 de l'activité EP, de plus, je suis le responsable de l'implantation et information, d'orientation, conseil au prêt des sites opérationnels (Gestion des activités HSE, et Cellule de la crise sanitaire)».

**6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?**

«Idem, même plan de charge important avec la charge de travail additive liée a la gestion quotidienne du COVID-19 »

**7. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?**

«Difficultés de réaliser notre plan de formation».

**8. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?**

«Réalisation des actions de formation a distance, le télétravail, proposition de déplacement des formateurs a nos chantiers pétrolier pour réaliser nos actions de formation (sur site)»

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

On remarque que dans la fonction RH, les supérieurs hiérarchiques communiquent souvent avec leurs collaborateurs, avec des emails, et des appels téléphoniques, ses outils de communication sont très efficaces pour maintenir le lien entre les effectifs et leurs chefs de départements, cela en respectant le protocole sanitaire. Par conséquent les supérieurs hiérarchiques ont proposé la création d'un système d'information RH pour faciliter la circulation de l'information. On remarque que la crise sanitaire à pousser les chefs des départements à une autre alternative qui est le travail à domicile (télétravail), sans aucune préparation ou formation, cette situation est nouvelle car on a pas les normes du télétravail dans le code du travail algérien.

### ➤ **7eme entretien avec le chef département Santé et sécurité**

#### **1. Avez-vous travaillé durant la période du confinement total ?**

« *Oui* »

#### **2. Si non, quel est le motif de départ en congé ?**

/

#### **3. Avez-vous travaillé à distance (télétravail) ?**

«*Non* »

#### **4. Avez-vous été atteint par le COVID 19 ?**

« *Non* »

#### **5. Votre rôle de chef de département de santé et sécurité a-t-il subit des changements ?**

«*Mon plan de charge à augmenter au vu de mon intégration au sein de la cellule de crise COVID-19 de l'activité EP, de plus, je suis le responsable de l'implantation et information, d'orientation, conseil au prêt des sites opérationnels (Gestion des activités HSE, et Cellule de la crise sanitaire)*».

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **6. Qu'en est-t-il de votre plan pour l'exercice 2020-2021 ?**

*«Idem, même plan de charge important avec la charge de travail additive liée a la gestion quotidienne du COVID-19 »*

### **7. Quelles sont vos principales difficultés durant cette crise sanitaire ?**

*«Établir des orientations et décisions rapide au vu des évolution et changements liées a la pandémie. Gérer l'effet de psychose que cette pandémie provoque. Gérer l'approvisionnement en EPI (Masque et Gel) pour le personnel».*

### **8. Quelles sont vos préoccupations ?**

*«Etre toujours suffisamment réactif a fin de pouvoir aider et assister les sites opérationnels pour régler et donner des orientations pour gérer efficacement la situation du COVID-19. Ceci dans une approche de prévention et d'anticipation».*

### **9. Quelles sont vos nouvelles priorités ?**

*«Améliorer notre gestion de la sante et sécurité industrielle dans toutes ses formes. Donner la priorité a tout ce qui affecte le personnel SONATRACH en matière de préventions des risques santé et sécurité ».*

### **10. Avez-vous préparé de nouvelles pratiques à partager avec vos collaborateurs ? les quelles ?**

*«Toutes les pratiques et orientation concernant surtout le respect des gestes barrière et d'insister sur le fait d'éviter les réunions en présence ».*

### **11. Avez-vous entamé des actions particulières ? lesquelles ?**

*«Pour les réunions de travail ou les formations, les vidéoconférences sont mise en place».*

### **12. A votre avis, cette crise va-elle changer les mentalités ou les comportements des collaborateurs ?**

*«Bien évidemment, elle a changé nos pratiques au quotidien avec le respect des consignes (gestes barrière), évité de se rassembler ».*

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **13. Selon vous, quel sont les risques psychologiques liés a la crise sanitaire ?**

*«Les risques psychologique sont ceux liées a la peur du personnel d'être contaminer par un collègue et de contaminer sa famille surtout dans le cas du personnel vulnérable (ayant des maladies chroniques)».*

### **14. Vous communiquez souvent avec vos collaborateurs ? comment ?**

*«Oui, nous transmettons des consignes de sécurité et d'orientations sanitaire par mail via M r le directeur de gestion de personnel. Pareil pour toutes les notes de sensibilisations».*

### **15. Quel est l'impact de la crise sanitaire sur votre département ?**

*«La réduction du personnel, lorsque la pandémie augmente considérablement ou quand notre personnel est contaminé, cela nous oblige à réorganiser continuellement*

*Le plan de charge à travers le personnel présent. D'ou la nécessité d'être constamment réactif à fin d'assurer la continuité des activités professionnelles».*

### **16. Quelles sont les solutions que vous proposerez pour faire face à cette crise ?**

*«Il est évident que la vaccination et le respect des consignes de prévention restent les meilleures armes et atouts à fin de faire face à cette crise»*

On remarque qu'a coté des RH il y a la fonction HSE qui a joué un rôle très important durant la crise sanitaire, il fait partie des membres fondateurs de la cellule de crise. Parmi ses missions le partage de l'information, et l'orientation, et conseiller les collaborateurs, (voir l'annexe 3.4.et 5).

### **2.3.2. Le questionnaire**

Cette partie concerne les réponses apportées par les enquêtes de la division association de SONALGAZ.

Elle est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats collectés, et qu'on va présenter par des tableaux et des schémas graphiques qui exprimeront la relation entre les éléments traités.

## Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

---

L'échantillon d'étude : 40 Personnes effectifs de Sonatrach

Tableau n° 10: répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Nombre	Fréquence
Homme	18	45%
Femme	22	55%
Totale	40	100%

D'après ce tableau on constate que notre étude ne se base pas sur une catégorie sexuelle bien défini. Mais on n'a pas fait de déférence lors de la sélection de l'échantillon. Cela pour mieux comprendre notre thématique, pour dégager l'impact sur les deux catégories

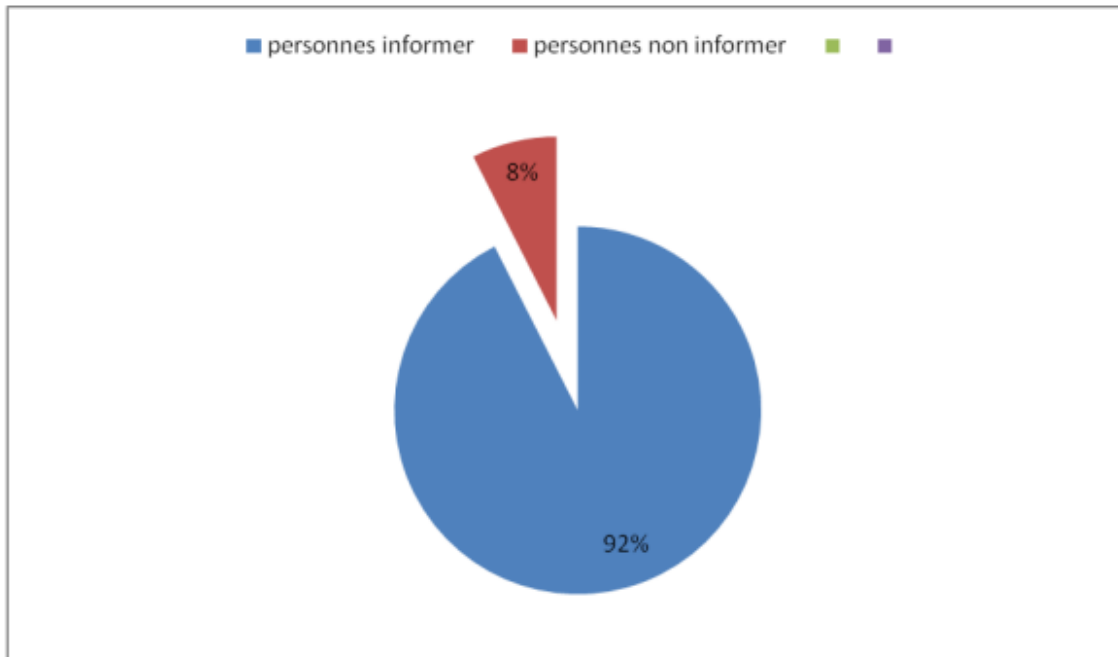
Tableau n°12: les personnes informer et non informer sur le COVID 19 par SONATRACH

Réponses	Nombre d'effectif	Fréquence
Personnes informé	37	92,5%
Personnes non informé	3	7,5%

### Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

---

Figure n° 02: les personnes informer et non informer sur le COVID par SONALGAZ.



On constate que durant la période du confinement 57% de l'échantillon on travailler en présence, et qui travailler sous protocole sanitaire, ils travaillaient en étant à distance et 2 personnes par bureau ensuite ils alternent les équipes.

D'autre part y'avait le personnel vulnérable (personnel a haut risque d'atteinte par le COVID) cette catégorie à bénéficier d'un congé exceptionnel, et au moindre symptôme du COVID chez eux ou un de leur membres de famille, il contacte le médecin de l'entreprise pour se faire examiner

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **Section 03 : Evaluation et interprétation des résultats de performance financière de l'entreprise SONELGAZ de distribution pour les années 2018-2019-2020**

Après la présentation de l'organisme d'accueil, il s'agit dans cette section de rendre compte de la performance financier de l'entreprise SONALGAZ de destitution a travers la différente information et donnés requiert afin d'obtenir une synthèse nécessaire pour une bonne évaluation de la performance financier de l'entreprise.

Les comptes annuels de la société sont établis conformément aux nouveaux systèmes comptable et financier et au principe comptable généralement admis.

#### **1- Présentation et analyse de la situation globale de l'entreprise SONALGAZ :**

Nous commençons cette section par la présentation des bilans financier qui ont été renseigner

Depuis les données des bilans comptables interne, ils représentent une synthèse qui l'ensemble des emplois et des ressources dont dispose l'entreprise a des périodes définies qui sont ce travail 2018, 2019,2020.

