

Impact du Covid 19 et management pour les PME algériennes
Cas de quelques PME de la wilaya de Guelma
Impact of Covid 19 and management for Algerian SMEs
Case of some SMEs in the province of Guelma

Lerari Leila^{1,*}, Hamdaoui Ouassila²

¹ Université 8 Mai 1945 – Guelma - (Algérie), lerari.leila@univ-guelma.dz

² Université 8 Mai 1945 – Guelma - (Algérie), hamdaoui.Ouassila@univ-guelma.dz

Reçu le: 01/07/2020

Accepté le: 11/07/2020

Publier le : 14/07/2020

Abstract :	Résumé:
<p>Today, Algerian companies are facing a change triggered by a health crisis. The strategic approach based on the study of external and internal variables can orient companies towards adequate strategies and facilitate the integration of a sustainable managerial change in companies (SMEs). Strategic thinking is needed today to meet an imminent need for change. The latter must use the tools and techniques that make it possible to prevent, analyze and find workable and lasting solutions. The aim of our research is to reflect on the process of introducing a managerial change to the development of SMEs, based on strategic thinking.</p> <p>Keywords: managerial change, strategy, SMEs, resources, health crisis.</p>	<p>Les entreprises algériennes se trouvent aujourd'hui confrontées à un changement déclenché par une crise sanitaire. La démarche stratégique basée sur l'étude des variables externes et interne peut orienter les entreprises vers des stratégies adéquates et faciliter l'intégration d'un changement managériale durable aux entreprises. Une réflexion stratégique s'impose pour répondre à un besoin de changement imminent. Ce dernier doit exploiter les outils et techniques qui permettent de prévenir, d'analyser et de trouver des solutions réalisables et durables. Le but de notre recherche est de réfléchir sur la démarche d'introduction d'un changement managériale au développement des PME, basé sur une réflexion stratégique.</p> <p>Mots clés: changement managériale stratégies, PME, ressources, crise sanitaire.</p>
JEL Classifications : L10, L19	

1. Introduction

Nous vivons aujourd'hui une crise sanitaire aigüe due à une infection sévère : corona virus qui a touché l'économie et les entreprises Algérienne depuis début février 2020. Plusieurs entreprises publiques et privées ont été impactées directement ou indirectement par cette pandémie soit négativement (arrêt total ou partiel du travail, baisse de productivité...) ou positivement : utilisation de nouvelles technologies, réorganisation du travail, nouvelles stratégies, changement d'habitudes,...). Cette crise pousse les entreprises à réfléchir à de nouvelles approches managériales et à penser au futur. Les PME de la wilaya de Guelma, comme le reste des entreprises et collectivités locales, confrontées à cette situation exceptionnelle, ont répondu par l'application d'une nouvelle réglementation en vigueur, la fermeture totale ou partielle des unités de production ou des services administratifs, la mise en congé des employés, le travail à domicile ou par l'utilisation des technologies de communication à distance,...etc. En cette période de crise, comment les entreprises et notamment les PME algériennes peuvent-elles réagir positivement à cette situation? Et quel changement managérial et stratégies doivent elles adopter pour évoluer dans un tel environnement en changement permanent. Une étude effectuée auprès de quelques PME de la wilaya de Guelma démontre un besoin de changement de stratégies (globales ou fonctionnelles) pour s'adapter à l'environnement actuel et un besoin urgent de faire évoluer les ressources et capacités de l'entreprise pour travailler différemment (utilisation des technologies nouvelles, accroître l'exploitation des équipements, changement de métiers et d'habitudes...). Notre approche basée sur une démarche stratégique vise à apporter quelques solutions managériales pour un changement durable déclenché par une situation de crise exceptionnelle. Cette étude a pour objet de focaliser sur l'importance de l'approche stratégique pour trouver des solutions à des crises imprévues par la conception de nouvelles stratégies plus adéquates pour s'adapter et anticiper les changements futurs. Notre but est de confirmer le rôle précieux des techniques managériales modernes dans le développement des entreprises et notamment les PME Algériennes.

2. Impact de la crise sanitaire sur l'économie Algérienne

Mondiale de la Santé a défini la pandémie covid 19 comme: une maladie infectieuse causée par un agent pathogène nouveau; cet agent se propage facilement d'un être humain à un autre. La maladie a atteint un très grand nombre de personnes dans une zone géographique très étendue (Dollfus, 2016, PDF). Cette maladie a imposé un « grand confinement » et c'est le nom que le FMI a donné à cette pandémie en référence à la « grande dépression » des années 30. Plusieurs effets négatifs sur les entreprises algériennes ont été signalés au niveau national : arrêt total ou partiel du travail, mise en congé du personnel, licenciements,...etc.

