

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

-KOLEA-

**Mémoire de fin de cycle d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion**

Spécialité : Organisation et management des entreprises

THÈME :

La gestion des crises dans l'entreprise Algérienne

***Cas* : SPA CONDOR ELECTRONICS**

Élaboré par :

CHELBABE Khier

Encadré par :

Pr. BENNOUR Abdelhafid

***Lieu de stage* : SPA CONDOR ELECTRONICS (Bordj Bou Arreridj)**

***Période du stage* : de 04/04/2021 au 06/05/2021**

Année universitaire : 2020/2021

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

-KOLEA-

**Mémoire de fin de cycle d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion**

Spécialité : Organisation et management des entreprises

THÈME :

La gestion des crises dans l'entreprise Algérienne

***Cas* : SPA CONDOR ELECTRONICS**

Élaboré par :

CHELBABE Khier

Encadré par :

Pr. BENNOUR Abdelhafid

***Lieu de stage* : SPA CONDOR ELECTRONICS (Bordj Bou Arreridj)**

***Période du stage* : de 04/04/2021 au 06/05/2021**

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu DIEU le tout puissant de m'avoir donné la force, la volonté et le courage pour réaliser ce modeste travail, de nous avoir éclairé le chemin du savoir et de nous avoir entouré par des personnes qui nous ont beaucoup aidés.

Je remercie vivement mon encadreur Pr. BENNOUR Abdelhafid de ses précieux conseils, sa disponibilité et de m'avoir suivi et orienté durant l'élaboration de ce travail ; sans oublier l'ensemble de nos enseignants qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

À la fin, je présente mes reconnaissances et sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou loin à la réalisation de ce modeste travail

*Je dédie cet événement marquant de ma vie à la mémoire de mon père
disparu pendant la réalisation de ce travail,
Comme je le souhaite qu'il soit avec moi dans ces moments importants
dans ma vie
Puisse Dieu, le tout puissant.....*

Sommaire

liste des abréviations	i
Liste des figures.....	ii
Liste des tableaux.....	iv
Résumé.....	vi
Introduction générale :.....	A
Chapitre 1 : les concepts fondamentaux de la crise	1
Introduction :	1
Section 1 : concept de base sur les crises.....	2
Section 2 : Analyse de concept « crise »	14
Conclusion (chapitre 01).....	23
Chapitre 2 : La gestion des crises dans l'entreprise	24
Introduction :	24
Section 1 : le concept de gestion des crises.....	25
Section 2 : la gestion des situations de crises	32
Section 3 : la communication de crise	48
Conclusion	55
Chapitre 3 : la gestion de la crise sanitaire de COVID-19 dans l'entreprise SPA	
CONDOR ELECTRONICS	56
Introduction :	56
Section 1 : Présentation de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS et la	
démarche suivi dans l'analyse.....	57
Section 2 : Résultats et analyse des résultats	64
Conclusion :	96
Conclusion générale :	98
Bibliographie :.....	102
ANNEXES	104

liste des abréviations

%

% · / Le pourcentage

B

BBA · : bordj bou arreridj

BTP · : bâtiment et des travaux publics

C

CE · : la communication externe

CI · : - La communication interne

CKD · : Completely Knocked Down, :
Completely Knocked Down

COVID-19 · : Coronavirus Disease 2019

CPHSE · : commission paritaire d'hygiène
et de sécurité de l'entreprise

D

DG · : directeur général

E

EPI · : Les équipements de protection
individuelle

G

GDS · : Gestion des stoks

H

HSE · : Hygiène, Sécurité, Environnement

I

ISO · : International Organization for
Standardization

M

MP · : matiere premiere

P

PCA · : Plan De Continuité D'activité

PCC · : Plan de communication de crise

PDG · : président-directeur général

PESTEL · : politique, économique,
sociologique, technologique,
environnemental et légal

PGC · : plan de gestion de crise ou plans
de secours

PRA · : Plan de Reprise d'Activité

PSC · : protocole sanitaire de COVID-19

Q

QHSE · : Qualité, Hygiène, Sécurité,
Environnement

R

R & D · : Recherche et développement

RH · ressources humaines, : ressources
humaines

RSE · : responsabilité sociétale
d'entreprise

S

SCM · : Supply Chain Management

SKD · : Semi knocked down

SMCA · : Systèmes de management de la
continuité d'activité

SMI · : système de management intégré

SPA · : société par actions

SWOT · : Strengths - Weaknesses -
Opportunities - Threats

Liste des figures

Figure 1: les risques systémiques	7
Figure 2: Différents types de crises organisationnelles	9
Figure 4: Les acteurs de la crise interne et externe	16
Figure 5: le cycle de développement des crises	17
Figure 6: Phases de la gestion des crises	32
Figure 7: Les facteurs critique de succès dans une cellule de crise	37
Figure 8: Les facteurs critiques d'échec dans une cellule de crise	38
Figure 9: l'évolution de PCC durant la crise	40
Figure 10: Cartographie, évaluation et gestion du risque	42
Figure 11: processus de gestion de crise.....	46
Figure 12: Filiales du groupe BENHAMADI	57
Figure 13: L'organigramme de SPA CONDOR electronics	60
Figure 14: classification les responsables selon l'Age	71
Figure 15: les données de la résidence des responsables.....	72
Figure 16: les qualifications académiques des responsables	73
Figure 17: : la durée de service des responsables au sein de SPA CONDOR.....	74
Figure 18: Le % des responsables qui travaillent dans une autre entreprise	75
Figure 19: le mot crise dans l'enchaînement des responsables de SPA CONDOR.....	76
Figure 20 : Le % des responsables ayant fait une formation à la gestion des crises	77
Figure 21: représentation les données d'événements qui entraînent SPA CONDOR dans une crise.....	78
Figure 22: représentation les données de la préparation des responsables à la crise.....	79
Figure 23: représentation les données qui exposent l'entreprise SPA CONDOR à des problèmes et conflits qui ont suscité de l'anxiété face à ces situations	80
Figure 24: représentation les données d'exposition l'entreprise à une crise	81
Figure 25:représentation les données de la préparation à gérer ces crises	81
Figure 26: représentation les données de détection les signes de la crise sanitaire COVID-19	82
Figure 27: représentation les données des responsables de la possibilité de fermer l'entreprise temporairement	83
Figure 28: les données de suspension de temporairement le travail au sein SPA CONDOR pendant la crise de COVID-19	84

Figure 29: représentation les données des responsables qui intéressent par la gestion des crises dans SPA CONDOR.....	84
Figure 30: les Raisons des responsables pour ne pas se soucier ou préparer à la gestion de la crise	85
Figure 31: la représentation les données de disposition d'un plan de gestion de crise de COVID-17 au sein SPA CONDOR.....	86
Figure 32: les données de la bonne gestion de la crise de COVID-19 au sein SPA CONDOR	87
Figure 33: les données de la mis en place une organisation particulière	88
Figure 34: représentation les données de cette organisation est une forme de cellule de crise ou non	88
Figure 35: la communication de crise au sein l'entreprise SPA CONDOR pendant la crise....	89
Figure 36 : le travail à domicile, est-il bien ou non pour les responsables	90
Figure 37: l'importance de la communication de crise	91
Figure 38: les propriétés de la gestion de crise	92
Figure 39: l'appris de cette crise (COVID-19).....	93
Figure 40: le % des responsables qui préparent à d'autres crises	94
Figure 41: la vision des responsables sur cette crise de COVID-19.....	95

Liste des tableaux

Tableau 1: les caractéristiques des crises	11
Tableau 2: les trois étapes structurelles de crise	20
Tableau 3: composition des cellules de crise	35
Tableau 4: les objectifs de la cellule de crise	37
Tableau 5: liste de contrôle en cas de crise	47
Tableau 6: les types de communication de crise	50
Tableau 7: L'impact de la crise sanitaire de COVID-19 sur l'entreprise SPA Condor electronics (en chiffres).....	65
Tableau 8: Le nombre des travailleurs de SPA CONDOR affectés par le Virus COVID-19 ..	70
Tableau 9: L'Age des responsables de SPA CONDOR	71
Tableau 10: Le lieu de résidence des responsables de SPA CONDOR	71
Tableau 11: Les qualifications académiques des responsables de SPA CONDOR	72
Tableau 12: Durée de service au sein de SPA CONDOR	73
Tableau 13: les responsables qui travaillent dans une autre entreprise	74
Tableau 14: le mot crise dans le cheminement de carrière des responsables	75
Tableau 15: Le nombre des responsables ayant fait une formation à la gestion des crises	76
Tableau 16: Des données d'événements qui entraînent SPA CONDOR dans une crise	77
Tableau 17: Données de la préparation des responsables à la crise	79
Tableau 18: Données qui exposent l'entreprise SPA CONDOR à des problèmes et conflits qui ont suscité de l'anxiété face à ces situations	79
Tableau 19: données d'exposition l'entreprise à une crise	80
Tableau 20: Données de la préparation à gérer ces crises	81
Tableau 21: Données de détection les signes de la crise sanitaire COVID-19.....	82
Tableau 22: les données des responsables de la possibilité de fermer l'entreprise temporairement	83
Tableau 23: les données de suspension de temporairement le travail au sein SPA CONDOR pendant la crise de COVID-19	83
Tableau 24: les données des responsables qui intéressent par la gestion des crises dans SPA CONDOR	84
Tableau 25: les Raisons de ne pas se soucier ou préparer à la gestion de la crise.....	85
Tableau 26: les données de disposition d'un plan de gestion de crise de COVID-17 au sein SPA CONDOR	86

Tableau 27: les données de la bonne gestion de la crise de COVID-19 au sein SPA CONDOR	87
Tableau 28: les données de la mis en place une organisation particulière	87
Tableau 29: les données de cette organisation est une forme de cellule de crise ou non	88
Tableau 30: la communication de crise au sein l'entreprise SPA CONDOR pendant la crise ..	89
Tableau 31: le travail à domicile, est-il bien ou non pour les responsables	90
Tableau 32: l'importance de la communication de crise	90
Tableau 33: les propriétés de la gestion de crise	91
Tableau 34: l'appris de cette crise (COVID-19).....	92
Tableau 35: la préparation à d'autres crises	94
Tableau 36: la vision des responsables sur cette crise de COVID-19.....	94

Résumé

Aujourd'hui, les entreprises économiques opèrent dans un environnement très volatile qui comprend des obstacles économiques, sociaux, politiques, technologiques et environnementaux. C'est ce qui a fait que ces entreprises sont confrontées à des différentes crises. Partant du fait que la crise est un point critique auquel sont confrontés de nombreuses entreprises, et que ces entreprises ne peuvent pas toujours être isolées de ces cas difficiles dont l'impact varie selon leur force et leur degré de préparation à y faire face, et parce que l'occurrence. La gestion de crise est l'un des aspects les plus importants de la gestion d'entreprise, car elle nécessite un système spécial pour faire face à de telles situations de crise pour conserver la pérennité de l'entreprise et la continuité leurs activités. Par conséquent, les entreprises qui souhaitent rester dans le monde des affaires et rivaliser efficacement sur le marché doivent rechercher des moyens de leur permettre de survivre. Elles doivent adopter l'approche stratégique de la gestion de crise est l'un des moyens qui travaillent sur les entreprises pour gérer efficacement les crises et en sortir avec le moins de dégâts possible. La gestion optimale des crises de toutes sortes depuis le début de leur apparition jusqu'à leur contrôle et leur dépassement nécessite l'application de plusieurs principes et fondements de base qui représentent une source forte pour affronter la crise.

Mots clé : crises, gestion, gestion des crises, crises dans l'entreprise, pérennité de l'entreprise.

التلخيص:

تعمل المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة شديدة التقلب، تتضمن عقبات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية وبيئية، وهذا ما جعل هذه المؤسسات تواجه العديد من الأزمات. انطلاقاً من حقيقة أن الأزمة هي وضعية حرجة تواجهها المؤسسات ولا يمكن عزل المؤسسات عن هذه الوضعيات الصعبة والتي يختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى حسب درجة استعدادها لمواجهتها. تعد إدارة الأزمات من أهم جوانب الإدارة داخل المؤسسات، والأزمات تتطلب نظاماً خاصاً للتعامل معها حفاظاً على استدامة المؤسسات واستمرارية أنشطتها. لذلك يجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في عالم الأعمال والمنافسة بفعالية في السوق البحث عن طرق لتمكينها من تجاوز الأزمات التي تتعرض لها. لذلك يجب عليهم تبني النهج الإستراتيجي لإدارة الأزمات من أجل تجاوز الوضعيات الحرجة التي تتعرض لها والتخلص بأقصى قدر من الضرر الذي تتسبب الأزمات. لذلك فإن الإدارة المثلى للأزمات على اختلاف أنواعها من بداية ظهورها حتى السيطرة والتغلب عليها تتطلب تطبيق عدة مبادئ وأسس تمثل مصدراً قوياً لمواجهة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: أزمات، تسيير، تسيير الأزمات، الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، استمرارية

المؤسسة،

Introduction générale

Introduction générale :

Danger, menace, crise... des mots qui apparaissent constamment dans toutes les entreprises, car il ne se passe pas un jour, une semaine, ou un mois sans que l'on parle de menace ou de crise.

En raison des changements et des fluctuations économiques dans le monde, ainsi que des développements technologiques rapides et de la mondialisation des marchés. Le concept de crise se sont répandus dans tous les domaines de la vie. A travers ces événements, les entreprises entrent dans un monde plus turbulent et instable connu par des crises.

Chaque crise a sa particularité, de sorte que chaque crise doit être traitée comme un cas à part, avec ses caractéristiques et ses aspects propres, la crise affecte donc l'entreprise dans ses différents facteurs techniques, organisationnels, sociaux, économiques, juridiques, commerciaux...etc. La crise affecte les entreprises privées et publiques et dans tous les secteurs, affectant également les petites et moyennes entreprises et même les multinationales.

Par conséquent, la science de la gestion des crises fournit des fondements théoriques qui sont le résultat d'expériences et pratiques antérieures, ce qui indique l'évolution des formes de crises au fil du temps. Le monde a connu plusieurs crises, notamment : La Grippe espagnole 1918, La Grande Dépression "crise économique des années 1930", La hausse brutale du prix du pétrole 1973, Catastrophe nucléaire de Tchernobyl 1986, Explosion de l'usine AZF de Toulouse 21 septembre 2001, La crise des subprimes 2008. Dans l'Algérie, comme d'autres pays, elle a été soumise à de nombreuses crises, dont les inondations de Bab El-Oued en 2001, le séisme de 2003, et l'explosion de l'usine de Skikda en 2006 ...etc. Tous ces événements prouvent que les entreprises sont exposées à de nombreux événements inattendus, qui menacent leur survie et leur continuité.

Certaines ces crises sont survenues et l'autre sont en cours, une crise peut intervenir à tout moment, l'entreprise doit être en mesure de réagir très rapidement, et aussi prendre des décisions plus difficiles et plus rapides. Parmi les principales caractéristiques des crises est de garder les choses simples et de demander aux salariés, par exemple, de faire des choses et des actions pour lesquelles ils sont formés, et de ne pas faire de nouveaux travaux/tâches auxquels ils ne sont pas habitués.

Les entreprises sont exposées à une diversité de risques qu'il n'est pas toujours possible d'anticiper et qui peuvent avoir des conséquences fortement dommageables pour elles : perte d'exploitation, perte de marchés, perte de crédibilité (l'image de l'entreprise) ... Etc. Donc la situation de crise touche peu à peu toute l'entreprise et supposent une remise en question de

Introduction générale

chaque structure. Lorsque survient la crise, l'entreprise doit être en mesure de réagir très vite, donc sa capacité de réaction et l'efficacité de son action sont dès lors liées à son degré de préparation et leurs propres structures. C'est à dire, l'entreprise doit être mettre en œuvre toutes les actions nécessaires afin de minimiser les effets de crise et que le retour à un fonctionnement nominal soit le plus rapide possible.

Permis les processus de mesure, de traiter, d'affronter, d'une situation de dysfonctionnement et une perturbation de l'activité normal dans l'entreprise est le processus de **la Gestion des crises**. Ce dernier ; il contribue à habilitier la direction à faire face aux crises et aux difficultés auxquels l'entreprise pourrait être exposée à l'avenir, puis à mise en œuvre et l'utilisation efficace et efficiente tous les ressources et les moyennes pour le sortir de crise. Il s'agit donc : un élément principal dans la gestion dans toutes entreprises qu'ils sont dans une situation de crise. Le processus de **la Gestion des crises** doit être pérenne et en constante évolution pendant la durée de la crise (avant, pendant et après) et aussi liées à la stratégie globale de l'entreprise et comment la mise en œuvre. Et aussi pour atteindre un équilibre optimal entre la situation avant/après la crise. Donc l'importance de la gestion de crise est d'en sortir avec le moins de dégâts et moins coûts et la pérennité des entreprises.

D'où on peut formuler la problématique suivante :

Pour préserver sa pérennité, l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS est-elle en mesure de faire face à l'actuelle crise sanitaire ?

Partant de cette problématique fondamentale, nous supposons que :

La crise sanitaire est un processus complexe, délicat à appréhender, a priori difficile à contrôler. La gestion de telles crises passe par *une gestion médiatique* tout d'abord, par *une gestion « technique »*, et ensuite par *une maîtrise globale des risques*.

Pour plus de précisions ; Les questions secondaires sont :

Q01 : Qu'est ce que c'est « une crise » pour l'entreprise ?

Q02 : Quelle sont les différents natures et les types des crises qui impactent le fonctionnement de l'entreprise ?

Q03 : Face à une situation de crise, comment doit-on procéder à sa résolution dans un premier temps ?

Q04 : Comment l'entreprise algérienne **SPA CONDOR ELECTRONICS** gère-t-elle les différentes crises auxquelles elle est confrontée au cours de son activité ?

Introduction générale

Pour répondre à ces questions, nous essayerons de vérifier les hypothèses suivantes :

H01 : La spécificité de la crise et son caractère sont inattendus rendent incertaines décisions prises par l'entreprise.

H02 : La préparation de plan de gestion de la crise est un élément incontournable pour faire face à l'émergence de crise dans l'entreprise.

H03 : La gestion des crises pour un but d'atteindre un équilibre optimal entre la situation avant la crise et la situation après la crise.

H04 : La situation actuelle de crise introduit de nouvelles façons de faire fonctionner plus sérieusement leurs modèles. De plus, l'entreprise a désormais la liberté d'agir pour explorer des moyens à valeur ajoutée non conventionnels.

L'importance de recherche :

Chaque entreprise était ou sera état de crise, lorsque la crise apparaît, un état de confusion, d'incompréhension et de frustration des collaborateurs, mais leur incapacité, impuissance et frustration, car elles représentent une menace pour leurs intérêts étant donné que le comportement en crise n'est pas connu dans les entreprises, donc il ne peut affronter la crise sans moyens intellectuels et pratique. C'est pourquoi l'importance de la gestion de la crise doit être étudiée dans les différentes étapes.

Les crises représentent une partie importante pour la vie des entreprises, étant donné qu'elles y sont exposées quotidiennement et avec une gravité différente, et doivent donc être gérées pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Les objectifs de recherche

Parmi les objectifs que nous sommes assignés dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, c'est d'attirer l'attention des entreprises algériennes en général, et SPA CONDOR en particulier, sur l'importance et le rôle de la gestion des crises et son impact pour faire face des situations de crise.

Mettre l'accent sur la nécessité d'un service spécialisé dont la fonction principale est de gérer les risques et les crises dans l'organigramme de l'entreprise économique.

Justification du choix du thème :

- Acquérir et enrichir nos informations sur le thème traité ;
- Découvrir la réalité de la mise en œuvre des facteurs de la gestion des crises dans l'entreprise Algérienne.

Introduction générale

- Dans la période récente, on constate de nombreuses crises dans les entreprises Algérienne avec une absence quasi-totale de bonne gestion.
- Les causes d'une réaction faible et lente aux crises des entreprises.

La méthode utiliser dans la recherche :

Pour traiter le thème de recherche et la réalisation des objectifs de recherche, on utilise les méthodes suivantes :

- La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser la notion de crise et de la gestion des crises ;
- La deuxième phase représente notre recherche sur le plan pratique dans laquelle nous utilisons des outils de collecte de données qui sont une interview qui nous a permis de nous entretenir avec plusieurs responsables au sein de l'entreprise SPA CONDOR électroniques, un questionnaire destiné aux différents responsables de l'entreprise
- Les interviews nous a permis l'accessibilité directe aux personnes concernées. Elle favorise la libre expression et la rapidité dans la cueillette de données.

Les limites de l'étude :

Nous avons étudié le cas de SPA CONDOR eletronics située dans la wilaya de BORDJ BOU ARRERIDJ dans une période de temps environ un mois du 04/04/2021 au 06/05/2021, nous avons essayé d'en savoir plus sur comment faire face au crise sanitaire COVID-19 auquel SPA CONDOR est confronté.

Les difficultés de recherche :

Nous avons rencontré plusieurs difficultés lors de la recherche, notamment :

- Difficulté d'obtenir et de collecter des données de l'entreprise.
- La difficulté de projeter le cadre théorique dans l'entreprise algérienne.
- L'absence d'un service/direction spécialisé dans la gestion de crise au sein de l'entreprise, ce qui nous a rendu la tâche difficile, notamment pour comprendre comment l'entreprise gère les crises.

Plan de recherche :

Pour répondre à la problématique et prouver ou nier les hypothèses, le thème de recherche a été divisé en trois chapitres :

D'abord, le **premier chapitre** se compose de deux sections, la première section représente l'origine et l'évolution de mot crise, comme concept et phénomène, la deuxième pour l'analyser le concept « crise ».

Introduction générale

Puis, **le deuxième chapitre**, se compose de trois sections, la première section représente l'analyse le concept « la gestion des crises » et leur origine, la deuxième repose sur la gestion des situations de crises dans l'entreprise et la troisième, elle repose sur la communication de crise.

Enfin, **le troisième chapitre** sera consacré à l'étude du cas pratique de notre recherche. Ainsi, la première section va être une présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche, quant à la deuxième section, elle va être consacrée à l'analyse et l'interprétation des données collectées au sein de l'entreprise SPA CONDOR électronique.

Chapitre 1 : les concepts fondamentaux de la crise

Introduction :

Toute entreprises, quelle que soit sa taille ou sa nature, peut faire face à une crise un jour ou l'autre. La crise c'est un événement inattendu, une situation d'instabilité de l'activité des entreprises dans un moment à court ou long terme se développent dans un temps souvent rapide, par des circonstances imprévisibles et leur caractère multiforme, les crises concernent plusieurs domaines, qui ont un effet généralement négatif sur l'entreprise.

Le monde d'aujourd'hui connaît un grand nombre formes de crises, dont l'ampleur varie entre les crises qui surviennent au niveau individuel et celles qui affectent des groupes d'entreprises différentes, que ce soit au niveau local, national ou même mondial. Et étant donné que l'environnement et les conditions qui entourent les entreprises sont instables, que les changements sont rapides et successifs, et les relations entre entreprises sont liées à la concurrence et au défi pour atteindre leurs objectifs, cela a contribué à sa complexité et à la propagation de ses effets à d'autres parties de la société.

Le problème particulier est la détection des signes avant-coureurs et sous-estimer de la crise le plus en amont possible et réagir rapidement et en manière efficace, De plus, faute de repérer des signes et une mauvaise analyse et étude de crise, ils diminuent ses chances de la maîtriser et sortir avec le moins de dégâts.

L'absence de la planification et manque de gestion des situations des risques dans différentes étapes d'évolution de la crise, ces menaces transformeront un problème simple et léger en grand crise pour l'entreprise, affecteront le fonctionnement normal et affecteront l'image et la réputation de l'entreprise.

Par conséquent, les crises doivent être prises en compte au plus haut niveau pour prendre des décisions, alors tous responsables d'entreprise ont le devoir de se préparer personnellement et de préparer son entreprise à surmonter des crises pour en sortir avec le moins des dommages possibles. Cas où elles seraient ignorées dans le début, cela menacerait l'entreprise de faillite en menaçant leur pérennité et leur indépendance financière compte tenu des connaissances limitées dans le domaine de la gestion de crise.

Dans ce premier chapitre nous avons abordé de définir, clarifier et simplifier le concepts « crise » (une aperçue générale).et deuxièmement leur analyse en termes des causes, des effets et le déroulement de crise.

Section 1 : concept de base sur les crises

La complexité et l'entrelacement dont le monde est témoin aujourd'hui dans divers domaines conduisent à l'émergence des crises, que ce soit pour l'individu ou pour les entreprises et même pour les sociétés ; Ces crises varient en nature, en gravité et en ampleur. Où ces crises affectent la pérennité des entreprises et menacent leur survie. Les crises sont devenues une caractéristique fondamentale des entreprises contemporaines, dans leur environnement qui connaît des changements rapides dans divers domaines de la vie économique.

1.1.1. Définitions de crise :

Afin de donner une définition de la crise, il est important de prendre en compte ses différentes significations au fil du temps, permettant de comprendre l'origine du terme et son évolution :

Du latin « krisis », qui signifie « décision » et aussi de distinguer la décision entre deux choix possibles. Donc Le terme crise implique une prise de décision, et donc de manière sous-jacente, avec une mise en œuvre d'une action.

Le mot « crise » vient du vocabulaire médical comme représentant l'étape critique pour un patient dans laquelle il peut avancer vers la guérison ou la mort, autre mot dit, il y a un changement soudain de la situation dans laquelle il se trouve.

Le terme de « crise » a été introduit dans les analyses de société en excluant tout ce qui est positif et souhaitable à travers une description partielle du certain phénomène et des transformations qui y sont liées (crise sociale, crise des civilisations, crise des valeurs, crise décision).

À partir du XIXe siècle, le terme est devenu plus lié aux transformations et changements qui se produisent dans la société (crise financière, crise commerciale, crises de famine, crises sanitaires, crises économiques, crise de gestion, crises d'expériences), de sorte que le terme est devenu l'expression de situations turbulentes. Il est ponctué de suspicion et d'incertitude sur ce qui va se passer, ponctué par la prise de décisions importantes et opportunes, ce qui affecte la situation dans laquelle il se trouve afin que ces décisions ne puissent pas être annulées et leur les résultats sont supportés.¹

La définition de crise est très abstraite construite sur la base d'une discipline spécifique, par conséquent, la proposition de l'analyse du système est : 'Une crise est une situation qui produira des changements soudains dans une ou plusieurs variables du système.'²

¹ Patrick LAGADEC, LA GESTION DES CRISES : OUTILS DE RÉFLEXION À L'USAGE DES DÉCIDEURS, MCGRAW-HILL, MARS 1991, P46-P47-P48

²Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2^e édition 2013, Angers-France, P26 P27

Au fil des siècles, le sens du mot « crise » a des significations différentes, et dans différents domaines, notamment l'organisation « crise financière, crise conjoncturelle, crise humanitaire, crise militaire, crise sociale, crise économique... », Beaucoup les définitions impliquent le concept de « crise », est le résultat direct de changements rapides et continus dans les environnements internes et externes des entreprises.

Les crises dans les domaines économiques, elles sont parfois proches de crises administratives et organisationnelles, considérant que le défaut dans ces aspects affecte sur les aspects financiers et économiques de l'entreprise. De sorte que, la crise est considérée comme l'événement qui affecte la capacité de l'entreprise financière et la poursuite de son activité, ce qui affecte ses relations avec différents collaborateurs.¹

La crise constitue clairement un attribut habituel et aléatoire qui peut interférer avec n'importe quelle fondation organisationnelle à un moment donné. Selon *JEAN-DAVID DARSA* définit la crise comme « une situation atypique, susceptible de remettre en cause la pérennité de l'entreprise à plus ou moins longue échéance, et qui nécessite la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers, et/ou organisationnels spécifiques ou dédiés à son traitement, de manière temporaire, destinés à en maîtriser les effets directs ou indirects »².

Hermann (1963) définit la crise comme « un événement surprenant les individus et restreignant leur temps de réponse, et menaçant leurs objectifs prioritaires. »³

Selon *Pauchant (1988)* « une crise est une accumulation d'événements probables au niveau d'une partie ou de l'entreprise dans son ensemble, qui peut interrompre les opérations présentes ou futures de l'entreprise en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et/ou existentiel. »⁴

Shrivastava (1993) pense que la crise est un processus de rupture tel qu'il a dit : « une crise est un processus de transformation induit par une rupture majeure qui force à la restructuration des systèmes sociaux, humains, technologique et naturels. »⁵

La crise selon *THIERRY LIBAERT* est « la crise est la phase ultime d'une suite de dysfonctionnement mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise »⁶.

¹Ibidem.

² Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2^e édition 2013, Angers-France, P28

³ Christophe ROUX-DUFORT, gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic, de prévention et de décision, DUNOD, 2^e édition 2003, Paris, P :17

⁴Ibidem,

⁵ Ibidem,

⁶ Thierry Libaert, la communication de crise, DUND, 2^e édition 2005, Paris, P :9

Selon le dictionnaire (*LAROUSSE*) la crise c'est un : « Moment très difficile dans la vie de quelqu'un, d'un groupe, dans le déroulement d'une activité, ...etc. ; période, situation marquée par un trouble profond. »¹

Le concept de « crise » doit être construit, c'est-à-dire à partir d'une réflexion approfondie. La définition hâtive est également conforme à l'esprit du temps et risque de manquer des points importants. Cependant, comme il est nécessaire de construire le concept et sa réalité à partir d'un certain endroit, on peut raisonnablement supposer que lorsqu'un individu ou une entreprise n'est plus en mesure de faire face à un événement ou à une série d'événements, alors une crise se produit.

Les théoriciens et les chercheurs aient fourni de nombreuses définitions du concept de crise, puisque le concept a été exploré à partir de différentes méthodes et que certains aperçus liés à la détermination des variables de crise ont été avancées, la plupart de ces définitions ont des points communs, y compris la crise est caractérisée par l'existence (tournant, menace, manque de temps, laisser des traces). Sur la base des définitions antérieures du concept de crise et d'autres définitions non mentionnées, les théoriciens donnent une définition procédurale du concept de crise comme suit : Une crise est un tournant dans le chemin d'une personne ou une entreprise, qui se trouve de manière inattendue dans une situation qui menace sa stabilité, l'obligeant à prendre des décisions et des actions rapides pour faire face à cette nouvelle situation.

On peut définir donc la crise comme :

- C'est tout ce qui ne peut être attendu ou pensé en termes d'événements affectant et menaçant la pérennité de l'entreprise,
- Une situation inhabituelle et inattendue, extrêmement dangereuse et rapide, avec des événements successifs, l'individu, l'entreprise ou la société menace la capacité de survivre et de résister, et elle est ponctuée par la prise de décisions inconnues en l'absence d'informations et dans un avenir incertain.

1.1.2. La relation entre le concept de crise et certains concepts

similaires :

Il existe de nombreux termes et concepts liés au concept de crise, que nous avons mentionné ci-dessus. La confusion entre ces termes et le manque de distinction entre eux affectera la

¹ Dans Le Dictionnaire Larousse en ligne, sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526>
Consulté le : 9 avril 2021 à 11 :43

compréhension correcte de la nature de la crise et d'autres concepts et la relation entre eux.

Parmi ces termes associés sont les suivants :

➤ **Le risque :**

L'état d'incertitude, de suspicion ou de peur à propos d'un certain phénomène ou d'une certaine situation, qui est étroitement lié à la vie quotidienne d'un individu ou d'une entreprise, et peut causer un tel préjudice ou des conséquences néfastes, donc la bonne anticipation et analyse des risques il permet d'éviter les crises ou le gérer efficacement.

➤ **Le problème :**

Parfois, une crise est le produit d'un problème ou des problèmes cumulatif. Elle est très complexe et très différente au problème, elle peut être de réagir avec précision et rapidement, mais le problème lui-même ne deviendra pas une crise, car le problème nécessite des efforts organisés pour le résoudre comprendre, faire face à la vérité et de ses causes.

➤ **Catastrophe :**

C'est le concept le plus attaché aux crises, mais il ne l'exprime pas nécessairement, il est un événement soudain, souvent causé par la nature, qui menace les intérêts nationaux du pays et des entreprises et perturbe l'équilibre naturel des affaires, La catastrophe entraîne des destructions généralisées et des victimes innocentes. Elle survient de manière soudaine et imprévisible pour prendre des mesures pour l'éviter.

➤ **Les conflits :**

Le concept de conflit est proche du concept de crise, étant donné que certaines crises expriment la lutte de deux volontés et de leurs intérêts opposés et leur contradiction, mais le conflit peut ne pas être aussi intense et sévère que dans les crises, et ont des dimensions, des directions, des partis et des objectifs connus alors que ces informations sont presque inconnues pour les crises.

➤ **L'incident :**

Elle exprime une chose soudaine et inattendue qui a eu lieu rapidement et a expiré immédiatement après son achèvement, et il n'a pas la caractéristique d'extension après son apparition violente soudaine, mais les répercussions de l'événement lui-même s'estompent et ne continuent pas, surtout s'il n'y a pas d'autres circonstances motivant cette continuation, tandis que la crise peut résulter de l'incident, mais elle ne le représente pas vraiment, mais elle n'est

que l'une de ses conséquences, et ses effets et conséquences s'étendent souvent sur une période après son émergence avec lui aussi.¹

➤ **Menace :**

Pour les entreprises une menace représente les obstacles extérieurs mettant en péril la position de l'entreprise sur le marché. JEAN-DAVID DAESA définit une menace comme : « d'un signe, d'un indice qui laisse prévoir un danger »². Par conséquent, les dirigeants doivent prendre les risques et ils doivent bien comprendre les faits et prendre les précautions nécessaires.

1.1.3. Du risque à la crise :

Toutes les entreprises ont connu des crises dans son activité et à des degrés divers, et chaque entreprise a leurs crises spécifiques, qui ont eu un impact négatif sur ses activités normales. La crise a une variété des signes qui attirent l'attention des dirigeants d'entreprises, ces signes sont associés à la nature, le type, l'origine, les caractéristiques et leurs impacts sur l'entreprise. Détecter les crises en prévoyant et en identifiant les risques peut minimiser les pertes et réduire les effets, afin de se débarrasser et sortir de la crise avec moins de coûts. Les mécanismes d'identification, de compréhension et de contrôle des risques dans l'entreprise sont à la base du processus d'identification des signes précurseurs d'une crise, donc l'émergence des risques constitue la source potentielle des crises à l'avenir, ces risques quels que soient leurs sources soit interne ou externe représentent une menace directe pour la pérennité d'entreprise.