##### **1.1. Le bilan**

Pour ce qui suit nous allons présenter les postes d'actifs et de passifs des bilans financiers de cette entreprise de 2018 jusqu' 2020

## Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

**Tableau N 09 : le bilan financier passif -2019-2020**

ACTIF	2018	2019	2020
<b>ACTIF NON COURANT</b>			
Immobilisations incorporelles			6 158 930,28
Immobilisations corporelles	26 538 331 064,60	27 552 203 300,11	
Immobilisations en cours	4 153 340 085,87	4 852 399 073,32	4 227 278 119,57
Immobilisations financières			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>30 691 671 150,47</b>	<b>32 404 602 373,43</b>	<b>32 793 818 879,47</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
Valeur d'exploitation (VI)	1 202 691,50		
Stock et en cours	1 202 691,50		
Clients	3 197 096 795,37	4 287 025 211,05	4 650 878 477,93
Stocks et encours	1 202 691,50	2 287 129,00	35 002 708,05
Autres débiteurs	36 975 134,49	32 202 692,30	78 656 525,16
Impôts	175 251 954,19	278 031 147,40	310 913 896,01
Autres actifs courants	0,00	0,00	0,00
Trésorerie	769 150 286,04	1 008 855 183,07	278 241 375,06
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>4 179 676 861,59</b>	<b>5 608 401 362,82</b>	<b>5 353 692 982,21</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>34 871 348 012,06</b>	<b>38 013 003 736,25</b>	<b>38 147 511 861,68</b>

**Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier  
de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de  
Tizi-Ouzou**

PASSIF	2018	2019	2020
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Écart de réévaluation	497 120 897,26	497 120 897,26	497 120 897,26
Résultat net	0,00	0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau	0,00	5 748 450,63	5 748 450,63
Compte de liaison**	25 058 658 238,22	26 969 640 323,21	27 356 663 959,33
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>25 555 779 135,48</b>	<b>27 472 509 671,10</b>	<b>27 859 533 307,22</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	144 580 626,98	154 491 057,67	159 034 519,11
Provisions et produits comptabilisés d'avance	5 608 024 196,63	6 040 159 589,82	6 074 470 620,19
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>5 752 604 823,61</b>	<b>6 194 650 647,49</b>	<b>6 233 505 139,30</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	1 696 724 640,42	2 097 499 145,82	1 284 128 266,32
Impôts	202 128 335,98	251 395 563,90	353 970 551,93
Autres dettes	1 663 511 076,57	1 996 948 707,94	2 415 962 062,55
Trésorerie passif	600 000,00	0,00	412 534,36
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>3 562 964 052,97</b>	<b>4 345 843 417,66</b>	<b>4 054 473 415,16</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>34 871 348 012,06</b>	<b>38 013 003 736,25</b>	<b>38 147 511 861,68</b>

## Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

### 1.1.1. Les bilans financiers condensés 2018/2019/2020

Nous allons essayer de synthétiser les bilans de la direction de distribution de Tizi-Ouzou pour pouvoir élaborer les bilans dits « bilans condensés ou en grandes masses ».

**Tableau N 10: bilan financier condensé 2018**

Actif	Montant	Pourcentage	Passif	Montant	Pourcentage
VI	30691671150,47	88,01%	CP	25 555 77135,48	73,29%
VE	1202691,5	0,0034%	DLMT	5 752 604 823,61	16,49%
VR	3 409 323884,05	9,77%	DCT	3 562 964 052,97	10,21%
VD	769150286,04	2,20%			
<b>TOTAL</b>	<b>34 871 348012,06</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>34 871 348012,06</b>	<b>100%</b>

Source : nos propres regroupements effectués sur la base des données internes de l'entreprise SONELGAZ

**Tableau N 11: bilan condensé 2019**

Actif	Montant	Pourcentage	Passif	Montant	Pourcentage
VI	32 404 602 373,43	85,24%	CP	27 472 509 671,10	72,27%
VE	2 287 129,00	0,006%	DLMT	6 194 650 647,49	16,29%
VR	4 597 259 050,75	12,09%	DCT	4 345 843 417,66	11,43%
VD	1 008 855 183,07	2,65%			
<b>TOTAL</b>	<b>38 013 003 736,25</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>38 013 003 736,25</b>	<b>100 %</b>

Source : nos propres regroupements effectués sur la base des données internes de l'entreprise SONELGAZ

**Tableau N12 : bilan condensé 2020**

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

Actif	Montant	Pourcentage	Passif	Montant	Pourcentage
VI	32 793 818 879,47	85,97%	CP	27 859 533 307,22	73,03%
VE	35 002 708,05	0,092%	DLMT	6 233 505 139,30	16,34%
VR	5 040 448 899,10	13,21%	DCT	4 054 473 415,16	10,62%
VD	278 241 375,06	0,73%			
TOTAL	38 147 511 861,68	100%	TOTAL	38 147 511 861,68	%

**Source** : nos propres regroupements effectués sur la base des données internes de l'entreprise SONELGAZ

### 1.1.2. Analyse des bilans financiers condensés pour les années 2018-2019-2020

#### 1.1.2.1. Analyse des emplois

Pour analyser les emplois des bilans condensés. Nous focalisant sur les quatre éléments (VI, VE, VR, VD)

- **Les valeurs immobilisées (VI)**

La part des immobilisations dans les bilans de l'entreprise pour les années 2018, 2019, 2020. Représente respectivement : 88,01% ; 85,24% ; 85,97% constitués majoritairement par des immobilisations corporelles. On constate que les valeurs immobilisées représentent une partie importante des emplois de l'entreprise justifiée par le caractère industrielle de cette dernière et à sa politique d'investissement à travers les différents programmes d'expansion dans le cadre raccordement de nouvelles clientèles en matière d'électricité et de gaz, ainsi que la rénovation des réseaux déjà existants.

#### **Valeurs d'exploitations (VE)**

La direction de distribution est un intermédiaire entre les sociétés de production et les clients consommateurs en assurant la mise en place d'investissements et d'infrastructures afin de mettre à la disposition des clients les deux produits : électricité et gaz en effet, la nature de l'activité de l'entreprise ne nécessite pas la disposition des stocks car le produit est livré directement aux clients. Les montants figurant au bilan 1202691.5, 2287129.00 et

## Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

---

35002708.05 pour les années 2018/2019/2020 respectivement représentent des stocks à l'extérieur relatifs au carburant (les bons des carburants) et des petites fournitures.

- **Valeurs réalisables**

On constate que les valeurs réalisables sont en légère augmentation d'une année à l'autre soit une augmentation de 2%. Néanmoins, il y a lieu de calculer les délais crédit client, pour mieux analyser cette amélioration

- **Valeurs disponibles**

Les disponibilités sont estimées à 2% du total actif sur les deux exercices 2018, 2019 et à 0,73 % pour l'exercice 2020.

La gestion de la trésorerie au niveau de la SONELGAZ est centralisée au niveau de la direction générale et se base sur deux principes :

La remontée des fonds veut dire que tous les fonds encaissés au niveau de la direction de distribution à travers toutes ses agences, sont virés automatiquement au compte du groupe SONELGAZ.

La mise à disposition des fonds, veut dire que tous ces fonds encaissés et remontés sont redistribués sur toutes les directions suivant leurs besoins exprimés.

La demande des fonds se fait par la division finance et comptabilité suivant les besoins exprimés au niveau DD, à savoir, le paiement des fournisseurs, la prise en charge des frais d'impôts, des charges sociales et frais de personnel.

### 1.1.2.2. Analyses des ressources

- **Capitaux propres**

Le taux des fonds propres a connu une légère baisse entre les années 2018, 2019 et une augmentation de 72,27% à 73,03 entre les années 2019,2020. Ce qui dénote une forte autonomie financière de l'entreprise.

La SONELGAZ dans son activité fait recours donc à des fonds permanents qui représentent plus de 70 % de son passif.

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

### - Dettes à long et à moyen terme

Représentent un taux de 16 du total de l'actif, ils sont constituées des provisions pour risques et charges, ainsi que les cautionnements versés par les clients dans le cadre des contrats d'abonnement remboursables à la réalisation.

### - Dettes à court terme

Pour les dettes à court terme, il s'agit des dettes fournisseurs qui sont non énumérables (sans intérêts), donc aucune charge financière n'en découle.

D'après les bilans, nous constatons que les dettes fournisseurs a connu une augmentation et passent de 10,21% en 2018 à 11,43 % en 2019, et une dépréciation de 11,43 % à 10,62% en 2020 ce qui dénote à priori une amélioration dans la prise en charge des dettes fournisseurs.

La présentation des bilans en grandes masses de la direction de distribution de Tizi-Ouzou, nous permet de mener notre analyse à travers le calcul des différents équilibres financiers.

#### 1.1.2.3. Analyse par la méthode des équilibres financiers

A l'aide des résultats obtenus par les bilans financiers condensé que nous avons élaboré, nous allons continuer par l'analyse des indicateurs d'équilibre financier pour l'entreprise SONELGAZ de distribution.

Elément	Formule	2018	2019	Variation 19 VS18	2020	Variation 20 VS19
FRN	(CP +DLMT - VI)	616 712 808,62	1 262 557 945,16	645 845 136,54	1 299 219 567,05	36 661 621,89
BFR	(VE+VR) -DCT	- 151 837 477,42	253 702 762,09	405 540 239,51	1 020 978 191,99	767 275 429,9
TN	FRN- BFR	768 550 286,04	1 008 855 183,07	240 304 897,03	278 241 575,06	-730 613 808,01

Source : nos propres calculs d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

### -Le Fond de Roulement Net (FRN)

La DD de TO est en situation d'équilibre financier à long terme durant les trois exercices 2018/2019/2020, elle exprime un FRN positif et qui augmente d'une année à l'autre cela signifie que les capitaux permanents arrive à couvrir l'ensemble de son actifs immobilisées ce qui est bénéfique pour la DD. Donc cette dernière est en bonne situation financière.

### - Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

On constate un BFR négatif pour la DD pour l'année 2018 donc elle ne dispose pas d'un besoin en fond de roulements bien au contraire elle réalise un excédent en fonds de roulement puisque les ressources à court terme couvrent largement les besoins à court terme. Dans ce cas l'Enterprise n'a pas besoin en FR, et elle est en bonne santé financière. Pour les années 2019, 2020 l'entreprise réalise un BFR positif (les ressources à court terme ne couvrent pas les besoins à court terme). Cette situation est due aux VE qui sont augmentés durant ces deux années.