Les entreprises de la wilaya de Guelma, à l'instar des autres wilayas, ont subi des impacts sur leurs activités et sur la gestion de leurs personnels : plus de 70% d'arrêt (total ou partiel) des activités du secteur bâtiment et travaux publique et hydraulique (BTPH), 75,5% sur les activités commerciales: application du décret exécutif n° 20-70 du 24 mars 2020 et

30-50% des activités industrielles .Plus de 50% des activités de transport sont à l’arrêt et le secteur de tourisme est à l’arrêt total (voir tableau 1).

Tableau 01 : Impact du corona virus sur les différents secteurs économiques de la wilaya de Guelma

Secteur	impact sur l’activité et l’emploi
Commerce et industrie	- activité commerciale: 27.400 commerçants dont 75,5 % sont à l’arrêt total *. - 60.000 employés du commerce sont à l’arrêt (fermeture provisoire de 20.409 commerces). - activité industrielle : arrêt de 30% à 50%.
Transport	- 1297 taxis et 668 operateurs à l’arrêt total. - le chef-lieu de la wilaya est le plus touché, 808 taxis parmi 1297 exerce en milieu urbain et représente 61%, aussi 222 operateurs par bus parmi 668 existants, ce qui représente un taux de 33%. - 100 auto-écoles à l’arrêt dont 50 sont localisées au chef-lieu de la wilaya. - les entreprises de transport comptent un parc de 18 bus et personnel de 105 (arrêt totale). - la rente journalière nulle (les opérateurs de transport et les taxieurs ne sont pas des salariés).
Tourisme	- 33 hôtels avec une capacité de 1651 lits sont fermés (arrêt totale). - fermeture de 19 agences de voyages.
Agriculture	Le secteur n’a pas été touché fortement, le seul problème est le manque des engrais vu l’arrêt total de l’importation.

Source : rapports des ateliers : journée d’étude sur l’impact corona virus sur les secteurs d’activités, organisée par la wilaya de Guelma le: 15 et 16/ mars/2020.

2.1. Analyse de l’environnement externe face à la pandémie covid 19

L’environnement externe a connu aujourd’hui une mutation profonde aussi bien au niveau social, économique, culturel, technologique...etc. L’impact de l’environnement externe sur la stratégie de l’entreprise est déterminant (Hafsi, Hatimi 2003, PDF). Cette dernière doit être conçue en prenant en compte les changements survenus au niveau de l’environnement suite à la pandémie. Dans cette optique, l’analyse des différentes variables composant l’environnement externe est nécessaire pour évaluer l’impact de cette situation de crise sanitaire sur les entreprises algérienne et ses retombées sociales, psychologiques et comportementales.

Le modèle SWOT nous permet d’effectuer une analyse stratégique au niveau des PME et de déterminer les stratégies possibles à travers l’analyse des opportunités et menaces au niveau de l’environnement externe ainsi que des points forts et points faibles au niveau interne (Garibaldi, 2008, PDF). Le suivi de la situation des PME nous a permis de détecter plusieurs points faibles dus à la crise sanitaire tels que l’arrêt des activités, le licenciement et la mise en congé du personnel (Tableau 1). Des points positifs sont aussi apparus tels que le changement de quelques activités des PME, l’adaptation de l’offre des produits de consommation forte à la demande des consommateurs, le taux d’utilisation de la

capacité de production des machines qui est plus élevé (cas de l'entreprise Ben Amor) et l'utilisation des technologies de communication à distance (PTT, banques...).

Par ailleurs, l'analyse des variables de l'environnement externe nous a renseigné sur quelques opportunités telles que l'adaptation des PME à l'évolution des technologies TIC, l'adaptation sociale et culturelle et le respect des mesures de prévention sanitaire.

2.2. Nécessité du changement dans les PME Algériennes

Les PME Algériennes aussi bien publiques que privées se trouvent confrontées à un environnement dynamique en changement radical. Dans l'objectif de s'adapter, elles doivent réfléchir à un nouveau mode de gestion, concevoir de nouvelles stratégies et intégrer une nouvelle organisation pour transformer les menaces en opportunités et exploiter les points forts. La survie et la pérennité de ces entreprises dépend de leur adaptation à l'environnement externe ainsi que de l'évolution de leurs systèmes de production, de leurs styles de management et des métiers et systèmes d'information, de communication, de décision,...etc.

L'approche managériale doit se baser sur un processus de réflexion stratégique qui exige l'adaptation permanente de l'entreprise à son environnement par le changement des structures, des fonctions et processus ainsi que des techniques et outils de management.

