

**HEC MONTRÉAL**

**Survie, résilience et gestion de crise dans les PME québécoises en contexte de la  
pandémie de COVID-19**

**Par  
François Bernard Majeau**

**Supervisé par Joé T. Martineau**

**Sciences de la gestion  
(Option Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
Du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

*Date 13 avril 2023  
François Bernard Majeau*

## Résumé

Ce mémoire de recherche se penche sur les stratégies qui ont permis de survivre la crise causée par la pandémie de COVID-19 qui a sévi et qui fut sans précédent pour les petites et moyennes entreprises (PME) du Québec. Les pandémies précédentes ont existé dans des écosystèmes économiques différents, donc difficilement comparables. En s'appuyant sur le modèle de l'oignon en gestion de crise de Thierry C. Pauchant et Ian Mitroff (1992) ainsi que du modèle de la formulation de la stratégie de Taïeb Hafsi, Russell Fralich et Brian King (2019), un cadre conceptuel a été développé pour analyser la réalité telle que perçue par des gestionnaires de différents milieux économiques afin de comprendre les choix stratégiques en matière de management, marketing, production, ressources humaines et finances tout en considérant le caractère des individus, la culture ainsi que la structure des organisations étudiées. Il en ressort que : les choix stratégiques, c'est-à-dire les stratégies de management, de ressources humaines, financières de marketing et d'opération, préalables à la crise, l'audace de foncer devant une situation mal comprise et totalement nouvelle et sans référence antérieure ainsi que la souplesse de ces organisations, ont contribué à la survie. Il importe de mentionner que les aides des différents gouvernements ont fait une différence en créant pour certains, des opportunités et pour les autres, elle a donné la possibilité de survivre à cette crise. Il importe de mettre en évidence que ces aides ont aussi soutenu la consommation.

Mots clés : COVID-19, pandémie, PME, stratégies de survie, gestion de crise, aide gouvernementale aux PME, Black Swan<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Le concept de *Black Swan* de Nassim Nicholas Taleb est fondé sur la découverte de cygnes noirs lors de l'exploration par les européens de l'Australie. Avant cette découverte, les européens croyaient que tous les cygnes étaient blancs. Ce concept démontre que certaines choses peuvent exister, même lorsqu'inconnu de l'ensemble de la communauté scientifique. Pour Taleb, pour être considéré comme un *Black Swan*, une chose ou une situation doit être rare, avoir un impact important et être prévisible rétrospectivement.

## Abstract

This research tries to understand which strategies were used by the Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Québec, to survive in this unprecedented crisis. Other pandemics were occurred in the past, but no one with today's socio-economic system. Based on two models, the first one of Thierry C. Pauchant and Ian Mitroff (1992) called the onion model of crisis management and the second one from Taïeb Hafsi, Russell Fralich and Brian King (2019) called strategic formulation, a concept frame was developed to analyze the manager's perceptions of the situation. Those managers come from different economic sectors. This research tries to find which strategies were used to survive. To do this, it's necessary to consider the character of individuals, the culture and the structure of these SME's. It shows that the previous choices made, the audacity to go on in crises rush even if the challenges are new and they are not necessary understood well all the issues and the aftermath in this situation when the outcome is uncertain. It shows too, the importance of the flexibility to survive. An important thing to mention and to understand is the contribution of the governments (federal and provincial) in all the strategies used to survive. This aid made opportunities for the SME's and help to support consumption in this crisis context.

**Keywords:** COVID-19, pandemic, SMEs survival, survival strategies, Government financial support with business crises, Black Swan

## Table des matières

<i>Résumé</i> .....	<i>ii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>iii</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>vi</i>
<i>Liste des abréviations utilisées dans ce mémoire</i> .....	<i>vii</i>
<i>Avant-propos</i> .....	<i>ii</i>
<i>Remerciements</i> .....	<i>iii</i>
<b>Chapitre 1 — Introduction, mise en contexte, objectif de la recherche et limitation de la recherche</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Mise en contexte</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Objectifs de la recherche</b> .....	<b>10</b>
<b>Chapitre 2 — Revue de la littérature</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Définitions</b> .....	<b>11</b>
2.1.1 Crise .....	11
2.1.2 Étapes des crises.....	13
2.1.3 Types de crises .....	13
2.1.5 Gestion des risques.....	13
2.1.4 Gestion de crise .....	14
<b>2.2 Facteurs de vulnérabilité des organisations face aux crises</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 Le cadre de gestion de risque (circonscrire la gestion de risque pour les PME)</b> .....	<b>23</b>
2.3.1 Types de risques .....	23
2.3.2 Facteurs protecteurs.....	24
<b>2.4. Les aides gouvernementales</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5. Le choix des stratégies de survie</b> .....	<b>27</b>
<b>2.6 Les caractéristiques des organisations</b> .....	<b>28</b>
<b>2.7 La personnalité du dirigeant</b> .....	<b>29</b>
<b>2.8 Conclusion de la revue de littérature</b> .....	<b>30</b>
<b>Chapitre 3 — Cadre conceptuel</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1 Introduction au cadre conceptuel</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2 La formulation de la stratégie</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3. Le modèle de l'oignon</b> .....	<b>35</b>
<b>3.4 Le modèle de résilience des PME</b> .....	<b>38</b>
<b>3.5 Les mécanismes de défense</b> .....	<b>39</b>
<b>3.6 Synthèse</b> .....	<b>40</b>