### - La Trésorerie Nette (TN)

Durant les trois exercices 2018,2019 et 2020 la trésorerie est positive, cela signifie que les fonds de roulements ont pu financer la totalité des besoins en fonds de roulement (un signe de bonne santé financière pour cette entreprise).

## 1.2. Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et détermination de la capacité d'autofinancement

### 1.2.1. Présentation du tableau des soldes intermédiaire de gestion

Désignation	2018	2019	2020
Ventes et produits annexes	8 424 609 386,15	8 709 030 604,11	8 172 957 260,68
Prestations fournies production énergie et matériel	0,00	- 43 923 996,45	1 121 041,11
Production immobilisée	11 139 433,70	12 116 247,28	0,00
Prestations reçues production énergie et	- 5 057 259 393,27	- 4 873 138 759,81	- 4 542 189 297,63

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

matériel			
<b>I - Production de l'exercice</b>	<b>3 378 489 426,58</b>	<b>3 804 084 095,13</b>	<b>3 631 889 004,16</b>
Achats consommés	- 90 724 026,96	- 99 898 027,45	- 89 903 754,23
Services extérieures et autres consommations	- 798 606 513,85	- 672 193 978,42	- 565 358 586,54
Prestations reçues services	- 1 527 108 390,64	- 1 566 936 198,42	- 1 551 924 334,37
<b>II - Consommation de l'exercice</b>	<b>- 2 416 438 931,45</b>	<b>- 2 339 028 204,29</b>	<b>- 2 207 186 675,14</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>962 050 495,13</b>	<b>1 465 055 890,84</b>	<b>1 424 702 329,02</b>
Charges de personnel	- 1 234 069 945,40	- 1 565 037 777,55	- 1 671 690 969,04
Impôts, taxes et versements assimilés	- 157 381 613,81	- 168 619 281,01	- 171 961 754,29
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 429 401 064,08</b>	<b>- 268 601 167,72</b>	<b>- 418 950 394,31</b>
Autres produits opérationnels	228 241 279,38	212 636 681,19	216 747 313,89
Autres charges opérationnelles	- 1 116 778,07	- 7 388 242,61	- 20 451 805,09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	- 1 909 210 346,32	- 1 631 226 645,57	- 3 274 750 390,45
Reprise sur pertes de valeur et provisions	n 19 181 881,49	58 255 276,64	156 972 630,11
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>- 2 092 305 027,60</b>	<b>- 1 636 324 098,07</b>	<b>- 3 340 432 645,85</b>
Charges financières	- 17,65	- 15,28	- 18,44
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 17,65</b>	<b>- 15,28</b>	<b>- 18,44</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>- 2 092 305 045,25</b>	<b>- 1 636 324 113,35</b>	<b>- 3 340 432 664,29</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00	0,00	0,00
Autres impôts sur les résultats	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>8 683 171 980,72</b>	<b>8 948 114 812,77</b>	<b>8 547 798 245,79</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>- 10 775 477 025,97</b>	<b>- 10 584 438 926,12</b>	<b>- 11 888 230 910,08</b>

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35	- 3 340 432 664,29
Eléments extraordinaires (produits)	0,00	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges)	0,00	0,00	0,00
Charges hors exploitation reçues	0,00	0,00	0,00
Produits hors exploitation reçues	0,00	0,00	0,00
Produits hors exploitation fournis	0,00	0,00	0,00
Charges hors exploitation fournies	0,00	0,00	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35	- 3 340 432 664,29

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

### 1.2.2. Interprétations des soldes intermédiaires de gestion

#### 1.2.2.1. Chiffre d'affaire

On constate que le chiffre d'affaire a connu une augmentation de 284421217,96 en 2019 par rapport à 2018 cette augmentation peut s'expliquer par une amélioration des ventes de ses produits sur le marché. En 2020, en raison de la crise sanitaire l'entreprise en a subi les conséquences notamment à travers la baisse de son CA de 536073343,43. Car en cause du confinement les projets de l'entreprise se sont mis en arrêt, les ventes ont baissé ainsi que les clients n'ont pas pu payer leurs factures.

#### 1.2.2.2. Production de l'exercice

La direction de distribution a connu durant l'année 2019 par rapport à l'année 2018 une augmentation de 425594668,55. Ceci s'explique par l'augmentation des ventes et produits annexes, de sa production immobilisés aussi par le raccordement de nouvelle clientèle. En 2020 on remarque une variation négative de la production. Cette dernière a baissé de 172195090,97. Ceci peut être expliqué par la diminution du CA.

#### 1.2.2.3. Consommation de l'exercice

Durant les trois années (2018/2019/2020) la DD a connu une légère augmentation dans les consommations qui est due à la production de l'exercice.

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

### **1.2.2.4. Valeur ajoutée**

Considérée comme un indicateur très important, la VA représente la richesse nouvelle créée par l'entreprise et le travail du personnel. Nous remarquons une augmentation de 52,28 % entre 2018 et 2019. Cette augmentation est défini par l'augmentation de la production, mais elle reste insuffisante pour couvrir les charges d'où un EBE négatif.

### **1.2.2.5. Excédent brut d'exploitation**

C'est un indicateur qui permet de connaître la rentabilité réelle d'une entreprise, c'est-à-dire la rentabilité générée uniquement par son activité opérationnelle indépendamment de ses politiques d'investissement et de financement. Nous obtenons pour les trois exercices 2018/2019/2020 un EBE négatif ceci peut être expliqué par l'incapacité du CA à couvrir les charges liées au personnel en plus des impôts et taxes.

La baisse de l'EBE en 2020 peut s'expliquée par une incohérence entre les charges du personnel et la production de l'entreprise, car la proportion des charges a augmenté contrairement aux ventes qui n'ont pas suivi cette hausse dû à la crise sanitaire, et au confinement.

### **1.2.2.6. Résultat opérationnel**

Le résultat opérationnel représente le résultat avant charges et produits financiers. Il est passé de - 2 092 305 027,60 à - 1 636 324 098,07 durant 2018 et 2019 et En effet, les montants sont importants, et cela est dû au nombre d'investissement réalisé annuellement par la DD. En 2020 le résultat opérationnel est passé de - 1 636 324 098,07 à - 3 340 432 645,85cette régression est non négligeable, cela est dû évidemment à l'augmentation des charges opérationnelles.

### **1.2.2.7. Résultat financier**

La DD a enregistré un résultat financier positif durant les trois années. Cela est dû principalement aux prestations reçues frais financiers.

### **1.2.2.8. Résultat ordinaire avant impôt**

Le résultat courant avant impôt exprime l'enrichissement de l'entreprise après prise en compte du coût de ses financements extérieurs. La DD a réalisé un résultat négatif sur les trois exercices qui est du à l'importance des charges d'activités. Particulièrement en 2020 où la baisse a été très importante en raison du ralentissement des réalisations et des activités de l'entreprise.

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

### 1.2.2.9. Résultat net de l'exercice

Les soldes des trois années représentent respectivement des pertes de - 2 092 305 045,25- 1 636 324 113,35 et - 3 340 432 664,29 en 2018/2019/2020.

En conclusion, le résultat de la société est déficitaire sur les trois années. Ce qui veut dire qu'elle n'est pas performante.

### 1.2.3. Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)

- **Calcul de la CAF par la méthode additive**

Ce tableau représente le calcul de la CAF par la méthode additive

**Tableau n°13 : Calcul de la CAF par la méthode additive**

Désignation	2018	2019	2020
Résultat net de l'exercice	- 2 092 305 045,25	- 1 636 324 113,35	- 3 340 432 664,29
Dotations aux amortissements et provisions reçus	1 909 210 346,32	1 631 226 645,57	3 274 750 390,45
Charges d'amortissement, autre provision reçues	00	00	00
Reprise sur amortissements et provisions	19 181 881,49	58 255 276,64	156 972 630,11
CAF	-202276580,42	-63352744,42	-222654903,95

**Source :** Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou. Consulté 20/06/022.

- **Calcul de la CAF par la méthode soustractive**

Ce tableau représente le calcul de la CAF par la méthode soustractive

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

**Tableau N°14 Calcul de la CAF par la méthode soustractive**

Désignation	2018	2019	2020
EBE	- 429 401 064,08	- 268 601 167,72	- 418 950 394,31
+Produits d'exploitation	228 241 279,38	212 636 681,19	216 747 313,89
-Charges d'exploitation	1 116 778,07	7 388 242,61	20 451 805,09
+Produits financier	00	00	00
-Charges financières	17,65	15,28	18,44
+Produits exceptionnels	00	00	00
=CAF	-202276580,42	-63352744,42	-222654903,95

**Source :** Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou. Consulté le 20/06/2022.

### Interprétation de la CAF

La capacité d'autofinancement est négative dans les trois exercices 2018/2019/2020 nous remarquons que la DD ne dispose pas de moyens pour s'autofinancer. Cette valeur négative est due aux résultats déficitaires constatés lors de la période étudiée, d'une part, et de l'augmentation des immobilisations et donc des charges d'amortissement.

En 2020, la CAF de l'entreprise s'est détérioré encore plus, causé par le résultat net qui est encore plus déficitaire que les deux précédents exercices.

## 1.3. Analyse par les ratios

### 1.3.1. Ratios de liquidité

désignation	Formule	2018	2019	2020
Liquidité générale	$\frac{\text{Stocks Clients + Dispo}}{\text{Fournisseurs + Dettes financières CT}}$	117,31%	129,05%	132,04%
Liquidité réduite	$\frac{\text{Créances clients + Disponibilités}}{\text{Dettes exploitation + Dettes financières CT}}$	117,28%	128,99%	131,18%
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités (dont VMP)}}{\text{Dettes financières CT}}$	21,99%	5,34%	6,86%

**Source :** Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financière de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

- **Interprétation des résultats**

- **Liquidité générale**

A travers les résultats qu'on a obtenus, l'entreprise dispose d'une liquidité générale suffisante pour faire face à ses créanciers à court terme tout au long des trois exercices qui affichent des ratios supérieurs à 100%.

- **Liquidité réduite**

Ce ratio mesure la solvabilité de l'entreprise à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Durant les trois années ce ratio a la norme ce qui indique que la situation financière est favorable et cela est dû aux efforts fournis par les commerciaux dans le cadre de l'amélioration des créances.