Il y a plusieurs risques qui menacent l'activité normale d'entreprise, qui doivent être contrôlés et maîtrisés pour éviter : les crises, les dysfonctionnements et autres coûts. Certaines crises ont un caractère de soudaineté et y faire face n'est que par sa gestion dans leur évolution dans le temps. ÉRIC DELBECQUE et JEAN-ANNET DE SAINT RAPT ont établi une typologie statique de crise selon les différents types de risques existants par la définition de cinq grandes familles de risque et classifiés selon thèmes ou métiers³ :

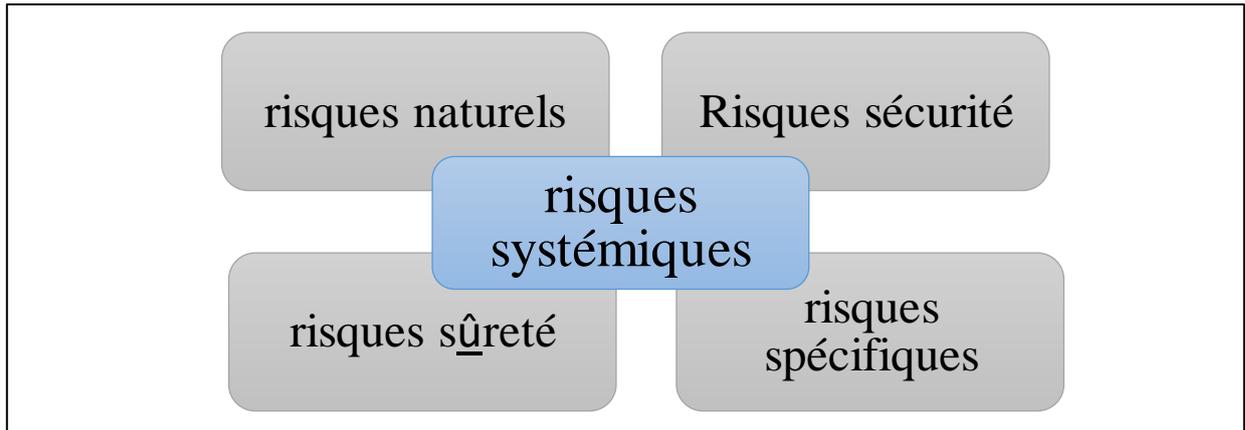
¹ <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/111911> consulté le 09 Avril 2021 à 22 :40,

- د، عبد الله جوزه، جامعة عمار تليجي الأغواط (الجزائر) نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة

² Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2^e édition 2013, Angers-France, P39,40

³ ÉRIC DELBECQUE et JEAN-ANNET DE SAINT RAPT, Management de crise, Magnard-vuibert, Janvier 2016, P60

Figure 1: les risques systémiques



Source : ÉRIC DELBECQUE et JEAN-ANNET DE SAINT RAPT « Management de crise » P :61

a) **Les risques naturels :**

Ils sont dépendus généralement à l'extérieure d'entreprise, ils affectent tous ce qui est dans l'entreprise, ce type de risque ne touche pas une seule entreprise mais toutes les entreprises qui existe dans une même espace géographique et avec des degrés différents, ces risques à une origine de deux sous-familles de risque :

Des risques à l'origine des phénomènes naturels qui peuvent au pire détruire, au mieux désorganisation totalement l'entreprise et impacter tous les parties prenants « clients, actionnaire, fournisseurs, les employés... », comme le risque de « séisme, tsunami, inondation, tempête, l'éruption volcanique, tornade »¹,

Des risques à l'origine des problèmes sanitaires qui sont liés aux maladies qui touchant un grand nombre d'Hommes ou d'animaux dans une espace plus larges et différentes, ces risques faisant peser sur l'ensemble de la planète la menace d'une pandémie comme : les virus (Ébola, malaria, H1N1, COVID19...)².

b) **Risques sécurité :**

Ils représentent les accidents relativement à l'entreprise donc des risque à source de l'interne d'entreprise et généralement liée à l'activité humaine, les employés au différents niveaux, par les fautes dans le travail, les fautes non intentionnelles, la négligence et non respect des règles de travail, ces événement a des conséquences dommageables sur les salaires, l'entreprise et les clients d'entreprise (l'environnement d'entreprise), ces risques ont regroupent en deux familles : la premier *des risque technologique* qui s'intéresse les accident industrielles et les

¹ Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2é édition 2013, Angers-France, P39,40

² Ibidem.

accidents nucléaires. Le second : *des risques professionnels* ce sont liés à l'homme et les conditions de travail.

c) *Risques « sûreté »*

Ces risques représentent des actes de malveillance, par la générer les activités humaines de manière involontaire des accidents qui impacteront l'entreprise dans ses actifs humains, matériels et immatériels comme les risques de : terroriste, intrusion, transports et déplacement, les risques numériques, les risques criminels de nature financière....

d) *Risques spécifiques*

Lorsqu'exercer l'activité normal d'entreprise il y a des risques liés directement à ces activités, il exige une parfaite connaissance de l'activité ou domaine concerné avec des expertises qualifiées. Donc ces risques constituent la grande majorité des situations pour un bon traitement, ces risques spécifiques à l'entreprise comme : le risque lié au savoir-faire, les risque achat/approvisionnement, les risques organisationnels, les risques juridiques....

e) *Risques systémiques*

Ils constituent de conséquences et mal maîtrisée d'un/des risques précédant, les risques financiers, les risques de réputation, les risques judiciaires. C'est-à-dire elle est occasionnée par une rupture dans le fonctionnement des services ou de gérer des situations d'une manière mal.

1.1.4. Typologies des crises :

Il existe de très nombreuses typologies de crise en fonction des causes, la nature et le degré de risque sur le plan interne et externe. Donc les types de crises diffèrent selon les critères retenus pour la classification.

Selon JEAN-DAVID DARSA il existe trois types de crises auxquelles l'entreprise peut être confrontée : des crises générales, des crises spécifiques à l'entreprise et des crises qui surviennent subitement¹ ;

I. *Des crises générales :*

Qui impact plusieurs acteurs extérieurs à l'entreprise, il s'agit de crises liées à l'environnement de l'entreprise et touchant tous acteurs économiques : les fournisseurs, les clients, les parties prenantes, ... elles seront impactant l'entreprise à plus long terme et devra gérer quotidiennement. Par exemple : une crise économique, une crise sanitaire, une crise conjoncturelle,

¹ Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2^e édition 2013, Angers-France, P58,59

II. Des crises spécifiques à l'entreprise :

Ces crises constituent la grande majorité des situations à traiter, elles seront par nature spécifique à l'entreprise, à l'instant T¹, c'est-à-dire y à des acteurs économiques n'y seront pas confortés.

III. Des crises qui surviennent subitement :

Se sont des crises dont le fait générateur est totalement extérieur à l'entreprise, et parfois liées aux phénomènes naturels.

Alors que : Ian Mitroff et Thierry Pauchant ont classé les crises sur deux axes orthogonaux :

- Le facteur de crise de nature interne ou externe est classé sur l'axe horizontal ;
- D'autre part : Sur l'axe vertical ; Classé selon la dimension technique et humaine ;

Figure 2: Différents types de crises organisationnelles

Techniques/Economiques	
Défauts de produit/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite Interne	Destruction majeure de l'environnement/accidents Défaillances du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale Externe
Echec pour s'adapter/changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Harcèlement sexuel Maladies du travail Humaines/Sociales/Organisationnelles	Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvements de dirigeants Altération du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycotts

Source : Patrick LAGADEC « LA GESTION DES CRISES : OUTILS DE RÉFLEXION À L'USAGE DES DÉCIDEURS » MCGRAW-HILL, MARS P49

Les typologies de crises : (selon les causes à l'origine de la crise) :

- Crise financière/économique : effondrement boursier, dévaluation de la monnaie locale.
- Crise sociale : grèves, conflits.
- Crise sanitaire : intoxication, contamination des produits, propagation des virus.
- Crise judiciaire : procès pour abus de biens sociaux.
- Crise environnementale : pollution.

¹Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2^e édition 2013, Angers-France, P58,59

1.1.5. Les caractéristiques de la crise :

Plusieurs éléments caractérisent la crise quelque soit son type. D'une manière générale, une crise ne se déclenche pas toute seule, de manière spontanée. Avant son émergence, il existe toujours, de manière plus au moins marquée, de façon plus au moins visible, un ensemble de signes précurseurs susceptibles d'alerter sur l'occurrence naissante d'une situation atypique, potentiellement dommageable pour l'entreprise. D'après Martial PASQUIER, la crise au niveau des entreprises est caractérisée par les éléments suivants¹:

- Elle touche l'ensemble de l'entreprise et non des parties de celle-ci. Toute l'entreprise est concernée par la crise et pas seulement les secteurs ou départements dont est issue l'événement causant la crise ;
- Les crises provoquent un dérèglement du mode normal de fonctionnement. Les processus et règles internes à l'organisation ne sont plus ou ne peuvent plus être appliqués et on peut observer une paralysie du système ;
- Les causes peuvent être connues mais elles sont généralement imprévisibles et surtout elles surprennent l'entreprise. Elles n'ont en principe pas le temps de mettre en place de manière à anticipée des structures pour répondre à la crise ;
- Les conséquences sont imprévisibles et sont de nature à remettre en cause la survie de l'organisation. L'entreprise doit à la fois gérer la crise et veiller à une communication limitant les effets de celle-ci au risque que sa réputation et sa crédibilité soient largement entamées. Parfois, la survie même de l'organisation est en jeu ;
- Tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci, les perceptions prennent le pas sur les faits. Les réactions émotionnelles dominent et il n'est souvent pas possible, dans un premier temps du moins, de débattre de manière rationnelle des causes et conséquences de la crise.
- Les événements de la crise sont caractérisés par la rapidité, le dynamisme, le temps limité, l'adhérence et la multiplicité,
- La prévalence d'un état de tension, d'anxiété, de suspicion, de confusion et de peur de perdre le contrôle,

Indépendamment de l'aspect économique, financier, alimentaire, technologique, la crise est définie par plusieurs caractéristiques spécifiques et l'interaction entre ces caractéristiques, le tableau suivant résume les différentes caractéristiques de la crise²:

¹ Martial PASQUER, Communication des organisations publiques, préface d'olivier keramidis, 2^e édition 2017, P 260, disponible sur le site :

<https://books.google.dz/books?id=vkNpDgAAQBAJ&lpg=PP1&hl=fr&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>
consulté le :24/05/2021 16:14.

² CHITER Samira, GUERMOUCHE Torkia, Rôle des relations publiques dans la gestion de crise de l'entreprise. En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences d'information et de communication, communication et

Tableau 1: les caractéristiques des crises

<u>Critères</u>	<u>Caractéristiques</u>
Causes primaires (révélateur de la crise)	Événement déclencheur assimilé à une catastrophe naturelle ou anthropique ¹
Causes sous-jacentes	Défaillances organisationnelles, techniques
Environnement de crise	Unique, turbulent et menaçant, fluide, instable,
Conséquences sur les enjeux	Conséquences graves, considérables sur les hommes, l'environnement, l'économie, le secteur social, les infrastructures essentielle.
Conséquences sur les organisations/ entreprise	Blocages, paralysie, déstabilisation, manque de consensus ; perturbation à plus ou moins long terme, dysfonctionnements, inadaptation du cadre d'action, plans d'urgence non adaptés, incertitudes extrêmes.
Symptômes	Incertitudes, ambiguïtés des causes et des conséquences Pression temporelle synonyme d'urgence ; situation surprenante ; rupture brutale ; situation unique.

Source : élaboré par nos soins même à partir de : *CHITER Samira, GUERMOUCHE Torkia, Rôle des relations publiques dans la gestion de crise de l'entreprise, En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences d'information et de communication, communication et relations publiques, Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des sciences humaines et sociales, 2018/2019.*

1.1.6. Les dimensions de la crise :

Les entreprises doivent non seulement se préparer à la crise, mais doivent également être en mesure d'intégrer suffisamment de possibilités pour comprendre comment la crise doit être résolue. Donc, préfèrent-elles prêter attention à tous les aspects, à leur aspect interne ou à leur relation avec leurs partenaires ou bien tous ce qui est concerner à la crise. Toutes ces interrogations nous amènent à reconnaître qu'il existe plusieurs aspects de crise auxquels une entreprise devra faire face.

Les entreprises en crise peuvent analyser la crise selon différents axes (par exemple, « économie technologique » ou encore « opérations / personnes sociales », « interne / externe »).

¹ Événement Anthropique : événement fait par un être humain

Cependant, il ne suffit pas pour une entreprise de gérer la crise sur la base de ces lignes directrices et d'oublier un grand nombre de paramètres (tels que l'information, les aspects juridiques et éthiques de la crise, etc.), donc pour une meilleure analyse de situation il doit être y à une cohérence entre différents ces aspect et dimensions¹.

On peut représente les dimensions de crise selon Christophe ROUX-DUFORT dans le schéma suivant :

a. *La dimension Technique :*

Tout contenu liée à la technologie de l'entreprise, c'est-à-dire tous les processus de transformation de l'entreprise, affectera l'obsolescence des matériaux et des méthodes utilisées au sein de l'entreprise.

b. *La dimension Information :*

Tout ce qui concerne la gestion de l'information dans une entreprise, qu'il s'agisse du processus de traitement interne et de stockage d'informations, ou de la relation de communication externe avec son environnement.

c. *La dimension Stratégique & économique :*

Faire face aux crises nécessite des mécanismes de coordination et d'intégration au sein de l'entreprise. Savoir coordonner la prévention, la précaution et la prévision des crises, et comment mettre en place des services de crise, des canaux d'information et des procédures de gestion de crise d'urgence. Elle constitue la pression externe du marché, l'entreprise doit savoir se positionner sous cette pression afin de profiter de l'opportunité plutôt que de supporter l'imprévisibilité,

d. *La dimension Légale ou Juridique :*

Toutes les activités de l'entreprise sont exercées dans le cadre légal, et toute entreprise doit être en mesure de faire face aux différentes exigences de l'environnement juridique qui peuvent causer des dommages éventuels à l'environnement naturel et social,

e. *La dimension Éthique :*

La concentration sur la capacité de l'entreprise à contrôler sa légitimité et sa réputation avant, pendant et après la crise. Cela implique également le seuil d'acceptabilité de savoir si l'entreprise est prête à gérer la crise et le seuil d'inacceptable sociale. Quant à savoir si les activités commerciales et le comportement de l'entreprise sont « bons », des opinions plus abstraites du public devraient être recherchées,

¹ Christophe ROUX-DUFORT, gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic, de prévention et de décision, DUNOD, 2^{ème} édition 2003, Paris, P :103

f. *La dimension Politique :*

Cette dimension implique la capacité de l'entreprise à gérer les différentes parties prenantes en cas de crise et à les intégrer dans le plan de gestion de crise. C'est aussi la capacité à gérer la relation avec tous les acteurs en amont, pendant et en aval de la crise,

g. *La dimension Humaine et sociale :*

Tout le contenu lié aux personnes / entreprises et aux interactions humaines / informatiques au sein de l'entreprise. Ce sont tous des processus pris pour prévenir, préparer et répondre au personnel de l'entreprise en cas de crise, ainsi que tous les processus pour acquérir des connaissances professionnelles pour comprendre et contrôler l'interaction homme-machine et pour créer une atmosphère sûre. En d'autres termes, il se réfère non seulement à la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) envers l'environnement, mais aussi à la responsabilité sociale de l'entreprise envers les employés,

Tous ces dimensions doivent être pris en compte dans tout processus décisionnel et dans la gestion des crises, et donc à chacun étape d'une crise.

Section 2 : Analyse de concept « crise »

1.2.1. Les causes de la crise :

L'entreprise est confrontée, au cours de l'exercice de son activité, à des problèmes et des difficultés qui entravent sa progression et son développement, et du fait de ces obstacles, elle peut être exposée à une ou plusieurs crises de degrés divers. Les causes des crises varient en fonction de la diversité des crises elles-mêmes, il existe des causes internes et externes, subjectives et objectives, personnelles et générales, de planification et de mise en œuvre, et malgré la diversité de ces causes, En raison de divers développements et de facteurs humains, le nombre de crises et leur impact ont considérablement augmenté ces dernières années.

Au niveau des processus d'entreprise internes, l'augmentation de la complexité technique, l'expansion de l'échelle, la mondialisation et l'accent mis sur le court terme jouent tous un rôle important. Les facteurs politiques à l'origine de ces processus ont également un impact sur d'éventuelles crises. En général, nous mentionnons les causes suivantes des crises :

➤ Interne :

- Crises qui surviennent en raison du comportement ou de l'inaction de l'entreprise et comprennent des erreurs managériaux et techniques ou l'incapacité à appliquer les méthodes d'exploitation standard.
- Manque de clarté de la vision globale de la direction de l'avenir de la crise et de son émergence au niveau local et mondial,
- Manque d'apprentissage des crises passées, taux de pénétration et d'expansion élevés des crises en cours, et ignorer les signaux d'alerte précoce,
- La propagation de la corruption morale économique,
- Mauvais calcul et évaluation de certains cas à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise,
- Gestion aléatoire et non-respect des normes de gestion efficaces,
- Rumeurs, erreurs humaines, extorsion, désespoir et pression,
- Absence de mécanismes pour découvrir la crise avant d'apparaître,
- Faibles capacités techniques et humaines pour résoudre et gérer les problèmes,
- Faiblesse du système d'information et du système de décision, et l'inefficacité des informations,
- L'absence des solutions alternatives à la crise,
- Malentendu : le malentendu est l'une des raisons de l'émergence de crises et, dans de telles crises, la solution est facile une fois la vérité clarifiée. Il résulte d'un malentendu

généralement sous deux aspects (amputation de l'information, prise de décisions ou jugement des choses avant de les clarifier).

Externe : Crises résultant des tendances générales de l'environnement extérieur

- Crises provenant de l'extérieur de l'entreprise et l'entreprise n'a aucune raison de se produire,
- Crises résultant des catastrophes naturelles telles que des inondations, des tremblements de terre et des éruptions...Etc.
- Les changements soudains sur le marché ou l'environnement interne ou externe de l'entreprise,

1.2.2. Effets des crises :

La crise laisse derrière elle des effets, qu'ils soient négatifs ou positifs, selon la nature de la gestion de la crise et la manière dont elle est gérée. Et généralement les effets négatifs se sont le plus remarquable :

- Pertes importantes de chiffre d'affaires et des parts de marché, Grâce à l'utilisation massive des ressources qu'il alloué soudain à la gestion de la crise, ses limites et son grand coût,
- Promouvoir des pensées et des comportements nuisibles, car certaines personnes ou la direction sont poussées à adopter des moyens illégaux pour contourner la crise,
- Le grand nombre d'informations reçues par la direction affaiblit la capacité de prendre des décisions correctes et décisives,
- Menacer les objectifs et les valeurs des parties de l'entreprise,
- Dans certains cas, les entreprises communiquent leurs dossiers confidentiels au public,
- Les crises permettent la restructuration de l'entreprise au niveau organisationnel et opérationnel, ce qui est un processus très coûteux.

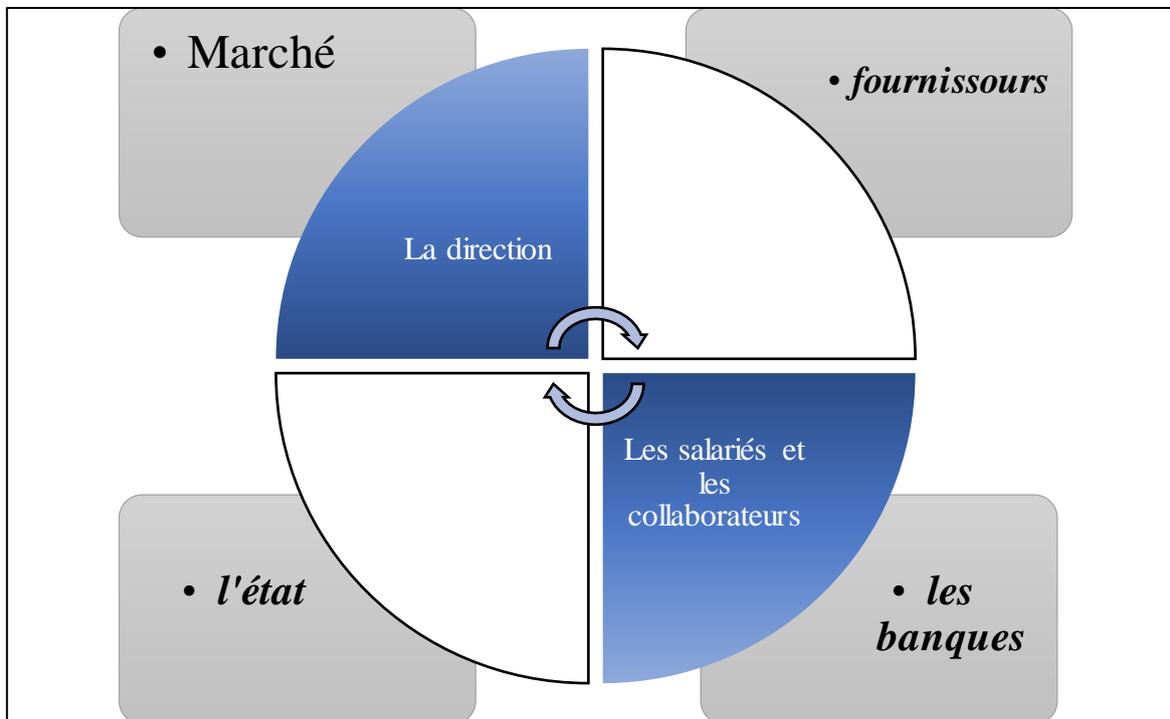
De plus, la crise laisse derrière elle des effets positifs, selon la nature de la gestion de la crise et la manière dont elle est gérée :

- La crise offre également une opportunité pour l'émergence des bons décideurs, ainsi que le passage des processus traditionnels à de nouveaux processus de mise en œuvre et de gestion, et elle conduit également à la découverte des défauts de l'individu et de système.
- Les pressions qui accompagnent les crises poussent l'administration à rechercher des solutions pour faire face à ces crises, et certaines d'entre elles sont des initiatives sur lesquelles on peut s'appuyer pour développer de nouvelles politiques pour sortir des crises.
- Si l'administration réussit à faire face à la crise, cela aidera sa créativité, pour son innovation de nouvelles méthodes, habitudes et comportements inconnus pour faire face à la crise.

1.2.3. Les acteurs des crises :

La crise atteignant l'entreprise dans son ensemble des acteurs externe et interne,

Figure 3: Les acteurs de la crise interne et externe



Source : élaboré par nos soins meme

On distingue un cercle d'acteurs micro-économiques (l'externe de l'entreprise) :

- a. **Le marché** : des difficultés pour commercialiser les produits et services et aussi pour le relancer ou retenir le marché et donc l'insatisfaction de leurs clients. C'est une opportunité pour les concurrents pour gagner des parts de marché,
- b. **La Banques** : dans certaines crises, les banques doivent être récupérés prêts des entreprises,
- c. **Les fournisseurs** : Pertes la confiance des fournisseurs et l'approvisionnement des matière première tell que les fournisseurs n'attendent pas les entreprises jusqu'à la sortir à la crise si la crise est spécifique à l'entreprise, et porte préjudice à leurs intérêts et leur approvisionnement continu aux les entreprises,
- d. **L'état** : Dans certains cas, l'État est contraint d'accorder des exonérations aux entreprises ou à un secteur pour réduire les effets de la crise. L'état peut participer à la supervision ; participé à l'enquête sur les crises majeures liées à la santé humaine et à la dégradation de l'environnement ; peut décider de fermer l'usine ; peut interdire la commercialisation du produit.

On compte également deux principaux acteurs internes à l'entreprise :

- a. La direction** (qui en charge des décisions stratégiques), des grandes directives,
- b. Les salariés, collaborateurs** de l'entreprise qui, à différents niveaux (niveau opérationnel) vont proposer et/ou appliquer les décisions opérationnelles.

1.2.4. Le déroulement des crises :

Il est impératif que les fonctionnaires, les décideurs et les gestionnaires se familiarisent avec le déroulement de la crise, ce qui est considéré comme une sorte de diagnostic, et en conséquence le traitement et le comportement sont déterminés.

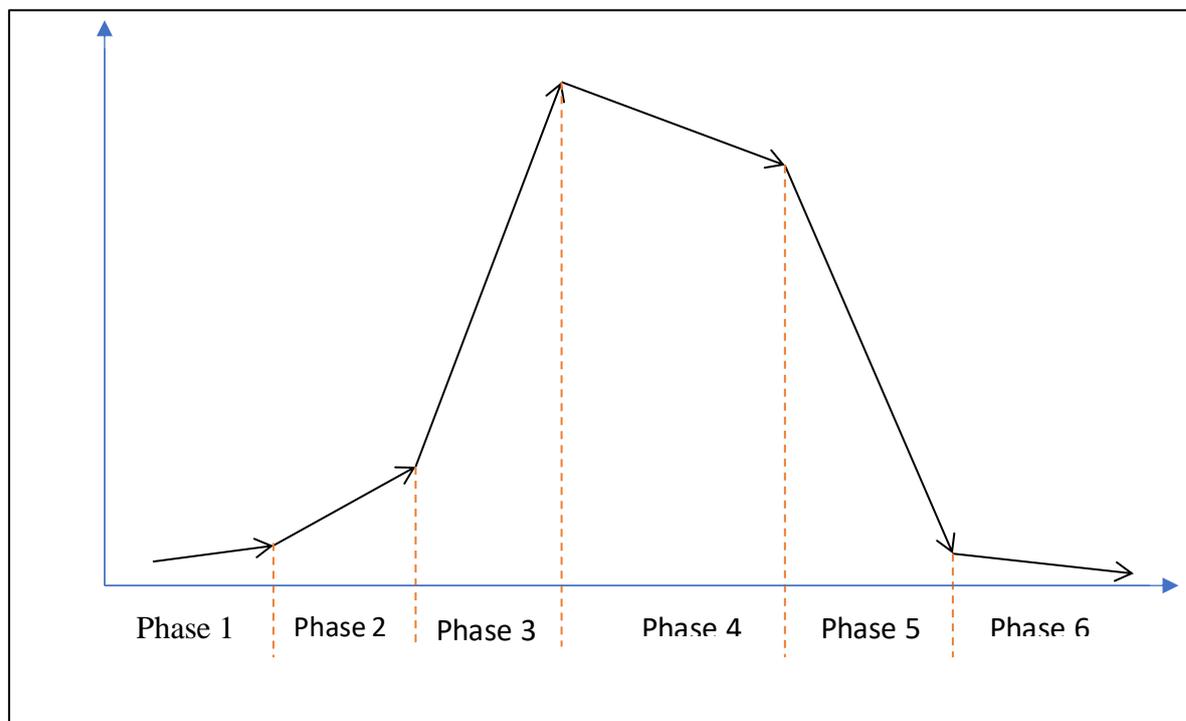
Un mauvais diagnostic signifie une erreur de traitement, qui conduit à l'explosion et à l'exacerbation de la crise et à la survenue de pertes et de catastrophes majeures.

La responsabilité de déterminer les phases de la crise incombe à tous les gestionnaires de l'entreprise. Plus le diagnostic est correct au début, avant son apparition, plus le traitement est facile et simple. Quant au traitement au moment de la crise, il est généralement coûteux,

Selon JEAN-DAVID DARSA, la crise passe par six phases, qui sont les suivantes :

Schématiquement, ces phases représentent comme suit :

Figure 4: le cycle de développement des crises



Source : Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2^e édition 2013, Angers-France, P :33

Première phase (*'La phase préliminaire'*) :

On l'appelle la phase d'alerte ou d'alerte précoce de la crise (la situation d'avant crise) où la crise commence à apparaître pour la première fois sous la forme d'un sentiment vague et laisse présager un danger indéfini. Cette étape caractérisée par la présence d'erreurs, de négligences, de dysfonctionnements inhérents au développement et à la gestion de l'entreprise.¹

Deuxième phase (*la phase aigue*) :

Si l'entreprise elle-même ne prépare pas à cette situation, les événements et les faits peuvent devenir incontrôlables ; Ce qui pourrait conduire à l'élargissement de la portée de la crise et de ses événements. Donc, la crise se développe en cas d'incompréhension du décideur les signaux d'alerte de la première phase, car elle se développe à la suite des stimuli internes et externes qui ont été polarisés par la crise et interagis avec les événements. Cette étape varie en fonction du type de crise et de l'état de préparation de l'entreprise, elle est caractérisée par la convergence des informations et l'accélération des événements de la crise et son accumulation, la mise en place d'une cellule de crise.... Donc l'entreprise doit être mettre en place des mécanismes, des outils pour suivre leurs évolutions de fonctionnement, et pour collecter et analyse de données de toute nature sur la crise.²

Troisième phase (*la phase chronique*) :

Elle est considérée comme l'un des plus dangereux étapes de la crise en raison d'une mauvaise planification ou les lacunes ou l'échec des plans d'affrontement. Alors qu'il est difficile de contrôler et de choc est inévitable ; La crise à cette phase atteint des stades avancés et en est à son paroxysme où les forces en interaction dans la société et de l'entreprise. Cette étape est caractérisée par la déstabilisation aigu des processus opérationnels et organisationnels structurants de l'entreprise, multiples impacts internes et/ou externes la crise atteint son point haut fondamentalement critique, dans ce cas on peut dire que l'entreprise dans une situation de crise. Les impacts peuvent ici être plus ou moins importants pour la structure de l'entreprise et ses parties prenantes, selon la gestion de la crise par l'entreprise.

Quatrième phase : (*la phase de cicatrisation*) :

Les dispositifs et processus spécifiques sont en place et opérationnels pour la sortir de crise, la crise commence à reculer et à se rétrécir les événements, ce qui lui fait perdre une partie importante de son élan, puis elle commence à disparaître progressivement, et la tension de la

¹ Christophe ROUX-DUFORT, gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic, de prévention et de décision, DUNOD, 2^{ème} édition 2003, Paris, P :25

² Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2^é édition 2013, Angers-France, P34

crise est moins importante dans cette phase. L'entreprise dans cette phase commence à mieux respirer et le retour à leur activité normal progressivement.

Cinquième phase : (*Rétablissement des activités normal*)

L'entreprise est réellement sortie de la crise, la situation est stable et les processus habituels sont de nouveaux opérationnels. L'entreprise reprend ses opérations et ses activités normales. A ce stade, l'entreprise ne doit pas se reposer sur un acquis. L'entreprise a trouvé des solutions, mais elle n'a pas complètement effacé les effets de la crise.

Sixième phase : (*Évaluation de la crise*)

A ce stade, une sorte de traitement a lieu des effets de la crise et de ses répercussions, l'entreprise devra réaliser un retour d'expérience sur la cette situation inattendue par faire des analyses formelles dans différents processus opérationnelles et organisationnelles qui a touché par la crise et faire un analyse général sur cette crise pour construire un plan d'action d'urgence durable, polyvalent et adaptatif pour tout événement ou crise futur, et de ne pas reproduire les erreurs passées.

Dans chacune des phases précédant, l'entreprise doit faire face à la crise plus que possible, et à mesure que la crise progresse dans la tourmente, il est difficile de la gérer et de trouver une solution appropriée à la crise.

Il peut être exprimer ces six étapes avec trois étapes structurelles réalisée de manière suivante :

Tableau 2: les trois étapes structurelles de crise

Étapes	Phases	Explication
1. Avant la crise	Première phase	Les signes précurseurs ;
	Deuxième phase	Le déclenchement de la crise, le déclenchement à venir des premières actions ;
2. Pendant la crise	Troisième phase	Le déroulement de la crise, la gestion opérationnelle des priorités (la situation dégradée ultime) ;
	Quatrième phase	La stabilisation de la situation, l'amorce de sortie de crise avec une évaluation de la situation
	Cinquième phase	La sortie de crise, le retour à la normale (décélération, jusqu'à la sortie de crise effective) ;
3. Après la crise	Sixième phase	Le retour d'expérience ou l'évaluation de la crise (analyse et capitalisation des acquis ; mise en œuvre des dispositifs complémentaires et correctifs éventuels destinés à renforcer les modes de détection, de gestion et de traitement des crises ultérieures).

Source : Jean-David Darsa, *la gestion de crise en entreprise*, GERESO édition, 2^e édition 2013, Angers-France, P32

1.2.5. L'accélération des crises

La crise est de nature permanente, car chaque entreprise a été ou sera exposée à la crise, et donc ce n'est pas l'exception, mais un phénomène qui a toujours tendance à s'exacerber.

De sorte que Morin a noté que : Toute progression qui porte en elle une force osmotique peut être une cause directe d'émergence d'une crise.

Les crises conduisent toutefois à s'accélérer, et ce phénomène peut encore s'expliquer par la combinaison de plusieurs facteurs nouveaux¹:

a. La complexité technologique :

Le progrès technologique facilite les méthodes de travail et d'exécution, mais il est très complexe, et donc, cette complexité il est vu avec le développement économique. Les

¹ Thierry Libaert, *la communication de crise*, DUND, 2^e édition 2005, Paris, P :26, 27, 28, 29, 30.

entreprises sont devenues donc plus fragile et plus vulnérable à divers accidents et dangers pour la société en général et l'entreprise elle-même en particulier.

b. Le rôle des médias :

Aujourd'hui, la presse est devenue plus nombreuse, libre et compétitive, et donc elle augmente la plupart du temps dans le mouvement de la crise. L'aggravation de la crise à la suite des recherches et des investigations des journalistes est considérée comme l'une des sources les plus importantes de la crise, surtout si les nouvelles et les informations diffusées ce sont des rumeurs et inefficaces.

c. La sensibilité de l'environnement :

En raison des progrès observés dans l'environnement, chaque nouvel empiètement improbable entraîne un mouvement croissant dans les crises

d. Les progrès de la réglementation :

Ces progrès réduiraient les crises, mais elle contient quelques ambiguïtés. La multiplication des règles entraîne un accroissement des risques de violation des lois en vigueur par les entreprises (existence de vides juridiques et réglementaires), et la violation des règles suffit à créer une crise. Avec l'accroissement du nombre des règles, leur violation apparaît comme une gamme continue et en augmentation.

e. L'accroissement de méfiance :

La confiance envers les entreprises diminue progressivement, seules quelques personnes croient que la science est une source de bien plus qu'une source de mal. Cette baisse de confiance conduit à une perte de crédibilité des déclarations des dirigeants. Le comportement de certains responsables dans certaines crises a conduit à la consolidation de la prudence envers l'opinion publique.

f. La justice :

La justice étant devenue plus libérale aujourd'hui, c'est pourquoi elle n'hésite pas à affronter les hauts responsables de l'entreprise. Celle-ci peut être à l'origine de l'émergence d'une crise, soit par une audience, soit par le dépôt d'une plainte. Le lancement de procédures judiciaires est devenu le moyen le plus rapide et le plus économique de faire passer un dossier avant l'opinion et d'œuvrer pour l'obtenir.

g. Le mode associatif :

Le pouvoir des associations est un des facteurs de professionnalisation des associations de consommateurs ou de protection périmétrique. Il renforce et contribue également aux conflits dans certaines crises (la prisons des syndicats).

h. Les salariés :

La distance entre les salariés et dirigeants s'explique par l'incapacité de cette entreprise à réaliser leur bonheur, et le manque de préoccupation des dirigeants pour les états psychologiques des travailleurs, et de là crée des conflits au travail et des grèves. Ainsi, la découverte des opérations douteuses devient parfois une opportunité pour le travailleur de riposter contre un événement antérieur qu'il a eu avec l'organisation dans laquelle il travaille.

i. Internet :

Internet a une double fonction : il a la capacité de créer des crises, notamment lorsqu'il diffuse de fausses informations ; Elle permet également d'amplifier les crises par la diffusion rapide des fausses informations, ainsi que par la propagande.

j. Les progrès de la métrologie :

La possibilité de reconnaître certains phénomènes fait de toute découverte d'une composante extérieure une cause d'émergence d'une véritable crise ; Ainsi, la gravité d'une crise n'est pas liée à l'événement mais à la manière dont il est considéré ou géré.

k. La mondialisation :

La mondialisation est un phénomène irrésistible ; Elle multiplie les guerres commerciales, les tentatives de propagande, de dissimulation d'informations, d'instabilité... Souvent, les crises des entreprises doivent être analysées selon une logique d'investigation : « A qui profite la crise ? »¹.