2.3. Situation du secteur agroalimentaire de la wilaya de Guelma

L'agroalimentaire est un secteur capital basé sur un domaine stratégique : l'agriculture qui constitue un des piliers majeur du développement économique dans notre pays. Pour assurer la continuité de sa production et sa productivité essentielles, et pour assurer les besoins de consommation de la population et la rentabilité de l'entreprise, les entreprises du secteur agroalimentaire ont besoin de se focaliser sur de nouvelles stratégies qui leur permettent de se développer, ou au pire des cas défendre leur intérêts, et garder la stabilité des indicateurs économiques (chiffre d'affaire, profit, coûts de fabrication, ...).

Le secteur agroalimentaire est constitué de l'ensemble des entreprises dont l'activité principale est la transformation des matières agricoles au sens large pour la consommation alimentaire finale (Hugon, 1988, P686) L'étude de quelques filières du secteur pour connaître l'impact de la pandémie covid 19 nous paraît essentielle:

- La filière céréales:

La filière céréales constitue une des principales filières dans la wilaya de Guelma. Les unités de transformation du blé sont constituées de minoteries et semouleries pour la première transformation, pâtes et couscous pour la deuxième transformation. Monsieur Belabidi Mohamed président du bureau FCE Guelma nous a informés que les unités de la filière céréales fonctionnaient avant le 22 février avec une capacité de production de 40% seulement vu les quotas journaliers de la matière première livrés à chaque entreprise par l'office algérien interprofessionnel des céréales (OAIC). Selon le président du FCE, la crise sanitaire a généré deux situations :

- pour les unités de la première transformation, la wilaya dispose de 4 semouleries dont 2 relèvent du secteur public (Eriad), la capacité de production de ces unités a connu une augmentation de 100% (l'assurance de la matière première par OAIC est de 100% vue la forte demande du produit semoule). Tandis que les minoteries (farines et ces dérivés) sont de 14 unités industrielles, ces minoteries ont connu une baisse de production de 30% malgré le maintien des quotas d'approvisionnements en blé tendre comme matière par la coopérative des céréales et des légumes secs.

Tableau 02 : Quantité de matières premières (blé dur) attribuée aux semouleries entre mars et avril

Semouleries	Matière première attribué avant la crise		Matière première attribué Pendant la crise		Total
	Quota journalier	Quota mensuel (22jours de travail)	Quota mensuel (22jours de travail)	+Quota exceptionnel (11jours de travail)	
Benamor	2800q/j	61600q	61600q	30.800q	92400
Eriad1 Eriad2	650q/j	14300q	14300q	7150q	21450
Mermoura	55q/j	1210q	1210q	605q	1815

Source: Coopérative des céréales et des légumes secs, commune de Belkebir, wilaya de Guelma

Les raisons de cette baisse sont : l'interruption de la demande du pain (farine comme matière première) en conséquence de la fermeture des établissements de grande consommation (les restaurants universitaires, les cantines scolaire, les restaurants, les hôtels, etc) et diminution de la demande du pain par les ménages (peur de contamination).

- Pour la deuxième transformation (pâtes et couscous), celle-ci est assurée totalement par le groupe Ben Amor avec une capacité totale de transformation de 19000 kg/h.

Pour cette transformation, la Matière première n'est pas assurée par l'OAIC selon les lois et reste à la charge de l'entreprise. Selon un entretien avec directeur de l'industrie de la wilaya de Guelma (Entretien du 28/04/2020), au début de la crise la production des pâtes et couscous a été interrompus totalement et l'entreprise assurait la demande par l'utilisation de son stock (50% du personnel à l'arrêt par l'application du décret exécutif n° 20-70 du 24 mars 2020 et le reste a été affecté aux chaînes de production de la semoule).

- La filière tomate industrielle :

La transformation de la tomate industrielle est assurée principalement dans la wilaya par 4 conserveries, avec une capacité totale de transformation de 5000 t/j.

Le groupe privé Ben Amor détient une capacité de 4200 t/j, soit 84% de la quantité transformée de la wilaya (DSA Guelma). Les unités commencent à recevoir la matière première au début de mois de juillet jusqu'à la fin du mois août après la récolte de la tomate dans les communes.

Le secteur de la transformation est assuré principalement par l'emploi saisonnier, et la wilaya de Guelma assure près de 80% de la production nationale de tomate concentrée.