- **Liquidité immédiate**

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à affronter ses obligations financières à court terme uniquement grâce à la mobilisation de ses actifs disponibles. On constate sur les trois années 2018/2019/2020 que ce ratio est inférieur à la norme qui est de 100%. Cela est dû au fait que la DD ne dispose pas d'autonomie financière pour régler ses fournisseurs. D'ailleurs chaque mois cette dernière envoie un état de toutes les factures comptabilisées à la direction générale pour mettre à sa disposition dans ses disponibilités le montant demandé pour procéder au règlement de tous ses fournisseurs.

### 1.3.2. Ratios de rentabilité

Désignation	formule	2018	2019	2020
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	-8,18%	-5,95%	-11,99%
Rentabilité économique	$\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{total actif}}$	-6%	-4,3%	-8,75%
Rentabilité commerciale	$\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaire}}$	-24,83%	-18,78%	-40,8%

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

- **Interprétation des résultats**

- **Rentabilité financière**

D'après les résultats obtenus, tout au long des trois exercices étudiés la rentabilité financière est négative et cela est dû au résultat net qui l'est aussi à cause des pertes subies. L'entreprise n'a pas pu rentabiliser ses capitaux propres. On peut aussi souligner la forte baisse de la rentabilité financière durant la pandémie qui est de -11,99%.

- **Rentabilité économique**

A travers les résultats obtenus dans le tableau, on s'aperçoit que la rentabilité économique de la DD reste négative sur les trois années. Elle était de -6% en 2018, puis est passée à -4,3% en 2019 et -8,75%. Cela signifie que l'entreprise a une rentabilité économique insuffisante, ses actifs économiques ne sont pas rentables surtout en 2020.

- **Rentabilité commerciale**

La rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autres termes combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/ services. Concernant la DD de Tizi-Ouzou, ce ratio est négatif tout au long des trois années, avec une légère amélioration entre 2018 et 2019 (2018 : - 24,83% ; 2019 : -18,78%). Par contre en 2020 on constate une forte baisse où la rentabilité commerciale est passée à -40,8%

### 1.3.3. Ratios de solvabilité

Désignation	Formule	2018	2019	2020
Autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{totale ressource}} * 100$	73,28%	72,27%	73,03%
Capacité d'endettement	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{DLMT}} * 100$	444,24%	443,48 %	446,93%
Indépendance financière	$\frac{\sum \text{Dettes}}{\sum \text{bilan}} * 100$	26,71%	27,72%	26,96%

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

- **Interprétation des résultats**
- **Autonomie financière**

D'après les résultats obtenus ci-dessus, le ratio d'autonomie financière dépasse 50% pour les trois années. Cela signifie que la DD est autonome. .

### **- Capacité d'endettement**

Durant les trois années 2018/2019/2020, nous constatant que la DD dispose d'une forte capacité d'endettement ce qui signifie que l'entreprise dispose important en capitaux propres pour financer son actif sans faire appel au crédit bancaire.

### **- Indépendance financière**

On remarque sur toutes les années 2018/2019/2020 une stabilité du ratio d'indépendance financière qui est respectivement de 26,71%, 27,72%, 26,96%. Cela veut dire que la DD est indépendante vis-à-vis de ses partenaires financiers, et qu'elle pourra assurer le remboursement de sa dette.

## **1.4. Mesure de la performance de SONALGAZ a travers le tableau de bord**

### **1.4.1. Le tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil de gestion primordiale pour les entreprises. Il permet la visualisation, le suivi et l'exploitation des données les plus pertinentes. Son utilisation est nécessaire pour informer, mesurer, comprendre, localiser les problèmes, décider ainsi qu'agir pour apporter les mesures correctives nécessaire afin de faire évoluer l'entreprise.

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

- **Tableau de bord achats, ventes et pertes**

**Tableau N°15 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2018**

	Electricité				Gaz				
	Cumuls	Objectifs	Écart	Taux de réalisation		Cumuls	Objectifs	Écart	Taux de réalisation
Total (GWH)	1448,42	1546	-97,58	93,7%	Total (MTH)	4100,81	3569,6	531,21	114,9%
BT	1005,02	1104	-98,98	91%	BP	3881,16	3364,6	516,56	115,4%
AO	897,81	983	-85,19	91,3%	AO	3747,37	3240,5	506,87	115,6%
FSM	107,20	121	-13,8	88,6%	FSM	133,8	124,1	9,7	107,8%
MT	443,4	442	1,4	100,3%	MP	219,65	205	14,65	107,1%
Achats Nets	1645,06	1775	-129,94	92,7%	Achat Nets	3983,57	3680	303,57	108,2%
Pertes (GWH)	196,06	229	-32,94	85,8%	Pertes (MTH)	-117,24	110,4	-227,64	-106,2%
Pertes (%)	11,95%	12,9%	-0,95%	-0,95%	Pertes (%)	-2,94%	3%	-5,94%	-5,9%

**Tableau N°16 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2019**

	Electricité				Gaz				
	Cumuls	Objectifs	Écart	Taux de réalisation		Cumuls	Objectifs	Écart	Taux de réalisation
Total (GWH)	1522,64	1479	43,64	103%	Total (MTH)	4412,96	4349,7	63,26	101,5%
BT	1063,01	1050	13,01	101,2%	BP	4188,20	4117,7	70,5	101,7%
AO	951,82	934,5	17,32	101,9%	AO	4046,15	3966	80,15	102%
FSM	111,19	115,5	-4,31	96,3%	FSM	142,05	151,7	-9,65	93,6%
MT	459,63	429	30,63	107,1%	MP	224,75	232	-7,25	96,6%
Achats Nets	1720,45	1674	46,45	102,8%	Achat	4488,29	4475	13,29	100,3%
					Nets				
Pertes (GWH)	197,81	195	2,81	101,4%	Pertes (MTH)	75,34	125,3	-49,96	60,1%
Pertes (%)	11,5%	11,65%	-0,15%	-0,15%	Pertes (%)	1,68%	2,8%	-1,12%	-1,1%

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

**Tableau N°17 : Tableau de bord achat, vente, perte pour l'exercice 2020**

	Electricité					Gaz			
	Cumuls	Objectifs	Écart	Taux de réalisation		Cumuls	Objectifs	Écart	Taux de réalisation
Total (GWH)	1475,52	1645,2	169,68	89,7	Total (MTH)	4823,10	4508,9	314,2	107,0
BT	1070,09	1164,7	-94,61	91,9	BP	4587,96	4278,9	309,06	107,2
AO	960,58	1048,2	-87,62	91,6	AO	4434,82	4121,9	312,92	107,6
FSM	109,50	116,5	-7	94,0	FSM	153,14	157	-3,86	97,5
MT	405,43	480,5	-75,07	84,4	MP	235,14	230	5,14	102,2
Achats Nets	1632,72	1824	-191,28	89,5	Achat Nets	4730,59	4620	110,59	102,4
Pertes (GWH)	157,21	178,8	-21,59	87,9	Pertes (MTH)	-92,5	111,1	-203,6	-83,3
Pertes (%)	9,63%	9,8%	-0,17	-0,17%	Pertes (%)	-1,96%	2,4%	-4,36%	-4,4%

- **Interprétation des résultats**

- **Achats, ventes et pertes électricité**

-En se référant au tableau ci-dessus, nous remarquons que les objectifs ne sont pas atteints pour les années 2018 et 2020, car le cumul des ventes est inférieur aux objectifs fixés. On déduit que la DD à cette période n'était performante.

- Les objectifs en 2019 sont atteints ce qui affiche des écarts positifs entre les cumuls et les objectifs. Les ventes FSM ont connu une évolution entre 2018 et 2019 en passant de 107,2 à 111,19. En 2020 elles ont baissé à 109,5.

- Les ventes FSM ont connu une évolution entre 2018 et 2019 en passant de 443,4 à 459,63. Ce qui est justifié par l'augmentation de la consommation du client ADE. En 2020 elles ont baissé à 405,43 à cause de la baisse de la consommation du client ADE.

- Le taux de perte a connu une amélioration, passe de 11,95% à 9,63% cela est la conséquence de

- ✓ L'évolution des achats.
- ✓ Aux traitements des signalés qui se fait dans les délais

- **Achats, ventes et pertes GAZ**

- les ventes MP ont augmenté durant les trois années.

- l'évolution positive des ventes BP est justifiée par l'évolution importante des achats.

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

- Durant les deux exercices 2018 et 2019 le taux des pertes a augmenté de -2,94% à -1,68%

### 1.4.2. Les modèles d'évaluation

Pour apprécier ces possibilités que la SONELGAZ tombe en faillite et pour s'avoir si l'entreprise a créé de la valeur, nous allons procéder à l'évaluation de la performance financière de la direction de distribution (SONLEGAZ), ce sera à partir des deux modèles d'évaluation : d'Altman et EVA que nous avons présenté dans le deuxième chapitre nous sommes limités à l'application de ces deux modèles grâce à leurs facilité d'application et la disponibilité d'information nécessaire à ses application.

#### 1.4.2.1. Application du modèle d'Altman

Suivons la fonction du modèle d'Altman :

$$Y = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$$

Afin de pouvoir évaluer la performance financière nous devons calculer tout d'abord les éléments de cette fonction.

Le tableau ci-dessus représente les éléments de calcul de la fonction d'Altman

**Tableau N°18 : les éléments de calcul de la fonction d'Altman**

Eléments	Formules	2018	2019	2020
X <sub>1</sub>	$\frac{\text{Fond de roulement}}{\text{Actif total}}$	0,18	0,033	0,034
X <sub>2</sub>	$\frac{\text{Réserves}}{\text{Actif total}}$	0	0	0
X <sub>3</sub>	$\frac{\text{EBE}}{\text{Actif total}}$	-0,012	-0,007	-0,10
X <sub>4</sub>	$\frac{\text{Capitauxpropres}}{\text{Dettestotales}}$	2,74	2,606	2,707
X <sub>5</sub>	$\frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{Actif total}}$	0,097	0,1	0,095

## Chapitre 03: l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou

Après avoir calculé les éléments nécessaires, nous passons l'évaluation de la performance à partir de la fonction d'Altman tout en interprétant les résultats obtenus.