La crise n'est plus un phénomène isolé qui n'arrive qu'aux autres ; Elle prend plusieurs formes à ses débuts puis se développe rapidement, et donc le responsable de la communication doit s'y préparer, puisqu'elle est l'un des éléments du processus de gestion des situations de crise.

¹ Ibidem,

Conclusion (chapitre 01)

Ce chapitre est consacré à la compréhension et évolution générale du terme « crise » comme concept et phénomène au sein des entreprises, dans une tentative de clarifier et essayer d'aborder les différentes typologies de crise, les caractéristiques la plus importante de la crise qui constituent une perturbation et une déstabilisation de déroulement des activités de la vie quotidienne des activités de l'entreprise, d'autres concepts et termes qui y sont liés.

Il est devenu donc clair que l'émergence de crises oblige les entreprises de faire face ; Qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, y compris les personnes dans différents niveaux (décisionnelle ou opérationnelle), et en prendre en compte les causes des crises, car l'existence d'une crise oblige l'entreprise positionne sur les causes qui ont conduit à l'émergence de cette situation, c'est la première étape de gérer une crise. On a constaté que les crises représentent depuis plusieurs années un enjeu majeur pour les entreprises, et qu'il est important que les prépare des procédures de gestion et d'élaborer un plan de gestion de crise qui constitue un ensemble de repenses et outils de prévention organisées avant la survenance d'un événement critique, afin de se préparer à résister dans des situations imprévisibles.

Chapitre 2 : La gestion des crises dans l'entreprise

Introduction :

Partant du fait que la crise est le point auquel font face de nombreuses entreprises, et que ces entreprises ne peuvent pas toujours être isolées de ces situations difficiles, l'impact varie en fonction de leur force et de leur degré de préparation à la crise. Parce qu'au cours des dernières décennies, l'occurrence des crises et leurs diversités sont devenues des préoccupations des différentes parties prenantes.

Il est nécessaire donc que le public comprenne l'axe pertinent à travers le contenu proposé par des dirigeants et des experts, afin d'essayer de pénétrer le domaine de la recherche et d'essayer de construire une expérience complète de gestion de crise pour contrôler ces situations et leurs conséquences.

Notamment, quel que soient le nombre et la diversité des crises, le contenu et le thème commun dans tous les cas est le processus de prise de décision, qui nécessite une méthode de travail spécifique pour les gérer et les traiter.

Les entreprises cherchent donc des actions et des mesures qui sont liées à la gestion d'une crise, c'est à ce moment qu'il est essentiel pour chaque entreprise entrant dans une situation sensible de pouvoir réagir de manière rapide et adéquate à la situation pour éviter des dommages graves qui peuvent affecter sa pérennité. On constate que la capacité d'une entreprise pour surmonter une crise dépendra sur des moyens à mobiliser que se soit humains ou matériels, pour envisager la crise et la résoudre.

La gestion de crise est une composante de plus en plus importante du management d'entreprise, tel que aucune entreprise n'est à l'abri des crises dans la société moderne.

Ce chapitre se décompose en trois sections, la première traite le concept de gestion de crise où nous avons établi des définitions, les objectifs les facteurs et les aspects de la gestion de crise, la deuxième section traite la gestion des situations de crise où nous avons établi les étapes et les moyens de gestion des crises et les différents plans qui peuvent l'entreprise mise en place. Dans la troisième section nous avons traité la communication de crise comme un facteur principal dans la gestion des crises.

Section 1 : le concept de gestion des crises

Une crise dans une entreprise n'est rien de plus qu'un changement soudain de l'environnement interne ou externe de l'entreprise, sans les attendre ni prendre des mesures pour les éviter. On dit souvent que chaque crise contient les germes du succès et les racines de l'échec. Par conséquent, il est nécessaire de trouver des voies et des moyens pour y faire face, ce que l'on appelle *la gestion de crise*.

2.1.1. L'apparence de la gestion des crises :

La gestion de crise est un concept moderne, et elle retient de plus en plus l'attention dans les sciences de gestion. Le terme de gestion de crise est né au sein de l'administration publique, pour désigner le rôle de l'État et les préoccupations des gouvernements face aux situations d'urgence et aux catastrophes publiques soudaines, mais ce concept s'est rapidement développé dans les domaines des relations internationales pour faire référence aux méthodes de politique étrangère face à des situations critiques. L'intérêt académique pour l'étude de la gestion de crise a commencé au début des années soixante du XXe siècle, accompagné par l'émergence de crises majeures auxquelles la société a été confrontée, dont les crises des conflits internationaux et des guerres, Lorsque « Robert McNamara » a été lancé par le secrétaire américain à la défense dans l'administration du président « John Kennedy », Sa fameuse phrase « il n'y a plus de place pour parler de stratégie, mais seulement de gestion de crise »¹, à la crise des missiles cubains en 1962. Le concept de gestion de crise s'est élargi pour inclure la gestion des crises de nature politique du point de vue des relations internationales et de leurs vicissitudes, puis le concept de gestion de crise est revenu à nouveau pour être lié à la science de la gestion, et dans ce contexte un modèle intégré s'est développé en tant que nouvelle méthode adoptée par les agences gouvernementales et les organisations publiques, ainsi que par les entreprises économiques et industrielles, pour accomplir des tâches urgentes ou pour résoudre une impasse d'urgence et des problèmes.

2.1.2. Définitions de la gestion des crises

La gestion :

Elle variera selon le point de vue de l'identifiant et la logique qui l'accompagne,

- Frederick Taylor, l'a défini comme la connaissance précise de ce que vous voulez que les hommes enseignent et s'assurent ensuite qu'ils font leur travail de la manière la meilleure et la moins chère².

¹<https://www.politicsdz.com/%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%b2%d9%85%d8%a7%d8%aa-crisis-management/> consulté le 08/05/2021 21 :53

² <http://chohmann.free.fr/taylor.htm> consulté le : 21/05/2021 18 :25

➤ Henri Fayol l'a défini comme un acte qui implique la prévision, la planification, l'organisation, la commande, la coordination et le contrôle.¹

Donc la gestion oriente l'activité d'un groupe d'individus, utilise des moyens vers un objectif commun, organise et coordonne ses efforts pour atteindre un objectif spécifique.

La gestion des crises :

La gestion des crises est une activité ciblée basée sur la recherche et l'obtention des informations nécessaires qui sous-tendent la gestion pour prédire les lieux et les directions de la crise, et créer un climat approprié pour y faire face, en prenant des mesures pour contrôler et éliminer la crise ou changer son cours dans l'intérêt de l'entreprise².

C'est un art de la gestion en augmentant l'efficacité et la capacité du système décisionnel à surmonter et affronter les événements successifs et les changements qui menacent la continuité des activités de l'entreprise et font sortir l'organisation à la situation dans lequel elle est³.

La gestion des crises on peut définis comme suit : c'est un processus de gestion intégrée qui vise à surmonter ou faire face les moments critiques et décisifs en utilisant des outils pour définir, étudier et prédire la situation, afin d'évitez les conséquences désastreuses de la crise. Ou la gestion des crises est : la méthodologie d'action d'une entreprise, face à une crise, qui affecte leur pérennité et leurs activités.

La gestion par les crises :

La gestion par les crises est basée sur la création des crises à partir de rien afin de dissimuler et de camoufler les problèmes existants auxquels est confrontée dans l'entreprise, donc oublier un problème n'est que lorsqu'un problème plus grand et plus influent survient afin de couvrir le problème existant.

2.1.3. Les objectifs de la gestion des crises :

L'objectif de la gestion de crise est la protection, c'est-à-dire la réduction de la gravité de l'événement quand et s'il se produit dans l'entreprise. Les mesures de protection sont étudiées auparavant, mais ne prennent tout leur importance que lorsque le risque s'est réalisé ; elles sont conçues pour en limiter les impacts et les dégâts collatéraux de la crise,

C'est pourquoi il est important de doter l'entreprise d'un processus de décision qui lui permette en contexte de crise d'intégrer simplement la multitude de parties prenantes, d'évaluer les différents scénarios avec un maximum d'objectivité, de prendre des décisions rapides. Cet

¹ <http://chohmann.free.fr/fayol.htm> consulté le :21/05/2021 18:31

² حكم على الفاعوري، إدارة الأزمات مواجهة الأزمات الطبيعية والغير الطبيعية، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى 2013، ص:4
³ عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012، عمان، ص: 115.

outil d'aide à la décision permettra aux dirigeants de minimiser et de contrôler les conséquences d'une crise. Donc la gestion des crises a pour objectif de :

- Fournir la capacité scientifique d'extrapoler et de prédire les sources de menaces existantes et potentielles, et d'optimiser les ressources et les capacités disponibles pour réduire les effets de la crise.
- Définir le rôle de chacune des directions concernées dans l'entreprise et la gestion de la crise et la mise en place d'un centre de commandement des opérations.
- Fournir des capacités scientifiques, matérielles et managériales pour se préparer et affronter d'un cas de crise
- Travailler à réduire les effets négatifs et néfastes des crises sur les individus et les groupes.
- Protection de la propriété sur le lieu de crise et atténuation des souffrances pendant sa période.
- Travaillez pour revenir à un état normal grâce à un ensemble d'étapes et de procédures de restauration (le retour à la normale).

Afin de parvenir à une gestion efficace des crises, il est important de respecter un ensemble d'exigences :

- Construire et développer un réseau de communications efficaces qui assure la disponibilité des informations au moment voulu.
- Réaliser une intégration entre les activités multiples et variées requises par la nature de la gestion de crise.
- Offrir une flexibilité permettant la formation et la restructuration organisationnelles en fonction de la nature de la crise et de son degré de gravité
- Que la crise soit gérée à partir de deux dimensions fondamentales, à savoir la gestion de l'intérieur vers l'extérieur et sa gestion de l'extérieur vers l'intérieur, ce qui signifie que sa gestion ne doit pas être considérée uniquement au niveau interne de l'entreprise, mais aussi au niveau externe.
- La gestion de crise nécessite une vision globale, moderne et développée pour la pratique des différentes fonctions managériales (planification, organisation, direction, contrôle) ainsi que la pratique des différentes activités fonctionnelles.
- La gestion de crise nécessite une équipe bien formée pour gérer et faire face ces événements.
- La nécessité d'un programme ou d'un système bien planifié pour que l'affrontement soit mis en œuvre immédiatement pour réduire les effets de crise.
- L'entreprise doit être confrontée ou traiter les rumeurs, les informations trompeuses ou les concepts et informations faux ou incompréhensibles liés à la survenance de la crise.

- Que l'entreprise soit préparée en interne à faire face et à répondre aux crises avec leurs diverses implications et une grande connaissance de celles-ci.

2.1.4. Les facteurs de succès/l'échec de la gestion des crises :

La gestion de crise nécessite des qualifications et des compétences managériales spécifiques et l'utilisation de plusieurs méthodes de gestion avancées qui visent à créer un climat propice pour faire face à la crise, tout en permettant à l'équipe de gérer complètement la situation en toute liberté, d'où certains l'appellent le terme gestion par exception, car les ordres de gestion s'écartent du chemin des ordres réguliers et aussi de la structure organisationnelle existante. Les ordres sont confiés à des équipes de travail spéciales, ces équipes ont tous les pouvoirs et responsabilités pour faire face à la crise,

Facteurs de succès

a) L'estimation de crise : L'estimation de la situation doit inclure :

- Une analyse large des causes de crise et de son évolution ou l'analyse des risques,
- Une identification précise des forces qui créent la crise et contribuent à son émergence,
- Une évaluation des capacités disponibles dans l'entreprise, par la collecte d'informations précises et efficaces sur la crise,
- La prédiction des possibilités d'évolution des événements qui sont résulte et de la possibilité de la contrôler.
- La gestion des risques,

b) Définir les priorités :

Ceci est basé sur la situation actuelle et future des événements de crise et, dans certains cas, sur des cas antérieurs que d'autres entreprises ont traversés ; Pour que les plans et les alternatives disposés selon certains critères soient élaborés par ordre de priorité.

c) Traitant de la crise par l'approche managériale :

La crise ne peut pas être traitée dans un contexte de modes de gestion aléatoires, improvisés ou ordinaires ; Leur traitement doit plutôt être soumis à une approche managériale appropriée pour confirmer les facteurs de succès et protéger l'entité de tout développement qui pourrait rendre difficile pour l'entreprise de les résultats positives dans leur gestion. L'approche managériale repose sur quatre fonctions de base : Planification ; Organisation ; Conseils et Suivre.

d) Simplifier et faciliter les procédures :

La crise est généralement violente et les effets sont graves, par conséquent, la composante temporelle ne peut être ignorée car le fait de retarder la gestion d'une crise entraîne une

augmentation de ses effets négatifs. L'intervention doit être rapide et décisive en simplifiant les procédures et en y impliquant tous les acteurs de crise.

e) L'ouverture des canaux de communication entre les acteurs de crise :

La gestion de crise nécessite une quantité adéquate d'informations à différents niveaux, et un suivi immédiat des répercussions des événements de crise sur l'entreprise, ainsi ouvrir des canaux de communication avec toutes les parties interne et externe contribuent à atteindre cet objectif.

f) La Conscience :

Si les partenaires ne sont pas informés de leurs rôles, ils ne pourront pas répondre efficacement à la crise, car leur connaissance et leur compréhension de la situation critique de l'entreprise aideront à faire face à la crise, ce qui oblige l'entreprise à préparer les médias et la sensibilisation, des plans à tous les niveaux pour clarifier les procédures de gestion des crises et leur rôle dans la crise.

g) Créer des équipes de travail spéciaux pour gérer ces situations :

En raison de la variation des crises et de leur nature différente dans une entreprise à l'autre, il est nécessaire de créer ces équipes spéciales pour faire face professionnellement à la crise, à travers les compétences et aptitudes qu'elles possèdent, ainsi qu'une intervention rapide en cas de besoin. A condition que ces équipes fassent l'objet d'une formation spécifique en fonction du type et de l'ampleur de la tâche ainsi que ces équipes possèdent des compétences managériales, il faut aussi profiter de certaines crises qui ont fait face à d'autres entreprises dans le même domaine ou la même crise.

Facteurs de l'échec

La gestion des crises n'est pas soumise aux mêmes procédures que celles stipulées pour traiter d'autres crises et traiter d'autres problèmes, Il existe donc des facteurs (**facteurs de l'échec**) qui contribuent négativement à la gestion ces situation :

i. Problème de communication :

Si les membres de l'équipe ou les gestionnaires ne communiquent pas entre eux, comment sait que fait quoi ou qui a besoin d'aide pour terminer sa tâche dans les délais.

ii. Manque de planification :

Sans un minimum de planification, l'entreprise risque l'émergence d'autres effets indésirables ou inconsiderés, entraînant une diminution de la chance pour surmonter la crise avec des conséquences minimants.

iv. L'absence de gestion des risques :

La gestion de crise n'est pas sans risques face à ces crises, l'entreprise doit donc identifier tous les risques liés à la crise et à ses conséquences et prendre les mesures nécessaires s'ils surviennent pour les prévenir ou les éliminer (l'absence des plans de gestion des crises).

v. Manque de suivi :

Les dirigeants de l'entreprise doivent impérativement suivre de près la réalisation et l'exécution des tâches liées à la gestion de crise afin de s'assurer que tout se déroule dans les meilleures conditions possibles. Si un problème survient, ils sont en mesure d'intervenir immédiatement donc le succès de bonne gestion de ces situations en dépend.

vi. Outils trop nombreux et inappropriés :

Il existe différents outils disponibles pour aider à gérer efficacement les situations de crise. Cependant, certains outils ne sont pas assez flexibles ou trop complexes, ils n'aident pas, mais ils ralentissent, perdre du temps et augmenter la gravité de la crise.

vii. Des décisions dépendent à des informations peu fiables et à de multiples sources :

Pour que les décisions prises par les dirigeants soient liées aux informations qui les parviennent à différents niveaux. Si ces informations ne sont pas fiables et mal traité, elles affectent négativement sur les décisions prises, ce qui conduit à une exacerbation de la crise.

2.1.5. Les aspects de gestion des crises :

L'existence d'un système de gestion de crise dans l'entreprise est considérée comme une suffisante pour surmonter efficacement et avec succès les crises auxquelles elle est confrontée, à moins que cela ne soit lié à la présence de plusieurs aspects qui représentent collectivement l'infrastructure d'une gestion de crise réussie. Ces aspects représentent le rôle de l'entreprise dans l'organisation de ses priorités au milieu de ses efforts :

a. L'aspect organisationnel :

Il indique que la capacité de l'entreprise de créer la structure organisationnelle appropriée pour assurer l'efficacité de la gestion de crise, à travers :

- Allocation d'un budget spécial pour la gestion de crise,
- Former une/des équipe(s) de gestion de crise,
- Assurer la disponibilité de la technologie et des méthodes développer,
- Établir des relations de travail avec des parties externes spécialisées dans la gestion de crise.

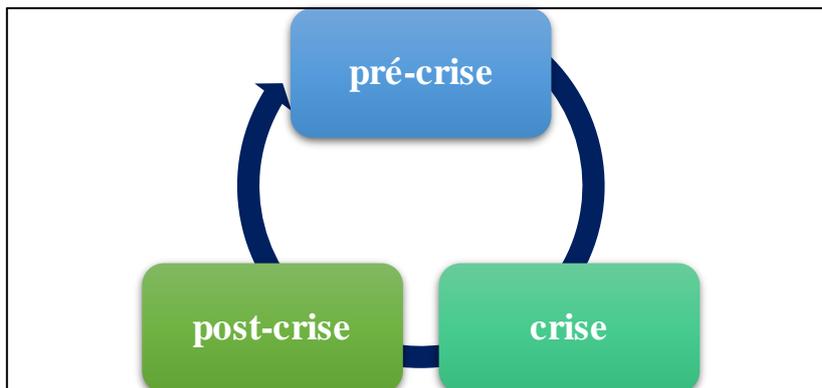
- b. L'aspect stratégique :** il est nécessaire de gérer les crises de manière stratégique, mais cela nécessite plusieurs procédures dans l'entreprise, dont :
- Lier et intégrer la gestion de crise et le processus de planification stratégique dans l'entreprise,
 - Organiser des formations internes et externes sur la gestion de crise,
 - Assurer qu'il existe une diversité de stratégies de gestion de crise.
- c. L'aspect opérationnelle :** comprend les activités suivantes :
- Évaluez l'impact du milieu environnant sur l'entreprise,
 - Effectuer périodiquement un audit financier et réglementaire au sein de l'entreprise ou audit sur les zoner de risque,
 - Mettre en place un système d'alerte précoce pour les erreurs éventuelles au sein de l'entreprise.

Section 2 : la gestion des situations de crises

2.2.1. Les étapes de la gestion de crise :

La crise est une situation sensible qui va déstabiliser et dérégler un mode de fonctionnement d'une entreprise, c'est pour cela l'entreprise fait des recours au trois étapes pour bien gérer la crise. Donc le cycle de vie d'une crise dans sa relation avec l'entreprise se décompose en les étapes suivantes :

Figure 5: Phases de la gestion des crises



Source : élaboré par nos soins même

a) Phase pré-crise :

Cette phase basée sur la prévention et la protection (la prévention des risques). Certains signes de crise ont commencé à émerger et à s'intensifier ces signes pour l'entreprise, donc l'entreprise doit¹:

- Prendre des mesures préventives nécessaires pour empêcher la naissance de la crise.
- Collecter des informations sur ces crises ou problèmes et évaluer leur gravité.
- Ils doivent déterminer la source de ces informations et l'importance de la réflexion en amont.
- Préparer et former le personnel ainsi que les moyens d'agir et prévoir ce dont chacun a besoin pour mener à bien la mission de cette crise.
- Surveiller l'environnement et détecter les crises potentielles.
- Apprenez des expériences des autres.
- Identifier les risques, les étudiez et faire un diagnostic.

Le but est de réfléchir et d'essayer de minimiser les pertes, les dégâts et de créer une cellule de crise, donc c'est une période de gestion préventive des risques. Elle caractérisé par :

- ❖ Faiblesse des réseaux de communication entre les différents niveaux,

¹أ.د. عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى 2011، صنعاء، ص: 65، 64

- ❖ Processus de prise de décision lent,
- ❖ La faiblesse de l'esprit d'appartenance et la règle de l'indifférence.

Dans cette phase, il existe une cellule de veille (de surveillance) et une cellule de crise. Le rôle de cellule de veille est de surveiller le fonctionnement de l'entreprise. En cas d'un dysfonctionnement, il le déclare, puis la cellule de crise interviendra.

Pour Roux Dufort il existe plusieurs raisons qui ne permettent pas à l'entreprise de détecter suffisamment tôt l'entrée en crise. Les raisons sont les suivantes¹ :

- L'entreprise n'est pas sensible et n'a pas de culture de gestion de crise ;
- L'entreprise ne dispose d'aucun moyen pour détecter les signaux faibles et les précurseurs de crise ;
- L'entreprise est trop concentrée sur les activités actuelles et l'urgence actuelle pour terminer les travaux à temps,
- Son système d'exploitation de l'information n'est pas adapté pour transférer rapidement et efficacement les indicateurs de crise, et il n'y a même pas de gestion de l'information.

Donc si l'entreprise met trop de temps à détecter la crise ou à la porter à un niveau échappant au contrôle de l'entreprise, il est difficile de former une réponse efficace de la part du service de crise. La phase de détection de crise est une étape délicate, qui oblige les dirigeants à vérifier la pertinence de l'information, afin de ne pas déclarer une crise qui n'est pas une crise ou sous-estimer certains signes avant-coureurs. Par conséquent, Roux-Dufort recommande de détecter la crise selon trois étapes²:

- Vérifier les sources et les canaux de diffusion des informations,
- Décider de la position à adopter,
- Tester les signaux de la crise pour comprendre leur pertinence, leur crédibilité et leur fiabilité pour comprendre si la situation est vraiment une situation de crise. Ensuite l'entreprise pourra décider de la gravité des informations et déclarer la crise ou non.

b) Pendant la crise :

Cette étape est très importante dans le processus de gestion de crise au sein de l'entreprise, car elle est une phase opérationnelle. Cette phase comprend les tâches suivantes :

- Mettre en place les premières actions (un plan d'urgence, un plan de communication, un plan de continuité des activités).
- Mobiliser les efforts de soutien et les aides internes et externes.

¹ Christophe ROUX-DUFORT, gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic, de prévention et de décision, DUNOD, 2^{ème} édition 2003

² Ibidem.

- Allouer des ressources spécifiques et une équipe spécifique pour faire face directement à la crise.
- Intervenir sur les réseaux sociaux pour contrer les rumeurs et assurer la cohérence des discours entre les médias.
- Gestion de la réputation de l'entreprise.

c) **Phase post-crise :**

Cette étape sert à analyser les résultats, faire en sorte que l'entreprise retourne au fonctionnement ordinaire. Le retour d'expériences (pendant la crise il y a des résultats qu'il faut essayer, d'autre à éviter dans le temps à venir). Dans cette phase l'entreprise qui a surmonté la crise, elle doit :¹

- Tirer les leçons des expériences précédentes et mettre à jour le plan de gestion de crise sur la base du retour d'expérience de la crise récente, jetant ainsi les bases pour l'élaboration d'un nouveau plan de prévention de crise et pour apporter des modifications au plan existant.
- Évaluer l'impact de la crise sur les relations et les communications avec les clients et les parties externes.
- Évaluer l'impact de la crise sur les relations internes et la culture de l'environnement de travail.
- Rassurer l'interne et conforter les équipes.
- Dresser le bilan de la crise, évaluer l'impact de la crise à court et moyen terme (image, évolution de la consommation du produit et de l'opinion public).

2.2.2. Les moyens de la gestion de crise :

Anticiper et se préparer semble nécessaire pour mieux réagir en cas de survenance de la crise. Le gestionnaire de crises doit donc trouver et mettre en œuvre des outils afin de gérer cette crise. Parmi les principaux moyens mobilisés sont :

a. Le PGC: (plan de gestion de crise ou plans de secours)

S'il y a un PGC mis en place à travers toute l'entreprise, il sert en mesure de réagir rapidement et efficacement lorsqu'une crise émerge. Au lieu de perdre du temps à le débattre. Le PGC doit intégrer les éléments suivants :

i. La cellule de crise

Une cellule de crise est un outil au service des décideurs, il va prendre en compte les informations entrantes, les structurer et leur donner une cohérence. Elle est le lieu de collecte de l'information, de son traitement et prendre les décisions et l'évaluation de situation. Les

¹أ.د. عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى 2011، صنعاء، ص: 67

personnels de la cellule de crise s'y réunissent toutes périodiquement pour y partager les informations, analyser les actions menées et définir les priorités ; elle a donc, pour objectif de définir, déterminer plus clairement les différents intervenants de l'organisation en cas de crise, et elle permet aux responsables, d'analyser et synthétiser les informations périodiquement.

Composition d'une cellule de crise :

Il est dépendu au degré de la réparation, la réactivité et l'efficacité des dispositifs de l'entreprise aux crises, la composition de la cellule de crise intervienne généralement et la préférence avant la crise après l'identification des potentiels événement ou scénarios de crise.

Les membres de la cellule de crise sont des responsables participant ponctuellement à une prise de décision, donc ils sont variés d'une entreprise à l'autre et une crise à l'autre.

Les résultats de l'étude de Pauchant et Mitroff (1992) qui a été réalisé au sein de grosses entreprises donne un profile moyen des cellules de crise dans laquelle elle intervienne les différents responsables de l'entreprise avec la direction générale. Les résultats de cette études sont reproduits au tableau suivant¹:

Tableau 3: composition des cellules de crise

Rôle et fonction	% d'occurrence dans les cellules de crises
Directeur juridique ou en charge des assurances	90%
Directeurs de la communication et des relation publiques	87%
Directeur de la sécurité	83%
Directeur technique	82%
Directeur des affaire environnementales	80%
PDG	68%
Directeur des affaires sociales et des RH	68%
Directeur financier	60%
Directeur marketing	50%
Administrateur	46%
Directeur R & D	42%
Extérieur	05%

Source : *Christophe ROUX-DUFORT, gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic, de prévention et de décision, DUNOD, 2ème édition 2003, Paris, P 168 ;169*

¹ Christophe ROUX-DUFORT, gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic, de prévention et de décision, DUNOD, 2ème édition 2003, Paris, P :168, 169.

Selon THIERRY LIBAERT, « la cellule de crise ne doit pas conçue de manière figée en début de crise en raison de caractère dynamique de la plupart des crises »¹, dans une chaque type de crise, y'a donc différents natures composant de la cellule de crise, d'une manière générale, elle se compose en trois les sont recommandées² :

L'animateur : il est pour la fonction de participer à l'accueil, la communication et le développement des relations entre les différents acteurs et encadrer la vie quotidienne des activités da la cellule de crise.

Les experts : ils recueillent les éléments d'appréciation technique indispensables à l'évaluation et au règlement des dommages, tel qu'ils sont en mesure d'évaluer les éléments faisant partie de son champ d'expertise.

Le responsable de la communication : est le spécialiste qui gère les communications de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe. Deux fonctions principales lui sont affectées³ :

- Remettre à la cellule de crise l'ensemble des attentes des différents interlocuteurs de l'entreprise,
- Transcrire en message de communication les décision prises au sein la cellule de crise.

Les objectifs de la cellule de crise :

Pur CHRISTOPHE ROUX-DUFORT, elles peuvent s'analyser en trois temps, avant, pendant et après la crise et dans une chaque temps à traiter une action. On peut citer les objectifs de la cellule de crise dans le tableau suivant⁴ :

¹ Thierry Libaert, la communication de crise, DUND, 2^e édition 2005, Paris, P :37, 38

² Ibidem,

³ Ibidem,

⁴ Christophe ROUX-DUFORT, gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic, de prévention et de décision, DUNOD, 2^eme édition 2003, Paris, P :168, 169.

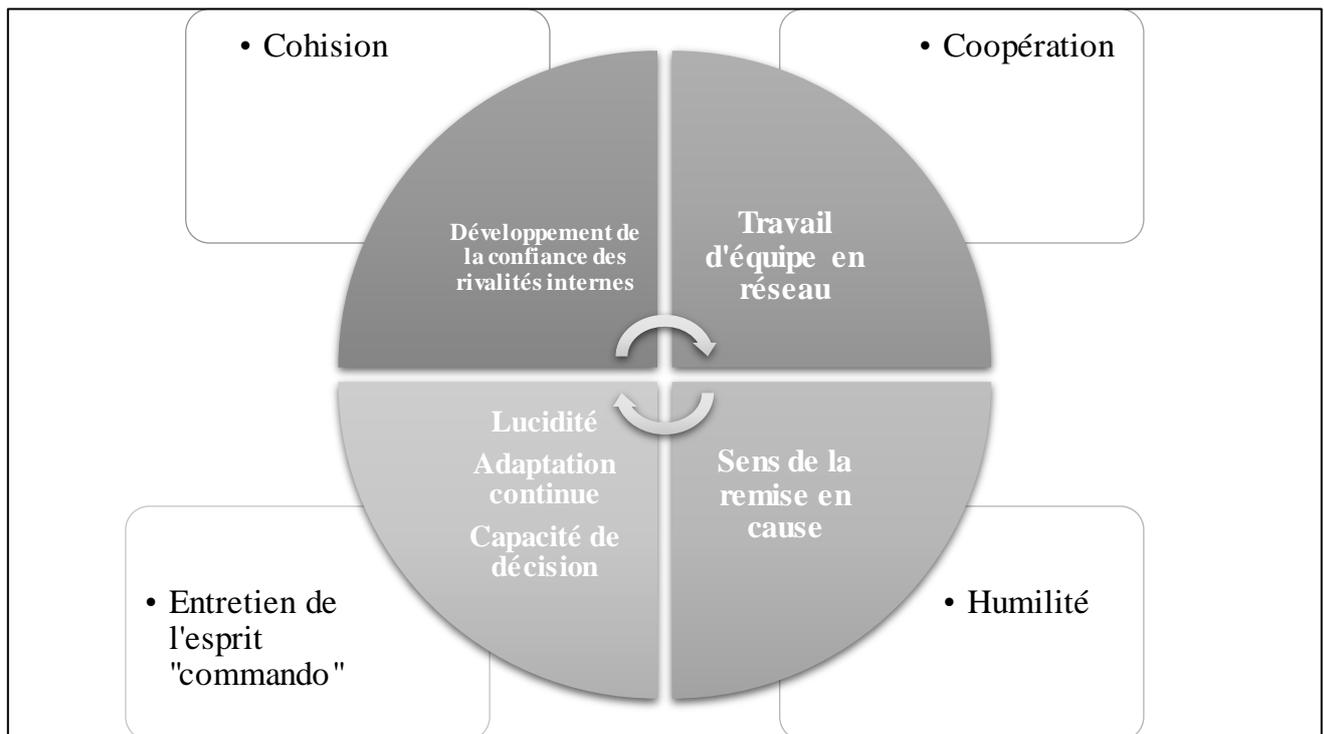
Tableau 4: les objectifs de la cellule de crise

Le temps de crise	L'objectif	Activités principal
Avant de la crise	La prévention et la préparation	<ul style="list-style-type: none"> Établir des dispositifs, des procédures de prévention Assurer l'entraînement par des testes sur ces dispositifs régulièrement
Pendant la crise	La gestion des événement	<ul style="list-style-type: none"> La mise en place de la cellule de crise Information et communication Diagnostic et évaluation Scénarisation : construire des scénarios possibles à partir l'évaluation et le diagnostic de situation de crise
Après la crise	La capitalisation pour permettre à l'entreprise de répartir	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre des modifications, des changements de certains anciennes méthodes pour les améliorer

Source : élaboré par nos soins même à partir de Christophe ROUX-DUFORT, gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic, de prévention et de décision, DUNOD, 2ème édition 2003, Paris, P :168, 169.

c) Les facteurs critique de succès dans une cellule de crise :

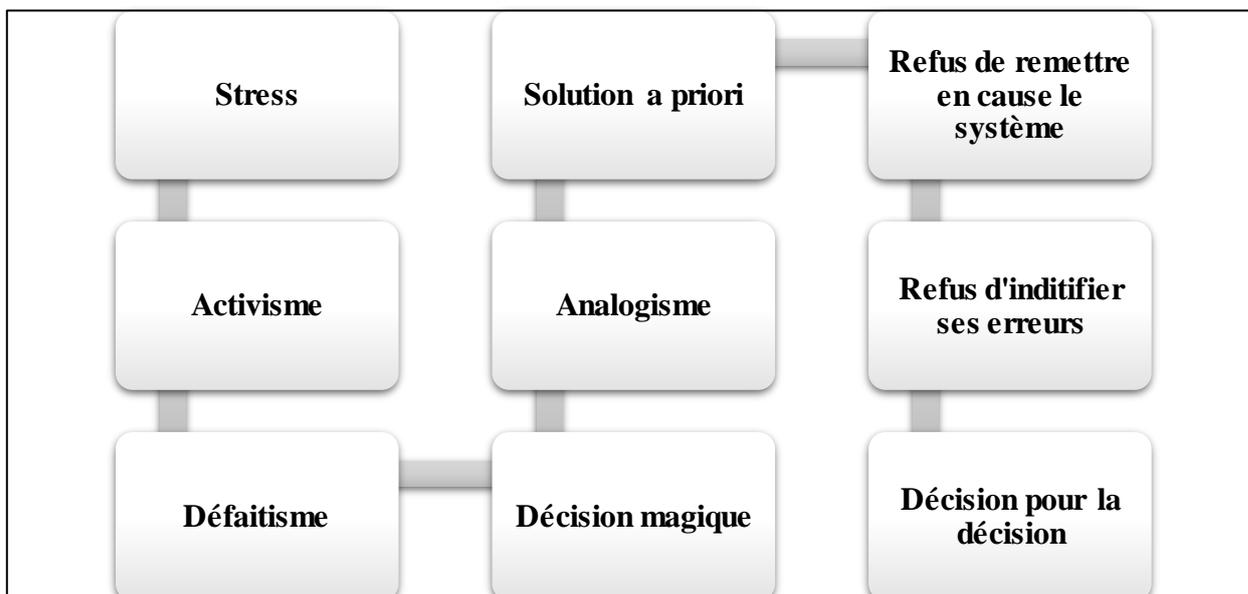
Figure 6: Les facteurs critique de succès dans une cellule de crise



Source : ÉRIC DELBECQUE et JEAN-ANNET DE SAINT RAPT, Management de crise, Magnard-vuibert, Janvier 2016, P :144

Les facteurs critiques d'échec dans une cellule de crise :

Figure 7: Les facteurs critiques d'échec dans une cellule de crise



Source : ÉRIC DELBECQUE et JEAN-ANNET DE SAINT RAPT, *Management de crise*, Magnard-vuibert, Janvier 2016, P :144

ii. Les fiches missions :

Elles sont des outils de communication et de gestion collectives, Elles permettent la clarification des responsabilités de chacun personne, elles sont pour objectif de définir le rôle de chacun de ses participants, en amont, pendant et en aval de la gestion de crise,

iii. Les fiches outils :

Elles sont pour objectif de favoriser la transmission et la diffusion des données et des informations pendant la gestion de crise et de gagner en efficacité.

iv. Les annexes :

Tel que l'annuaire de crise ou les plans des sites de repli, qui doivent permettent à chacun des intervenants de trouver les informations utiles dont il a besoin pour remplir son rôle au sein de la structure de gestion de crise.

Équipe de gestion de crise

Les équipes de gestion de crise sont sollicitées pour protéger l'entreprise contre les effets négatifs de toute situation ou événement de crise. Elles aident également l'entreprise et les employés à se préparer à toute menace qui pourrait se présenter¹.