- La filière huile d'olive :

La wilaya compte dix huileries dont six SARL privées et quatre huileries étatiques de type CEG. Le mode de trituration des olives : automatique à chaîne continue (quatre unités), semi-automatique à super presse (cinq) et La trituration traditionnelle et une seule huilerie traditionnelle en fonction qui se situe dans la commune de Roknia. Habituellement, la filière ne connaît pas d'activité significative pendant cette période.

- La filière lait:

La transformation du lait au niveau de la wilaya est de 33.000 L /j, effectué au niveau de 3 mini laiteries dont deux sont situées à El Fedjoudj et une à Belkheir. Les Besoins de la wilaya s'élève à 70.000L/j dont 37.000 L /j sont assurés par laiterie publique Edough située à Annaba et ce qui représente plus de 50%, la wilaya a connu des perturbations dans l'approvisionnement en raison du problème de transport (Direction du commerce de Guelma)

- La filière sucre:

L'une des trois principales filiale du groupe public Enasucré est l'unité de production de sucre de Guelma créée en 1969 avant sa privatisation. La nouvelle « société de raffinage du sucre (SO.RA. Sucre) », fonction avec 302 travailleurs avec une capacité de production de 150 t/j de sucre de canne. La gamme de produits englobe: sucre cristallisé conditionné (50 kg et 1 kg) et la mélasse. Les effets du covid-19 sur l'entreprise sont :

- arrêt de plus de 50% de l'effectif de l'unité.
- cession de travail avec le système 3/8.
- assurance de la demande par l'utilisation du stock.

En cette période de crise, les PME du secteur ont besoin d'anticiper les besoins des consommateurs et de suivre les changements des habitudes de nutrition pour mettre en place une nouvelle stratégie de production ce qui implique un changement technologique, organisationnel et des changements des métiers existants. Une nouvelle démarche de création des valeurs basée sur une nouvelle cartographie des processus ainsi que des interactions différentes entre les fonctions. L'occasion est venue pour s'engager dans une nouvelle économie durable basée sur une démarche fiable et des leviers de performance mesurables

2.4. Quelles stratégies pour les PME algériennes ?

Dans la situation de la pandémie covid 19, on ne s'intéresse plus au processus de la décision en elle-même, mais aux stratégies, au savoir explicite et tacite mises en œuvre pour résoudre cette situation caractérisée par : (Lebraty,2006 P1342)

- des objectifs mal définis et manque d'information et absence de certitude;
- des logiques contradictoires et non hiérarchisées;
- un horizon temporel limité exigeant des réactions rapides;
- des enjeux importants.

Plusieurs entreprises ont réagi rapidement à la situation, soit par nécessité (augmentation de la demande pour quelques produits de consommation) ou par conscience (changement d'activité pour produire d'autres produits nécessaires pour face au covid 19). D'autres activités sont par contre à l'arrêt total ou partiel du à une obligation de confinement (réglementation en vigueur). La crise sanitaire actuelle a des implications négatives sur beaucoup d'entreprises surtout les plus petites d'entre elles. Pour celle-ci la situation est très difficile à gérer soit pour manque de moyens, ou obligation de confinement des personnels ce qui implique une diminution de la capacité de production (cas de l'entreprise Labidi) ou manque de trésorerie ou de financement. Les entreprises d'une taille plus grandes (cas de Ben Amor) ont adopté une stratégie plus souple. D'un côté, le personnel administratif a été libéré mais la capacité de production a augmenté. Le groupe a anticipé les besoins des consommateurs et répond à la demande par l'offre des produits les plus consommés. Le choix d'une stratégie dépend de sa capacité à répondre aux situations de crise qui peuvent apparaître à tout moment. La stratégie n'existe que par la crise, et cette dernière remet en cause toujours les pratiques stratégiques (Tannery, 2009 PP 23) .Selon la littérature du management, le choix des stratégies d'entreprise se base sur trois niveaux: globale concurrentiel et fonctionnel.

- Les stratégies globales:

Les stratégies globales adoptées par les entreprises n'ont pas pu faire face à la crise de la pandémie Covid 19 et les choix stratégiques appliqués sont restés incapables (sauf pour quelques industries telles que: la pharmaceutique, la parapharmaceutiques,.....). Pour créer une protection proactive, l'entreprise Algérienne doit s'orienter vers des choix fondés sur la diversification pour minimiser les effets de crises. Le concept de diversification ne doit pas se limiter à la stratégie de croissance vue comme une contrainte pour l'entreprise Algérienne (dispersion des ressources et des capacités compte tenu de leur manque dans l'entreprise) mais comme une stratégie visant « la modification de ses bases de compétences et son savoir-faire » (Weill, 1993, PP72, 73), ce qui lui permet la création de plusieurs domaines stratégiques (DAS). La stratégie de diversification permet à l'entreprise d'avoir un champ de manœuvres pour redéployer ses ressources, faire face aux barrières d'entrée et accroître sa flexibilité. À notre avis, l'entreprise Algérienne est contrainte à se diversifier pour deux raisons:

- les capacités de production sont inexploitées (diversification offensive) ;
- limiter les risques de dépendance (diversification défensive).