**Tableau N°19 : Evaluation de la performance de l'entreprise à partir du modèle d'Altman**

	2018	2019	2020
$1,2X_1$	0,0216	0,0396	0,0408
$1,4X_2$	0	0	0
$3,3X_3$	-0,0396	-0,0098	-0,14
$0,6X_4$	1,644	1,5636	1,6242
$X_5$	0,097	0,1	0,095
$Y = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$	1,723	1,6934	1,62

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

Les résultats obtenus en 2018/2019/2020 sont :

Respectivement  $Y_{2018} = 1,723$ ,  $Y_{2019} = 1,6934$ ,  $Y_{2020} = 1,62$ . Dans les trois années ils sont compris entre  $1,81 < Y$

### 1.4.2.2. Application du modèle EVA

Ce modèle nous permettra à savoir la capacité de la SONELGAZ à créer de la valeur économique et ce en utilisant la formule de KHOURY Paul :

$$EVA = RAO \text{ net d'impôts} - \text{Cout des capitaux investis}$$

**Tableau N°20 : Evaluation de la performance à partir du modèle d' EVA**

Eléments	2018	2019	2020
Capitaux propres	25 555 779 135,48	27 472 509 671,10	27 859 533 307,22
Dettes	9315568876,58	10540494065,15	10287978554,46
Capitaux investis	34871348012,06	38 013 003 736,25	38 147 511 861,68
RAO net d'impôts	-2 092 305 045,25	-1 636 324 113,25	-3340432664,29
EVA	-36963653057,31	-39649327849,5	-41487944525,97

Source : Elaborer par nous même à partir des états financiers de la SONELGAZ

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

Nous constatons que la valeur de la SONEGAS sur la période 2018 jusqu'à 2020 est négative.

Ce que veux

En faisant une analyse, nous constatons que les capitaux investis sont largement supérieur au résultat des activités ordinaires net d'impôts.

### **1.5. L'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise**

#### **a- Sur la direction des RH**

Durant la crise sanitaire le recrutement du personnel, et la bourse d'emploi était à l'arrêt, donc on note que la crise sanitaire a eu un impact négatif sur la fonction recrutement.

Durant la crise sanitaire, la fonction de rémunération a connu l'arrêt du système de rémunération par objectif, il y eu aussi la diminution de la performance, rémunérer des salarier qui ne travailler pas, doubler les indemnités de zone. On note que la crise sanitaire a eu un impact négatif sur la fonction de la rémunération.

#### **d. Sur la gestion de carrière**

La fonction est mise à l'arrêt durant la crise sanitaire, donc l'impact est négatif

#### **e. Sur la gestion de temps**

Durant la crise sanitaire la fonction a connu beaucoup de changement, les salaries ont bénéficié d'un congé exceptionnel rémunérer, la majoration des journées de travail pour les salariés sur site, régime non semi relève qui ont travaillé durant la période de repos et les jours fériés. L'impact est négatif car les salaries sur site sont dans le flou, y a pas de visibilité et la difficulté de rester sur site. Les salaries en congé exceptionnel ont un doute sur leur situation professionnel. SONATRACH a connu des difficultés a cause de l'absentéisme des effectifs

#### **d- sur les ventes :**

Ya eu augmentation des ventes et la consommation 'électricité et du gaz durant la période de cette crise surtout en période du confinement

## **Chapitre 03:l'impact de la crise sanitaire sur la performance financier de la direction de distribution du gaz et électricité « SONALGAZ » de Tizi-Ouzou**

---

Nous arrivons au terme de notre troisième et dernier chapitre consacré sur l'impact de la crise sanitaire covid-19 sur la performance financier de la direction de distribution SONELGAZ de Tizi-Ouzou.

D'après mon interlocuteur, la crise sanitaire c'était une menace pour SONALGAZ par le manque des moyens de précaution qui a causé une perturbation et la peur de travailler. L'entreprise doit perpétuellement adapter sa structure et son organisation à ces changements pour pouvoir assurer sa performance mais aussi l'harmonie sociale dans son fonctionnement. Aussi une pour cette entreprise car elle a continué de fonctionner pendant le confinement, et elle n'a enregistré aucun licenciement.

J'avait procéder à une évaluation des trois années successive 2018/2019/2020 à travers l'utilisation des états financiers qui nous ont été procuré comme base afin de les interpréter, et aussi savoir l'impacte de la crise sanitaire sur ses résultats financier mais aussi de les utiliser comme outils pour le calcul des différents indicateurs de performance financière dont ; les différents ratios : Ratios de rentabilité financière, ratios de profitabilité...etc. ; la CAF, le tableau de bord, et en fin l'utilisation de deux méthodes d'évaluation.

En effet, l'appréciation de la performance financière d'une entreprise ne peut se faire sans l'application et l'utilisation de ses différents outils et indicateurs qu'on a cité auparavant tel que le tableau de bord car ils jouent un rôle très important, ils permettent la réflexion et la facilité de prise de décision, cela nous a donc permis d'avoir un aperçu sur la situation de l'entreprise et d'aboutir à une conclusion soit positive ou négative.

En conclusion, l'évaluation de la performance financière de la DD de la SONELGAZ nous a permis de constater que l'état actuelle cette dernière est très dégradé surtout dans les deux années dernier .ou elle a connu une baisse significatif de son chiffre d'affaire.

## Conclusion générales

---

L'analyse de l'impact de la crise sanitaire (Covid-19) sur la direction de distribution d'électricité et du gaz SONAMGAZ ainsi que les conséquences de cette crise sur la performance au sein de cette dernière, ont fait l'objet de ma présent de ce travail. Nos synthèses en vue de cette recherche sont comme suit :

L'analyse de la situation de départ (chapitre 1 : partie théorique), a permis de donner une définition de la gestion des risques d'une manier générale et démontrer quelles sont ces caractéristiques et ces processus étapes pour le définir. J'avais aussi abordé le sujet de la crise ce qui nous a conduit à comprendre la gestion de la crise sanitaire et ces différentes méthodes pour la maitriser, et nous avons aussi vu la cartographie des risques qui a permis de comprendre les différentes phases des risques et ces approches.

L'analyse suivante (chapitre 2 : partie théorique), a fait ressortir une définition aux deux concepts crise et crise sanitaire et démontrer quelles sont ces caractéristiques et ces conséquences. Nous avons aussi abordé le sujet de performance organisationnel et globale ce qui nous a conduit à comprendre que la crise sanitaire est une rupture qui force à changer de fonctionnement. La performance quant à elle est un concept complexe et multidimensionnel. De ce fait, l'impact de la crise sanitaire sur la performance de l'entreprise est négatif dans le cas où le chiffre d'affaire de l'entreprise est inférieur.

La synthèse du cas pratique (chapitre 3 : partie pratique), donne aperçu sur le déroulement des entretiens ainsi ses résultats, nous avons déduit par l'étude, que les résultats de la performance au sein de SONALGAZ été négative qui veut dire n'est pas performante. Car on a indiqué avoir perdu un moyenne très élevée de son chiffre d'affaire en 2019 et 2020 a cause de la pandémie du covide 19 et suit au confinement imposée par l'état. Le télétravail été une solution adopté par SONALGAZ pour limiter la propagation du virus, et qui facilite le travail, il présente des avantages pour le salarié qui peut travailler depuis chez lui dans des conditions moins stressante et confortables.

À travers ceci nous pouvons conclure que la crise sanitaire est une menace pour la direction de distribution d'électricité et du gaz SONAMGAZ qui vraiment était impacté en voyant ces résultats négative et ces résultats financier car c'est un secteur très sensible Mais on ne peut pas juger une situation qui n'a pas encore terminé ce qui est le cas pour la crise sanitaire COVID-19 qui est toujours présente...

Face à un système d'organisation en perte de vitesse sur la globalité des problèmes émergents, il est indispensable de repenser le mode de gestion des risques et cela à tous les niveaux de la

société. Le développement d'une science de l'anticipation où « science de réflexion des risque » est proposée, permettant d'allier tous les champs de compétence et tous les acteurs en une même division fédératrice d'une construction des décisions communes. Il est tout autant indispensable de replacer la population au cœur du système de gestion par la prise en considération de leur parole, leur participation active et leur préparation

Le cas du risque pandémique a servi à mettre en avant la nécessité de remodelage de gouvernabilité, à une construction commune d'une culture du risque, et tous autres risques supposés inimaginables y trouveront un intérêt. Seules l'anticipation et la réflexion permettront d'éviter de se retrouver devant ce que P. Lagadec appelle « le syndrome de la page blanche ».

Une nouvelle ressource est ici présentée afin de penser le réel, appréhender le danger en vue d'amoindrir l'ignorance que ces risques suscitent de se préparer à anticiper le « Nouveau », à penser l'avenir

## **Bibliographie**

### OUVRAGES, ARTICLES, RAPPORTS, REVUES ET COLLECTIONS

- Adrien Payette, Claude Champagne, PUQ, 1997.
- AMRANI Sabrina, MANSOUR Naima, « l'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger », Mémoire de fin de cycle en sciences de gestion, option Gestion des ressources humaines, UMMTO, 2020
- . - Angèle Renaud, Nicolas Berland, « MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES », 9 Déc. 2010.
- Autissier et Moutot, « pratiques de la conduite du changement », Edition Dunod, 2003. In pierre pastor, « Gestion du changement », Editions liaison, 2005.
- Autissier. D, « *Conduite du changement : concepts clés* », 3eme Edition Dunod, Malakoff, 2018.
- Bareil Céline, 2004. Gérer le volet humain du changement, éd Transcontinental. Col, Entreprendre.
- Bareil, Céline et André Savoie, « *comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel I* ». In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal Iaco, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir. 2002.
- BEKKI Rachid, « *La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques, étude de cas LA DOUANNE ALGERIENNE* », 2012.
- Belanger, Cote N, J. Jocelyn, « *La dimension humaine des organisations* », éd Gartan Morin, 1994.
- Benoît NDI ZAMBO, « les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité », Cotonou, 28 mai 2001.
- Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », 2010.
- Bertrand Sogbossi Bocco, « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », 2010.
- Boneu, François, Françoise Fettu et Luc Marmonier, « *piloter le changement managérial* » éd Liaisons, 1992.
- **Bourguignon A, « Peut-on définir la performance ? », In DORIATH B, GOUJET C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème Edition DUNOD, Paris, 2007.**