¹ <https://www.smallbusinessact.com/blog/management-de-crise-entreprise/> consulté le : 27/05/2021 12 :21

La préparation à la crise, elle implique le développement d'un plan de gestion de crise, par la sélection et l'entraînement d'une équipe de gestion de crise et faire des exercices pour tester le plan et l'équipe de cette dernière. Plus que le plan de gestion de crise est complet, mieux l'entreprise est préparée à faire face à une situation de crise. Prenez donc suffisamment de temps à l'avance pour élaborer les stratégies. Quelques-unes des fonctions clés d'une équipe de gestion de crise :

- Détectant les signes avant-coureurs d'une crise imminente,
- Veillant à ce que la réputation de l'entreprise reste positive pendant (et après) tout événement de crise,
- Aidant l'entreprise à se préparer à toute situation de crise future,
- Travailler avec les employés aux différents niveaux pour préparer et gérer la mise en œuvre d'un plan de gestion des crises.

b. Le PCC : (Plan de communication de crise)

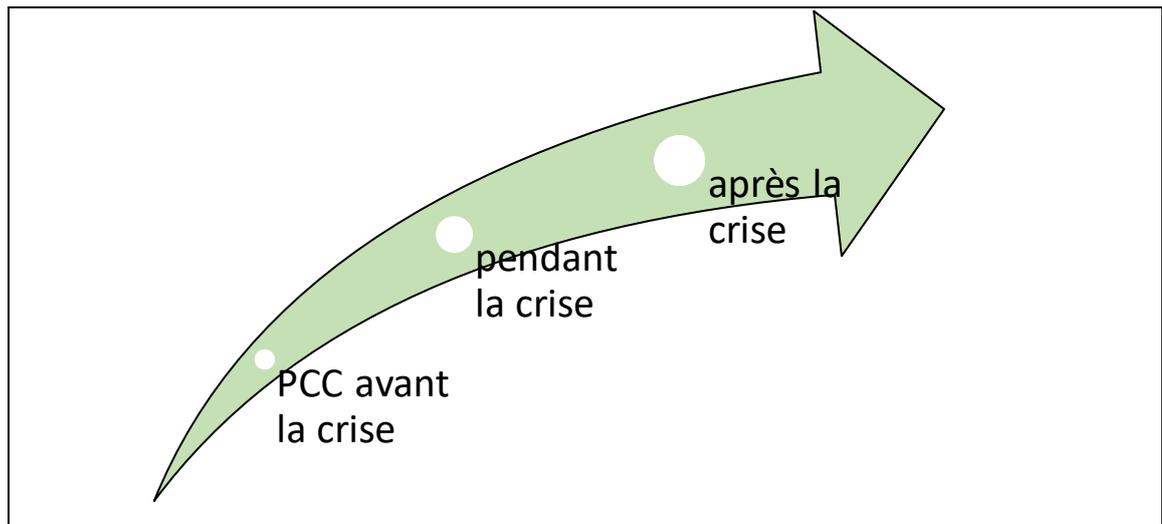
Une bonne communication devrait traduire le consensus entre les différents intervenants et cela aussi bien sur ce qui conforte leurs analyses réciproques que sur les éléments de divergence. Le PCC permet de mieux piloter la crise, pour ÉRIC DELBECQUE et JEAN-ANNET DE SAINT RAPT « le plan de communication de crise : doit se fonder sur quelques principes essentiels, le premier est de bâtir une vraie stratégie permettant une grande cohérence des messages. En particulier ces dénies doivent témoigner d'une harmonisation impeccable entre le temps calme et l'espace de crise. Dans le cas contraire, c'est la crédibilité et l'identité de l'organisation qui se trouve remises en cause »¹. Donc le PCC traite de l'organisation et les responsabilités en matière de communication, des messages, des procédures et des instructions relatives aux rapports et à la communication avec différents partenaires, ainsi que des moyens de communication disponibles et maîtrisable par l'entreprise. Le PCC doit contenir donc toutes les procédures et tous les renseignements permettant une bonne gestion des informations et de la communication en interne et vers l'extérieur.

Les objectifs de PCC défendus par plusieurs auteurs sont de : réduire et contenir le mal, fournir de l'information spécifique, expliquer et justifier les actions de l'organisation.

La communication de crise est donc le système de défense de la gestion de la crise dans différent phase de gestion de crise :

¹ ÉRIC DELBECQUE et JEAN-ANNET DE SAINT RAPT, Management de crise, Magnard-vuibert, Janvier 2016, P171

Figure 8: l'évolution de PCC durant la crise



Source : élaboré par nos soins même

c. PCA et PRE

La cellule de crise est destinée pour gérer la situation de crise au niveau de la haute direction, l'entreprise doit aussi se préparer à gérer la crise au niveau opérationnel, cette préparation consiste à réaliser un PCA (Plan De Continuité D'activité).

La crise change donc le manière ou méthode de réaliser ces activités, tel que la nature et les coûts et les fréquences ont sensiblement évolués au cours de la crise. Donc « l'élaboration d'un PCA et sa mise en œuvre nécessite une allocation de ressources souvent significatives : inventaire, validation, documentation, diffusion, tests... À ne pas négliger avant toute initiation d'une démarche de PCA ! Un PCA a un coût non négligeable ».¹

❖ Les objectifs de PCA :

Le (PCA) a un rôle principal de prévention, d'anticipation et analyser pour affronter à tout type d'événement opérationnel. Il renforce la résilience de l'entreprise aux ces événement. Il servira à coordonner les différentes actions à entreprendre, à réagir rapidement en rassemblant les bonnes personnes pour gérer efficacement d'une situation de crise² :

- **Anticiper et maîtriser les risques opérationnels de grande dimension :**
 - Catégoriser les incidents potentiels (le plus probable, le pire, l'extrême...).
 - Instaurer une gestion efficace des « utilities ».
 - Mettre en place une structure de gouvernance du PCA (stratégie, veille, analyse et reporting).

¹ Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2^e édition 2013, Angers-France, P85

² <https://fr.slideshare.net/WissemCHEROUANA/plan-de-continuit-dactivit-pca> consulté le : 26/05/2021 11 :43

- Participer au renforcement du dispositif global de prévention des risques opérationnels.
 - **Analyser et réduire les impacts potentiels d'une interruption d'activité**
- Recenser les activités et ressources vitales.
- Cartographier les risques et analyser les impacts d'une interruption des activités.
- Mettre en place une gestion de crise performante.
- Assurer la réactivité des collaborateurs et de l'entreprise.

La mise en place d'un PCA vise donc à maintenir un minimum d'activité de l'entreprise à la suite d'un événement perturbant gravement son fonctionnement normal.

Donc on peut dire que les objectifs de PCA sont :

- Facilite la surveillance des risques et leurs recensements.
- Si les risques sont bien identifiés ils sont facilement gérables
- Le PCA identifie clairement les activités étant pourront être reprise au plus rapidement.

❖ **Les étapes d'élaboration du plan de continuité d'activité :**

En période de crise y a nécessité de maintien des activités, la principale problématique des entreprises est d'assurer la continuité leurs activités malgré la perte de certaines ressources, perte de revenus et la diminution de ses effectifs. Prenant en compte des multiples aspects (organisationnel, stratégique et opérationnelle). Le PCA doit donc :

i. Définir le contexte et les objectifs :

Elle vise à préciser le périmètre géographique et organisationnel qui sera couvert par le PCA en prenant en compte les caractéristiques, objectifs et contraintes de sa structure¹. Cette étape indispensable à la réussite, l'identification des enjeux doit être réalisée avec différents direction. Elle doit permettre de déterminer les enjeux auxquels doit répondre le PCA.

ii. Cartographier et traiter les risques susceptibles de menacer de façon répétée :

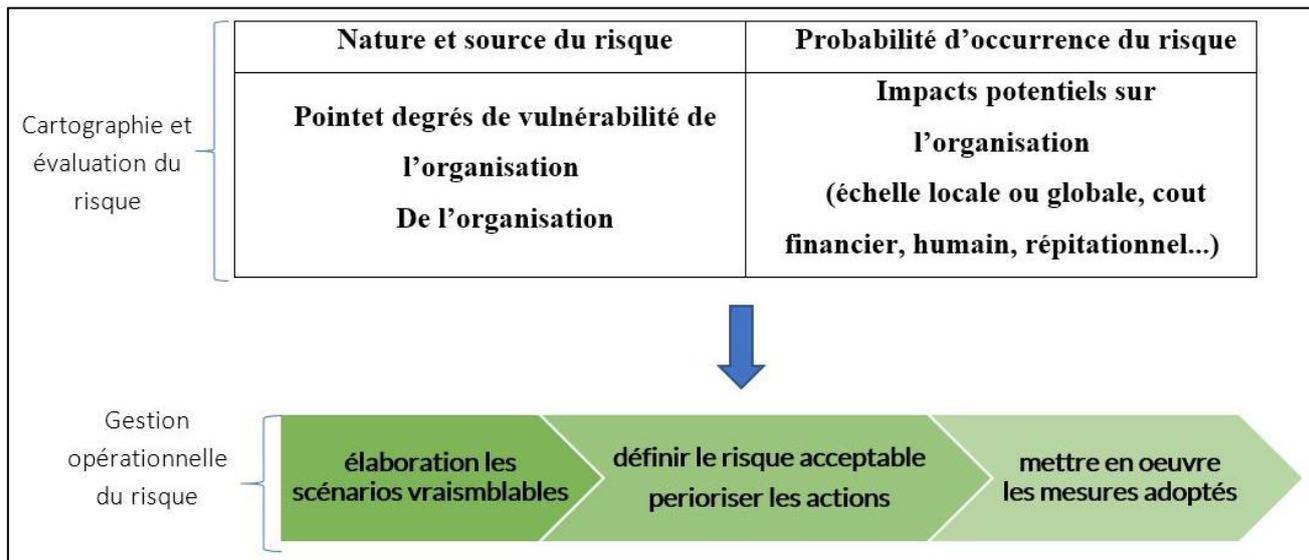
Il est difficile de cartographier et traiter certains risques, le principe du PCA reste d'envisager tous les possibles, elle consiste donc à élaborer des scénarios, avec les conséquences et la liste des actions prioritaires à mener par l'entreprise.

L'évaluation des risques doit être en deux contexte, d'une part contexte organisationnel et d'autre part selon leur probabilité d'occurrence et la gravité de leur impact. Ces deux opérations doivent intégrer les composantes suivant ² :

¹ÉRIC DELBECQUE et JEAN-ANNET DE SAINT RAPT, Management de crise, Magnard-vuibert, Janvier 2016, P :84

²Ibidem,

Figure 9: Cartographie, évaluation et gestion du risque



Source : Christophe ROUX-DUFORT, *gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic, de prévention et de décision*, P : 87

La documentation des risques éventuelles et la gestion opérationnelle permet de créer une référence qui détaille la probabilité d'occurrence et les impacts potentiels avec un renouvellement périodique de cette référence. Cela comprend la détermination du niveau de service minimum ainsi que du la durée d'indisponibilité maximal acceptable pour chaque activité essentielle et chaque processus ou flux critique.

iii. Mettre en place une stratégie de continuation de l'activité :

Par la documentation, la formalisation des mécanismes de fonctionnement et la spécification des moyens et des procédures pour répondre impérativement à la gestion opérationnelle de la crise et en mode dégradé et leurs disponibilités dans l'entreprise. En tenant compte de la probabilité d'occurrence de crise et des risques auxquels l'entreprise est exposée, dans l'activité ou les activités considérée.

Les besoins de continuité d'activité sont déterminés dans la première étape de définition le contexte et les objectifs. Par conséquent, ils spécifient les différentes exigences suivants¹ :

- Les pertes maximales,
- Les délais pour la reprise de l'activité normal,
- Les exigences de délais pour la reprise d'activité
- Les RH en matière des postes de travail,
- Le système d'information et de communication (les ressource intellectuelles),
- Les infrastructures et processus critiques.

¹ Ibidem,

iv. Assurer la capacité de mise en œuvre de PCA et son évolution :

Des indicateurs permettant d'analyser et d'évaluer l'efficacité du plan au regard des objectifs, et évaluation du niveau d'activité effectif pendant la crise, à travers de la vérification que les dispositifs et les procédures de continuité sont connus, compris et peuvent être mis en œuvre dans les délais prescrits.

À partir des différentes étapes d'élaboration d'un PCA, Cela affecte :

- L'activité de l'entreprise ;
- Le fonctionnement de l'organisation ;
- La situation financière ;
- L'image de l'entreprise ;
- L'implication du dirigeant en termes de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise)

❖ PRA : Plan de Reprise d'Activité

L'activation d'un PCA est après une dégradation d'activité ou un cas de défaillance au niveau opérationnelle en peut dire aussi dans un contexte de crise, le PRA garantit donc l'activité par un plan de sauvegarde, de remise en route des activités qui permet de réduire les conséquences de crise.

Selon JEAN-DAVID DARSA, il existe des points qui affectant négativement lorsque la mise en place opérationnelle d'un PRA :

- Un mauvais séquençage et suivi des opérations de retour à la normal,
- Une mauvaise allocation des ressources nécessaires à la stabilisation d'une étape critique,
- Séquence incomplète de vérification avant le retour à la normal et l'absence d'accompagnement.¹

Lorsqu'une entreprise entrant en situation très sensible perturbante et inattendue, ces différents plans sont bons moyens et considéré comme une étape très importante pour une gestion efficace de crise afin d'éviter et diminuer les effets négatifs d'une crise.

2.2.3. Le processus de la gestion de crise :

La gestion de crise regroupe l'ensemble des techniques, des procédures mis en œuvre par les acteurs d'une entreprise afin d'anticiper et de gérer une situation sensible qui dite crise. En cas d'une situation de crise donc elle consiste à :

¹ Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2^e édition 2013, Angers-France, P88, 89

➤ **Envisager la crise¹**

• **Surveiller**

- Évaluer des risques, en fonction de leur probabilité de survenance et de gravité de leurs conséquences
- Mettre en place des capteurs, censés alerter les personnes compétentes en cas de crise

• **Anticiper**

- Préparer et formaliser une série d'information stratégiques.
- Identifier, d'une part, les publics sensibles et, d'autre part, les relais d'opinion.
- Établir des scénarios pour répondre aux différents types de crise.

• **Former**

- Constituer une cellule de crise, associant des représentants de la direction et du personnel, des experts et des professionnels de la communication
- Informer les personnels concernés, à tous niveaux hiérarchiques, par des programmes de sensibilisation
- Tester les aptitudes de chacun par des exercices de simulation.

➤ **Gérer la crise² :**

• **S'informer sur les causes.**

• **Riposter :**

- Prendre les mesures d'urgence adaptées.
- Constituer un comité de pilotage, et/ou réunir la cellule de crise.

• **Informier :**

- Informer en priorité les familles des victimes du sinistre, afin d'éviter qu'elles n'en soient averties les médias.
- Rassurer les proches de l'organisation et, au premier chef, les victimes et leurs familles.
- Mettre en place le plus rapidement possible un dispositif complet d'information, à l'usage des médias,
- Assurer la cohérence des messages diffusés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

¹ <https://www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise> consulté le : 05/05/2021 19 :30

² <https://portail-ie.fr/resource/glossary/76/gestion-de-crise> consulté le : 05/05/2021 20 :25

- **Respecter :**

- Communiquer avec clarté franchise et mesure.
- Ne pas dissimuler les problèmes, les aléas, et les incertitudes. Identifier les événements aléatoires susceptibles de mettre en danger l'organisation

- **Encadrer :**

- Unifier les prises de position des différents intervenants de l'organisation.
- Consigner, dans un livre de bord, l'ensemble des événements, des mesures prises et des actes d'information.
- Dialoguer avec des interlocuteurs crédibles, proche de l'organisation, et représentatifs des différents publics cibles.
- Évaluer les effets de communication (message reçu/ message émis),

- **Conclure :**

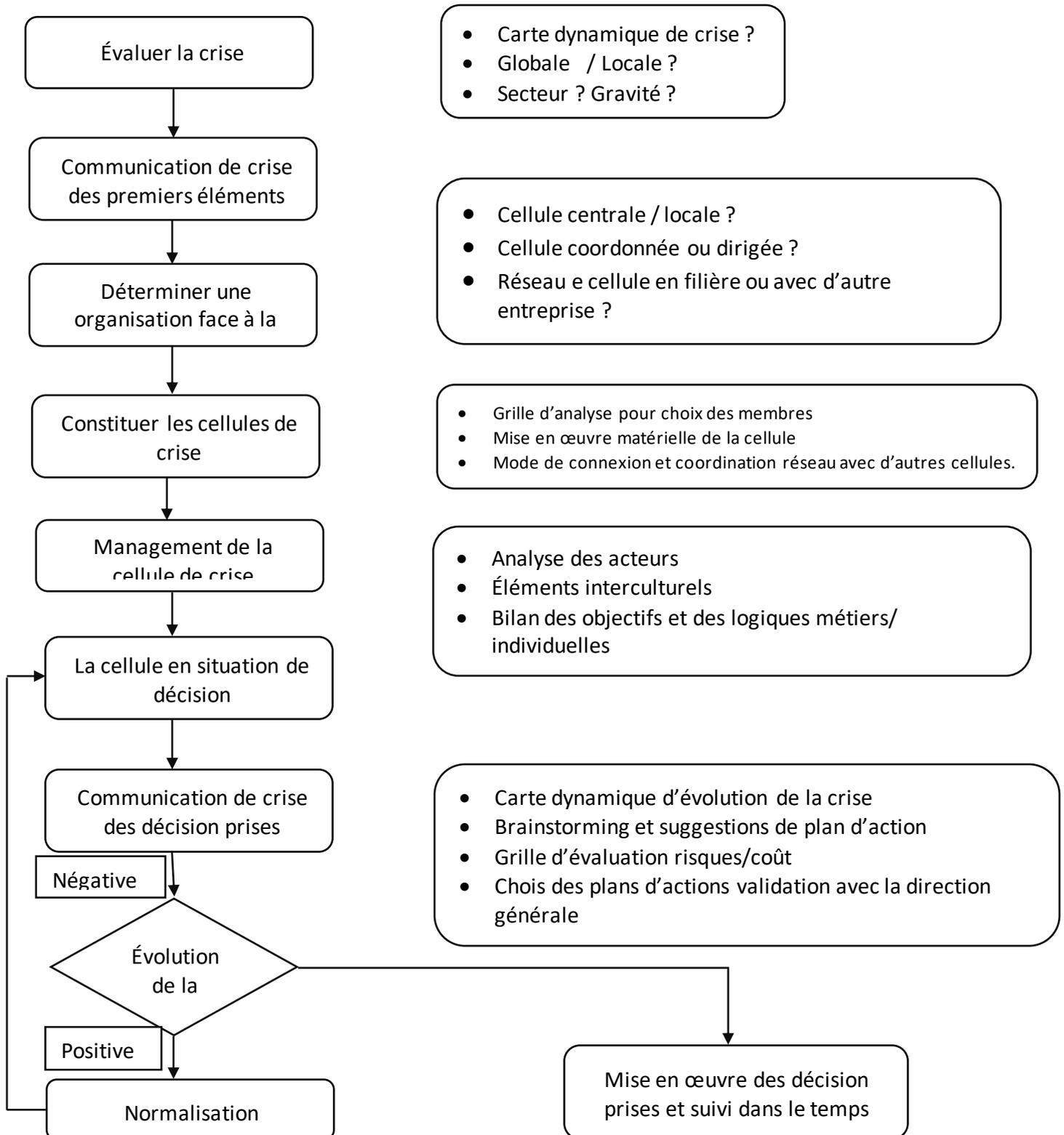
- Maintenir le contact avec les différents interlocuteurs extérieurs.
- Améliorer le plan de communication.

- **Préparer l'avenir :**

- Effectuer le retour d'expérience.
- Examiner en quoi la crise a pu être une opportunité et envisager des actions sur la base de l'épreuve traversée.

Processus de gestion de crise :

Figure 10: processus de gestion de crise



Source : Hervé RENAUDIN/Alice ALTEMAIRE « gestion de crise mode d'emploi » éditions 2007 page 32,33

2.2.4. Les aides pour gérer la crise :

La gestion des situations de crise repose sur trois stratégies : se préparer, se prévenir, se protéger il faut donc prévenir les situations de crise c'est avant tout connaître les risques induit par les activités de l'entreprise (interne et externe) et ensuite surveiller les sujets sensibles et vérifier que les procédures de gestion de crise sont efficaces, c'est la raison pour laquelle qui il faut tout d'abord étudier les risques et les prévoir ou les anticiper. La fiabilité de l'information est aussi capitale d'où l'importance de mettre en place une veille précise de l'évolution de la situation, des risques pour l'entreprise et de l'efficacité des mesures prises.

Liste de contrôle en cas de crise :

Tableau 5: liste de contrôle en cas de crise

<p>Avant la crise (Phase pré-crise) Se préparer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des risques : probabilité d'occurrence, niveaux de risque encouru, degré de la maîtrise de sujet. • Simulation des conséquences : connaissances des impacts, maîtrise de l'information. • Constitution d'une cellule de crise : reconnaissance de la gravité de situation.
<p>Pendant la crise (Pendant la crise) Se prévenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse et l'évaluation de la situation • Activation des plans opérationnels et de la communication de crise <ul style="list-style-type: none"> • Prendre les devants, informer de manière active
<p>Après la crise (Phase post-crise) Se protéger</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déclarer la fin de la crise avec la reprise des activités normales • Maintenir les communications après la fin de la crise avec tous les partenaires et les médias <ul style="list-style-type: none"> • Fournir un soutien avec toutes les personnes qui ont été impliqués, les remercier • Debriefing et évaluation • Tirer un bilan de l'expérience et adapter les plans opérationnels et de communication (apprentissage)

Source : adapter de Gabay (2001) et d'office d'information du canton de berne (2001). (Disponible sur le : Martial PASQUER, Communication des organisations publiques, préface d'olivier keramidas, 2^e édition 2017, P 280, disponible sur le site : <https://books.google.dz/books?id=vkNpDgAAQBAJ&lpq=PP1&hl=fr&pg=PA4#v=onepage&q&f=false> se consulté le :24/05/2021 13:40

Section 3 : la communication de crise

2.3.1. Définition :

La crise est un événement inattendu dans la majorité des cas, elle est constituée d'une succession de dysfonctionnements des activités normales de l'entreprise. En temps de crise, l'entreprise cherche avoir une réponse claire et précise à cette situation. Même pour l'entreprise elle-même, les informations sont vagues et inexactes, ce qui rend la communication plus sensible et le choix des modes de communication plus difficile.

La communication de crise est un concept très ponctuel et dépend d'un environnement défavorable ; Paul Robrechts définit la communication de crise comme « est la transmission d'informations des émetteurs aux destinataires dans le but de limiter l'escalade de la crise et les conséquences matérielles et immatérielles qui y sont liées »¹.

Donc, la détermination d'un interlocuteur de contact pour assurer la communication interne et externe. Il s'agit de garantir la pertinence des informations diffusées et collectées. De plus, en raison de la sensibilité des informations disponibles et les moyens de communication doivent être sécurisés.

Pour Watzlawick, Beavin & Jackson toute communication comporte deux niveaux : le contenu et la relation. En effet, la communication ne se limite pas à un transfert d'information (contenu), mais induit également un comportement (relation)².

Pour JEAN-DAVID DARSA la communication constitue la clé de la réussite en contexte de crise tel qu'il a dit que « dans tous les cas, que vous communiquiez ou que vous ne communiquiez pas, vous aurez tort ! Alors, dans le pire des cas, autant communiquer »³.

- La communication interne (CI) et la communication externe (CE) :

- **La CI** est destinée vers les membres internes de l'entreprise vers les salariés. Elle est pour l'objectif de d'intégrer et fidéliser les employés et leurs participations à la culture d'entreprise. La CI de crise est pour préserver la motivation des salariés, maintenir sa cohésion et un bon climat social. En pleine crise, il faut appliquer d'avantage et mieux, afin de réduire les tensions et de répondre aux questions et aux aspirations du personnel. Elle se fera le plus souvent à partir de procédures et d'outils préexistants, généralement utilisés en

¹PAUL ROBRECHTS (ROBRECHTS & THIENPONT) JEROEN WILS (BEPUBLIC), gestion de crise -guide pratique-, FEB, Juin 2015, P : 41

² Mémoire en ligne disponible sur le lien : <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/7776/1/031167623.pdf> consulté le : 24/05/2021 17:40

³ Jean-David Darsa, la gestion de crise en entreprise, GERESO édition, 2^e édition 2013, Angers-France, P :112.

communication interne « normal » : intranet, note de service, réunion, entretien, journal d'entreprise¹....

- **La CE** destinée donc vers les membres extérieurs à l'entreprise (les clients, les fournisseurs, les distributeurs, public externe en général). Elle est pour l'objectif d'informer et diffuser les éléments constituant l'image d'entreprise. La CE de crise permet de répondre aux attentes des interlocuteurs. Au début de la crise le public externe doit être informé de façon complète et officiel sur la crise. Si l'entreprise ne s'exprime pas sur la crise, seront les autres qui le feront à sa place².

2.3.2. Objectifs de la communication de crise :

La communication de crise va donc être un ensemble de techniques de communication permettant d'atteindre plusieurs objectifs. Une bonne communication a donc une grande valeur pendant une crise. Les trois grands objectifs de la communication de crise selon PAUL ROBRECHTS sont³:

- Veiller à une structure et un flux d'information adéquats pour les personnes et organisations au sein de l'organisation de crise ;
- Informer de manière optimale les groupes cibles : il est important qu'ils sachent ce qui se passe et ce qu'ils doivent et ne doivent pas faire ;
- Maintenir ou rétablir la renommée et l'image de votre entreprise. Les entreprises et organisations sont souvent réticentes à communiquer pendant une crise parce qu'elles s'inquiètent pour l'image de l'entreprise.

Si l'entreprise ne fournit pas des informations satisfaisantes à la situation de crise, les tiers commencent à trouver leurs propres explications. Il en résulte des *rumeurs* qui peuvent présenter l'entreprise sous un jour négatif et qui, en général, causent encore plus de problèmes⁴.

2.3.3. Les rôles de la communication de crise :

Le rôle principal de la communication de crise est de mieux répondre aux besoins en matière d'information aux publics concernés par la crise pour clarifier et gérer plus efficacement les relations entre eux :

- **Un rôle d'anticipation :**

La communication de crise fournit des outils qui permettent aux entreprises d'analyser et de gérer les risques. Il recommande de mettre en place des procédures d'identification en amont

¹

² Ibidem

³ PAUL ROBRECHTS (ROBRECHTS & THIENPONT) JEROEN WILS (BEPUBLIC), gestion de crise -guide pratique-, FEB, Juin 2015, P : 41

⁴ <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/communication-de-crise/> consulté le : 25/05/2021 16 :39

avant que surgissent des crises. Les attentes sont très importantes pour l'entreprise : si un incident survient, elle peut mieux se comprendre avec les parties prenantes, afin d'éviter que l'incident ne devienne une crise.

- **Le rôle d'information :**

Par la diffusion informations ou message, au bon moment, aux bonnes parties prenantes, avec les bons outils, la communication de crise remplit donc un rôle essentiel.

- **Le rôle d'atténuation ou de veille :**

En satisfaisant les besoins des parties prenantes, en amont et au moment de la crise, la communication de crise contribue atténue les effets négatifs de la crise.

2.3.1. Les types de communication de crise :

Lors la réponse à une situation de crise, l'entreprise doit adopter une méthode de communication plus claire, et devra être ajustée au fur à mesure des avancements. Parmi les méthodes que l'entreprise peut adoptés :

Tableau 6: les types de communication de crise

	Avantages	Inconvénients
Communication minimale (En dire le moins possible)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre facile ▪ Solution aux crises mineures et brèves, ▪ Masquées par l'actualité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position non durable
La communication maîtrisée (Informer au coup par coup)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtrise des médias ▪ Contrôle de l'information ▪ Précision des actions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technique difficile : stratégie, coordination discrétion ▪ Risque d'erreur contre productive
La communication totale (La transparence totale)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre facile ▪ Climat de confiance ▪ Reconnaissance des médias ▪ Bonne option sur une longue période 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impossible dans l'absolue ▪ Efficacité limitée

Source : Management DCG7 Jacques Sornet crfcf.ac-grenoble.fr
<https://fr.slideshare.net/VALOZ/communication-interne-entreprise-24862895> consulté le :25/05/2021 14 :46)

2.3.3. Les points forts de la communication de crise :

Afin de maintenir la confiance des partenaires et renforcer la résilience de l'entreprise, une communication proactive vers toutes les parties prenantes est un élément majeur de la gestion de crise. La fiabilité de l'information est aussi capitale d'où l'importance de mettre en place une veille précise de l'évolution de la situation, des risques pour l'entreprise et de l'efficacité des mesures prises :

- La transparence de la communication,
- L'accessibilité de l'entreprise,
- La collaboration interne et externe,
- La consistance des messages diffusés,
- La rapidité de réaction,
- La mesure dans laquelle l'entreprise est la source de référence.

Donc, Gérer une crise repose aussi sur une communication rapide, cohérente et destinée aux publics internes et externes.

2.3.4. Règles de la communication de crise

Pour assurer l'anticipation de la crise ; les décideurs de l'entreprise doivent respecter certains principes qui contribuent dans la gestion efficace de communication de crise :

- a) Délivrer des informations à jour, fréquentes, exactes et complètes et la possibilité de son exploitation et de son utilisation,
- b) La surveillance les thèmes de conversation concernant la crise sur différents réseaux et des sources fiables,
- c) La cohérence des messages dans la durée et ils sont issus d'une source officielle,
- d) Fournir les réseaux d'un silence, pour ne pas donner prise aux rumeurs ou dire n'importe quelle chose,
- e) Entretenir des meilleures relations avec les médias et les renforcer,
- f) Éviter les mensonges.

2.3.5. L'organisation de la communication de crise :

- a) Préparer un PCC,
- b) Le choix des messages à transmettre,
- c) La formation au discours à diffusée,
- d) L'organisation relationnelle.

2.3.6. Les Cibles du plan de Communication de Crise :

Lorsque la crise apparaît, l'entreprise doit identifier les cibles touchées (les acteurs de crises) par la crise afin d'ajuster les messages et les canaux de communication qui seront

destiner à la cible identifier. Le PCC doit être établi pour répondre à différentes cibles, sans oublier aucune :

- Les médias,
- Le public (les clients), via les médias,
- Les autorités et les équipes de communication des autorités,
- Les employés de l'organisation, leurs proches (surtout dans le cas où ils sont directement concernés par la crise),
- Enfin, l'environnement de l'organisation (financier, partenaires, actionnaires...etc.).

2.3.7. Les lignes directrices pour la communication de crise :

Les décideurs d'une organisation lors d'une crise doivent établir quelque principe de défonce ou de base pour assurer l'anticipation de la crise¹ :

- **Rester calme** : une crise est une situation stressante dans laquelle il faut s'attendre à beaucoup d'émotivité. Bien qu'il faille se dépêcher de communiquer, il ne faut pas précipiter les choses, mais agir de manière réfléchie.
- **Convoquer une équipe de gestion de crise** : il est important de déterminer à l'avance qui doit se réunir en situation de crise pour mener la communication. Ces personnes ont désormais la responsabilité et l'autorité de résoudre les problèmes.
- **Déterminer une stratégie à une voix** : il est important que chacun des organes d'une entreprise ne transmettent pas d'informations contradictoires au monde extérieur. Ils doivent donc s'entendre sur une stratégie commune.
- **Effectuer un suivi** : pour avoir son mot à dire dans le débat public, il faut le suivre. Par conséquent, vérifiez en permanence la façon dont votre entreprise est présentée dans les médias (y compris les réseaux sociaux).
- **Faire preuve de transparence** : ce n'est qu'en étant ouvert que l'on peut contrer les rumeurs. Par conséquent, fournissez des informations sur les mesures que vous prenez pour relever les défis,
- **Maintenir la communication** : il ne s'agit pas d'un simple communiqué de presse. Soyez prêt à communiquer avec le public régulièrement et sur une plus longue période par le biais de différents canaux.

2.3.8. Les Stratégies de Communication de Crise

On constate, durant une crise, l'entreprise doit avoir une réponse, en élaborant une stratégie de communication de crise. (Selon Jean-Pierre Piotet cité par Thierry Libaert dans son ouvrage,

¹ Thierry Libaert, la communication de crise, DUND, 2^e édition 2005, Paris,

La Communication de Crise), dont il estime qu'avant d'élaborer une stratégie de communication de crise, il faut évaluer la situation du problème et de s'interroger au préalable sur les paramètres ou les préalables de choix d'une stratégie¹ :

- **Le seuil de crise** : La reconnaissance de la gravité de la situation, si le problème est surmontable ou pas, en effet, certaines situations ne nécessitent pas la mise en place d'un dispositif de crise.
- **La connaissance du sujet** : Si dès l'origine de la crise, l'entreprise concernée possède toutes les informations relatives aux causes et conséquences de celle-ci, elle peut se positionner clairement sur un type de messages.
- **Les risques encourus** : Les risques qui menacent l'entreprise et lie à la crise.
- **La médiatisation** : Suivant l'importance des médias qui s'intéressent à l'affaire, l'ampleur de la crise ne sera pas la même.
- **Le déroulement prévisible de la crise** : Évaluer l'importance de la crise pour adapter sa stratégie de communication.
- **La responsabilité de l'entreprise** : L'organisation doit s'interroger sur sa responsabilité de l'événement, c'est le paramètre le plus important pour tout choix stratégique.
- **Le jeu des acteurs** : Cela concerne la réaction des concurrents, vont-ils redorer leur image en profitant de la situation ? Les acteurs peuvent aussi être les alliés de l'entreprise.
- **Le temps** : La crise se caractérise par une accélération du temps pour prendre la décision rapidement.

Quand l'organisation aura fait le point sur ces préalables, par la suite elle pourra faire le choix d'une orientation stratégique² ;

a) **Stratégie de Reconnaissance**

La stratégie de reconnaissance se définit par l'acceptation de la crise dans un délai de temps assez court. Elle permet notamment à l'organisation de prendre les devants face à toute divulgation d'information que les media pourraient faire. Didier Heiderich explique que dans cette stratégie, si la presse dévoile la crise en devançant l'organisation, c'est que la communication de celle-ci est mauvaise et que la crise ne lui appartient déjà plus³. L'entreprise doit donc aller vite et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par rapport au moteur de la crise (interne ou externe). Il ajoute que cette « stratégie est l'une de celles qui

¹ Thierry Libaert, la communication de crise, DUND, 2^e édition 2005, Paris, P :51-67

² Ibidem.

³ Thierry Libaert, la communication de crise, DUND, 2^e édition 2005, Paris, P :59-60

fonctionnent le mieux » bien qu'elle soit encore peu employée par les entreprises qui doivent alors parfois reconnaître leur responsabilité et la crise. Donc cette stratégie s'appuie sur une communication claire et elle consiste à accepter la crise, le plus rapidement possible¹.

b) Stratégie du Projet Latéral

C'est une stratégie très coûteuse, car la communication ne se suffit pas à elle seule, il faut également que l'entreprise prouve ses dires par des actes. Elle consiste à changer l'angle de vue de la crise, en l'élargissant ou en le réduisant. Cette stratégie doit donc pouvoir être fondée sur la réalité et des faits concrets pour réussir à déplacer le lieu de débat².