Nous suggérons également que la diversification se fasse dans un cadre de coopération entre les PME. Selon le ministère de l'Industrie et des Mines, l'Algérie a recensé 1171 945 entreprises à la fin du 1er semestre de l'année 2019 et elles constituent la grande partie du tissu économique (Ministère de l'Industrie et des Mines, 2019, PDF). Et comme l'a indiqué Hennart: « les PME résistent aux crises et la coopération inter-entreprises s'adapte mieux aux problèmes des PME (Menguzzato et les autres, 2003, PDF). La coopération inter-entreprises permet à la PME de : (Mouline, 1999, PDF):

- réaliser ses objectifs lorsqu'elle ne pourrait pas le faire seule.
- l'accès à certaines ressources et compétences complémentaires et nécessaires possédées par d'autres entreprises.

- tirer profit des synergies entre les entreprises et l'apprentissage.

Il est important de souligner que dans le but de réaliser un bénéfice mutuel, les PME seront obligées de coordonner et de travailler ensemble. Dans ce contexte, elles doivent adopter une nouvelle culture de l'information, basée essentiellement sur le partage de l'information que nous considérons quasi inexistante entre les entreprises algériennes. Aujourd'hui, la coordination repose sur les technologies de l'information et la « coordination n'est qu'une tâche de traitement d'informations»(De Cobiere, 2009, PDF), les PME ne réussiront qu'en permettant aux TIC de s'étendre au-delà de leurs frontières.

- Les stratégies concurrentielles :

La poursuite d'un avantage concurrentiel reste le fondement de la stratégie concurrentielle. Ce niveau reflète l'avantage recherché par la stratégie pour dégager un profil supérieur à la moyenne du DAS. Le but de la stratégie concurrentielle est d'analyser et de trouver les sources de l'avantage concurrentiel, ou comme l'indique Porter, trouver la « chaîne de valeur » cette dernière décrit les activités et leurs interactions dans la création et le maintien d'un avantage concurrentiel. En utilisant le modèle de porter comme cadre d'analyse, cette valeur provient de trois stratégies concurrentielles (Porter 1999, P 120): stratégie de coûts, stratégie de différenciation et stratégie d'innovation.

L'étude réalisée par K. Bouguel mounaa indiqué que 68% des entreprises algérienne appliquent la stratégie de différenciation par rapport à la stratégie de coût et que 82% des entreprises interrogée dans cette étude focalisent leur différenciation sur la qualité du produit (Bouguelmouna, 2019, PDF). Dans la première stratégie, l'entreprise cherche à créer une spécificité dans l'offre, et ainsi faire payer un surplus à ses clients. La stratégie de coût est appliquée par 32% entreprises et elle consiste à atteindre de façon durable un coût unitaire inférieure à celui des concurrents. A notre avis, il y a une baisse dans la mise en œuvre de la stratégie de coût par rapport la stratégie de différenciation pour deux raison:

- les méthodes classiques assurent le calcul des différents coûts par la comptabilité analytique, cette dernière n'est pas appliquée dans la plupart des entreprises Algériennes car elle n'a pas un aspect obligatoire comme la comptabilité générale ;

- difficulté à déterminer les coûts des activités de l'entreprise.

À la lumière des raisons précédentes, l'entreprise algérienne est obligée de passer au management stratégique des coûts, basé sur l'analyse des coûts de point de vue «processus », et qui correspond aux coûts engendrés par toutes les activités dans l'entreprise. Également, l'entreprise algérienne doit se tourner vers d'autres sources de différenciation. Et enfin, chercher l'avantage dans le couple « coût – différenciation».

En harmonisation avec la stratégie de coopération proposée dans la stratégie globale, les entreprises actuelles peuvent se référer à la mémoire organisationnelle et bénéficier de l'expérience et de l'apprentissage créés par certaines entreprises algériennes dans le passé telles que SONITEX dans le textile, SONIPEC dans la chaussure et maroquinerie, ROUIBA et groupe Ben Amor dans les conserveries...etc. pour baisser les coûts et améliorer la productivité des entreprises.