- C. Demers, « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », gestion, école des HEC de Montréal, vol 24.
- Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalvàn, « Evaluation organisationnelle », Ed PADIE, 2003.
- Collerette et Al, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Edition presses université Québec, 1997.
- Collerette, P. Delisle, G. Perron, le changement organisationnel, théorie et pratique, Québec, 1997.
- Communiqué de presse, Baromètre Cegos Climat Social 2020, Paris, 17 nov. 2020
- Congrès international de recherche en Finance, comptabilité, contrôle et audit (CIREFCCA), « *Performance des organisation et COVID-19* », 25 Déc. 2020.
- CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?, article de XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001. - D. Autissier, « *La boîte à outils de la conduite de changement* », éd Dunod, 2013. - D. Hellriegel, « Management des Organisations », De Boeck & Larcier S. A. 1997. - D. Permartin, « *Réussir le changement* », E S F 1996.
- David Galiana « Gestion de crise : Comment gérer une crise avec efficacité ? » 19 Mai 2020.
- DE VILLERS, Marie-Eva, « Déprime », Multi dictionnaire de la langue française, 4e édition, Montréal, édition Québec Amérique, 2003.
- DELMADJI Ahlam, le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif « *cas de l'université algérienne* », mémoire fin d'étude en science commerciales et financières, Ecole Supérieure de commerce et financières, année 2013-2014.
- Devop, « conduite du changement et gestion de crise : quelle différence ? », 23 juin 2020.
- DOLAN S. LAMOUREUX G. et GOSSSELIN E. « psychologie du travail et des organisations, Gaétan Morin », 1996.
- Dr. Kohen Jamal Eddine & Pr. Belyamani Lahcen & Pr. Ahmed Rhassane El Adib, « *crise sanitaire & stratégies de communication* », Septembre 2020.
- Flore Deghaye, « Quels secteurs et entreprises profitent de la crise du coronavirus ? », 6 avril 2020.
- G. Le Boterf, S. Barzucchetti, F. Vincent, « *comment manager la qualité de la formation* », Editions d'organisation, 2e édition, Paris, 1995. In Pierre Pastor, « *gestion du changement* », Edition Liaison, 2005. Gestion de conflits », 2019.

- Gibert, « *triangle de la performance* », GDLE ergonomie, Le modèle gestionnaire de la performance (boucle courte) 1980.
- Grouard Benoit et Meston, Francis. « *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », éd Dunod. 1998.
- GUBA, E. G et LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* Thousand Oaks (CA) : Sage. (1994).
- Guilhon A, « Le changement organisationnel est un apprentissage », in : *Revue française de gestion*, N° 120, septembre-octobre, 1998.
- H. Lesca et E, « gestion de l'information », Edition Litec, 1995. In Pierre Pastor, « gestion du changement », Editions Liaison, 2005.
- Hachimi Sanni Yaya, M. Sc. « *la problématique de la performance organisationnelle* », Canada, 2003.
- Hazem BEN AISSA, QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIE POUR UNE - International labour organization, managing work-related psychosocial risks during the covid-19 pandemic, Genève, 22 juin 2020.
- J-P. MATZ, P. MASUY, Impacts de la crise sanitaire sur le monde du travail
- AIST 84, octobre 2020. - K. Lewin, « group decision and social change », in. *Reading in social psychology*.1958.
- KHEMAKHEM.A, « *la dynamique du contrôle de gestion* », 2ème éd, Dunod, Paris, 1976 - La matrice des changements (AUTRISSIER ET AL, 2010).
- La performance de l'entreprise. Balsh.Archives-ouvert.fr/docs/00/03/16
- Laidi Saloua, Kherbouche Katia, « l'impact de la fidélisation sur la performance des salariés », mémoire de fin de cycle, option sociologie du travail et des ressources humaines, université A. Mira, Bejaia, 2015.
- Lord .K (1932) « *On the dynamical theory of heat* », *Transaction of the Royal Society of Edinburg*, vol 20, pp.261-
- Loyens j. P. et Yzerbyt V, « *psychologie sociale* », Edition Mardaga, 1997.
- M. G. Bedard, « *La Gestion des Organisations* », Les Editions de la Chenelière Inc. 1995. - M.G. Bedard, 1999, « Les analyses du changement organisationnel », article présenté au cloque «la flexibilité : condition de survie ? », organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 mars.
- M.J. Hatch, « *Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples* », De Boeck Université, 2000. - Marc Luyckx Ghisi, *Surgissement d'un nouveau monde : Valeurs, vision, économie, politique*, Editions Le Harmattan. 1 juil. 2012.
- Melier Olivier et Al, « *La gestion du changement* », éd Dunod, Paris, 2007
- . - Ministère de la santé, *Santé mentale et Covid-19*, Alger, avril 2020.

- Mme ZAGGAGH née ADJABI Ourida, « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion Cas de la Sarl Ibrahim et fils IFRI », mémoire de fin de cycle en sciences de gestion, option management des organisations, Université A. Mira Bejaia, 2016.

Organisation mondiale de la santé. Plan mondial OMS de préparation à une pandémie de grippe, Suisse, 2005. - P.LORINO, Méthodes et pratiques de performance, 2ème éd d'organisation, Paris, 2001.

-Pablo Garrigos, « coaching à court terme pendant la pandémie Covid-19 », Mentoring & Coaching hub - Patrick LAGADEC, « *la gestion des crises, outil de réflexion à l'usage des décideurs* », McGraw- Hill, Mars 1991.

- SADJI Tassadit, SLIMANI Radia « la communication de crise outil au service de la

- Stéphane Billiet, « *désamorcer une crise* », 9 juin 2017

. - Système des nations unies, analyse rapide de l'impact socio-économique du covid-19 sur l'Algérie, juin 2020, Algérie.

- Van de Ven. and Poole, «*Organizational change process theories*», Academy of management revue, 1995. - Wacheux Frédéric, «*Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Economica, 1996.

- Wardle C, Derakshan H, les désordres de l'information : vers un cadre interdisciplinaire pour la recherche et l'élaboration des politiques, rapport du Conseil de l'Europe, DGI, 27 sep 2017

. - ZOUBIR Sara, KRIMED Abdelghani, « la gestion et la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise cas : EROE Tizi-Ouzou », Mémoire de fin de cycle en Management stratégique, UMMTO, 2018

## SITES INTERNET

[1] [http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Crise\\_\(généralité\).org](http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Crise_(généralité).org) (Consulté le 12/08/2022)

[2] [www.assistant-courrier.laposte.fr](http://www.assistant-courrier.laposte.fr) (consulté le 14/09/2020)

[3] [http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_de\\_crise](http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_crise) (consulté le 31/06/ 2022)

[4] [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) (consulté le 12/06/2022)

[5] [www.cloudfront.net](http://www.cloudfront.net) (Consulté le 12/09/2022)

[6] [www.vie-publique.f](http://www.vie-publique.f) (consulté le 13/09/2022)

[7] [www.openmindit.com](http://www.openmindit.com) (consulté le 14/09/2022)

[8] [www.fiducial.com](http://www.fiducial.com) (consulté le 14/03/2022)

[9] [www.tinetext.com](http://www.tinetext.com) (consulté le 15/03/2022)

[10] [www.lefigaro.com](http://www.lefigaro.com)

[11] [www.quebec.ca](http://www.quebec.ca)

[13] <https://www.actualites.uqam.ca/2020/etude-impact-psychologique-covid-19>(consulté le 09/09/2022).

[14] [www.gereso.com](http://www.gereso.com)

[15] [http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Gouvernement\\_ouvert.com](http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Gouvernement_ouvert.com) (consulté le 10 juillet 2022)

[16] <http://www.city.ac.uk/news/2020/april/covid-19-information-overload-leads-to-simple-but-unhelpful-choices> (consulté le 10 juin 2022).

[17] <http://fr.m.wikipedia.org/wiki/infodémie>

[18] <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/transparence-communication-et-confiance-le-role-de-la-communication-publique-pour-combattre-la-vague-de-desinformation-concernant-le-nouveau-coronavirus> 1d566531/

[19] <http://business.westernunion.com/fr.ca/centre-dapprentissage/articles/prochaines-etapes-pour-les-entreprises>

**SOCIETE** Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz  
**CENTRE** DD TIZI OUZOU

**EXERCICE**  
**DATE**

## BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Écart de réévaluation		497 120 897,26
<b>Résultat net</b>		0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5 748 450,63
<b>compte de liaison**</b>		26 969 640 323,21
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		27 472 509 671,10
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		154 491 057,67
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 040 159 589,82
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		6 194650 647,49
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		2 097 499 145,82
Impôts		251 395 563,90
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00
Autres dettes		1 996 948 707,94
Trésorerie passif		0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		4 345 843 417,66
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		38 013 003 736,25

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

## BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5 748 450,63	0,00
<b>compte de liaison**</b>		26 969 640 323,21	25 058 658 238,22
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		27 472 509 671,10	25 555 779 135,48
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		154 491 057,67	144 580 626,98
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 040 159 589,82	5 608 024 196,63
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		6 194 650 647,49	5 752 604 823,61
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 097 499 145,82	1 696 724 640,42
Impôts		251 395 563,90	202 128 335,98
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 996 948 707,94	1 663 511 076,57
Trésorerie passif		0,00	600 000,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		4 345 843 417,66	3 562 964 052,97
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		38 013 003 736,25	34 871 348 012,06

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

## COMPTES DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2019
Ventes et produits annexes		8 709 030 604,11
Prestations fournies production energie et matériel		- 43 923 996,45
Production immobilisée		12 116 247,28
Subvention d'exploitation		0,00
Variations stocks produits finis et en cours		0,00
Prestations reçues production energie et matériel		- 4 873 138 759,81
<b>I - Production de l'exercice</b>		<b>3 804 084 095,13</b>
Achats consommés		- 99 898 027,45
Services extérieures et autres consommations		- 672 193 978,42
Prestations reçues services		- 1 566 936 198,42
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		<b>- 2 339 028 204,29</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 465 055 890,84</b>
Charges de personnel		- 1 565 037 777,55
Impôts, taxes et versements assimilés		- 168 619 281,01
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>- 268 601 167,72</b>
Autres produits opérationnels		212 636 681,19
Autres charges opérationnelles		- 7 388 242,61
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 631 226 645,57
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		58 255 276,64
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 1 636 324 098,07</b>
Charges financières		- 15,28
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>- 15,28</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>- 1 636 324 113,35</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		