Cette stratégie de projet latéral est développée par Thierry Libaert, dans son ouvrage « communication de crise » publié par l'entreprise DUNOD, dont elle cherche à modifier l'angle de vue de la crise, en détournant l'attention du public et de la presse sur un thème positif au lieu de communiquer sur la crise.

c) Stratégie du Refus

Elle consiste à affirmer qu'il n'y a pas de crise, en gardant le silence dès le début de la crise. Les conséquences de cette stratégie peuvent être graves aux niveaux médiatiques. Donc cette stratégie très dangereuse pour l'entreprise, elle consiste à se taire de manière systématique ou à nier catégoriquement les faits. Elle consiste donc à refuser de répondre à la presse. Cette décision peut être difficile à tenir pour toute organisation traversant une crise et subissant la pression médiatique³.

2.3.9. Étapes de gestion de communication de crise :

Il y a trois étapes fondamentales⁴ :

- Présentation du contexte et de la crise,
- Problématique de l'impact (l'apparence de la crise au sein de l'entreprise),
- Mise en place des différentes préconisations (**PCA** et **PRA**).

¹ HEIDERICH, Didier, Communication de Crise, ça passe ou ça casse, sur Le Journal du Net consulté le 04/06/2021 sur le site : <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050167crise/lead.shtml>

² Ibidem, P : 61-62-63

³ Ibidem,

⁴ <https://slideplayer.fr/slide/13751872/> consulté le : 26/05/2021 22 :27

Conclusion (chapitre 02)

On a constaté d'une part que les crises représentent de nos jours un enjeu majeur pour les entreprises, et qu'il est que les entreprises préparent des procédures de gestion des crises, ils constituent un ensemble de réponses et outils de prévention organisées avant la survenance d'un événement inattendu. La gestion des crises il est donc nécessaire pour les entreprises. Il y a bien des façons de réagir rapidement à une crise.

On a essayé dans ce chapitre d'aborder les différentes étapes de la gestion de crise : avant, pendant, et après une crise, ainsi les outils de gestion de crise mise au point par une entreprise pour faire face à des situations difficiles et des événements inattendus.

On a constaté que les crises représentent depuis plusieurs années un enjeu majeur pour les entreprises, et qu'il est important que les prépare des procédures et des dispositifs de gestion et d'élaborer un plan de gestion de crise qui constitue un ensemble de réponses et outils de prévention organisées avant la survenance d'un événement critique menacé la pérennité de l'entreprise, afin de se préparer à résister et réagir dans des situations imprévisibles.

La communication de crise est l'un des domaines de la communication institutionnelle, Il faut cependant comprendre que la communication de crise est transversale et concerne l'ensemble des domaines de communication. Elle consiste en un apprentissage de communication et donne l'occasion a une entreprise de démontrer sa capacité à surmonter un obstacle, gérer cette rupture dans l'urgence d'un contexte de dysfonctionnement de l'organisation comme atout majeur dans la gestion des situations des crises, en permettra également de passer les messages, collecter les informations et informer le public.

*Chapitre 3 : la gestion de la crise sanitaire de COVID-19 dans l'entreprise
SPA CONDOR ELECTRONICS*

Introduction :

Dans les deux chapitres théoriques de cette recherche, nous avons présenté le cadre théorique qui permet de comprendre les fondements sur lesquels repose la gestion de crise dans l'entreprise et le rôle qu'elle joue pour assurer sa survie et sa pérennité.

Les entreprises connaissent donc de multiples crises, qu'il s'agisse des conditions internes ou externes ou des conditions environnementales et des événements d'urgence auxquels elles sont exposées en plus de leur désir de développement et d'amélioration depuis l'Antiquité jusqu'à nos jours, elles faisaient donc partie de la scène locale ou internationale.

Par conséquent, la gestion de crise a été considérée comme un aspect de gérer ces situations d'urgence ou critiques auxquelles sont confrontées les entreprises. En prenant les mesures nécessaires et en créant une communication directe avec le public pour éviter l'effondrement des entreprises. Ce qui a un impact plus important lorsque surviennent des crises, car les différentes mesures prises aux niveaux interne et externe sont parmi les aspects les plus importants dans la gestion des crises, et leur rôle apparaît lorsqu'il s'agit de contenir les dommages qui en résultent, notamment ceux liés au dépassement de la crise avec le moindre dommage, se préparant ainsi à la survenance des crises. Il est très important de contenir et de minimiser les dommages en adoptant des voies et moyens à travers les différentes étapes de la crise pour la gérer et l'affronter, et c'est ce dont nous avons discuté dans ce chapitre.

Dans ce chapitre, nous essayons d'analyser l'étude de terrain en traitant le cas de SPA CONDOR pendant la crise sanitaire du covid-19, pour :

- Connaître l'impact de la crise ;
- Savoir comment SPA CONDOR a fait face à ce type de crise ;
- Tirer des conclusions sur la méthode ou l'organisation suivie par SPA CONDOR dans de telles situations.

Section 1 : Présentation de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS et la démarche suivi dans l'analyse

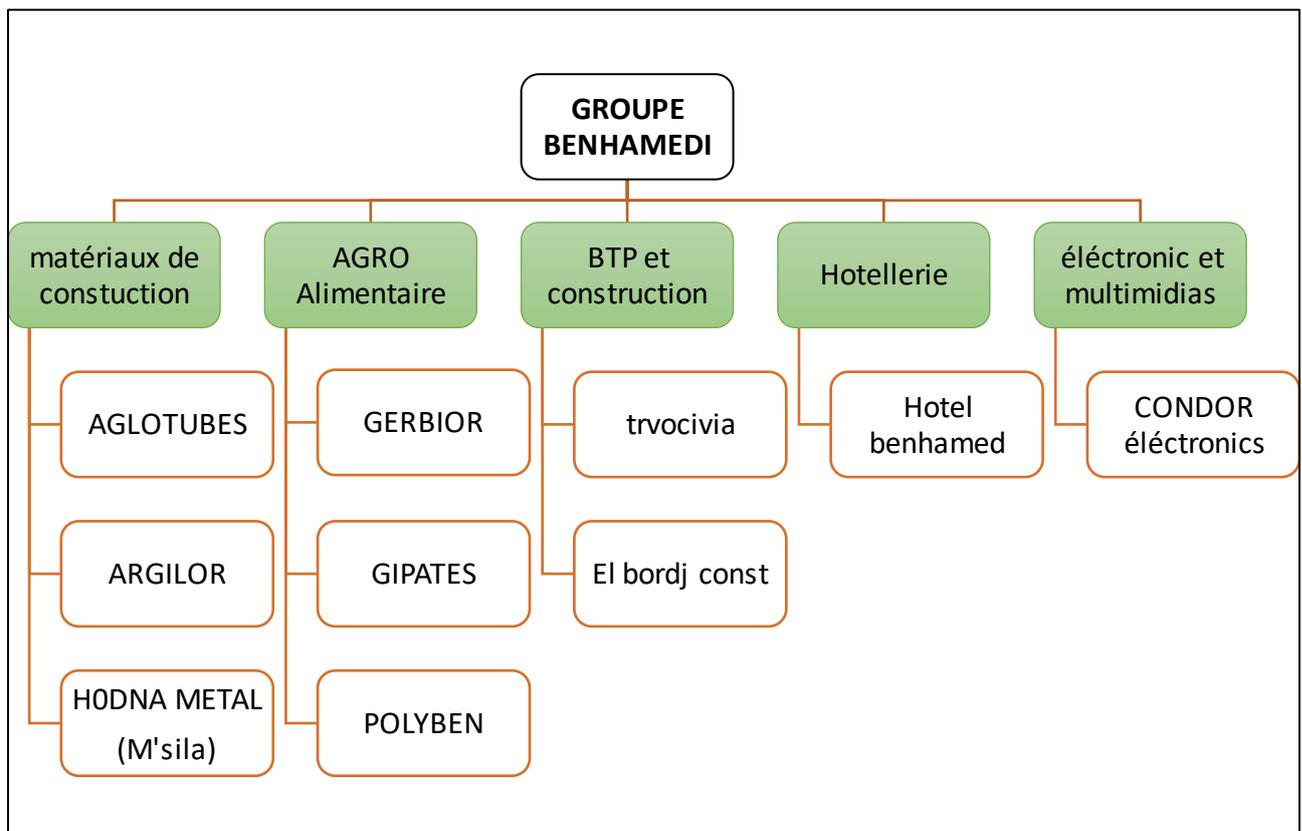
SPA CONDOR electronics, est une société Algérienne spécialisée dans la fabrication de : équipement électronique et électro-ménager, informatique, agro-alimentaire, emballage, matériaux de construction et commerce international. Elle a été créée par le groupe BENHAMADI en 2002.

3.1.1. Présentation de l'entreprise : SPA CONDOR ELECTRONICS

a) Présentation du groupe BENHAMADI :

Elle Créée en 1967, groupe BENHAMADI est un groupe industriel algérien diversifié, et dont les métiers s'organisent autour des cinq activités : Bâtiment et travaux publics, matériaux de construction, l'hôtellerie, la fabrication des produits électroniques et électro-ménagers et les produits alimentaires :

Figure 11: Filiales du groupe BENHAMADI



Source : document de l'entreprise

Aglotubes : L'entreprise fondatrice du Groupe, la première brique pausée par Elhadj Mohamed Tahar Benhamadi. Une société de commercialisation puis de fabrication de matériaux de construction.

ARGILOR : C'est l'unité de fabrication de briques en terre cuite. Son objectif principal est de redonner à la brique produite en Algérie tous ses titres de noblesse. Son défi, en passe d'être relevé, c'est Le démarrage d'une unité de production d'une capacité de 210.000 tonnes par an.

Hodna Métal : L'idée de la création de Hodna Métal est née dans le constat que le marché national était fortement demandeur de ce produit novateur et stratégique qu'est le panneau sandwich. Toutefois, le lancement de ce projet était un véritable challenge, et cela durant toutes les phases techniques de réalisation. Mais l'excellente qualité des études de marché technico-économiques préalable à son lancement ont constitué une base solide pour le futur du projet,

Après la consultation des fournisseurs, les travaux pour la réalisation des bâtiments ont démarré en août 2006. Seulement 10 mois après, Hodna a démarré sa production.

GERBIOR : A l'entrée de BBA se dresse un magnifique moulin. Avec ses installations très modernes, la technicité et le savoir-faire de son personnel et la qualité de sa matière première, cette minoterie a pu s'imposer comme une des valeurs sûres de l'agro-alimentaire. En termes de qualité, ses nombreux produits (semoules, farines, couscous et autres) sont parmi les meilleurs en Algérie.

POLYBEN : Société spécialisée dans la production et la commercialisation des sacs tissés en polypropylène, utilisés dans l'industrie agro-alimentaire pour différents emballages (farines, semoules, légumes secs, sel, etc.) et les produits de la mer.

b) Présentation de l'entreprise : SPA CONDOR ELECTRONICS

La SPA CONDOR ELECTRONICS est une société algérienne, spécialisée dans la conception, la fabrication, la commercialisation et le service après-vente des appareils électroniques et électro-ménagers, produits informatiques et panneaux photovoltaïques. Créée en 2002 par le groupe BENHAMMADI sous la forme juridique de la société par action.

➤ Condor Electronics est une SPA au capital de 2 450 000 000 DZD et son chiffre d'affaires : **(CA S1 2019) 320 440 000 USD**. Elle emploie 6500 personnes en 2019. En ayant son siège social implanté dans la zone d'activité Rte de M'sila lot70, section 161 Bordj Bou Arreridj 34000-Algérie.

- "Condor" signifie le volant le plus grand dans le monde qui existe seulement en Amérique latine et le signe ® signifie que l'entreprise est enregistrée dans l'office national des publications innovantes pour protéger ses produits de contrefaçon.

Objectifs, missions et l'Organigramme de la SPA Condor Electronics :

Les missions : La mission principale du SPA condor electronics est d'offrir au consommateur algérien un produit d'une qualité incomparable et un service irréprochable.

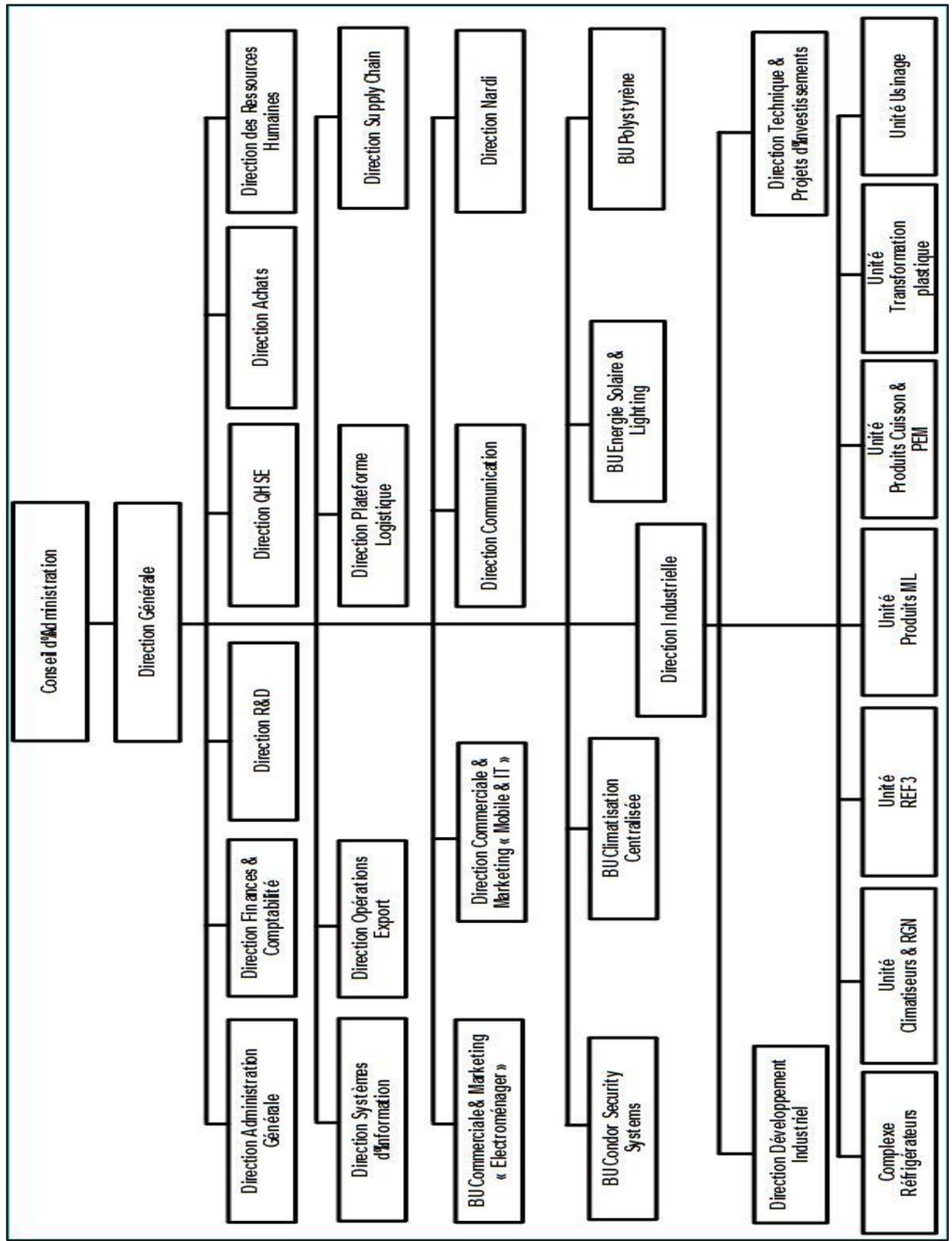
- Détecter et comprendre les besoins des parties intéressées.
- Faire connaître le produit Condor par les algériens en utilisant la communication.
- Le développement de l'activité de l'entreprise ;
- L'assurance d'un approvisionnement régulier du marché d'électro-ménagers et électroniques
- Répondre aux attentes des consommateurs afin de les fidéliser à travers un développement optimal de ses produits.

Les objectifs : la SPA Condor Electronics a pour objectif de :

- Conquérir de nouveaux marchés à l'international,
- Élargir le réseau de distribution à tout le territoire national et développer une politique de distribution par le biais du showroom de Condor Electronics,
- Élargir sa gamme de production,
- Améliorer le service après-vente de ses produits,
- Adapter l'organisation à la stratégie de l'entreprise,
- Mettre en place des politiques de recrutement et formation,
- Préserver la santé et la sécurité de toutes les personnes de l'entreprise,
- Maîtriser la valeur de ses produits par l'amélioration du rapport qualité/prix et la réduction des coûts de fabrication,
- Créer de l'emploi.

L'organigramme de SPA CONDOR ELECTRONICS :

Figure 12: L'organigramme de SPA CONDOR electronics



Source : document interne de SPA CONDOR

La culture organisationnelle qui prévaut dans l'entreprise SPA CONDOR electronics :

Condor présente les caractéristiques culturelles suivantes :

- La politique qu'elle adopte en matière de renouvellement des compétences et de formation continue des travailleurs de tous niveaux, ce qui leur a valu des RH de qualité ;
- Introduire des systèmes et des appareils modernes pour s'assurer qu'ils suivent le rythme des changements et répondent aux besoins du client ;
- Effectuer des procédures périodiques pour les fonctionnaires pour évaluer les performances et apporter les corrections appropriées si nécessaire afin de satisfaire pleinement le client ;
- Attention au client comme facteur garant de la survie de l'entreprise ;
- Répondre rapidement et continuellement aux pressions concurrentielles ;
- Considérant que la créativité est la base du succès, elle cherche toujours à rechercher du nouveau pour suivre le rythme des variables d'environnement interne et externe ;
- Sa dépendance à un système de communication qui permet le libre échange d'idées et d'informations entre ses membres ;
- Diffuser les valeurs de participation et d'esprit d'équipe pour le travail d'équipe pour accomplir les tâches avec l'efficacité requise.

3.1.2. Présentation de la démarche de l'étude

Après avoir achevé l'étude théorique, nous essayons de mettre en évidence une étude empirique axée sur la gestion de la crise sanitaire de COVID-19 au sein SPA CONDOR Electronics, et ce, à travers dans un premier temps, nous avons fait des entretiens avec quelques cadres de responsable de SPA CONDOR. Dans un deuxième temps, nous avons fait un questionnaire destiné aux différents responsables pour apprécier la gestion de crise sanitaire dans l'entreprise SPA CONDOR electronics pour bien comprendre la méthode adopter par l'entreprise dans la gestion de situation exceptionnel de crise sanitaire de COVID-19.

Méthodologie de l'étude :

Notre enquête est déroulée durant trente '30' jours allant du 4 avril au 6 MAI 2021, nous avons effectué nos entretiens formellement avec le manager de HSE (un jour) et le manager de SMI (un jour). Ces derniers nous a aidés à finaliser notre problématique et à vérifier nos hypothèses. Au cours de cette période nous avons procédé à une enquête au sein de la SPA CONDOR dans le but de récolter toutes les informations et données nécessaire pour la réussite de notre étude et atteindre les objectifs de notre recherche.

Étude quantitative :

L'étude que nous voulons entreprendre est basée sur une enquête utilisant un questionnaire (Annexe N°1). Le questionnaire a été conçu de manière à permettre aux personnes interrogées de répondre aux questions posées sans beaucoup de peine ; le traitement des résultats auxquels nous nous sommes parvenus à l'issue de notre travail, nous a permis de déterminer la manière de gérer SPA CONDOR avant et pendant la crise sanitaire de COVID-19.

Différents choix méthodologiques et outils ont été adoptés dans notre étude :

a. Objet de l'étude :

« Que veut-on étudier ? » à travers cette enquête, nous avons essayé d'étudier la gestion de crise sanitaire actuelle au sein de SPA CONDOR, et faire comprendre comment CONDOR gérer cette situation inattendue et comment conserve leur pérennité.

b. La population :

La population ciblée représente l'ensemble des responsables de différents direction de SPA CONDOR qui s'intéressent à la gestion,

c. L'échantillon :

Pour des raisons de la situation critique de condor, la taille de notre échantillon a été fixée à 18 individus (responsables), (c'est le nombre maximum que l'entreprise accepte). Nous l'avons distribué aux cadres de la SPA CONDOR Electronics ces questionnaires pour les analyser.

d. Organisation du questionnaire :

Notre questionnaire comporte 31 questions et une fiche d'identification des personnes interrogées (voir le questionnaire en ANNEXE 01).

e. Définition du type de question à poser :

Pour avoir nos besoins en information nécessaire à notre recherche, nous poseront des questions ouvertes et fermées. Ces questions vont permettre de recueillir les informations nécessaires pour répondre aux questions posées. Nous utiliserons deux formes de questions principales qui sont :

- **Question ouverte :** la question est ouverte mais la personne interrogée dispose d'une liste pour cocher ou citer une autre réponse qui lui convient.
- **Questions fermées :** la forme la plus simple de questions fermées est la question dichotomique (à deux ou plusieurs éventualités).

Dépouillement et discussion des résultats :

Une fois les questionnaires remplis, le traitement statistique des informations obtenues est réalisé par le biais du logiciel « EXCEL » qui est un système de traitement de données simple utilisé pour analyser et confectionner des tableaux, graphes et diagrammes.

Tous les résultats que nous avons obtenus ont été présentés sous forme de tableaux illustrés par des schémas et accompagnés de commentaire.

3.1.3. Définition le type de crise

La crise sanitaire de corona virus (COVID-19) :

Le virus Corona a commencé à se propager à la fin de 2019 dans la ville chinoise de Wuhan, le virus Corona est considéré comme une propagation rapide et se transmet par contact ou par gouttelettes résultant de la toux.

La caractérisation COVID-19 comme une pandémie ne signifie pas que le virus devient de plus en plus mortel. Il s'agit plutôt d'un aveu de la large propagation géographique du virus.¹

Le premier cas a été enregistré en Algérie en 17 février 2020, après, les mesures sanitaires liées au virus ont été initialement appliquées,

En mars 2020, après avoir constaté une augmentation du nombre de cas infectés par le virus, les pouvoirs publics ont adopté des mesures sanitaires obligatoires représentées en quarantaine et des mesures préventives face à la pandémie Corona afin de préserver la santé publique. Ces mesures ont eu un impact négatif sur plusieurs secteurs du pays, en particulier le secteur économique et les entreprises.

La situation actuelle de crise sanitaire mondiale, les entreprises font face à des risques immédiats et de plusieurs natures (risques pour les personnels, risques sur les revenus, risques d'approvisionnement...) et doivent mettre en place des dispositifs pour veiller sur l'évolution de la situation, coordonner les réactions et les actions des différents organes de l'entreprise et être en capacité de prendre des décisions rapidement.

¹ Organisation mondiale de la santé

Section 2 : Résultats et analyse des résultats

Avant d'aborder comment gérer la crise sanitaire du COVID-19 au sein de SPA CONDOR, nous notons que les informations sont le résultat de faire deux entretiens avec ; le Manager de HSE et le second le manager de SMI, a pour plusieurs raisons, notamment :

- Ils ont principalement contribué à la gestion de la crise sanitaire, compte tenu le Manager de HSE est le deuxième responsable au niveaux hiérarchique après le DG,
- L'entretien est censé être mené avec le premier responsable directement, puisque c'est lui qui peut apporter plus de précisions, compte tenu de la situation que connaît l'entreprise en ce qui concerne sa gérance (avant même l'émergence de la crise sanitaire de COVID-19), et le meilleur moyen est de recourir aux le Manager de HSE (Annexe 2) et le second le manager de SMI, auxquels nous a posé une série de questions (Annexe 3), ces réponses ont été la source de notre analyse préliminaire.

3.2.1. L'analyse les entretiens avec le manager de HSE et le manager de SMI :

➤ Analyse de l'entretien avec le manager SMI¹ :

SPA CONDOR electronics a affecté par la crise de COVID-19, comme tous les entreprises et la sociétés Algérienne et du monde. Elle a pris plusieurs mesures et procédures dans différents niveaux depuis l'émergence de la crise dans le pays.

Au début, la direction générale n'a pas pris trop au sérieux la pandémie covid-19 surtout l'impact économique qui n'a pas été prédit, sauf l'adoption des mesures des barrières sanitaire (Protocole sanitaire) et la sécurité de leurs employées. Après la propagation accrue de l'épidémie, SPA CONDOR a disposé des outils d'identification et d'analyse des risques et une veille permanente sur son contexte a toutes les sphères, lorsqu'un PESTEL a été mis à jour a fréquence annuelle pour la direction générale (Analyse MACRO), et SWOT pour l'ensemble des directions (MICRO) avec un plan d'action engagé par chaque direction pour faire face aux risques et opportunités identifiées.

Le confinement et la fermeture des frontières ont fortement impacté l'activité de l'entreprise, très visible du côté des entrées en MP, marqué par une forte baisse des conteneurs à l'importation atteignant les -64% uniquement pour le premier semestre de 2020 par rapport à 2019 et de -72% par rapport à la même période en 2018.

¹ Le manager SMI : le manager de système de management intégré

En matière de ressources humaines le licenciement initié fin 2019 était déjà de taille, allant de 6500 à 4300 soit -34% du nombre d'effectifs.

Que ce soit Le confinement, les restrictions sur le transport, la fermeture des succursales de vente et show-rooms, le pouvoir d'achat...ou plains d'autres facteurs externes d'ordre économiques, sociales et légales, un ensemble qui a fait baisser d'avantage les ventes :

Tableau 7: L'impact de la crise sanitaire de COVID-19 sur l'entreprise SPA Condor electronics (en chiffres)

Année	Chiffre d'affaires (Million dinars)	Exportation (Million dinars)	Importation des MP	Nombre des employés
2019	63	29	-	6500
2020	34	9	-	4300
Taux de variation	29 (-46%)	20(-70)	(-64%)	1200

Source : document interne de l'entreprise

Il y'a aussi des difficultés au sein de CONDOR et à l'extérieur pour gérer cette crise, telle que : La réactivité, la préparation en amont pour gérer les crises et le blocage imposé par l'état sur la matière première (Le nouveau cahier des charges).

Ces difficultés ont été surmontées par établir un PCA au début de la pandémie ainsi que l'organisation des cellules de crise basent sur les recommandations de la Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, le décret exécutif n° 20-69 relatif aux mesures de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19), et le décret exécutif n° 20-70 fixant des mesures complémentaires de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19). Aussi une application de la norme ISO 22301 :2019 ¹à pour la Sécurité et résilience — SMCA— Exigences.

La cellule de crise a été se composé des principaux responsables de SPA CONDOR, et à pour missions de :

- Assurer le suivi rigoureux de l'activité de l'entreprise, identifier les risques et difficultés rencontrés et préconiser les recommandations et solutions pour leur prise en charge ;

¹ Le présent document spécifie les exigences pour mettre en œuvre, maintenir et améliorer un système de management afin de se protéger contre les perturbations, réduire la vraisemblance de leur survenance, s'y préparer, y répondre et se rétablir lorsqu'elles se produisent.

- Veiller à assurer une continuité de toutes les activités de l'entreprise dans tous ses démembrements ;
- Centraliser les informations relatives à l'activité de l'entreprise et assurer une communication avec toutes les structures et institutions internes et externes ;
- Veiller à une coordination effective et efficiente entre les différentes filiales de l'entreprise ;
- Édicter les recommandations et orientations pour la prise en charge et le suivi des difficultés rencontrées.

Stratégiquement ; Les principales stratégies destinées à faire conserver le chiffre d'affaires pendant la crise du COVID-19 représenté dans : La vente en ligne. Qui a été très bénéfique pour l'entreprise durant la période du confinement et la fermeture des différents points de vente.

Donc ; Condor peut surmonter la crise en interne, mais les restrictions et le blocage imposés par les nouvelles lois ne facilite pas la tâche (Surtout importation MP), donc l'ouverture de l'importation MP tel qu'elle était avec le régime CKD / SKD.

1.1. Analyse l'entretien avec le manager HSE :¹

La politique de la direction HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) est un domaine d'expertise comprenant l'identification des risques et le respect des normes de production d'une entreprise, avec une attention particulière à l'environnement de travail des salariés, au matériel et au respect de l'environnement.

Le manager de HSE, il est compris responsable de la gestion de la sécurité industrielle au sein de SPA CONDOR. Il occupe un rôle de gestionnaire, Les législations en matière de sécurité et d'environnement sont étoffées et complexes et leurs domaines d'application s'étendent. Par conséquent. Il maîtrise les connaissances d'HSE, cela lui permet d'intégrer les normes et les règlements y afférents aux activités de l'entreprise, à l'aide notamment des outils recommandés par les textes législatifs (Analyses de risques, formation des travailleurs).

Donc il a pour mission principale de réduire les risques au travail : accidents, maladies professionnelles, bruit, pollution, etc. et d'augmenter la qualité des produits et services. Avec la mise en place et le suivi des plans d'actions.

Depuis les premiers temps de l'émergence de la pandémie en Algérie (mars 2020), le manager de HSE a convoqué les dirigeants de SPA CONDOR pour réunir pour analyser la situation et prendre les mesures nécessaires. Trois types des cellules de crise a été créé depuis le 03-03-2020 (la première cellule a été créé le 03-03-2020).

➤ Cellule de Crise central (les composants) :

¹Le manager 'HSE' : le manager d'Hygiène et de Sécurité de l'Environnement

Le directeur Général ; Le directeur QHSE; Le Directeur RH ; Le Manager HSE ; Le Président de la CPHSE; Le Médecin du travail,

Elle est pour objectif :

- Déclencher et mettre en œuvre les dispositifs du Protocole Sanitaire de l'entreprise ;
- Veiller à la mise en œuvre du P.S au niveau de tous les sites de l'entreprise ;
- Coordonner avec les autorités locales et centrales de l'État ;
- Piloter la situation de crise et coordonner les moyens mis en œuvre et les actions correctives
- Centraliser l'information pour éviter toute distorsion d'image ;
- Prendre toutes les mesures devant empêcher la propagation de l'épidémie ou de la pandémie dans l'entreprise ;
- Mobiliser tous les moyens nécessaires pour la protection des travailleurs ;
- Élaborer des mécanismes efficaces de mobilisation et de déploiement rapides des ressources de l'entreprise vers les unités qui en ont besoin ;
- Procéder à l'estimation des besoins : approvisionnement en EPI (masques, bavettes, gants, gel, etc.), produits désinfectants et produits de nettoyage ... ;
- Évaluer les impacts à court, moyen et long terme ;
- Engager les actions de retour à la normale ;
- Déclarer la fin du PSC (apparemment jusqu'à la fin de 2021) ;
- Réexaminer le plan d'urgence de la pandémie de l'entreprise.

Deux cellules de crise de site :

➤ **Cellule de crise Unité de Production (les composants) :**

Directeur d'unité ; Responsable HSE ; Responsable RH & MGX ; Responsable Production ; Responsable SCM ; Responsable Maintenance ; Membres de la CPHU,

➤ **Cellule de Crise des Directions Régionales (les composants)**

Directeur de la Direction ; Responsable HSE & Sécurité interne ; Responsable RH & MGX ; Responsable GDS ; Membres de la CPHU ;

Ces deux cellules de crise à pour objectif :

- Mettre en œuvre le PSC au niveau du site ;
- Informer et sensibiliser les travailleurs sur les règles sanitaires mises en place au sein de l'entreprise ;
- Faire remonter des informations et mesures prises dans le site à la cellule central ;
- Recenser, réunir régulièrement les informations sur les cas suspects confirmés d'infection du Covid-19
- Appliquer strictement les instructions reçues de la cellule de crise central ;

- Établir la liste des travailleurs atteints de maladies chroniques ;
- Garantir les conditions du respect des gestes barrière.

Ces cellules se réunirent régulièrement sur la demande du Directeur Général, les cheffes des unités de production ou le directeur régional. Les informations ont été centralisées par la structure HSE et la direction RH.

SPA CONDOR Electronics a mis en place un Protocole Sanitaire (PSC) (ANNEXE 04) qui a fixé les dispositions d'organisation, les mesures sanitaires indispensables à prendre et les actions à mener pour assurer une préservation de la santé et la sécurité du personnel et des visiteurs dans les sites de la SPA CONDOR Electronics. Ce Protocole s'applique à tout le personnel de la société, visiteurs et prestataires qui sont sous le contrôle de la SPA CONDOR Electronics, durant la période de la crise sanitaire. Le PSC a une durée de deux ans (jusqu'à la fin 2020).

Autres mesures prises dans les sites de travail par SPA CONDOR :

- Une réorganisation des horaires de travail et de transport des travailleurs
- Des mesures barrières ;
- Annulations des formations et des grands rassemblements
- Organiser des réunions à distance au sein de la direction pour éviter les regroupements, et privilégiant les équipes les plus petites.
- Le nettoyage et la désinfection régulière de toutes les surfaces
- L'entreprise procède à des opérations spécifiques de nettoyage et de désinfection, en fonction de l'évolution des exigences sanitaires ou des cas avérés de Covid-19, particulièrement quand les locaux sont ouverts au public.

Les mesures les plus importantes et à appliquer au sein de SPA CONDOR sont liées à :

- **Les Mesures Barrières Sanitaires** : Les principes de base d'une bonne hygiène ; Mesures de distanciation physique ;
- **Mesures liées à L'organisation des espaces du travail** : Les mesures d'hygiène dans les postes administratifs ;
- **Mesures liées à l'entrée sur le site** : Accès au site de l'entreprise ; Accueil ; Prise de température des travailleurs et visiteurs ;
- **Mesures liées à l'Organisation du transport** : Moyen de transport collectif de l'entreprise ;
- **Mesures liées à la gestion des restaurations** : Cas d'interruption du service de Restauration collective ; Cas du maintien du service de restauration ;

- **Mesures liées au nettoyage et la désinfection des locaux :** Modification des tâches du personnel d'entretien ; Nettoyage et désinfection des sols et des surfaces ; Nettoyage et désinfection des locaux fréquentés par une personne malade de Covid-19 ;
- **Mesures liées au nettoyage et désinfection de l'ambulance ;** Nettoyage et Désinfection entre chaque intervention ; Nettoyage et Désinfection quotidienne ; Nettoyage et Désinfection hebdomadaires ;

Les difficultés rencontrées par SPA CONDOR pour gérer cette situation durant les premiers mois sont : le panique des travailleurs, le manque d'information sur la pandémie et l'absence de la culture de porte les bavettes et l'utilisation du gel hydro alcoolique et l'absence ces produits dans le marché algérien.

Pour la panique des travailleurs, SPA CONDOR pris de certaines mesures suivantes :

- Faire sortir les travailleurs qui n'ont pas consommé le reliquat du congé l'année précédente
- L'ouverture des congés annuel de l'année en cours par anticipation,
- Le déclenchement du processus des congés exceptionnels
- Le déclenchement du dispositif de chômage partiel ou chômage technique
- Notes de service périodiques pour tous les travailleurs concernant la nécessité et l'importance de respecter le protocole sanitaire au sein de l'entreprise (ANNEXE 04)

Pour les bavettes la confection de masques en tissu lavables et pour gel hydro alcoolique : l'utilisation de produits d'hygiène disponibles sur le marché national (2000000.00 DZ chaque mois pour les bavettes).

Les travailleurs/visiteurs qui refuseraient de passer le contrôle de température ou ne respectent pas le PSC ne pourront pas accéder au site.

Et pour la source d'inquiétude pour l'entreprise SPA CONDOR c'est le confinement total ou partiel à plusieurs mois

L'efficacité et l'engagement des responsables, l'Agents de HSE et l'engagement de la direction général ont aidé mieux SPA CONDOR pour gérer cette situation. Donc la crise a un grand impact sur structure de la direction de QHSE tell que le trop de travail pendant cette période et une grande responsabilité. C'est la seule direction au sein SPA CONDOR qui a n'est pas suspendue et conserver de 50% de son effectif. Et applique le travail à distance au sein la direction pour éviter les regroupements.