Il faut rappeler par ailleurs que l'avantage concurrentiel est imitable et son maintien ne peut être assuré que dans le cadre d'une stratégie d'innovation. L'entreprise doit rechercher en permanence de nouvelles sources d'avantage concurrentiel, non seulement dans sa chaîne de valeur mais dans tout son système de valeur. « L'innovation produit est incluse dans les différentes dimensions de la stratégie de différenciation et l'innovation en terme de procédés de production est incluse dans celle de la stratégie de domination par les coûts » (Le Roy, Torrès, 2001, PDF) et ce qui rend l'innovation synonyme de survie pour les entreprises algériennes.

- Les stratégies fonctionnelles

Les entreprises doivent comprendre que ces stratégies découlent de la structure de l'entreprise. Ces stratégies ne se soucient pas des opérations quotidiennes mais elles recherchent les formules pratiques pour maximiser la productivité des ressources pour la réalisation de la stratégie globale et concurrentielle.

En conclusion, nous pouvons dire que l'efficacité des stratégies repose sur la cohérence entre les trois niveaux de la stratégie. La mise de cette cohérence dépend du management du système d'information de l'entreprise. Lamiri a affirmé que « les plans stratégiques des entreprises algériennes ne comprennent pas une réorganisation du système d'information » (Lamiri, 2003, P170) lors de la mise en œuvre des stratégies. Pour nous, les entreprises doivent gérer ces systèmes au même titre que les autres fonctions, et élaborer des stratégies des systèmes d'information basée sur le principe d'alignement stratégique, et qui consiste à trouver une cohérence entre stratégie des systèmes d'information et stratégies d'entreprise générale.

2.5. La mise en œuvre du changement managérial

La mise en œuvre du changement managérial et la réalisation pratique des stratégies des PME reposent sur la mise en œuvre des ressources et des capacités qui vont permettre de combiner les activités d'individus pour les atteindre. La réalisation exige aujourd'hui un changement de trois variables: la culture l'organisation et les ressources.

- Changement de la culture d'entreprise

La culture est un levier important qui aide à la réalisation des stratégies de l'entreprise. La culture d'entreprise selon M. Thévenet (Thévenet, 2015, P45) est un ensemble de références partagées dans l'entreprise. Elle forme l'identité de l'entreprise et la différencie des autres organisations.

Les normes et règles culturelles peuvent être développées par la communication des valeurs clés qui font adhérer le personnel au projet de l'entreprise, l'apprentissage des nouvelles méthodes et styles de gestion, la réorganisation du travail des groupes, la structure,...etc.

Faire évoluer la performance de l'entreprise dépend essentiellement du changement de sa culture : (Croysberg et les autres, 2018, PDF).

- un lien évident et fort existe entre la culture et les résultats de l'entreprise.
- Une forte culture d'entreprise non alignée avec la stratégie peut constituer un obstacle à la réussite et à la pérennité de l'organisation.

- La sélection des leaders pour le futur exige une stratégie et une culture tournées vers l'avenir.
- L'environnement dynamique et incertain requiert davantage de souplesse et de réactivité.

La culture est par conséquent un outil de management qui oriente l'action de l'entreprise, après avoir choisi la stratégie qui correspond à ses compétences et capacités internes et à son besoin de développement externe.

Pour mesurer l'impact des cultures sur le management, six dimensions peuvent être utilisées:(Martin, 2005, PDF)

- L'organisation du travail.
- La communication.
- La conception du travail.
- La prise de décision.
- Le pouvoir et l'autorité.
- Le contrôle.

- Changement organisationnel et fonctionnel dans les PME

Les approches classiques qualifient le changement comme une transformation dans l'organisation par l'introduction de nouvelles pratiques de management » (Foudriat, 2013, PDF). Le but de ce changement est (Grégoire, 2015, PDF) l'accroissement de la rationalisation du fonctionnement et le renforcement de la cohérence organisationnelle. Dans la situation du covid 19, ce changement programmé perd sa place et devient un déclic pour les entreprises algériennes, la richesse de la pandémie est liée à son ampleur, et elle les pousse à réapprendre et à pratiquer la pensée stratégique dans toute son ampleur et sa complexité (Tannery, 2009, PDF). La mise en œuvre de nouvelles stratégies s'impose pour répondre aux besoins urgents de changement déclenché suite à une rupture (due essentiellement à la pandémie du covid 19), les entreprises Algériennes peuvent s'ajuster aux changements de plusieurs manières (Letablier, 1993, PDF):

- Par un remodelage de leur organisation interne.
- Par la recherche d'une flexibilité productive.
- Par la mobilisation des salariés.

Pour réaliser le changement de l'organisation, il est nécessaire de garantir l'accès à l'information pour pouvoir prendre les bonnes décisions, de s'ouvrir à la communication et à l'utilisation des nouveaux outils de management.