## Annexes

<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		8 948 114 812,77
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 10 584 438 926,12
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 636 324 113,35
Eléments extraordinaires (produits)		0,00
Charges hors exploitation reçues		
Charges hors exploitation fournies		0,00
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0,00
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 1 636 324 113,35

lundi 28 septembre

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

## BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	19 318 117,88	3 314 300,98	3 659 069,60
Constructions (Batiments et ouvrages)		671 482 485,66	133 886 596,20	537 595 889,46	440 012 999,04
Installations techniques, matériel et outillage		39 877 569 432,15	15 536 674 405,20	24 340 895 026,95	23 741 501 308,48
Autres immobilisations corporelles		4 559 128 625,55	1 903 467 543,23	2 655 661 082,32	2 338 420 687,08
<b>Immobilisations en cours</b>		4 852 399 073,32		4 852 399 073,32	4 153 340 085,87
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		49 997 949 035,94	17 593 346 662,51	32 404 602 373,43	30 691 671 150,47
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		2 287 129,00		2 287 129,00	1 202 691,50
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		4 958 304 224,27	671 279 013,22	4 287 025 211,05	3 197 096 795,37
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		37 511 073,19	5 308 380,89	32 202 692,30	36 975 134,49
Impôts		278 031 147,40		278 031 147,40	175 251 954,19
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					

Trésorerie		1 009 477 179,23	621 996,16	1 008 855 183,07	769 150 286,04
<b>compte transitoire**</b>		0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		6 285 610 753,09	677 209 390,27	5 608 401 362,82	4 179 676 861,59
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		56 283 559 789,03	18 270 556 052,78	38 013 003 736,25	34 871 348 012,06

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2020

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

## BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		5 748 450,63	5 748 450,63
<b>compte de liaison**</b>		27 356 663 959,33	26 969 640 323,21
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		27 859 533 307,22	27 472 509 671,10
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		159 034 519,11	154 491 057,67
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 074 470 620,19	6 040 159 589,82
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		6 233 505 139,30	6 194 650 647,49
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 284 128 266,32	2 097 499 145,82
Impôts		353 970 551,93	251 395 563,90
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 415 962 062,55	1 996 948 707,94
Trésorerie passif		412 534,36	0,00
<b>compte transitoire**</b>		0,00	0,00

<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	4 054 473 415,16	4 345 843 417,66
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	38 147 511 861,68	38 013 003 736,25

1

## Tableau des comptes résultats (TCR)

	note	2019	2020
Ventes et produits annexes		8 709 030 604,11	8 172 957 260,68
Production immobilisée		12 116 247,28	0.00
Prestations fournies production énergie et matériel		- 43 923 996,45	1 121 041,11
Prestations reçues production énergie et matériel		- 4 873 138 759,81	- 4 542 189 297,63
<b>I - Production de l'exercice</b>		8 677 222 854,94	8 174 078 301,79
Achats consommés		-99 898 027,45	-89 903 754,23
Services extérieures et autres consommations		-672 193 978,42	-565 358 586,54
Prestations reçues services		- 1 566 936 198,42	-1 551 924 334,37
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		-7 212 166 964,10	- 6 749 375 972,77
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		1 465 055 890,84	1 424 702 329,02
Charges de personnel		-1 565 037 777,55	-1 671 690 969,04
Impôts, taxes et versements assimilés		-168 619 281,01	-171 961 754,29
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		- 268 601 167,72	- 418 950 394,31
Autres produits opérationnels		212 636 681,19	216 747 313,89
Autres charges opérationnelles		-7 388 242,61	- 20 451 805,09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 631 226 645,57	- 3 274 750 390,45
Reprise sur pertes de valeur et provisions		58 255 276,64	156 972 630,11
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 1 636 324 098,07	- 3 340 432 645,85
Produits financiers		0,00	0.00
Charges financières		- 15,28	- 18,44
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		- 15,28	- 15,28
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		- 1 636 324 113,35	- 3 340 432 664,29
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		8 948 114 812,77	8 547 798 245,79
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 10 584 438 926,12	- 11 888 230 910,08

<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 636 324 113,35	- 3 340 432 664,29
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 1 636 324 113,35	- 3 340 432 664,29

	Note	2021	2020
Ventes et produits annexes		8 529 082 876,23	8 172 957 260,68
Production immobilisée			0,00
Prestations fournies production énergie et matériel		189 540 235,35	1 121 041,11
Prestations reçues production énergie et matériel		- 5 000 105 425,48	- 4 542 189 297,63
<b>I - Production de l'exercice</b>		3 718 517 686,10	3 631 889 004,16
Achats consommés		- 158 034 913,82	- 71 522 464,05
Services extérieures et autres consommations		- 598 988 325,93	-557 824 938,39
Prestations fournies services		-18 364 586,00	0,00
Prestations reçues services		- 1 621 119 750,84	-1 551 924 334,37
<b>- Consommation de l'exercice</b>		- 2 396 507 576,59	- 2 181 271 736,81
<b>- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		1 322 010 109,51	1 450 617 267,35
Charges de personnel		- 2 060 303 889,32	-1 680 899 606,68
Impôts, taxes et versements assimilés		- 178 750 587,49	-171 961 754,29
<b>- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		- 917 044 367,30	- 402 244 093,62
Autres produits opérationnels		276 936 325,82	216 754 313,89
Autres charges opérationnelles		- 31 803 835,21	- 20 451 805,09
Dotations aux amortissements, provisions et pertes valeur		- 3 208 776 278,95	- 3 274 750 390,45
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 876 102,13	243 154 006,74
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 3 873 812 053,51	- 3 237 537 968,53
Produits financiers		0,00	0,00
Charges financières		- 21 866,46	- 18,44
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		- 21 866,46	- 18,44
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (+VI)</b>		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		8 984 070 953,53	8 633 986 622,42
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 12 857 904 873,50	- 11 871 524 609,39
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES</b>		- 3 873 833 919,97	- 3 237 537 986,97

<b>ORDINAIRES</b>		
Eléments extraordinaires (produits)		0,00
Eléments extraordinaires (charges)		0,00
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 3 873 833 919,97

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2020

CENTRE DD TIZI OUZOU

DATE

**COMPTE DE RESULTAT PAR  
NATURE**

Définitif

	note	2020	2019
Ventes et produits annexes		8 172 957 260,68	8 709 030 604,11
Prestations fournies production energie et matériel		1 121 041,11	- 43 923 996,45
Production immobilisée		0,00	12 116 247,28
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 4 542 189 297,63	- 4 873 138 759,81
<b>I - Production de l'exercice</b>		3 631 889 004,16	3 804 084 095,13
Achats consommés		- 71 522 464,05	- 99 898 027,45
Services extérieures et autres consommations		- 557 824 938,39	- 672 193 978,42
Prestations reçues services		- 1 551 924 334,37	- 1 566 936 198,42
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 2 181 271 736,81	- 2 339 028 204,29
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		1 450 617 267,35	1 465 055 890,84
Charges de personnel		- 1 680 899 606,68	- 1 565 037 777,55
Impôts, taxes et versements assimilés		- 171 961 754,29	- 168 619 281,01
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		- 402 244 093,62	- 268 601 167,72
Autres produits opérationnels		216 754 313,89	212 636 681,19
Autres charges opérationnelles		- 20 451 805,09	- 7 388 242,61
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 3 274 750 390,45	- 1 631 226 645,57
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		243 154 006,74	58 255 276,64
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 3 237 537 968,53	- 1 636 324 098,07
Charges financières		- 18,44	- 15,28
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		- 18,44	- 15,28

<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		- 3 237 537 986,97	- 1 636 324 113,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		8 633 986 622,42	8 948 114 812,77
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 11 871 524 609,39	- 10 584 438 926,12
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 3 237 537 986,97	- 1 636 324 113,35
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 3 237 537 986,97	- 1 636 324 113,35

## Table des matières

Page

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

**Introduction générale ..... 01**

**CHAPITRE I : l'entreprise et management des risques liés à l'environnement .....**

**Introduction ..... 03**

**SECTION 1 : LA GESTION DES RISQUES ..... 04**

1.1. Notion liée a la gestion des risques .....04

1.1.1 Définition du risque.....06

1.1.2 Historique.....08

1.1.3 Typologies des risques.....08

1.1.4 Évaluation et hiérarchisation des risques.....11

1.2. Notion de la gestion des risques .....12

1.2.1. Définition de gestion des risques .....12

1.2.2. Les référentiels de la gestion des risques.....14

1.2.3. Les objectifs de la gestion des risques.....18

1.2.4 Quelques Méthodes d'analyse des risques.....18

1.2.5. Les producteurs des risques.....21

**Conclusion .....22**

**SECTION 2 : LA GESTION DES CRISES (CRISE SANITAIRE)**

2.1. Présentation et traitement des crises.....23

2.2. Les étapes de gestion de crise .....23

2.2.1. Identifier les risques.....23

2.2.2 Définir un plan de réponse.....24

2.2.3. Constituer une cellule de crise.....24

2.2.4 Désigner et former le porte-parole.....25

2.2.5. Définir les messages à diffuser.....25

2.2.6. Rester positif.....	25
2.3. Gestion de la crise sanitaire .....	28
2.3.1. La gestion médiatique des crises sanitaires.....	28
2.3.2. L'attitude de public face au risque.....	28
2.3.3. Le rôle des médias dans la crise.....	29
2.3.4. L'information des usagers en temps de crise sanitaire.....	29
2.3.5. La gestion technique des crises sanitaires.....	29
2.4. La maîtrise des risques .....	30
2.4.1. Le développement des instruments de sécurité sanitaire.....	30
2.4.2. La mise en place de nouveaux instruments de maîtrise des risques .....	30
2.4.3. Approfondir et élargir les approches nouvelles de prévention et de gestion de risques .....	30
2.4.4. Construire un système complexe et cohérent d'organisation globale de la sécurité mettant en jeu en relation tous les acteurs.....	30
<b>Conclusion .....</b>	<b>31</b>