Le travail sera à 100 % d'ici la fin de la pandémie dans le monde, et c'est probablement à la fin de l'année 2022 ou le début 2023. Le fonctionnement actuel est à 80 % (Problème de

CHAPITRE 3 : La gestion de la crise sanitaire COVID-19 dans l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS

fermeture des frontières, de financement et des nouvelles lois dans le secteur d'électroménager).

Le nombre des travailleurs affectés par le COVID-19 sont :

Tableau 8: Le nombre des travailleurs de SPA CONDOR affectés par le Virus COVID-19

Les vagues La direction	1 ^{er} vagues (jusqu'à le 18/11/20)	2eme vagues (1/11/2020/ à 18/11/2020)	18/11/2020 30/04/ 2021	Totale
La production	89	19	2	110
Maintenance	19	0	0	19
GDS	10	3	0	13
MGX	4	0	0	4
HSE	4	4	0	8
ADM	26	2	2	30
Sécurité	11	0	0	11
Autre	1	1	0	2
TOTALE	164	29	4	197

Source : direction QHSE

La direction QHSE a proposé à la direction général un plan de continuité d'activité parce que ce dernier englobe tout type de crise y compris la crise sanitaire, mais la direction générale ne valide pas ce PCA.

On constate d'abord que, selon les responsables, cette crise a été bien prise en charge, malgré les pertes importantes pour l'entreprise et sa suspension totale de travail pendant 25 jours (mois d'Avril, Sauf la direction de QHSE), mais elle a maintenu sa stabilité. Quant aux instructions qui en ont été extraites, c'est que l'entreprise doit faire un excellent travail afin d'améliorer son travail et ses travailleurs en suivant les méthodes de travail reconnues et adaptables.

3.2.2. L'analyse du questionnaire :

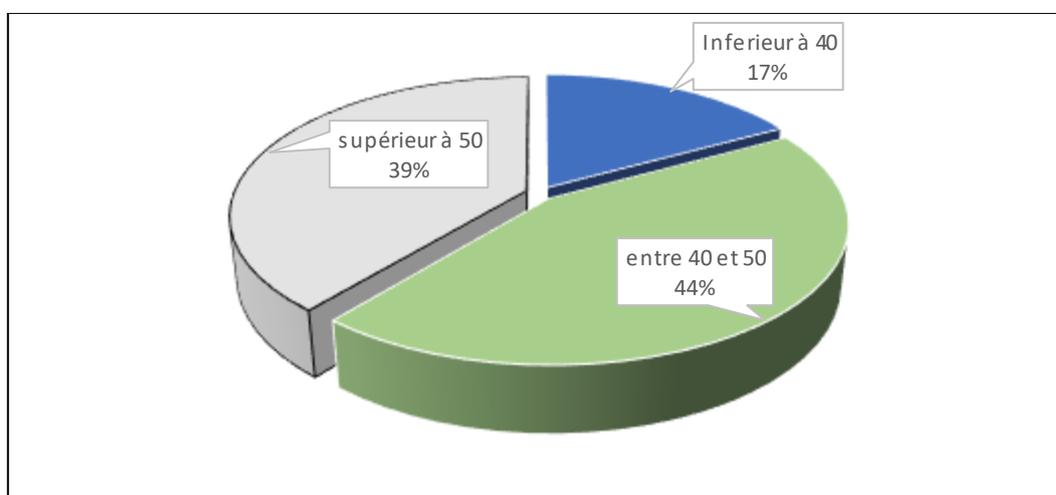
Les données personnelles :

1. L'Age :

Tableau 9: L'Age des responsables de SPA CONDOR

Inférieure à 40		Entre 40 et 50		Supérieure à 50	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
3	17%	8	44%	7	39%

Figure 13: classification les responsables selon l'Age



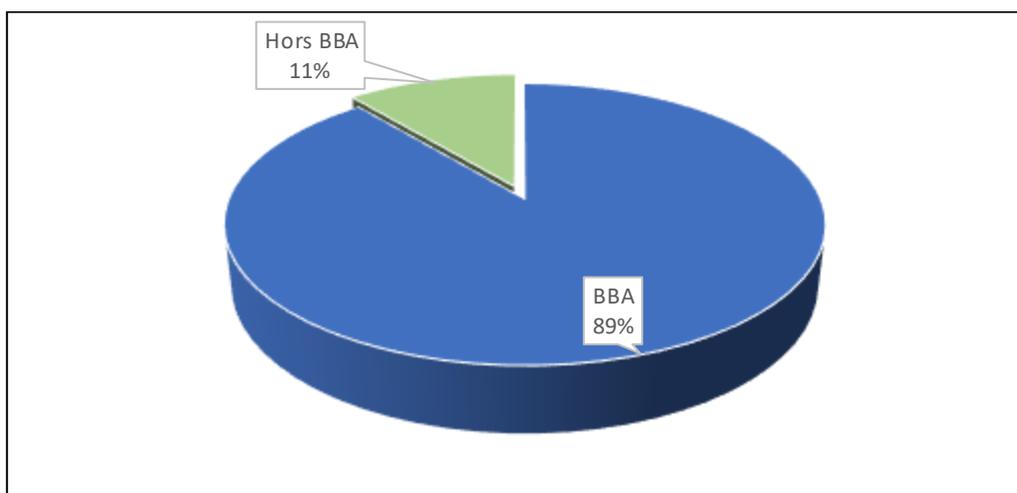
On note que la plupart des membres de l'échantillon ont entre 40 et 50 ans, ce qui peut être considéré comme la preuve qu'ils ont une vaste expérience en gestion soit au sein de SPA condor ou autre entreprise, d'autant plus qu'elle s'agit d'une entreprise leader dans le domaine de l'électronique. De plus, 17% d'entre eux ont moins de 40 ans, ce qui peut indiquer que l'entreprise forme les cadres et motive les jeunes à être l'avenir de l'entreprise.

2. La résidence :

Tableau 10: Le lieu de résidence des responsables de SPA CONDOR

BBA		En dehors de (BBA)	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
16	89%	2	11%

Figure 14: les données de la résidence des responsables



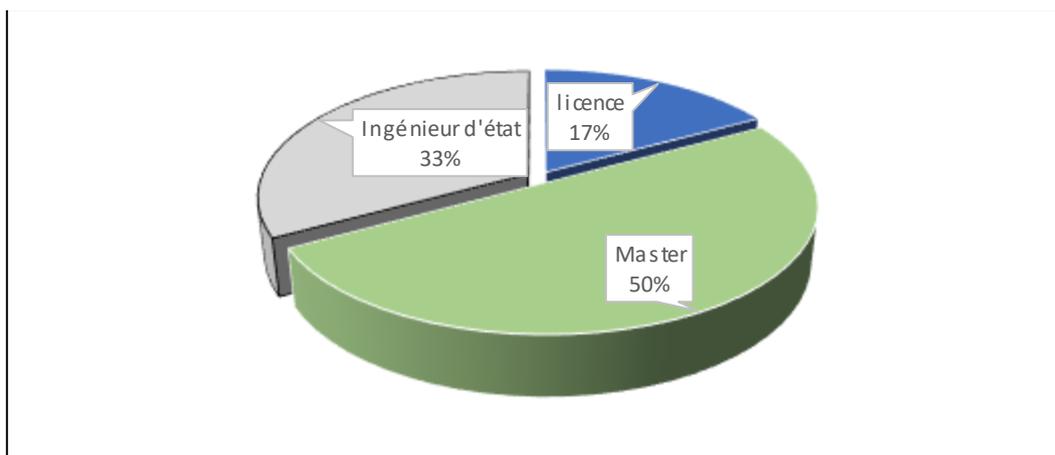
La majorité des membres de l'échantillon sont vivre dans la région de BBA (89%), ce qui contribue quelque peu à la non-propagation du virus, d'autant plus que la wilaya n'a pas connu une large propagation de l'épidémie contrairement autres wilaya voisins, ce qui signifie que le taux d'infection des responsables et leurs familles est faible, ce qui leur permet de se consacrer à la gestion de crise que traverse SPA CONDOR. Quant à ceux qui vivent en dehors de BBA, ils peuvent avoir des difficultés à venir ou à vous rendre au siège de l'entreprise et ils peuvent être considérés comme une menace pour les travailleurs à l'intérieur de l'entreprise, surtout s'ils proviennent de zones qui ont connu une large propagation de l'épidémie.

3. Les qualifications académiques :

Tableau 11: Les qualifications académiques des responsables de SPA CONDOR

Licence		Master		Ingénieur d'état	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
3	17%	9	50%	6	33%

Figure 15: les qualifications académiques des responsables



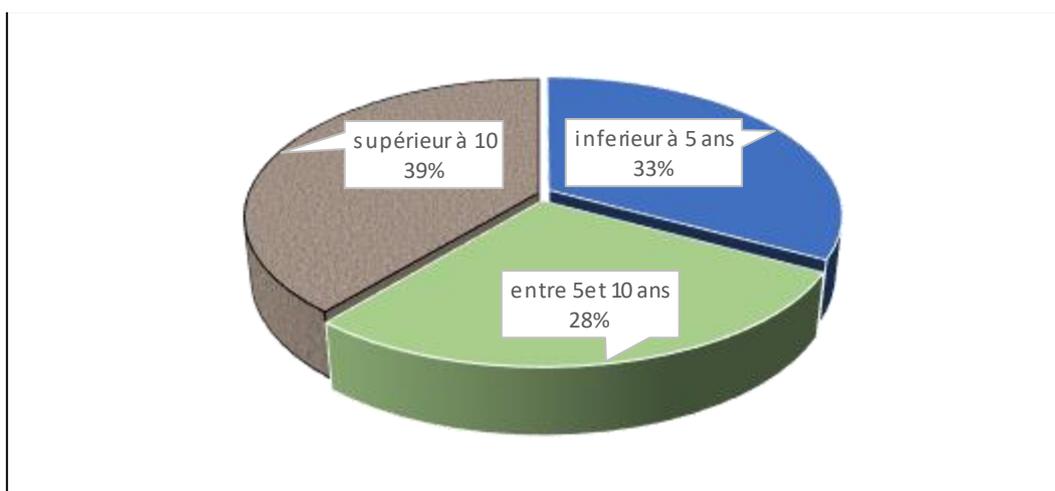
L'échantillon n'a pas été choisi au hasard, mais c'est plutôt le seul qui peut être en mesure de fournir des explications et des informations honnêtes sur la crise car il a participé à sa gestion, étant donné que la tâche de gestion est la tâche des responsables de l'entreprise. Le niveau le plus bas des responsables est la licence, ce qui représente un faible pourcentage (17 %), et la plupart d'entre eux ont moins de 40 ans et sont de nouveaux membres de l'entreprise. Nous constatons également que 50% ont une maîtrise dans diverses branches de l'économie et de la gestion, tandis que 33% ayant un ingénieur d'état, ils représentent les cadres de l'entreprise et ils ont une vaste expérience de la gestion au sein de l'entreprise.

4. Durée de service au sein de SPA CONDOR :

Tableau 12: Durée de service au sein de SPA CONDOR

Inferieur à 5 ans		Entre 5 et 10		Supérieur à 10	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
6	33%	5	28%	7	39%

Figure 16: : la durée de service des responsables au sein de SPA CONDOR



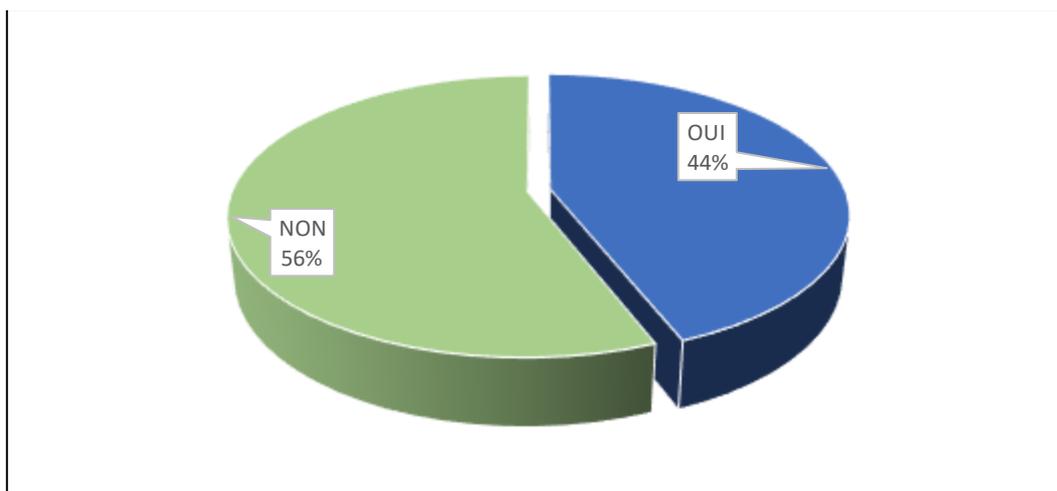
Travailler au sein d'une entreprise privée pendant une longue période donne une expérience et des compétences qui peuvent être développées, surtout s'il va continuer le travail dans une longue période. Il a été remarqué à partir de ce questionnaire que le pourcentage des responsables qui ont travaillé dans SPA CONDOR pour une période supérieure à 10 ans représentent 39%, ce qui signifie qu'ils connaissent très bien les détails les plus importants dans la gestion au SPA CONDOR et la façon de faire bon usage de toutes les ressources disponibles et l'application des procédures de travail. Quant à la catégorie qui varie entre 5 et 10 ans ' expérience managériale, qui représente 28%, on peut dire qu'elle est au stade de la découverte et de l'acquisition de compétences managériales au sein de l'entreprise. La catégorie des moins de 5 ans est également considérée comme la catégorie nouvellement fusionnée et a moins d'expérience que les deux catégories précédentes, Les deux dernières catégories sont les cadres du futur de SPA CONDOR.

5. Avez-vous travaillé dans une autre entreprise :

Tableau 13 les responsables qui travaillant dans une autre entreprise

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
8	44%	10	56%

Figure 17: Le % des responsables qui travaillent dans une autre entreprise



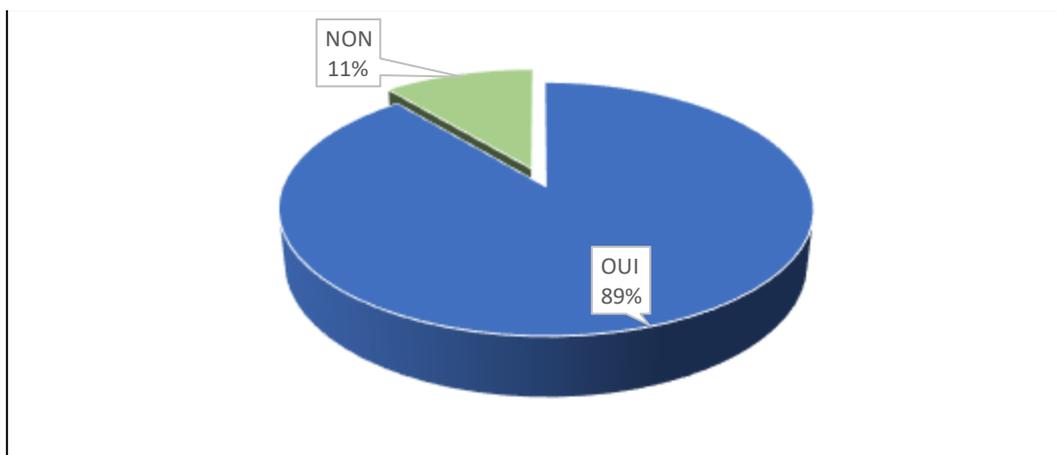
56% ont commencé à travailler directement dans l'entreprise, ce qui peut affecter négativement son rendement général en raison du manque d'expérience ou de compétence dont ils disposent et d'une connaissance limitée des détails de l'entreprise, et la plupart d'entre eux ont gravi les échelons au fil du temps. Quant à l'autre catégorie, elle représente 44%, car elle a fonctionné pour d'autres entreprises industrielles afin qu'ils aient ce qu'il fallait peut-être embauchés directement comme administrateur sans passer par l'échelle.

6. Avez-vous déjà le mot crise dans votre cheminement de carrière :

Tableau 14: le mot crise dans le cheminement de carrière des responsables

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
16	89%	2	11%

Figure 18: le mot crise dans l'enchaînement des responsables de SPA CONDOR



La majorité des responsables au sein de DPA CONDOR ont traversé d'une situation de crise dans leur carrière, avec un taux de 89%, ils ont donc la plus grande capacité de prévision et d'analyse des événements internes et externes qui menacent l'activité normal de l'entreprise et la possibilité de les gérer efficacement. Par rapport aux responsables n'ayant pas traversé d'une situation de crise dans leur carrière, ils rencontrent des difficultés à prévoir, gérer et prévoir les crises, ils représentent un faible pourcentage, on peut considérer qu'ils n'affectent généralement pas la gestion de la crise de l'entreprise.

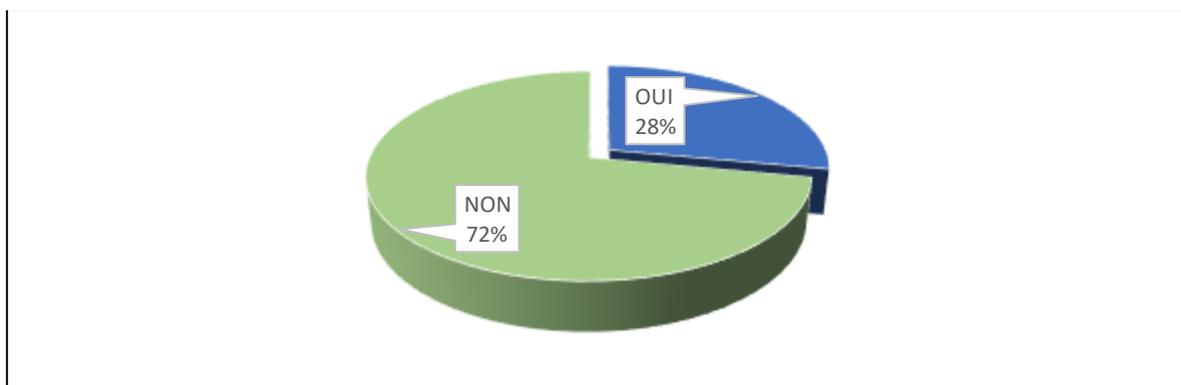
La gestion de crise au sein de SPA CONDOR :

7. Êtes vous formé à la gestion des crises ?

Tableau 15: Le nombre des responsables ayant fait une formation à la gestion des crises

OUI		NO	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
5	28%	13	72%

Figure 19 : Le % des responsables ayant fait une formation à la gestion des crises



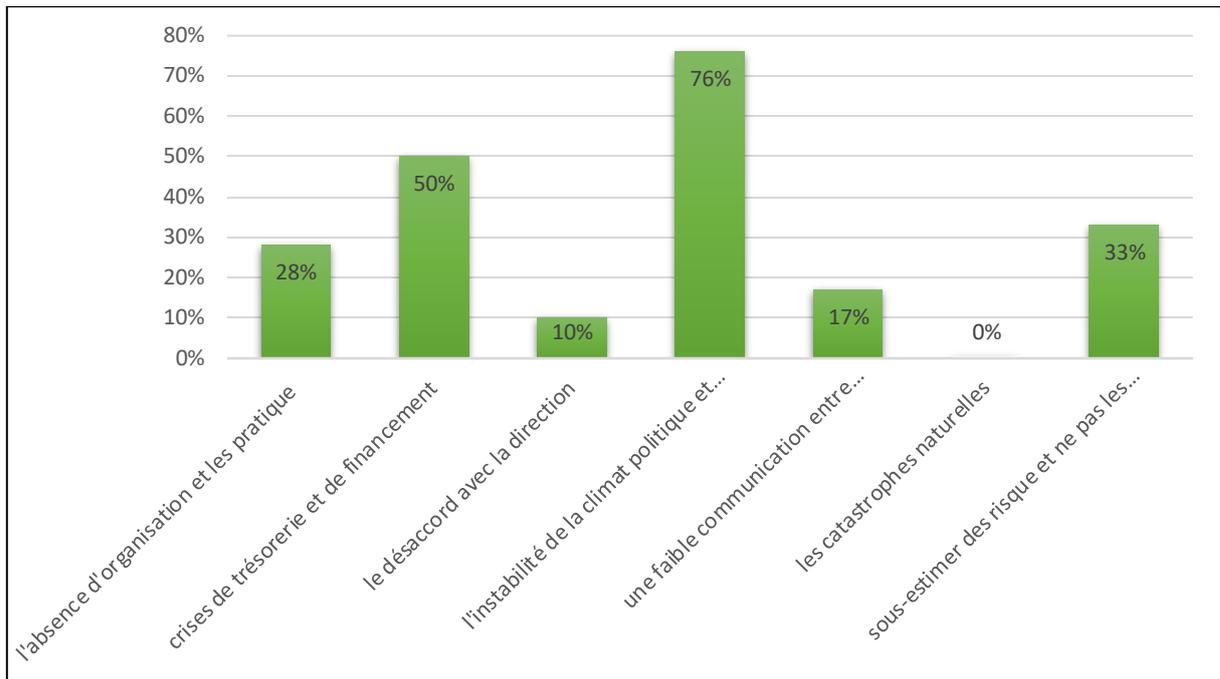
28% de nombre d'échantillon sont formé dans la gestion des crises qui aide l'entreprise à surmonter certaines crises par l'exploitation leurs expertises dans la gestion ces situation. L'entreprise donne une occasion de développer ces expertises et de les appliquer sur le terrain, pour le 72% qui ne pas formés, ils peuvent acquérir de l'expérience au cours d'une crise mais il est difficile de détecter les signes d'une crise ou la gérer.

8. Quelles sont les événements qui peuvent entraîner CONDOR dans une crise ?

Tableau 16: Des données d'événements qui entraînent SPA CONDOR dans une crise

L'événement	La fréquence	Le %
L'absence d'organisation et les pratiques de la gestion	5	28%
Crises de trésorerie et de financement	8	44%
Le désaccord avec la direction	4	22%
L'instabilité de la climat politique et réglementaire	8	44%
Une faible communication et la fiabilité des informations	3	17%
Sous-estimer des risques et ne pas les prendre en considération	6	33%
Les catastrophes naturelles	/	/

Figure 20: représentation les données d'événements qui entraînent SPA CONDOR dans une crise



La majorité a souligné l'instabilité de la climat politique et réglementaire en Algérie comme une menace, car lors de la dernière années, l'Algérie a connu plusieurs changements dans de nombreux systèmes d'organisation, notamment ceux liés au domaine économique et les Lois d'importation,

Nous constatons également que 50% des crises peuvent être des crises de trésorerie, qui sont connaittent dans toutes les entreprises algériennes,

Sous-estimer des risques et ne pas les prendre en considération peut entrer l'entreprise dans une crise inattendue, tell qu'elle représente à 33%,

L'absence de l'organisation et les bons pratiques représente à 28%, alors que le travail aléatoire peut conduire à des dommages, et le manque d'organisation conduit également à la paresse au travail, Il y a ceux qui ont exprimé la négativité du système suivi et les méthodes de gestion qui n'ont pas été développées.

Une faible communication entre personnels et l'insuffisance des qualifications est présente à 17%, ces deux éléments ont été largement négligés, alors qu'ils font partie des éléments les plus importants de la gestion de crise, et cela indique également que l'entreprise n'a pas accordé l'importance nécessaire à l'élément communication.

8% représente le désaccord avec la Direction, et comme nous l'avons mentionné précédemment, conduit à des conflits sociaux au sein de l'entreprise,

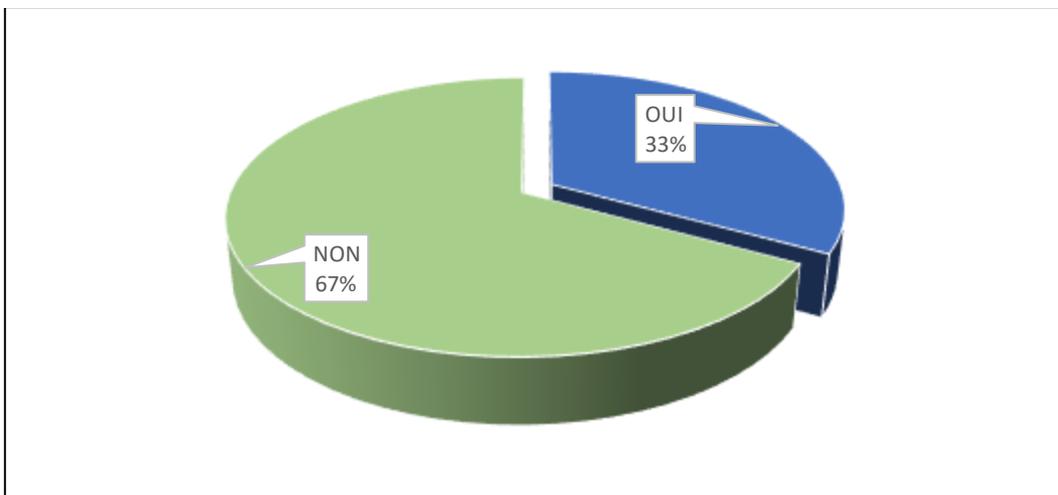
Les catastrophes naturelles, ils été négligés parce que c'est rare et L'entreprise n'a été touché par aucune crise naturelle survenue dans la région.

9. Êtes vous préparez à gérer ces types des événement ou crises ?

Tableau 17: Données de la préparation des responsables à la crise

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
6	33%	12	67%

Figure 21: représentation les données de la préparation des responsables à la crise



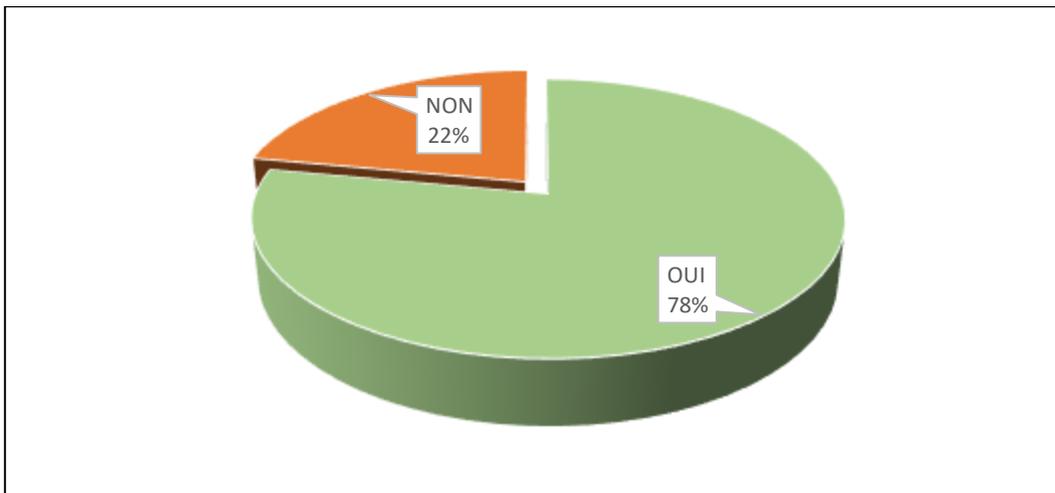
33 % ont dit 'oui', c'est-à-dire qu'ils sont conscients des problèmes vécus dans l'entreprise, Quant aux 67 % qui ont dit 'non' ne pas être au courant ou ne pas être au courant des problèmes au sein de l'entreprise, et en cas de crise, il y aura il n'y a pas de réponse tangible contre elle. On confirme ici l'absence d'une culture des crises au sein de l'entreprise qui est peu nombreuse et pas assez répandue.

10. Avez-vous rencontré des problèmes ou des conflits au sein de CONDOR (ou votre direction) qui ont suscité de l'anxiété face à cette situation ?

Tableau 18:Données qui exposent l'entreprise SPA CONDOR à des problèmes et conflits qui ont suscité de l'anxiété face à ces situations

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
14	78%	4	22%

Figure 22: représentation les données qui exposent l'entreprise SPA CONDOR à des problèmes et conflits qui ont suscité de l'anxiété face à ces situations



78% ont répondu 'non', ce signifie que leur entreprise vit dans un environnement stable, ce qui peut être considéré comme incorrect, surtout que les entreprises vivent dans un environnement instable en raison des nombreux changements qui surviennent dans l'entreprise, qu'ils soient internes ou externes. 22% ont répondu 'oui', c'est la preuve qu'ils sont responsables et coexistent avec les changements internes et externes de l'entreprise qui surviennent soudainement.

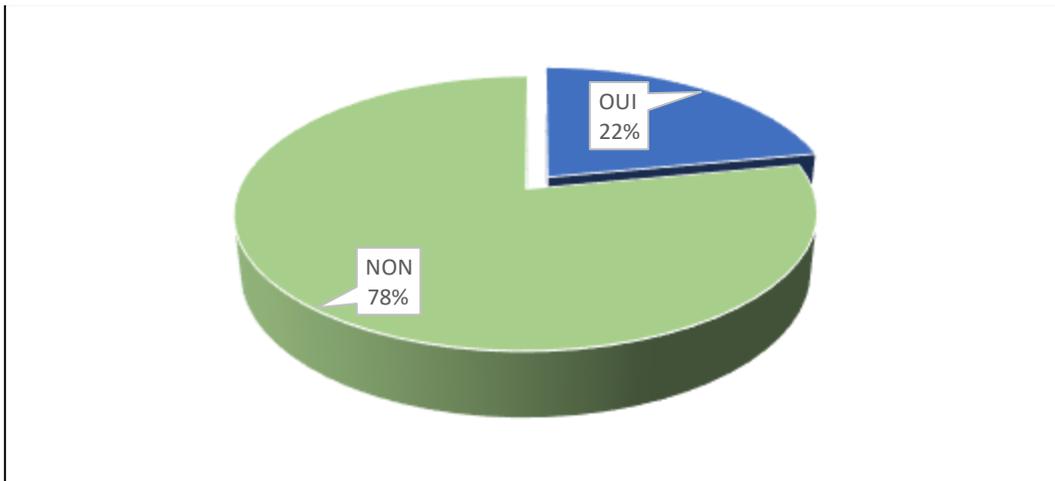
La plupart de ces problèmes étaient des grèves et des conflits sociaux à l'intérieur de l'entreprise, à l'extérieur, ils sont liés aux prix des matières premières et à la commercialisation des produits ...etc.

11. Votre entreprise à t-elle traversé à une situation de crise ?

Tableau 19: données d'exposition l'entreprise à une crise

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
4	22%	14	78%

Figure 23: représentation les données d'exposition l'entreprise à une crise



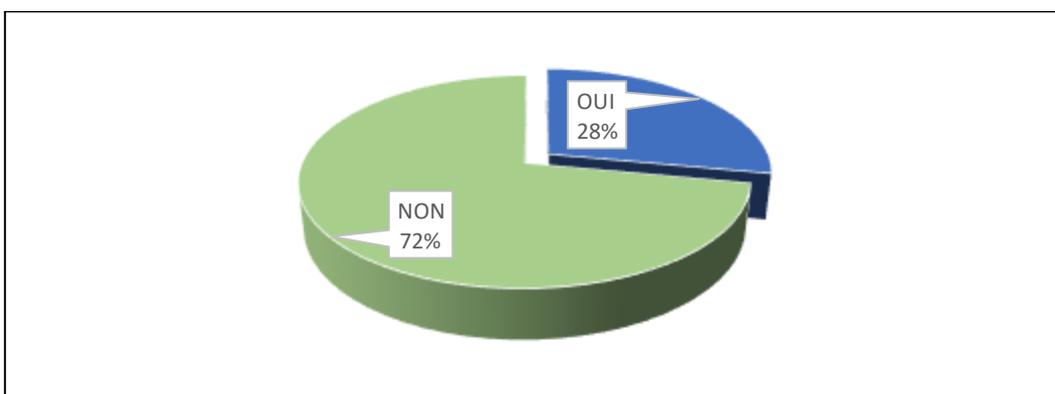
78 % des membres de l'échantillon ont répondu 'non', ce qui signifie que l'absence de la culture de crise au sein de l'entreprise, car ils n'en avaient jamais entendu parler auparavant. Par rapport aux 22% qui ont répondu 'oui', ce sont peut-être des hauts responsables ou ils ont une longue période de travail à l'entreprise considérant que ce sont eux qui assument toutes les situations que l'entreprise rencontre.

12. Êtes vous préparé à gérer ces crises ?

Tableau 20: Données de la préparation à gérer ces crises

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
5	28%	13	72%

Figure 24:représentation les données de la préparation à gérer ces crises



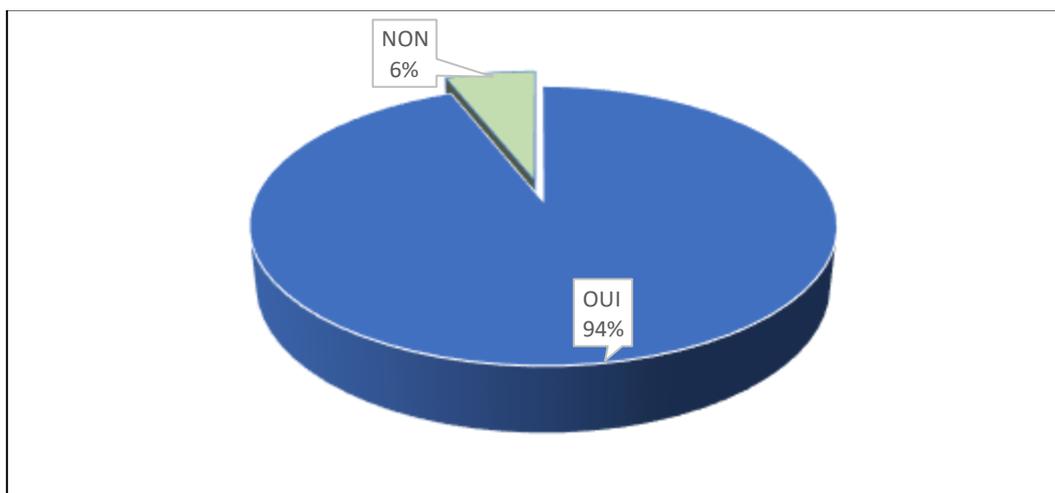
On trouve ici une sorte de contradiction entre cette réponse et la troisième réponse, mais ce n'est pas une grande différence ; que des 28 % ne soit désormais seulement 28 % pas prêt pour la crise, donc il n'y avait pas de préparation aux crises.