L'intégration de nouvelles structures organisationnelles peut diminuer la bureaucratie administrative et orienter les entreprises vers une souplesse structurelle qui surmonte les problèmes de lenteur de circulation des informations et de prise de décision.

Les différentes fonctions et processus sont aussi concernés par le changement, l'analyse et la description fonctionnelle : la définition précise des tâches et des exigences des membres de l'entreprise est très importante. Le management moderne exige plus d'autonomie et de responsabilité de la part des personnels. Ils sont plus libres car ils ne seront plus managés par des personnes mais plutôt par leurs rôles déterminés et bien maîtrisés. La direction des ressources humaines est la

plus apte à introduire les changements car elle a la responsabilité de former, de sensibiliser, de gérer et de choisir les méthodes et techniques de management les plus adéquates à la réalité de l'entreprise Algérienne.

La distance sociale, assurée par le confinement dû à la pandémie a déclenché la mutation vers un nouveau mode d'organisation du travail basé sur l'autonomie, la responsabilité et le professionnalisme. La distance permet à chacun de se concentrer sur sa valeur ajoutée et ses rôles. (Forbes, 2020, PDF).

- Ressources et capacités des entreprises vis-à-vis du changement

La théorie des ressources a confirmé que les compétences de l'entreprise dépendent essentiellement des individus. Cela apparaît à travers les trois variables de la compétence : les connaissances, savoir-faire et savoir-être qui dépendent de tous des travailleurs.

Les compétences du personnel des entreprises et notamment les managers doivent évoluer pour instaurer une culture exigée par le changement managérial. L'implication du personnel devient plus forte et plus ciblée. Les qualités requises de la part des managers d'aujourd'hui sont focalisées sur : la capacité d'adaptation et d'écoute, la réaction rapide aux changements de l'environnement, l'ouverture d'esprit et l'implication des autres membres, le partage des informations et l'esprit de communication...etc. Le processus de formation joue un rôle majeur pour l'acquisition de ces compétences. La base de ce processus est le diagnostic des besoins de formation exigés par les métiers et les qualités et comportements requis pour s'adapter aux changements managériaux.

3. Conclusion :

Le changement managérial est une nécessité pour l'entreprise (PME) Algérienne pour assurer son développement durable et sa pérennité. La décision et la gestion du changement doit être prise au plus haut niveau de l'entreprise car c'est un élément fondamental de la stratégie globale de l'entreprise. Il lui permet de s'adapter à son environnement externe en changement permanent. L'approche stratégique permet de détecter les défaillances de l'entreprise et de les corriger par un changement managérial : organisationnel, culturel, social...etc, et cela par la proposition des stratégies adéquates au niveau global, fonctionnel et concurrentiel. La stratégie de diversification permet à l'entreprise de redéployer ses ressources et la rend plus flexible ce qui lui permet de mieux s'adapter aux changements survenus au niveau de l'environnement. La stratégie concurrentielle lui permet de trouver les sources de l'avantage concurrentiel ou la chaîne de valeur à partir de l'analyse des interactions entre les processus et les différentes activités intra processus. Et la stratégie fonctionnelle a pour but d'accroître la productivité des ressources pour concrétiser la stratégie globale et celle concurrentielle. La cohérence entre ces trois niveaux de stratégie dépend de l'efficacité des systèmes (d'information, de formation, de production...), de l'organisation, et des différents outils de management utilisés pour concrétiser les différentes stratégies.