### **SECTION 3 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....32**

3.1. Définition et types de la cartographie des risques.....	32
3.1.1. Définition de la cartographie des risques.....	32
3.1.2. Les différents types de cartographie des risques.....	33
3.1.3. Les Objectifs d'une cartographie des risques.....	34
3.1.4. Les acteurs du projet de cartographie des risques.....	34
3.1.5. Approches d'élaboration de cartographie des risques.....	35
3.1.6. Méthodes d'évaluations des risques.....	37
3.1.7. Hiérarchisation des risques.....	40
<b>Conclusion.....</b>	<b>43</b>

## **CHAPITRE II : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNEL**

Introduction .....	44
--------------------	----

### **SECTION 01 : GENERALITES SUR LA CRISE SANITAIRE.....44**

1. Définition de quelques concepts de base.....	45
1.1. Concept de crise.....	45

1.1.1. Les phases d'une crise .....	46
1.2. Concept de crise sanitaire .....	47
1.3 L'épidémie .....	47
1.4 La pandémie .....	47
2. Typologie des crises sanitaire .....	47
3. Historique du COVID-19 .....	49
4. La gestion de la crise du COVID 19 dans le monde .....	50
5. Les vaccins contre le covid-19 .....	51
6. Les répercussions social et économique de la crise sanitaire .....	51
7. Comment se développe une pandémie grippale.....	52
8. Conséquences des crises sanitaires .....	53
8.1. Conséquences néfastes du covid-19 sur la santé mentale dans l'entreprise.....	54
8.2. L'impact de la crise sur la gestion des équipes.....	55
8.3. Conséquences du covid-19 sur la santé mentale des soignants exposés au virus...55	
<b>Conclusion.....</b>	<b>56</b>

## **SECTION 02 : LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION .....57**

2. Introduction au concept de performance .....	57
2.1. Définition de la performance .....	57
2.2. La distinction entre la performance et les notions voisines.....	58
2.2.1 L'efficacité .....	58
2.2.2. L'efficience .....	59
3. Les leviers de performance de l'ISO 9001.....	60
3.1. Un levier de satisfaction des clients – principe .....	60
3.2. La Un outil de gestion des ressources humaines – principe 2 et 3 .....	61
3.3. Un outil de pilotage – principe 4 et 5.....	61
3.4. Un outil de la performance – principe 6 et 7 .....	62
4. Définition de la performance globale .....	63
4.1. Les composantes de la performance globale .....	64
4.2 Le caractère multidimensionnel de la performance.....	65
4.3. Les typologie de la performance globale .....	65
4.3.1. La performance stratégique .....	65
4.3.2. La performance concurrentielle .....	65
4.3.3. La performance socio-économique .....	66

5. La mesure de la performance .....	68
5.1. Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle .....	69
5.1.1. L'efficacité organisationnelle.....	69
5.1.2. L'efficience .....	69
5.1.3. La pertinence .....	69
5.1.4. La viabilité financière .....	70
6. Les indicateurs de la performance .....	70
6.1. La notion d'indicateur .....	70
6.2. Les principaux types d'indicateurs .....	71
6.2.1. Les indicateurs financiers .....	71
6.2.2. Les indicateurs de l'activité commerciale.....	71
6.2.3. Les indicateurs de gestion des ressources humaines .....	71
6.2.4. Les indicateurs de responsabilité sociétale.....	72
6.3. Les cinq (05) éléments que doivent contenir un indicateur de performance pour être juste et fiable .....	72
6.4. Tableau de bord .....	73
6.4.1. Définition, présentation du tableau de bord.....	73
6.4.2. Typologies du tableau de bord .....	74
6.4.3. Fonctions du tableau de bord.....	75
6.4.4. Rôle et objectifs du tableau de bord .....	75

**SECTION03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE .....77**

3. Analyse théorique sur l'impact du covid-19 .....	77
3.1. Les effets de la crise sanitaire sur la valeur de l'entreprise .....	79
3.2. Covid-19 et secteurs d'activités .....	79
3.2.1. Les secteurs les plus négativement touchés .....	79
3.2.1.1. Le secteur du tourisme .....	80
3.2.1.2. Le secteur du BTP et de la construction .....	80
3.2.1.3. Le secteur du commerce et du marketing .....	80
3.2.2. Les secteurs qui se stabilisent .....	80
3.2.2.1. Le secteur de comptabilité et finance .....	80
3.2.2.2. Le secteur informatique et télécoms .....	81
4. Covid-19 et la performance organisationnelle .....	81

4.1. Impact sur la performance des sociétés cotées .....	81
4.1.1. Impact de la pandémie sur la dimension sectorielle .....	82
<b>Conclusion .....</b>	<b>82</b>

**CHAPITRE 03 : L'IMPACT DE LA CRISE SANITIAIRE SUR LA  
PERFORMANCE financier « CAS DE SONALGAZ DE TIZI- OUZOU »**

Introduction .....	84
--------------------	----

**Section 01 : Présentation, historique et organisation de l'organisme d'accueil**

<b>SONELGAZ.....</b>	<b>84</b>
----------------------	-----------

1. Présentation de l'accueil SONALGAZ.....	84
--	----

2. Historique de la SONELGAZ .....	85
------------------------------------	----

3. Caractéristiques .....	89
---------------------------	----

4. Objectifs .....	89
--------------------	----

4.1. Réussite de SONELGAZ .....	89
---------------------------------	----

5. Organigramme et structures de la direction de distribution de TIZI- OUZOU .....	91
--	----

5.1. Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou .....	91
---	----

6. Fonctionnement des structures de la direction de distribution de Tizi-	
---	--

Ouzou .....	93
-------------	----

6.1. Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I) .....	93
--	----

6.1.1. Chargé de la communication .....	93
---	----

6.1.2. Chargé de la sécurité et de la sureté interne .....	93
--	----

6.1.3. Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I).....	93
---	----

6.1.4. Division Ressource Humaine (D.R.H).....	94
--	----

6.1.5. Division Technique d'électricité (D.T.E).....	94
--	----

6.1.6. Division technique de gaz (D.T.G) .....	95
--	----

6.1.7. Service des affaires générales (S.A.G) .....	95
---	----

6.1.8. Division Relations Commerciales (D.R.C) .....	96
--	----

6.1.9. Division finance et Comptabilité (D.F.C) .....	97
---	----

6.2.9.1. Service, comptable.....	97
----------------------------------	----

6.2.9.2. Service budget .....	97
-------------------------------	----

6.1.9.3. Service financier .....	98
----------------------------------	----

**SECTION 02 : L'ETUDE PRATIQUE (APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA  
RECHERCHE)**

2.1. L'enquête de terrain .....	99
---------------------------------	----

2.2. La méthodologie de la recherche utilisée .....	99
2.2.1. Descriptions de l'entretien.....	99
2.3. Analyse et interprétation des résultats .....	99
2.3.1. L'entretien .....	100
2.3.2. Questionnaire .....	114

**SECTION 03 : EVALUATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE SONELGAZ DE DISTRIBUTION POUR LES ANNEES 2018-2019-2020**

1. Présentation et analyse de la situation globale de l'entreprise SONALGAZ .....	117
1.1. Le bilan .....	117
1.1.1. Les bilans financiers condensés 2018/2019/2020 .....	120
1.1.2. Analyse des bilans financiers condensés pour les années 2018-2019-2020 .....	121
1.1.2.1. Analyse des emplois .....	121
1.1.2.2. Analyses des ressources .....	122
1.1.2.3. Analyse par la méthode des équilibres financiers.....	123
1.2. Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et détermination de la capacité d'autofinancement .....	124
1.2.1. Présentation du tableau des soldes intermédiaire de gestion.....	124
1.2.2. Interprétations des soldes intermédiaires de gestion.....	126
1.2.2.1. Chiffre d'affaire.....	126
1.2.2.2. Production de l'exercice .....	126
1.2.2.3. Consommation de l'exercice.....	126
1.2.2.4. Valeur ajoutée .....	127
1.2.2.5. Excédent brut d'exploitation .....	127
1.2.2.6. Résultat opérationnel .....	127
1.2.2.7.. Résultat financier .....	127
1.2.2.8. Résultat ordinaire avant impôt .....	127
1.2.2.9. Résultat net de l'exercice .....	128
1.2.3. Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF) .....	128
1.3. Analyse par les ratios .....	129
1.3.1. Ratios de liquidité .....	129
1.3.2. Ratios de rentabilité .....	130

1.3.3. Ratios de solvabilité .....	131
1.4. Mesure de la performance financière de la SONELGAZ à travers le tableau de bord et les modèles d'évaluation .....	132
1.4.1. Le tableau de bord .....	132
1.4.2. Les modèle d'évaluation .....	135
1.4.2.1. Application du modèle d'Altman.....	135
1.4.2.2. Application du modèle EVA .....	136
1.5. L'impact de la crise sanitaire sur la performance de SONALGAZ .....	137
-Sur la DRH.....	137
-Sur la gestion des carrières .....	137
-Sur la gestion de tempe .....	137
-Sur les ventes et la consommation .... Etc .....	137
<b>Conclusion .....</b>	<b>137</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>137</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table de matière</b>	

## Résumé

Dans de nombreuses entreprises, les conditions de travail sont bouleversées par la pandémie de COVID-19. Responsable de la santé et de la sécurité des salariés, l'employeur doit mettre en oeuvre une démarche d'évaluation et de prévention liées à ces évolutions en entreprise. Cette crise est loin d'être fini, mais déjà certains enseignements peuvent être tirés des mois passés. La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiative et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste.

La pandémie a affecté la plupart des industries d'une manière ou d'une autre en 2020-2021. Elle a changé notre quotidien, où et comment nous vivons et travaillons, ainsi que des économies tout entières ; et même si elle n'est pas terminée, elle reste peut-être le facteur disruptif absolu du monde économique.

Nous allons voir comment l'impacte de la Covid-19 a affecté sur la performance organisationnelle et financier au sein de la direction de distribution du gaz et électricité SONALGAZ .

La crise que nous traversons n'a pas fini de montrer de nouvelles conséquences. Aujourd'hui nous observons deux phénomènes. D'abord, comme toutes les crises, elle agit comme accélérateur des tendances à l'oeuvre depuis des années. Le télétravail est un bon exemple.