13. Condor a détecté tôt les signes d'une crise (CONDOR a détecté l'entrée en crise)

Tableau 21: Données de détection les signes de la crise sanitaire COVID-19

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
17	94%	1	6%

Figure 25: représentation les données de détection les signes de la crise sanitaire COVID-19



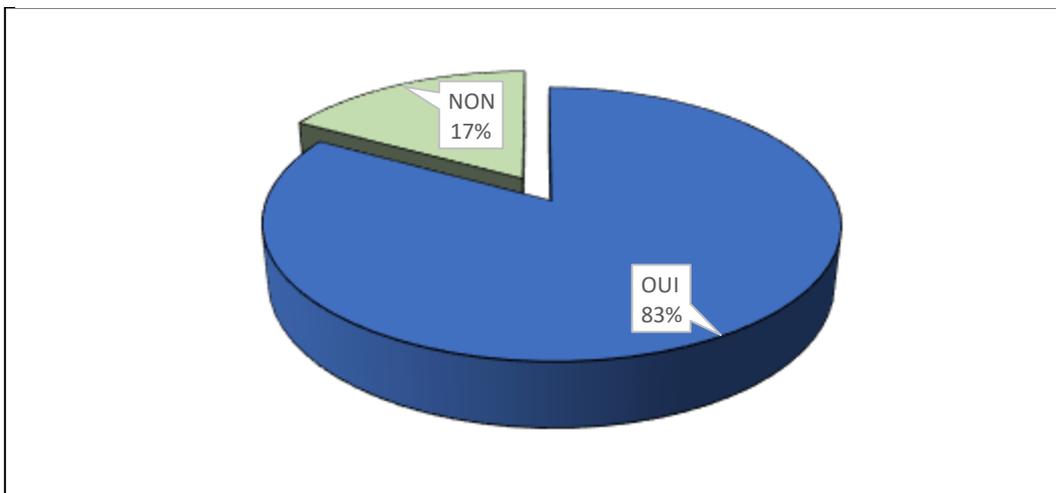
On remarque que 94% ont répondu à 'oui' qui signifie que SPA CONDOR et leurs responsables à suivre leur environnement et suivre la source de leurs MP 'la chine', dans lequel le virus a apparu la première fois au city du Wuhan 'chine', qu'il a affecté négativement sur les entreprises de Wuhan, SPA CONDOR à créer une cellule de crise la première cellule : le 03-03-2020 composé des responsable HSE de tous les Sites et la deuxième cellule centrale durant la fin de la 1^{er} vague de Covid-19, Cela confirme les informations de l'entretien du manager de HSE. Le 6% peut représenter la catégorie qui se préoccupe aux affaires internes de l'entreprise plus que de gérer les situations des crises, en plus l'absence des canaux médiatiques qui ne permettent pas aux indicateurs de la crise de remonter rapidement (l'absence de la communication ascendant), ou qu'il pense que l'entreprise n'est pas sensible à de tels événements.

14. Au début de l'émergence de la crise dans le pays, avez-vous pris la possibilité de fermer l'entreprise temporairement ?

Tableau 22: les données des responsables de la possibilité de fermer l'entreprise temporairement

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
15	83%	3	17%

Figure 26: représentation les données des responsables de la possibilité de fermer l'entreprise temporairement



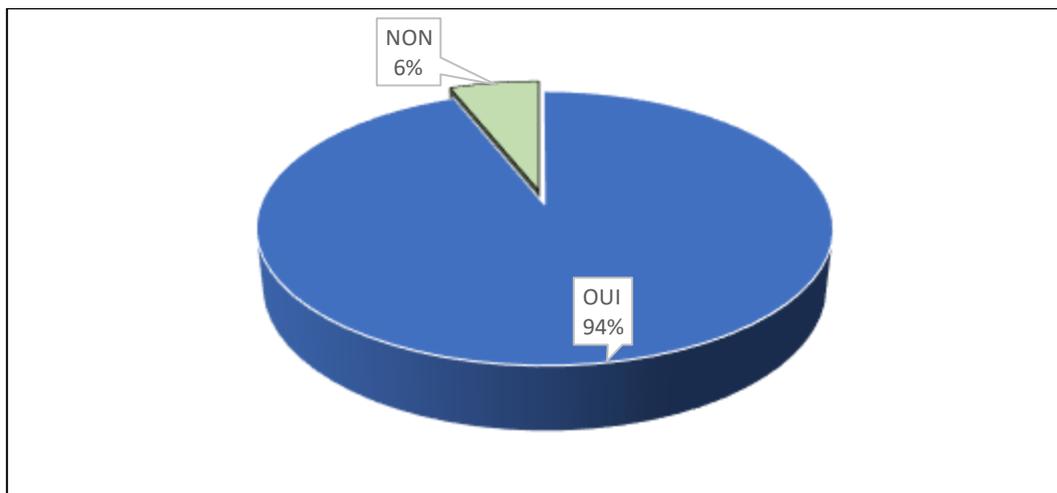
83% répondant 'oui' sur la possibilité de fermer l'entreprise, qui signifie que les responsables ayant connu l'impact de cette épidémie sur l'économie Algérienne en général et l'entreprise SPA CONDOR en particulier, SPA CONDOR a été fermée temporairement dans une période de 25 jours du mois d'Avril 2020, sauf la direction de QHSE, seule la structure HSE qui a travaillé à 50% de son effectif. Le reste 17% l'absence d'une vision globale sur l'économie dans cette catégorie ou la négligence de l'impact sur l'entreprise tel que l'épidémie touche la personne ne touche pas le matériel de l'entreprise.

15. Votre direction a-t-elle été temporairement suspendue ?

Tableau 23: les données de suspension temporaire du travail au sein SPA CONDOR pendant la crise de COVID-19

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
17	94%	1	6%

Figure 27: les données de suspension de temporairement le travail au sein SPA CONDOR pendant la crise de COVID-19



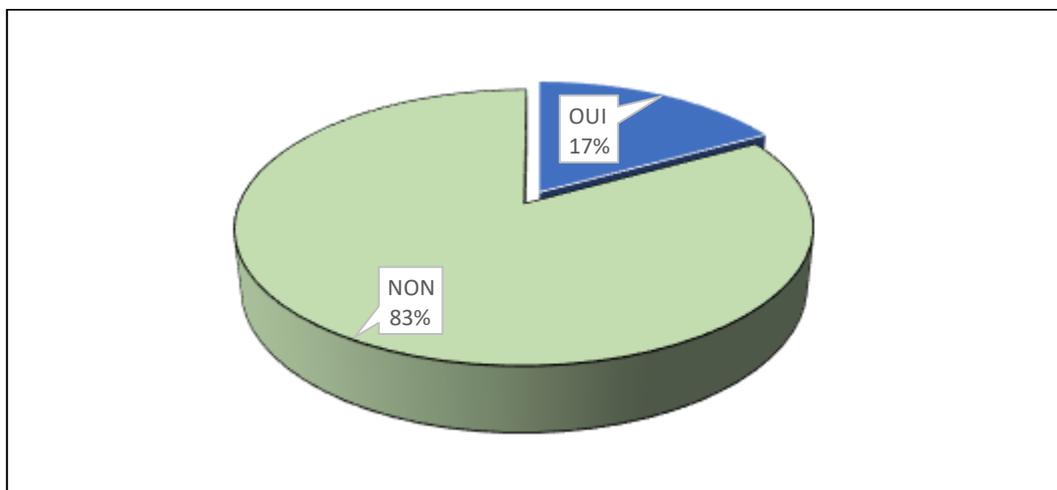
94% de responsables, leurs directions ont été temporairement suspendue et une 6% représente la continuité leurs travaux avec un effectif minimal, cela confirme la réponse précédente et l'entretien avec le manager HSE.

16. Êtes vous intéressé/concerné par la gestion des crises dans CONDOR ?

Tableau 24: les données des responsables qui intéressent par la gestion des crises dans SPA CONDOR

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
3	17	15	83

Figure 28: représentation les données des responsables qui intéressent par la gestion des crises dans SPA CONDOR



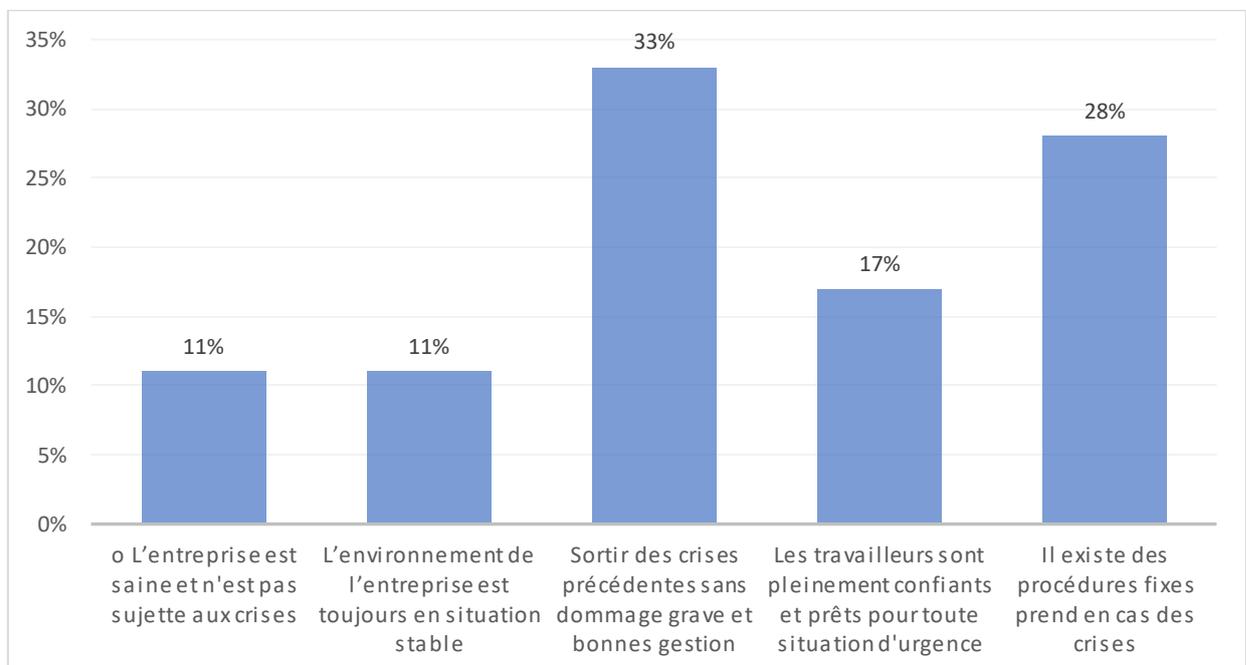
83 % de l'échantillon ne sont pas intéressés par la gestion de la crise, cela peut être considéré qu'ils ont participé à la gestion selon la décision de la haute direction et sa mise en œuvre uniquement.

17. Si vous vous ne préparer pas au la gestion des crises cela est du :

Tableau 25: les Raisons de ne pas se soucier ou préparer à la gestion de la crise

	La fréquence	Le %
L'entreprise est saine et n'est pas sujette aux crises	2	11%
L'environnement de l'entreprise est toujours en situation stable	2	11%
Sortir des crises précédentes sans dommage grave et bonnes gestion	6	33%
Les travailleurs sont pleinement confiants et prêts pour toute situation d'urgence	3	17%
Il existe des procédures fixes prend en cas des crises	5	28%

Figure 29: les Raisons des responsables pour ne pas se soucier ou préparer à la gestion de la crise



Sortir des crises précédentes sans dommage grave avec bonnes gestions et l'existence des procédures fixes prend en cas des crises, qui les ont que beaucoup des responsables ne se préparent pas aux crises, et cela représente un danger pour l'entreprise, parce que chaque crise

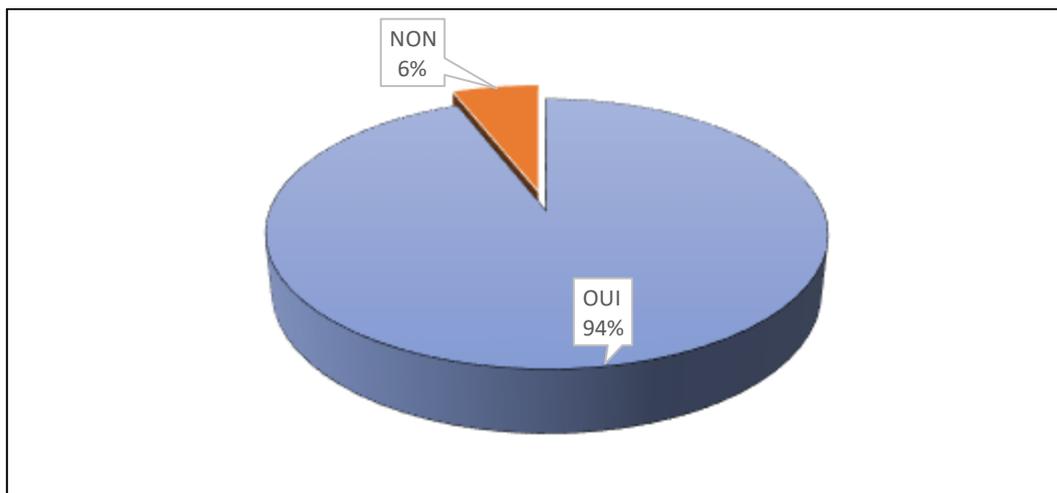
a sa propre méthode de traitement et de gestion. Dans le cas que les travailleurs sont pleinement confiants et prêts pour toute situation d'urgence et que l'entreprise est saine et n'est pas sujette aux crises, elle n'est pas absolue, ces facteurs sont instables et évoluent avec le temps, car les entreprises sont dans un environnement dominé par la concurrence dans tous les domaines et est instable.

18. CONDOR dispose un plan correspondant au crise sanitaire COVID 19 :

Tableau 26: les données de disposition d'un plan de gestion de crise de COVID-17 au sein SPA CONDOR

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
17	94%	1	6%

Figure 30: la représentation les données de disposition d'un plan de gestion de crise de COVID-17 au sein SPA CONDOR



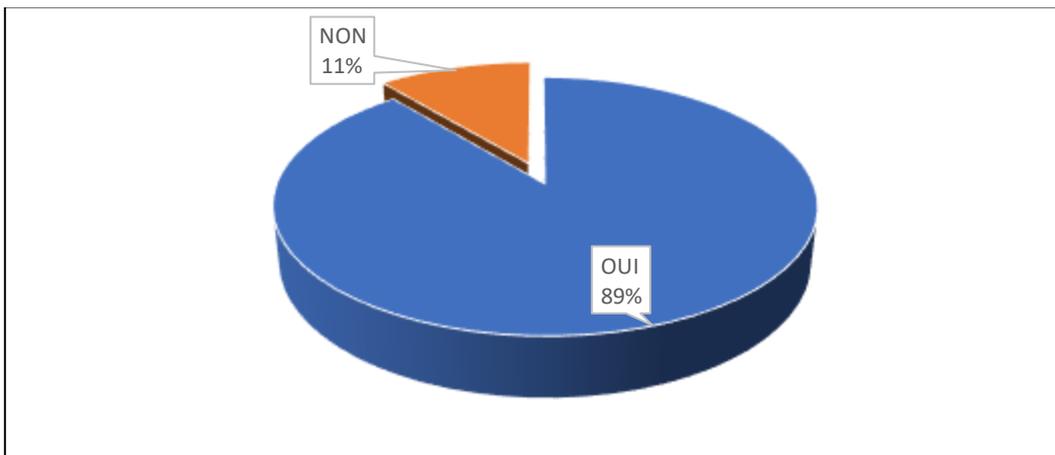
SPA CONDOR a un plan pour gérer la crise selon la majorité de l'échantillon, et c'est le résultat de la préparation précoce à la crise, lorsque le virus s'est propagé l'État prend des mesures pour fermer les frontières, la décision, qui est considérée l'élément le plus important que l'entreprise est affectée, elle a donc eu une réponse rapide pour préserver la sécurité de ses ressources humaines et ainsi maintenir la continuité de l'activité de l'entreprise. Plus que la réponse aux crises est rapide, moins les pertes sont importantes et par conséquent, la planification est effectuée avant, pendant et après la crise.

19. Trouvez-vous que la crise sanitaire du COVID-19 est gérée correctement ?

Tableau 27: les données de la bonne gestion de la crise de COVID-19 au sein SPA CONDOR

OUI		NON	
La Fréquence	Le %	La fréquence	Le %
16	89%	2	11%

Figure 31: les données de la bonne gestion de la crise de COVID-19 au sein SPA CONDOR



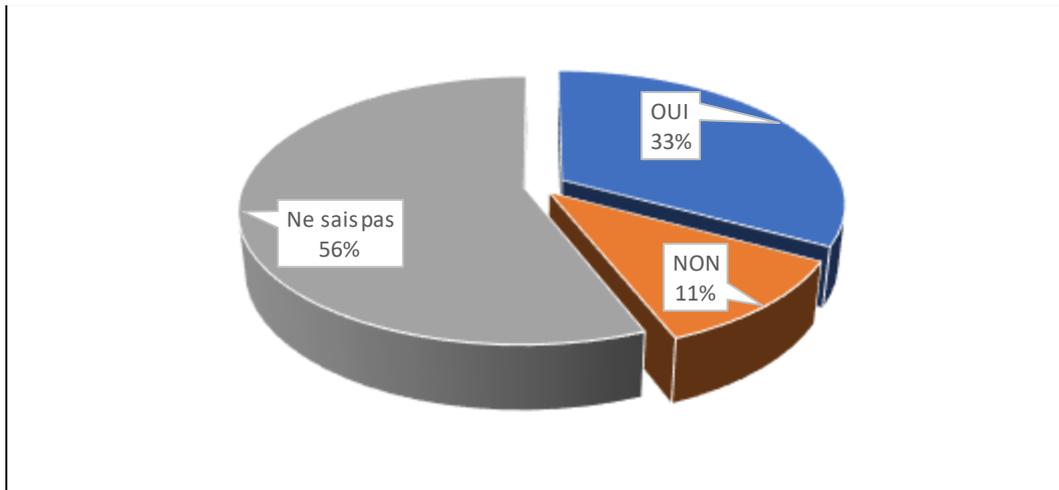
89% ont répondu 'oui', donc la situation actuelle de SPA CONDOR représente le résultat de bonne maîtrise des outils de gestion de crise, actuellement le fonctionnement est 80 % (Problème de fermeture des frontières, de financement et des nouvelles lois dans le secteur d'électro-ménager) et le nombre des personnes affectent en diminution au sein de SPA CONDOR. Pour les responsables qui représente 11% indiquent le contraire, car ils pensent que l'entreprise a un besoin de développement des différents niveaux.

20. Avez-vous mis en place une organisation particulière ?

Tableau 28: les données de la mis en place une organisation particulière

OUI		NON		Ne sais pas	
La fréquence	Le%	La fréquence	Le%	La fréquence	Le%
6	33%	2	11%	10	56%

Figure 32: les données de la mise en place une organisation particulière



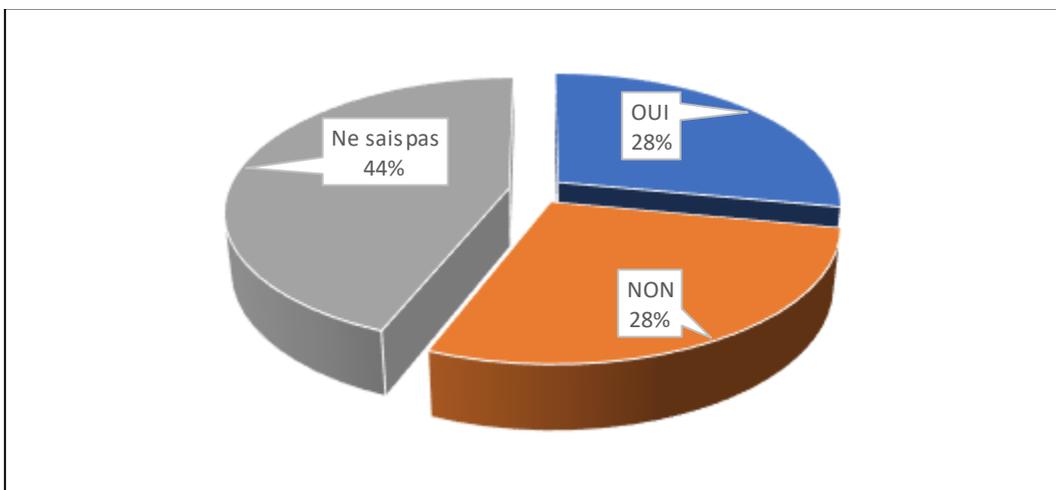
La plupart ne sais pas est ce que y'a une mise en place d'une organisation particulière ou non, car ils sont contribués dans la gestion de crise mais indirectement et n'étaient pas en position de prendre des décisions. Pour le 33% qui répondent 'OUI' ce sont eux qui mettent cette organisation particulière.

21. Selon vous, cette organisation est une forme de cellule de crise ?

Tableau 29: les données de cette organisation est une forme de cellule de crise ou non

OUI		NON		Ne sais pas	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
5	28%	5	28%	8	44%

Figure 33: représentation les données de cette organisation est une forme de cellule de crise ou non



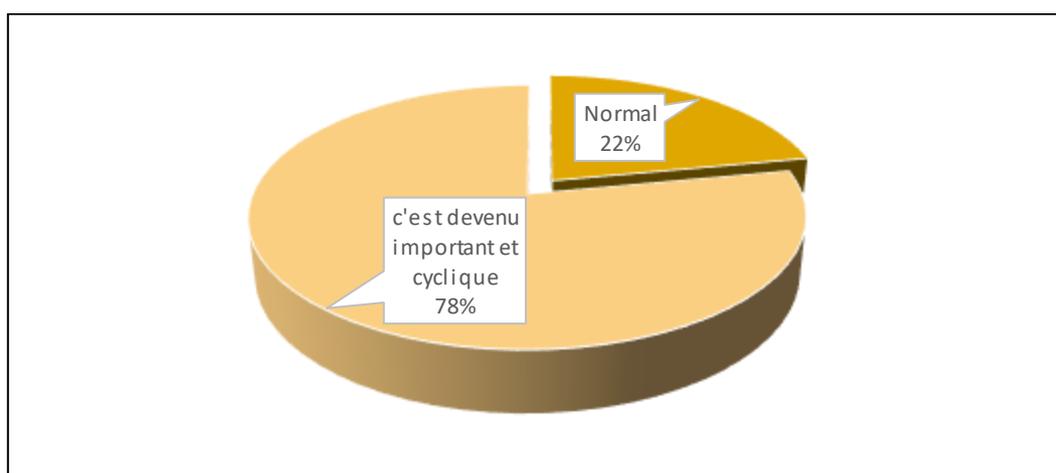
72% de responsables ne sais pas ou répondent à Non, qui confirme que l'entreprise manquant à la culture de crise, nous constatons que ces responsables ont participé la gestion de cette crise mais ne cannaient pas qu'il existe une cellule de crise rassembler les responsables qui contribuent à prendre les décisions, et pour la catégorie restant 28%, ils sont membre de cellule de crise ou des cadres supérieur de l'entreprise.

22. La communication avec les différents managers pendant la crise était :

Tableau 30: la communication de crise au sein l'entreprise SPA CONDOR pendant la crise

Normal		C'est devenu important et cyclique	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
4	22%	14	78%

Figure 34: la communication de crise au sein l'entreprise SPA CONDOR pendant la crise



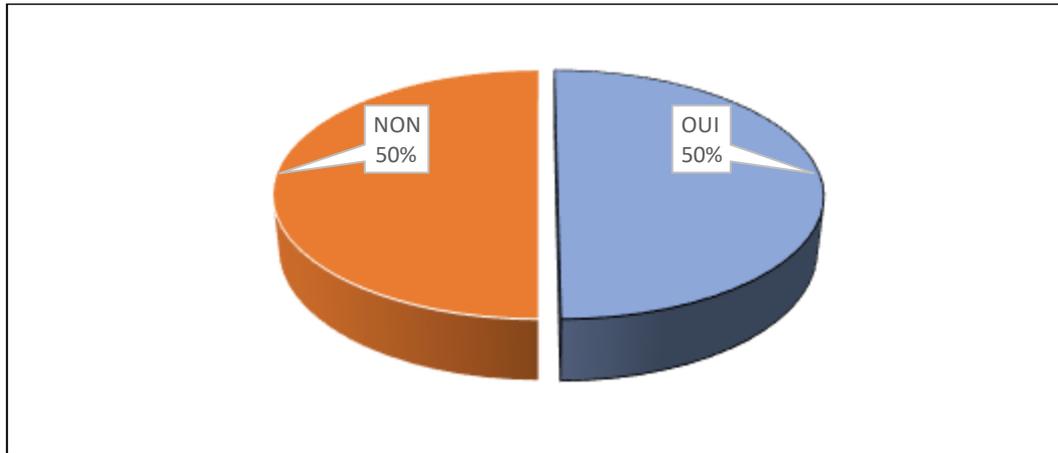
La communication à préoccuper une grande importance pour l'entreprise, dans laquelle 78% à répondre 'oui', la communication est devenue donc important et cyclique pendant la crise sanitaire, car ce type de crise nécessite une grande communication interne et externe, donc la communication peut être représente un point fort pour SPA CONDOR pour gérer la crise de COVID-19.

23. Le télétravail (Travail à domicile) est-il bien pour vous ?

Tableau 31: le travail à domicile, est-il bien ou non pour les responsables

OUI		NON	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
9	50%	9	50%

Figure 35 : le travail à domicile, est-il bien ou non pour les responsables



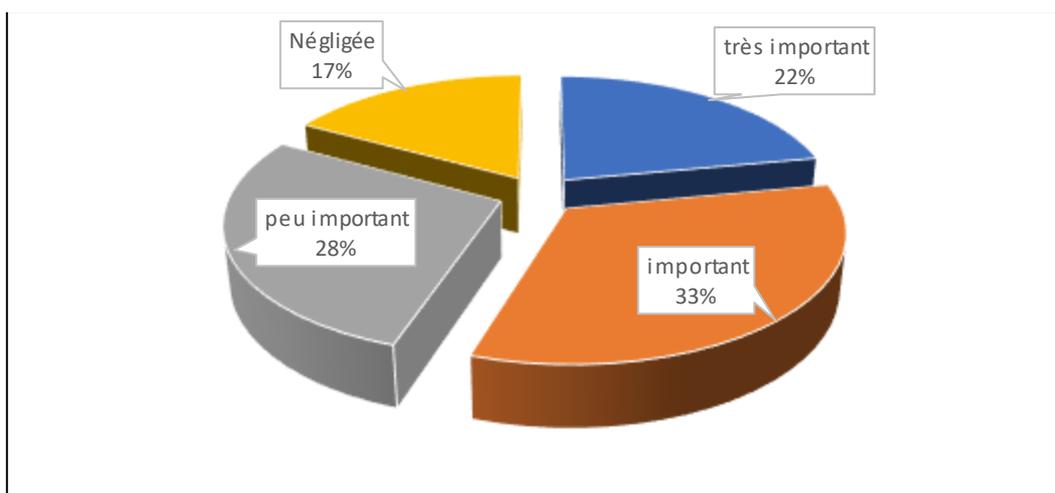
Le travail à distance peut contribuer à réduire la propagation du virus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise car les travailleurs travaillent depuis leur lieu de résidence, ce qui contribue à réduire les rassemblements et les frictions des travailleurs entre eux au sein de l'entreprise. Le travail à distance certains trouvent donc ça bien, d'autres pas bien, pour ceux qui trouvent ça bien à afin de préserver leurs santés personnelles, la santé de leurs proches, et ils savent utiliser les outils dont ils ont besoin pour l'appliquer. Le travail à distance. Pour ceux ne trouvent pas bien, ils ne savent pas utiliser la technologie pour l'appliquer ou les conditions de travail l'exigent de leur présence dans le lieu de travail.

24. Quelle place accordez-vous dans votre gestion de crise à la communication de crise ?

Tableau 32: l'importance de la communication de crise

Très important		Important		Peu important		Négligée	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %	La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
4	22%	6	33%	5	28%	3	17%

Figure 36: l'importance de la communication de crise



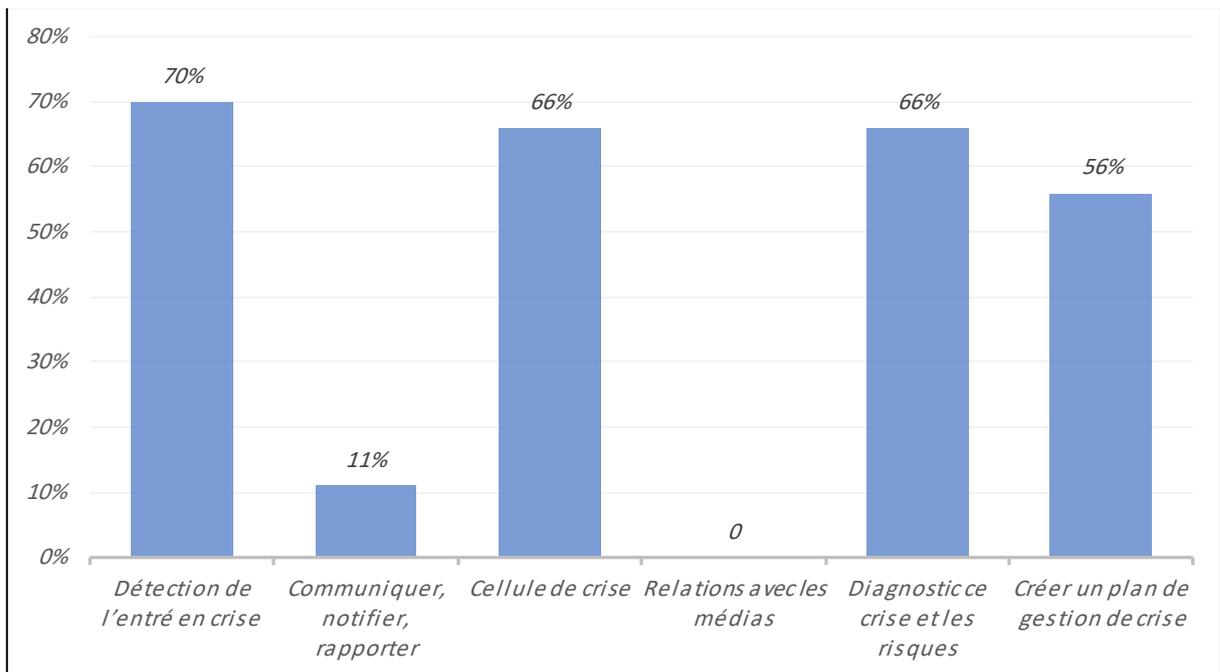
La communication en temps de crise est parmi les éléments efficaces les plus importants de sa bonne gestion, car la majorité, elle considère la communication très importante, en raison du rôle qu'elle joue pour mieux répondre aux besoins d'information pour le public cibles, et clarifier les relations et de mieux gérer la crise. Pour ceux qui négligent cet élément, cela peut contribuer à aggraver les effets de la crise sur l'entreprise, ils peuvent représenter les niveaux les plus bas de la direction, et les informations qu'ils fournissent à leurs subordonnés ne sont souvent pas prises en compte. Ou l'inefficacité des conditions du destinataire pour recevoir l'information ou de l'expéditeur pour envoyer l'information.

25. Selon vous, les propriétés de gestion de crise (Disposez-les par ordre d'importance) ?

Tableau 33: les propriétés de la gestion de crise

	La fréquence	Le %
Détection de l'entrée en crise	4	70%
Communiquer, notifier, rapporter	2	11%
Cellule de crise	4	66%
Relations avec les médias	/	/
Diagnostic ce crise et les risques	10	66%
Créer un plan de gestion de crise	10	56%

Figure 37: les propriétés de la gestion de crise



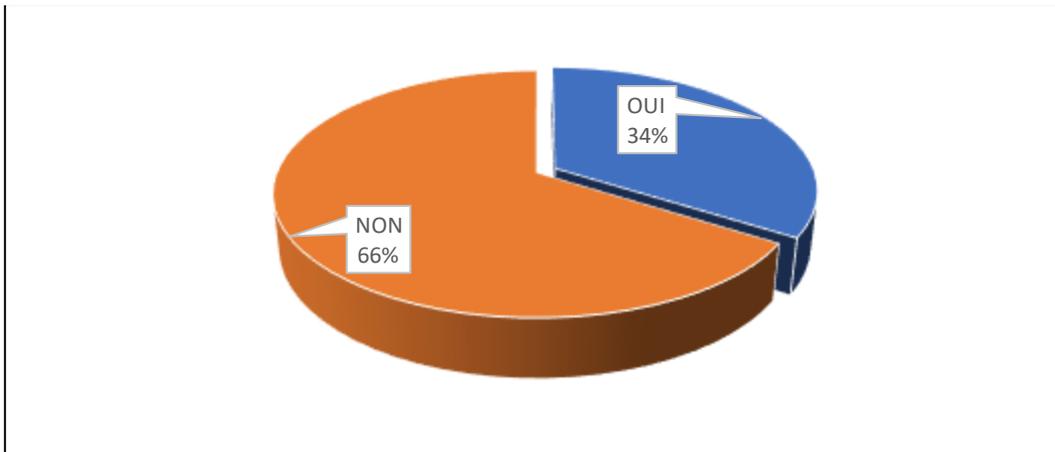
L'une des priorités de la gestion de la crise selon l'échantillon est de détection de l'entrée en crise, étant donné que la crise résultant de la propagation du virus a commencé à apparaître dans la région chinoise de Wuhan, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas entrant directement dans la crise (le virus est apparu en Algérie trois mois après sa propagation en Chine), suivi de la mise en place d'une cellule de crise et la diagnostic et analyser les risques qui y sont liés à cette crise et élaborer un plan de gestion de la crise, Parmi les missions de la cellule de crise est analyser la crise sous tous ses aspects et d'étudier les différents scénarios possibles de crise, après ça le rôle de la communication, la relation avec les médias on peut dire n'existe pas car l'entreprise concentrer sur la communication interne plus que externe. A travers ces résultats, il est clair que l'entreprise a une expérience dans la gestion des crises, crise qui a été étudiée dans tous ses aspects pour conserver la continuité leurs activités et la sécurité de tous ses travailleurs.

26. Avez-vous appris de cette crise (COVID-19) ?

Tableau 34: l'appris de cette crise (COVID-19)

Oui		Non	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
6	34%	12	66%

Figure 38: l'appris de cette crise (COVID-19)



66% n'ont rien appris de la crise, et c'est normal étant donné que la crise sanitaire n'est pas encore terminée, car la gestion de la crise passe par des étapes séquentielles qui conduisent à la bonne gestion de tels événements, et 34% représentant un petit pourcentage qui a appris pendant la gestion de cette crise, représentant les cadres avec une vaste expérience au sein de l'entreprise.

27. Que ne faut-il pas faire en cas de crise ?

Une mauvaise communication, le transfert de fausses informations aux travailleurs entraînent la propagation de rumeurs, ce qui nuit à la bonne gestion de la crise, de sorte que la communication doit être simple et claire et que l'information soit efficace et provenant de sources fiables, en plus de la consultation avec différents services à l'intérieur et même à l'extérieur de l'entreprise. En plus de n'exclure aucune partie pouvant contribuer ou participer à la gestion de tels situations.

28. Ce qui a changé dans CONDOR à la suite de cette crise sanitaire ?

- Une grande capacité d'adaptation de telles crises,
- Amélioration des aptitudes à gérer l'imprévu et s'ajuster pour faire face à l'urgence,
- L'adoption très rapide de nouveaux modes de travail.