5. Bibliographie:

- ¹- B. Dollfus(2016), « Pandémie Assurances de personnes », Apref, PDF, Consulté le 31-05-2020.
https://www.apref.org/sites/default/files/espacedocumentaire/note_apref_pandemie_.pdf
- * Décret exécutif n° 20-70 du 24 mars 2020 fixant des mesures complémentaires de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19)... Art. 15 : Les mesures prévues par l'article 6 du décret exécutifs n° 20-69 du 21 mars 2020, mise en congé de 50%, au moins, des personnels des institutions et administrations publiques est étendue au secteur économique public et privé.
- ²- Taieb Hafsi et Imad Eddine Hatimi , (2003), changement institutionnel, stratégie concurrentielle, et performance: le cas de l'industrie des équipements de télécommunications en Amérique du Nord, conférences de l'association internationale de management stratégique, 3-6 juin, PDF consulté le:31/05/2020 Les Côtes de Carthage.
<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/11-xiieme-conference-de-l-aims/communications/850-changement-institutionnel-strategie-concurrentielle-et-performance-le-cas-de-lindustrie-des-equipements-telecommunication-en-amerique-du-nord/download>
- ³- Gérard Garibaldi, (2008), « Analyse stratégique », Eyrolles, PDF, consulté le 01/05/2020.
<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/analyse-strategique-9782212540130/>
- ⁴- Hugon Philippe (1988), L'industrie agro-alimentaire analyse en termes de filières », Revue Tiers Monde, N°115, pp. 665-693.
https://www.persee.fr/doc/tiers_0040-7356_1988_num_29_115_3715
- ⁵- Fabrice Lebraty (2006), « Systèmes décisionnels », Encyclopédie des systèmes d'information, Vuibert, P1342
- ⁶- Franck Tannery, (2009), « Stratégie en temps de crise », Revue française de gestion, N° 193, pages 21 à 27, Lavoisier, PDF consulté le 27/04/2020.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-3-page-21.htm?contenu=resume>
- ⁷- Michel Weill, (1993), « Le management stratégique », Armand Colin, P72, 73.
- ⁸- Ministère de l'Industrie et des Mines, (2019), « Bulletin d'information Statistique de la PME », N°35. PDF, consulté le 01/05/2020.
http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_35_vf.pdf.
- ⁹- Martina Menguzzato et les autres (2003), « Les accords de coopération : Une stratégie pour toutes les entreprises? » XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin, PDF, consulté le 01/05/2020.
<https://cpa.enset-media.ac.ma/Fixe/Alliance%20entreprises.pdf>
- ¹⁰- Abdelaziz Mouline, (1999), « Les accords de coopération inter-entreprises dans les technologies de l'information: nouveaux apports quantitatifs et qualitatifs » Revue d'économie industrielle, N° 89 PP 85- 106. PDF, consulté le 24/04/2020
[.https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1999_num_89_1_1757](https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1999_num_89_1_1757)
- ¹¹- François De Cobiere, 2009, « Structure de SIO: de l'émergence des formes hybrides électroniques »,PDF, consulté le 24/04/2020.
https://www.researchgate.net/publication/308334297_Structures_de_SIO_de_l'emergence_des_formes_hybrides_electroniques
- ¹²- Michel Porter (1999), « L'avantage concurrentiel», Dunod. Paris. P 120 .

- ¹³- Kheira Bouguelmouna(2019), « l'impact du management stratégique sur la performance des PME Algériennes», Thèse de doctorat en sciences option : gestion, université Abou-Baker Belkaid-Tlemcen, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, P175.
www.business-science-institute.com
- ¹⁴- Frédéric Le Roy, Olivier Torrès, (2001), « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME », internationales, Innovations, N° 13, PP 43- 60, PDF, consulté le : le 15/05/2020.
<https://www.cairn.info/revue-innovations-2001-1-page-43.htm>.
- ¹⁵- Abdelhak Lamiri (2003), « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises», Office des publications universitaires, Alger, P170.
- ¹⁶ - Thévenet Maurice, (2015) , « la culture d'entreprise », édition Puf, 7^{ème} édition
- ¹⁷-Croysberg et J.Yo.jud Cheng et all, (2018), « Changer la culture de votre entreprise pour améliorer sa performance » ; Harvard Business Review, juin- juillet 2018.
<https://www.hbrfrance.fr/magazine/2018/05/20046-changez-culture-de-entreprise-ameliorer-performance/>
- ¹⁸- Claude Martin, (2005), « management interculturel en Europe », revue française de gestion n° 214-215, PP 25-33.
<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-4-page-25.htm>.
- ¹⁹- Michel Foudriat, (2013), « Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : Perspectives théoriques croisées, Presses de l'EHESP », PDF, Consulté le 17/04/2022.
<https://www.cairn.info/le-changement-organisationnel--9782810901210.htm>.
- ²⁰- José Grégoire, 2015, « Pensée et théorie dans l'accompagnement du changement psychologique », Revue trimestrielle de l'IFAT, n°150, PDF, consulté le 17/04/2020.
<https://www.cairn.info/revue-actualites-en-analyse-transactionnelle-2015-2-page-7.htm>
- ²¹- Franck Tannery(2009), « Stratégie en temps de crise », Revue française de gestion , N° 193, PP 21 à 27. PDF, consulté le 27/04/2020.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-3-page-21.htm>.
- ²²- Letablier M.T (1993), « stratégie et organisation de l'entreprise, enEconomie rurale»,N° 217, la qualité dans l'agroalimentaire.
www.percee.fr/doc/ecoru)
- ²³- Forbes France, (2020), « les entreprises collaborent pour combattre le virus » PDF, consulté le 16/04/2020.
Ewww.forbes.fr du 16-04-2020.
-