29. Qu'est ce qui a bien fonctionné pendant l'épidémie ? (Les bonnes pratiques)

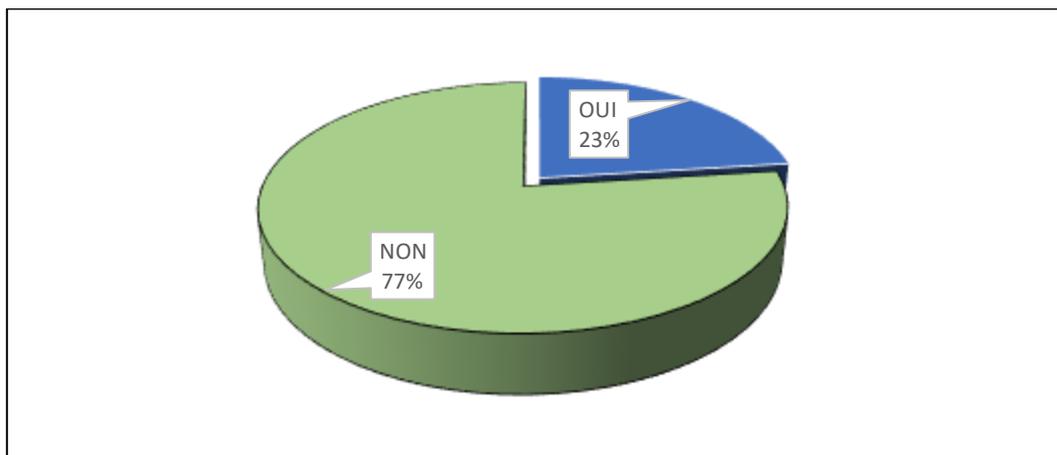
- La désinfection quotidienne
- Mesure quotidienne de la température du personnel à l'entrée de chaque site
- Port des bavettes
- Distanciation ...
- En général, veiller au respect et suivre l'application des mesures de sécurité sanitaire au sein de l'entreprise (veiller de la mise en place de PSC) par la haute direction.

30. Êtes vous prêt à affronter d'une autre crise quelque soit sa nature ?

Tableau 35: la préparation à d'autres crises

Oui		Non	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
2	23%	16	77%

Figure 39: le % des responsables qui préparent à d'autres crises



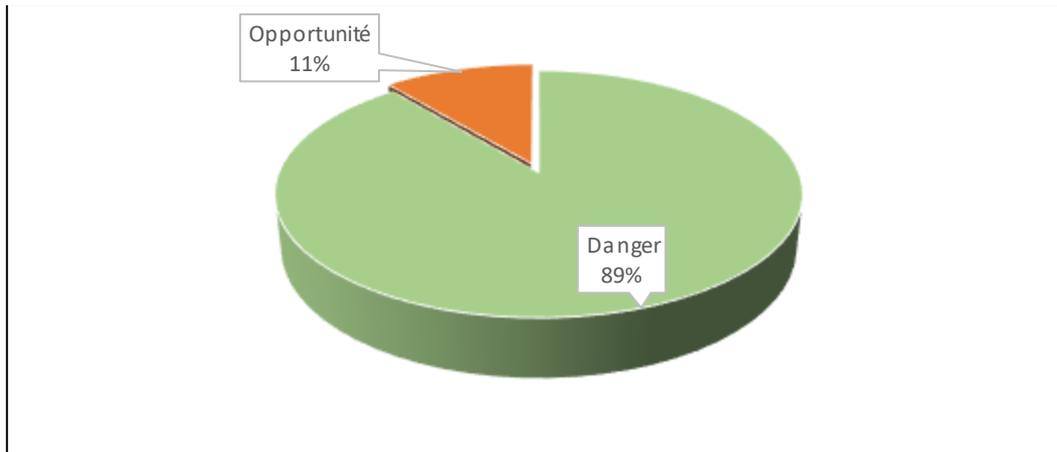
Comme nous l'avons dit plus tôt dans la réponse n°18, il y a 66% qui n'ont pas appris de la crise actuelle à laquelle l'entreprise est confrontée, elles ne peuvent donc pas se préparer à d'autres crises et 23% de ceux qui sont prêts sont la pierre angulaire pendant la gestion de la crise de COVID-19.

31. Quelle est votre vision sur cette crise de COVID-19 ?

Tableau 36: la vision des responsables sur cette crise de COVID-19

Danger		Opportunité	
La fréquence	Le %	La fréquence	Le %
16	89%	2	11%

Figure 40: la vision des responsables sur cette crise de COVID-19



L'absence d'une culture de crise au sein d'une entreprise, tout événement qui la menace est considéré comme un danger. Dans 89 % de l'échantillon, la crise du COVID-19 est considérée comme un danger pour elle et ses activités, parce que cette crise doit être intégrée et identifier l'appréciation et l'évaluation des risques de la santé sécurité de travail « SST » de chaque site en plus des plans d'urgence doit être préparés dans de tels cas. Pour les 11 % restants, elle est considérée comme une opportunité, cette crise ils aident à bien préparer à l'avenir pour la plupart des problèmes avant qu'ils ne surviennent et il est devenue une source de réflexion.

Si la culture de crise prévalait au sein de l'entreprise, ce cas serait considéré comme de la chance, car il a été capable de surmonter ce qui est difficile pendant la crise. Cela conduit à acquérir de l'expérience et donc l'entreprise n'aura pas peur d'une crise à laquelle elle est confrontée. Si la culture de crise prévaut dans les entreprises, alors cette situation est considérée comme une opportunité car elle facilite au mieux de gérer ces situations, ce qui les amène à long terme à acquérir de l'expérience et elle n'aura peur d'aucune crise à laquelle elle est confrontée.

Conclusion (chapitre 03) :

On peut dire que l'entreprise a réussi dans une certaine mesure à surmonter cette crise, qu'elle n'est pas encore terminée. Elle a su la faire gérer avec succès et réduire les dommages qui en découlent, en plus de maintenir la sécurité de ses ressources humaines et assurer ainsi la continuité de ses activités. Nous soulignons dans ce cas que l'entreprise, n'eut été de sa préparation précoce et de toutes les mesures prises, n'aurait pas été en mesure de la gérer et d'éviter ce qui est grave, c'est-à-dire que l'entreprise s'est beaucoup concentrée sur la phase préliminaire de la crise, considérant que la crise sanitaire est apparue pour la première fois en Chine, l'entreprise a une vue générale de ce virus et de sa menace sur leurs ressources.

Dans la phase de crise, l'entreprise a concentré tous ses efforts pour ne pas s'arrêter totalement malgré la gravité de la situation. La prise de décision pendant la crise est plus rapide car le centre de décision est situé au sein de la cellule de crise. On précise ici de l'efficacité de facteur humain, car sans les cadres de l'entreprise et leur expérience, l'entreprise n'aurait pas pu surmonter le difficile dans la crise sanitaire, sans négliger tous les travailleurs pour leur respect du protocole sanitaire de COVID-19. L'humain, la capacités techniques et organisationnelles de l'entreprise, tout cela a contribué donc à atténuer les effets de la crise.

Bien que la crise sanitaire ne soit pas encore terminée, elle a modifié de nombreux systèmes et méthodes de travail au sein de l'entreprise, ce qui peut l'affecter négativement. Dans ce cas, chacun doit s'adapter à cette situation. Une gestion efficace de la crise donne à chacun de nouvelles façons de faire et des compétences particulières dans la gestion de tels cas.

La communication est l'un des facteurs qui contribuent de manière significative à la gestion de crise car elle fournit et collecte des informations importantes pour gérer de tels cas. L'entreprise SPA CONDOR a renforcé le rôle de la communication dans cette crise et s'est fortement concentrée sur la communication interne afin d'informer tous les travailleurs au sein de l'entreprise de tous les changements et consignes nécessaires concernant cette crise et de contribuer à éliminer les facteurs de tension et d'anxiété à l'environnement de travail. Pour la communication externe, elle s'est peu focalisée, sauf pour communiquer avec les autorités du pays concernant la crise sanitaire.

On remarque l'absence d'un élément de formation dans le domaine de la gestion de crise. L'expérience des différents cadres au sein de l'institution est le résultat d'avoir affronté de vraies crises sans planification préalable, ce qui rend les décisions qu'elles prennent quasi aléatoires dans ces situations.

CHAPITRE 3 : La gestion de la crise sanitaire COVID-19 dans l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS

En peut déduire donc, l'entreprise SPA CONDOR electronics possède une culture de crise car elle gère efficacement les deux premières phases de la crise (la phase préliminaire et la phase de crise), ce qui lui confère une expertise dans ce vaste domaine.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Tout au long de notre recherche qui s'est portée sur « la gestion des crises » qui s'est effectuée au sein de l'entreprise SPA CONDOR, durant cette période on a pu constater que l'entreprise donne une importance vitale à la gestion des crises, dont gérer une crise repose sur l'utilisation de l'expérience et les expertises de ses responsables et une communication rapide et cohérente entre eux.

On est arrivé finalement, grâce à cette recherche, à déduire que la capacité de cette dernière à surmonter une crise et de limiter ses impacts négatifs sur ses activités dépendra de sa stratégie de prévention dans toutes les circonstances. Et l'efficacité de la gestion au moment de la crise dépend de différents procédures et règles qui a été préparé avant la crise.

La gestion de crise est un sujet d'actualité mais qui concerne en réalité toutes les entreprises. En effet, les facteurs de crise sont nombreux. Ils peuvent être liés à es facteurs de l'environnement de l'entreprise, la conjoncture ou un dysfonctionnement interne à l'entreprise.

Toutes les entreprises se doivent donc de se connaître elles-mêmes et de connaître leur environnement afin de déterminer leurs actions et décision futures par la gestion des risques. Les faits générateurs des crises se trouveront leur origine des risques de l'entreprise, donc en peut dire que les outilles de la gestion de crises et la gestion des crises sont presque les mêmes. Le traitement des crises dépend de la réactivité et de l'efficacité des décisions de l'entreprise et le réagir plus rapide. La gestion de crise a pour objectif principale de survie de l'entreprise minimiser les dommages. Les outils et les approches sont nombreux et essentiels pour la gestion efficace d'une crise, tels que la maîtrise de l'information, la mobilisation des acteurs et l'importance de l'amélioration continue et communication interne et externe.

Donc les crises dans les entreprises sont des changements inattendus, perturbent généralement leur situation d'activité normal. Chaque crise contient des racines d'échec et des germes du succès, ces germes représentent la clé de maîtrise la gestion de crise.

Le phénomène de crise comporte un certain nombre d'étapes formant un cycle continu d'événements, de prises de conscience, d'actions, de capitalisations des acquis et de réajustements :

- les signes avant-coureurs apparaissent, qui peuvent être représentés par des déséquilibres d'activité. L'accumulation des ces signes conduit à l'interruption des activités. Avec la deuxième phase, une situation de crise apparaît au sein de l'entreprise, cette phase caractérise par une accélération de la prise de décision, la cellule de crise, le plan de gestion

Conclusion générale

de crise et le changement des méthodes habituelles de gestion et de travail pour qu'elles deviennent inadaptées à cette situation. Dans la dernière phase, c'est une étape de rééquilibrage entre l'étape d'avant la crise et l'étape de la crise, qui consiste soit à revenir à la situation normale, soit à apporter les changements requis par la crise et apporter des nouvelles façons de faire.

- A partir de la situation actuelle de crise, elle introduit des nouvelles façons de faire fonctionner plus sérieusement leurs modèles. De plus, l'entreprise a désormais donc une liberté d'agir pour explorer des moyens à valeur ajoutée non conventionnels. Donc la spécificité de la crise et son caractère est inattendu rendent incertaines décisions prises par l'entreprise, Cela l'oblige à changer ses habitudes et à s'adapter à la situation de crise.
- Les erreurs que commettent les responsables pendant la crise sont le manque de détection précoce des signes de la crise de sorte que plus ils sont détectés tôt, plus il est facile de gérer, la réponse la tardive et le déni de responsabilités ou de prétendre que la crise n'existe pas, et les rumeurs et l'étonnement.
- Les crises nécessitent une pleine compréhension, et la pleine compréhension ne survient pas en dehors de la crise. Il est nécessaire d'être présent dans la crise afin d'avoir une compréhension profonde et plus large des causes, des éléments et des dimensions de la situation de crise à laquelle l'entreprise est confrontée, en pour parvenir à une gestion efficace de la crise.

Après l'étude théorique, nous avons atteint un ensemble des résultats suivants :

- L'entreprise doit être préparée en interne à faire face et à répondre à la crise avec ses diverses répercussions
- La gestion de la crise doit se faire sous tous ses aspects et impliquer tous les acteurs de l'entreprise, en interne comme en externe,
- Élaborer et préparer un plan de gestion de crise qui permet à l'entreprise de prévoir, de préparer, d'y répondre afin d'éviter l'expansion de ses résultats et de faciliter la réponse rapide aux situations de crise.
- L'entreprise peut éviter les pertes et autres dommages si ses dirigeants connaissent sa gestion et son contrôle efficaces sur diverses transformations organisationnelles, économiques, financières et sociales, il est donc préférable d'affecter une équipe spéciale pour gérer de telles situations, qu'ils soient responsables de l'entreprise ou experts extérieurs à l'entreprise.
- La nécessité d'une organisation planifiée spéciale à mettre en œuvre dans tel situations de crise afin de réduire les pertes

Conclusion générale

- La nécessité de mettre fin aux conflits collectifs et individuels à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pendant la crise pour préserver la crédibilité et l'image de l'entreprise
- La communication est nécessaire dans l'entreprise, notamment en cas de crise en raison de son rôle dans l'information, de clarification et de collecte des informations sur la crise. La communication doit être interne ou externe avec tous les acteurs de la crise.
- Après chaque crise rencontrée par l'entreprise, cette dernière doit faire évoluer et adapter son système de gestion des risques.
- La crise ou sa gestion doit aussi être l'occasion d'acquérir de l'expérience et d'apprendre
- S'appuyer sur des sources historiques à permettre également d'acquérir de l'expérience face aux crises. Traiter aux causes des échecs et des succès du passé est l'une des étapes d'une gestion efficace des crises.
- Les crises extraordinaires et inconnues (virus, inondation, tremblement de terre...) sont des cas rares. Bien qu'elles représentent un défi pour les entreprises, de ce qui n'est pas de nature à mener l'entreprise à la disparition.
- Le virus COVID-19 menace en premier lieu les ressources humaines, et en raison de cette menace, l'État est obligé de fermer les frontières, ce qui affecte négativement l'économie en général et les entreprises qui dépendent des matières premières importées de l'étranger.
- Les crises permettent d'affronter des problèmes urgents, offrent la possibilité de changement au sein de l'entreprise, et incitent au développement de nouvelles stratégies et au développement du système d'alerte précoce.
- Cette étude a montré l'importance et l'impact des moyens de communication interne et externe dans la gestion de la situation de crise et la transmission de l'information à travers des messages claires et cohérents ; pour être en contact direct et plus proche de ses salariés. Et parmi ces moyens on trouve la radio et la presse écrite en externe et la note de service et les réunions d'urgence en interne.

Parmi les résultats pratiques :

- La spécificité de la crise et son caractère sont inattendus rendent incertaines décisions prises par l'entreprise car les ordres ordinaires sont modifiés pendant la crise sanitaire COVID-19, donc des nouvelles ordres lient à cette situaion. La crise sanitaire est donc une situation complexe, délicat à appréhender, a priori difficile à contrôler. La gestion de telles crises passe par une gestion médiatique tout d'abord, par une gestion « technique », et ensuite par une maîtrise globale des risques.
- Une préparation précoce à la crise par les managers a permis d'éviter des pertes en termes de ressources humaines et réduire aussi les pertes financières

Conclusion générale

- L'entreprise est sensibilisée aux méthodes modernes de gestion en situation de crise, de sorte qu'à travers la mise en place d'une cellule de crise en divers site, un plan de gestion de crise, valorisant le rôle de la communication à l'intérieur et à l'extérieur
 - SPA CONDOR a concentré sur la continuité de son activité, et c'est une étape importante dans la gestion de la crise.
 - Ce que nous n'avons pas évoqué, c'est l'absence d'acteurs extérieurs dans la gestion de la crise au sein de SPA CONDOR, étant donné que la crise est globale et aussi sa nature nouvelle pour les entreprises et dans le monde.
 - Les responsables de l'entreprise ont des capacités managériales élevées, grâce auxquelles ils ont pu gérer la situation avec facilité.
 - Les entreprises algériennes sont très sensibles à tous crises, car la plupart de leurs ressources de matière première sont importées et la situation actuelle de crise sanitaire COVID-19 introduit des nouvelles façons de faire fonctionner. De plus, l'entreprise a désormais la liberté d'agir pour explorer des moyens à valeur ajoutée non conventionnels.
 - L'absence du volet formation à la gestion de crise est très faible, on ne peut donc pas dire qu'en contournant la crise actuelle, toute autre crise peut être surmontée.
- ❖ Cette étude a montré l'importance et l'impact des moyens de la gestion de la situation de crise, nous a permis de soulever un point fort que la gestion des crises et la gestion des risques anticipe la crise avant, pendant et après sa résolution.
- ❖ Pour conclure, le champ de recherche de la gestion des crises est vaste, et parmi les sujets qu'on peut traiter aux futures, c'est la suivi et l'analyse de chaque type de crise bien précise pour étudier toutes les actions menées, ainsi que la stratégie pratiquée par les dirigeants de l'entreprise dans ces situations.

RECOMENDATIONS

- L'entreprise doit veiller à transmettre les informations et les politiques rapidement, clairement et de manière équilibrée. Ces informations doivent être contextuelles pour que les collaborateurs puissent affiner leur propre compréhension des événements et prendre des initiatives en cas de situations inattendues
- La gestion des crises et la gestion des risques anticipe les crises, qui contribuent dans la résolution ou éviter les crises, donc il faut mettre en place un service au sein l'entreprise spécialisée dans les risques et les crises
- Les entreprises feraient bien de revoir les scénarios les plus pessimistes et de mettre au point des stratégies d'urgence pour chacun d'entre eux (La prudence).

Bibliographie :

EN FRANÇAIS :

- P. Krugman, POUR QUOI LES CRISES REVIENNENT TOUJOURS, USA: nouvelle édition mise à jour, 2008.
- W. ROPKE, La Crise de notre temps, Paris, 1962.
- R. Jean Jacques, La Gestion de crise, Saint-Denis-La Plaine (Seine-Saint-Denis), 2006.
- J.-D. DARSA, la gestion de crise en entreprise, 2^e éd., 2013.
- A. El-Kenz, Au fil de la crise : 4 études sur l'Algérie et le Monde Arabe, Alger, 1989.
- H. Ben Hammouda, M. Sadni Jallab et N. Oulmane, Crise... naufrage des économistes? : enquête sur une discipline en plein questionnement, Bruxelles, 2010.
- A. Tremoulinas, Comprendre la crise, 4^e éd., Paris, 2013.
- R. Bernard, les théories des crises économiques, 5^e éd., P. Dockès, Éd., 2003.
- R. Paul, W. JEROEN, D. Christine et T. Pieter, GESTION DE CRISE: GUIDE PRATIQUE, JUIN 2015.
- P. LAGADEC, LA GESTION DES CRISES: OUTILS DE RÉFLEXION À L'USAGE DES DÉCIDEURS, MARS 1991.
- G. Patrick, Tableaux de bord pour les organisations publiques, Paris, 2009.
- L. MICHEL, Le Tableau de bord au service de l'entreprise, Paris, 1998.
- R. S. Kaplan, D. P. Norton et L. E. Tyack, Comment utiliser le tableau de bord prospectif; Pour créer une organisation orientée stratégie, Paris, 2004.
- p. LAGADEC, la gestion des crises: outils de réflexion à l'usage des décideurs, HILL: MCGRAW, 1991.
- t. Libaert, la communication de crise, 2^e éd., Paris, 2005.

M. PASQUER, «communication des organisation publiques,» préface d'olivier keramidas, 2017. [En ligne]. Available: <https://books.google.dz/books?id=vkNpDgAAQBAJ&lpg=PP1&hl=fr&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>. [Accès le 24 MAI 2021].

EN ARABE :

. [En ligne]. Available: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/111911>. [Accès le 09 جوزة، Avril 2021].

ع. م. م. الفقيه, إدارة الأزمات, الطبعة الأولى, éd., صنعاء: دار الكتاب الجامعي, 2011.

ح. ع. الفاعوري, إدارة الأزمات, مواجهة الأزمات الطبيعية والغير الطبيعية, الطبعة الأولى, éd., دار جليس الزمان, 2013.

ع. م. الدليمي, الإعلام وإدارة الأزمات, الطبعة الأولى, éd., عمان, 2012.

. [En ligne]. Available: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/111911>. [Accès le 09 جوزة، Avril 2021].

SITE WEB :

h. 2. 1. :25. [En ligne]. Available: <http://chohmann.free.fr/taylor.htm>. [Accès le 21 MAI 2021].

[En ligne]. Available: <http://chohmann.free.fr/taylor.htm>. [Accès le 21 MAI 2021].

[En ligne]. Available: <http://chohmann.free.fr/fayol.htm>. [Accès le 21 MAI 2021].

[En ligne]. Available: <https://www.smallbusinessact.com/blog/management-de-crise-entreprise/>. [Accès le 27 MAI 2021].

[En ligne]. Available: <https://fr.slideshare.net/WissemCHEROUANA/plan-de-continuit-dactivit-pca>. [Accès le 27 MAI 2021].

[En ligne]. Available: : <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/7776/1/031167623.pdf>. [Accès le 15 MAI 2021].

[En ligne]. Available: <https://fr.slideshare.net/VALOZ/communication-interne-entreprise-24862895>. [Accès le 16 MAI 2021].

[En ligne]. Available: <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/communication-de-crise/>. [Accès le 20 MAI 2021].

[En ligne]. Available: <https://slideplayer.fr/slide/13751872/>. [Accès le 22 MAI 2021].

ANNEXES

ANNEXE N° 1 :

**ÉCOLE SUPÉRIEUR DE COMMERCE -Kolea-
2020/2021**

*Questionnaire de recherche
Sur
La gestion des crises dans
l'entreprise Algérienne*

Préparé par :
CHELBABE Khier

Encadré par :
CHELBABI Abdelhakim

Dans le cadre de la préparation mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales Option : organisation et management de l'entreprise; Sur la gestion des crises dans l'entreprises Algérienne, nous vous prions de nous répondre à ce questionnaire à travers la réalité dans laquelle CONDOR vit à la lumière de la crise sanitaire actuelle -covid 19- et de votre expérience dans le domaine de gestion, car l'exactitude de votre réponse a un grand impact sur la crédibilité et le succès de l'étude. Afin de nous permettre de bien développer, la compréhension de notre sujet au sein de l'entreprise SPA CONDOR.

Nous remercions vous pour la bonne coopération et apprécions votre soutien continu pour encourager la recherche scientifique, en vous assurant, Nous avons veillé à la confidentialité des informations que vous nous fournirez, et qu'elles ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

NOTE :

- I. Nous vous prions de mettre une croix dans la case adéquate, et de répondre à nos questions clairement,***
- II. Les données transmis par ce formulaire resteront confidentielles et ne seront en aucun cas transmises à des tiers.***

I. Les données personnelles

1. Age : Inférieure à 40 ans Entre 40 et 50ans Supérieure à 50 ans

2. Résidence : BBA autre :

3. Les Qualifications académique :

-
-
-
-
-

4. Durée du service au sein de CONDOR :

5. Avez-vous travaillé dans une autre entreprise :

OUI NON

6. Avez-vous déjà le mot crise dans votre cheminement de carrière ?

OUI NON

Lesquels (type/nature de crise) :

.....

II. La gestion des crises :

1. Êtes vous formé à la gestion des crises : OUI NON

2. Quelles sont les événements qui peuvent entraîner CONDOR dans une crise :

- Crises de trésorerie et de financement
- L'absence d'organisation et les pratiques de la gestion
- Le désaccord avec la direction
- L'instabilité de la climat politique et juridique
- Une faible communication et la fiabilité des informations
- Sous-estimer des risques et ne pas les prendre en considération
- Les catastrophes naturelles

3. Êtes vous préparez à gérer ces types des événement ou crises ?

OUI NON

4. Avez-vous rencontré des problèmes ou des conflits au sein de CONDOR (ou votre direction) qui ont suscité de l'anxiété face à cette situation ? OUI

NON

5. Votre entreprise à t-elle traversé à une crise : OUI NON

Lesquels :

.....

6. Êtes vous préparez à gérer ces types crises ? :

OUI NON

7. Condor a détecté tôt les signes d'une crise (CONDOR a détecté l'entrée en crise) :

OUI NON

8. Au début de l'émergence de la crise dans le pays, avez-vous pris la possibilité de fermer l'entreprise temporairement ? OUI NON

9. Votre direction a-t-elle été temporairement suspendue ? OUI NON

10. Êtes vous intéressé/concerné par la gestion des crises dans CONDOR ?

OUI NON

11. Si vous vous ne préparer pas au la gestion des crises cela est du :

- L'entreprise est en bonne santé et n'est pas sujette aux crises
- L'environnement de l'entreprise est toujours en situation stable
- Sortir des crises précédentes sans dommage grave et bonnes gestion
- Les travailleurs sont pleinement confiants et prêts pour toute situation d'urgence
- Il existe des procédures fixes prend en cas des crises

12. CONDOR dispose un plan correspondant au crise sanitaire COVID 19 ?

OUI NON

13. Trouvez-vous que la crise sanitaire du COVID-19 est gérée correctement ?

OUI NON

14. Avez-vous mis en place une organisation particulière :

OUI NON Ne sais pas

15. Selon vous, cette organisation est une forme de cellule de crise :

OUI NON Ne sais pas

16. La communication avec les différents managers pendant la crise était :

Normal Ç'est devenu important et cyclique

17. Le télétravail (Travail à domicile) est-il bien pour vous ? OUI NON

18. Quelle place accordez-vous dans votre gestion de crise à la communication de crise ?

Très important

Important

Peu important

Négligée

19. Selon vous, les propriétés de gestion de crise (Disposez-les par ordre d'importance)

- Détection de l'entré en crise
- Communiquer, notifier, rapporter
- Cellule de crise
- Relations avec les médias

○ Diagnostic ce crise et les risques

○ Créer un plan de gestion de crise

20. Avez-vous appris de cette crise : OUI NON

21. Que ne faut-il pas faire en cas de crise ?

.....
.....
.....

22. Ce qui a changé dans CONDOR à la suite de cette crise sanitaire ?

.....
.....
.....

23. Qu'est ce qui a bien fonctionné pendant l'épidémie ? (Les bonnes pratiques)

.....
.....
.....

24. Êtes vous prêt à affronter d'une autre crise quelque soit sa nature ?

.....
.....
.....

25. Quelle est votre vision sur cette crise de COVID-19 :

Opportunité danger occasion de réorganisation

Expliquer ? :

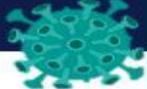
.....
.....
.....

ANNEXE N°2 Questions de l'interview avec le manager de SMI :

- Comment CONDOR peut-elle circonscrire ses zones de risques ?
- Au début de l'émergence de la crise dans le pays, avez-vous pris la possibilité de fermer l'entreprise ?
- Le contexte de Covid-19 a-t-il un impact majeur sur les activités de CONDOR ?
- Quel impact cette crise a-t-elle eu sur votre chiffre d'affaires ? (En pourcentages et par rapport à l'année précédente) ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par CONDOR pour gérer cette crise ?
- Comment ces difficultés ont-elles été surmontées ?
- Quelles sont les principales stratégies destinées à faire augmenter ou conserver le chiffre d'affaires pendant la crise du COVID-19 ?
- Qu'est-ce qui aiderait CONDOR concrètement à passer au travers de cette crise ?
- Quelles sont les sources d'inquiétudes pour votre entreprise pour les semaines à venir ?

ANNEXE N°3 : Questions de l'interview avec le manager de HSE :

- Avez-vous modifié vos opérations pour protéger l'entreprise et les employés contre le COVID-19 ?
- Quelles sont les sources d'inquiétudes pour l'entreprise CONDOR à venir ?
- Combien de temps a-t-il fallu ou faudra a-t-il pour que CONDOR reprenne pleinement ses activités ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par CONDOR pour gérer cette crise ?
- Comment ces difficultés ont-elles été surmontées ?
- Combien d'emplois ont été affectés actuellement dans CONDOR par la crise de la COVID19 ?
- Concernant la cellule de crise, Quand a-t-il été créé ?
- La communication interne ou externe pendant la crise ; il était comment ?
- Qu'est-ce qui aiderait CONDOR concrètement à passer au travers de cette crise ?
- CONDOR a-t-elle repris ses activités d'une manière normal après la levée des restrictions (sans le protocoles sanitaire) ?
- Pensez-vous que 'les messages, les notes d'informations...' que vous avez tenté de faire passer à les employés ou à l'opinion publique à l'époque des faits a bien été compris ?
- Quel est l'état de fonctionnement actuel de CONDOR, par rapport avant l'épidémie ?
- De quel type d'aide CONDOR a-t-elle besoin pour faire en sorte que son personnel s'acquitte plus efficacement de ses tâches à distance ?
- Après la crise du COVID-19, envisagez-vous de modifier à long terme vos méthodes de travail souples/à distance (la trajectoire de CONDOR à long terme) ?

Protocole Sanitaire

-Covid-19-

SPA Condor Electronics

2020




Version : 03	Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom/Prénom	CHOKRI Hafid	LOUAHEM Abdelhakim	HARROUZ Ahmed
Fonction :	Manager HSE	Directeur QHSE	Directeur Général
Date :	04/01/2021	05-01-2021	06/01/2021
Visa :	 C. HAFID	 A. LOUAHEM	 A. HARROUZ

Sommaire



Protocole Sanitaire Covid-19	03
1-Objectif du Protocole Sanitaire	03
2- Référence	03
3-Les répercussions de la pandémie du Covid-19	04
4-Création, de la cellule de crise	05
5-Composition de la cellule	05
6-Rôle de la cellule de crise	06
Rappels Médicaux	07
1- Mode de transmission du Covid-19	07
2- La viabilité du virus Covid 19	08
3- Les symptômes et les effets de la maladie	08
Mesures de Prévention	09
Mesures sanitaires N° 01 : Les Mesures Barrières Sanitaires	09
Mesures sanitaires N° 02: Mesures liées à L'organisation des espaces du travail	12
Mesures sanitaires N° 03 : Mesures liées à l'entrée sur le site	14
Mesures sanitaires N° 04 : Mesures liées à l'Organisation du transport	16
Mesures sanitaires N° 05 : Mesures liées à la gestion des restaurations	18



Sommaire



Mesures de Désinfection	20
Mesures sanitaires N° 06 : Mesures liées au nettoyage et désinfection des locaux	20
Mesures sanitaires N° 07 : Mesures liées au nettoyage et désinfection de l'ambulance	23
Mesures d'Urgence	25
Mesures sanitaires N° 8: Conduite à tenir en présence d'un cas suspect de covid-19 en milieu du travail	25
Annexe	29

ANNEXE N°5 :



CONDOR ELECTRONICS
SFA au Capital social de 4 277 000 000,00 DA
Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques,
produits informatiques et panneaux photovoltaïques
Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation



ISO 9001:2015
ISO 14001:2015
ISO 45001:2018
Management
System
www.yuvreland.com
021 38 55 55 55

B.B.A, le 03/05/2021

Direction Générale
Direction d'Administration Générale
Réf : 004/ADG/2021

Note de service

Dans le cadre de l'application des mesures de prévention et de protection face à la pandémie du COVID 19, il a été décidé, à partir du 04-05-2021, l'application stricte du protocole sanitaire approuvé par la direction Générale de Condor Electronics.

En conséquence tous les travailleurs sans exception doivent respecter les mesures barrière suivantes :

- 1- Respect de la distanciation physique dans tous les lieux de travail ;
- 2- Port obligatoire des bavettes dans les lieux de travail, les bus de transport) ;
- 3- Lavage fréquent des mains avec du savon et / ou une solution hydroalcoolique ;

Nous comptons sur votre vigilance afin d'assurer un milieu de travail sain.

مذكرة مصالحة

في إطار تطبيق تدابير السلامة والوقاية من جائحة الكوفيد-19 ، فقد تقرر ابتداء من 2021-05-04 التطبيق الصارم للبروتوكول الصحي المعتمد من طرف المديرية العامة لمؤسسة كوندور إلكترونيكس .

وعليه يجب على جميع العمال دون استثناء الامتثال للتدابير التالية :

- 1- الالتزام بالتباعد الجسدي في جميع أماكن العمل
- 2- الارتداء الإلزامي للكمامة في أماكن العمل، في حافلات نقل العمال.. إلخ)
- 3- الغسل المتكرر لليدين بالماء والصابون أو بواسطة المطول الكحولي

نحن نعتد على يقظتكم لضمان بيئة عمل صحية.



Zone d'activité Route de M'raa lot 70, Section 161, Bordj, Bou Airadj, 34 000 - Algérie
Tel. : +213 (0) 35 87 63 00 / +213(0) 35 87 63 04 / Fax. : +213 (0) 35 87 63 63
R.C.N°: 9400-0462772902 - N.S. :000234010086358 - NIF. 000234046277228
www.condor.dz / e-mail : info@condor.dz 

Tableau des matières

liste des abréviations	i
Liste des figures.....	ii
Liste des tableaux	iv
Résumé	vi
Introduction générale :	A
Chapitre 1 : les concepts fondamentaux de la crise	1
Introduction :	1
Section 1 : concept de base sur les crises.....	2
1.1.1 Définitions de crise :.....	2
1.1.2. La relation entre le concept de crise et certains concepts similaires :	4
1.1.3. Du risque à la crise :	6
1.1.4. Typologies des crises :	8
1.1.5. Les caractéristiques de la crise :	10
1.1.6. Les dimensions de la crise :	11
Section 2 : Analyse de concept « crise ».....	14
1.2.1. Les causes de la crise :	14
1.2.2. Effets des crises :	15
1.2.3. Les acteurs des crises :.....	16
1.2.4. Le déroulement des crises :	17
1.2.5. L'accélération des crises	20
Conclusion (chapitre 01)	23
Chapitre 2 : La gestion des crises dans l'entreprise.....	24
Introduction :.....	24
Section 1 : le concept de gestion des crises	25
2.1.1. L'apparence de la gestion des crises :	25
2.1.2. Définitions de la gestion des crises.....	25
2.1.3. Les objectifs de la gestion des crises :	26
2.1.4. Les facteurs de succès/l'échec de la gestion des crises :	28
2.1.5. Les aspects de gestion des crises :	30
Section 2 : la gestion des situations de crises	32
2.2.1. Les étapes de la gestion de crise :	32
2.2.2. Les moyens de la gestion de crise :	34

2.2.3.	Le processus de la gestion de crise :.....	43
2.2.4.	Les aides pour gérer la crise :	47
	Section 3 : la communication de crise	48
2.3.1.	Définition :.....	48
2.3.2.	Objectifs de la communication de crise :.....	49
2.3.3.	Les rôles de la communication de crise :.....	49
2.3.1.	Les types de communication de crise :.....	50
2.3.3.	Les points forts de la communication de crise :	51
2.3.4.	Règles de la communication de crise.....	51
2.3.5.	L'organisation de la communication de crise :.....	51
2.3.6.	Les Cibles du plan de Communication de Crise :.....	51
2.3.7.	Les lignes directrices pour la communication de crise :	52
2.3.8.	Les Stratégies de Communication de Crise	52
2.3.9.	Étapes de gestion de communication de crise :	54
	Conclusion (chapitre 02).....	55
 Chapitre 3 : la gestion de la crise sanitaire de COVID-19 dans l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS		
	Introduction :.....	56
	Section 1 : Présentation de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS et la démarche suivi dans l'analyse	57
3.1.1.	Présentation de l'entreprise : SPA CONDOR ELECTRONICS	57
3.1.2.	Présentation de la démarche de l'étude	61
3.1.3.	Définition le type de crise.....	63
	Section 2 : Résultats et analyse des résultats	64
3.2.1.	L'analyse les entretiens avec le manager de HSE et le manager de SMI :..	64
3.2.2.	L'analyse du questionnaire :.....	71
	Conclusion (chapitre 03) :.....	96
 Conclusion générale :		
	Bibliographie :	102
 ANNEXES.....		
		104