<b>Chapitre 4 — Méthodologie.....</b>	<b>43</b>
4.1 Le choix méthodologique.....	43
4.2 Échantillon .....	47
4.3 Le terrain de recherche .....	48
4.5 Limitations de la recherche .....	48
<b>Chapitre 5 — Présentation des résultats .....</b>	<b>49</b>
5.1 Données statistiques des participants .....	49
5.2 Résultat des données sur les organisations participantes .....	54
5.3 Présentation des résultats selon les thématiques retenues et pertinentes .....	57
5.3.1 Élaboration des stratégies de la présidence .....	57
5.3.2 Caractère des individus .....	62
5.3.3 Culture organisationnelle – État d’esprit de l’entreprise .....	70
5.3.4 Structure organisationnelle.....	71
5.3.5 Stratégies organisationnelles .....	76
5.3.6 L’ajustement des stratégies des fonctions de l’entreprise.....	78
5.3.7 Aide gouvernementale.....	98
5.3.8 Apprentissages .....	102
<b>Chapitre 6 — Interprétation des résultats, discussion, limites de la recherche et recommandations aux PME .....</b>	<b>106</b>
6.1 Interprétation des résultats .....	106
6.2 Discussion des résultats .....	109
6.3 Apprentissages.....	112
6.4 Limites.....	113
6.5 Recommandations aux PME .....	114
<b>Chapitre 7 — Conclusion .....</b>	<b>115</b>
<b>Chapitre 8 — Bibliographie.....</b>	<b>117</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>120</b>
Annexe A — Ligne de temps des points majeurs de la COVID19 pour les PME .....	121
Annexe B — Propagation de la maladie .....	124
Annexe C — Ligne de temps des pandémies dans le monde .....	125
Annexe D — Questionnaire d’entrevue .....	126
Annexe E — Liste des codes et leurs définitions.....	129

## Liste des tableaux

Tableau 2.1 Définition des termes de crise

Tableau 2.2 Diagramme en étoile des éléments de la classification de la gestion du risque d'entreprise

Tableau 3.1 Formulation de la stratégie

Tableau 3.2 Modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff

Tableau 3.3 La résilience dans les organisations

Tableau 3.4 Les huit mécanismes de défense

Tableau 4.1 Profil des différentes organisations ayant participé à la recherche

Tableau 4.2 Analyse des statistiques au sujet des participants

Tableau 4.3 Particularités des organisations

## Liste des abréviations utilisées dans ce mémoire

BDC	Banque de Développement du Canda
CCMM	Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain
CMM	Communauté Métropolitaine de Montréal
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail
COVID-19	<i>Coronavirus disease 2019</i>
DG	Directrice ou Directeur général
ERP	<i>Entreprise ressource planning</i>
FARR	Fonds d'aide de la relance régional
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
IP	<i>Internet protocol</i>
MERS	Coronavirus du syndrome respiratoire du Moyen-Orient
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PAUPME	Programme d'aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises
PCRE	Prestation canadienne de la relance économique
PCU	Prestation canadienne d'urgence
PDG	Président directeur général ou Présidente directrice général
PME	Petite et moyenne entreprise
Q :	Question :
R :	Réponse :
SARS	<i>Severe acute respiratory syndrome</i>
SSUC	Subvention salariale d'urgence du Canada
SUCL	Subvention d'urgence du Canada pour le loyer
VPN	<i>Virtual private network</i>
XYZ	En remplacement du nom des organisations pour l'anonymat

## Avant-propos

La crise de la COVID-19 a bouleversé l'ensemble de la société sur plusieurs plans. Nos premières pensées vont vers les victimes décédées ou chroniquement malades. Les bouleversements de nos habitudes de vie tant dans nos domiciles qu'au travail furent majeurs. On se souviendra des grandes incertitudes au mois de mars 2020 lors de l'annonce de la fermeture de l'économie par le premier ministre du Québec en conférence de presse, le dimanche 15 mars 2020 à 15 h.

On nous annonçait alors une fermeture de quelques semaines. Avons-nous bien évalué les mauvaises nouvelles nous provenant de l'Asie ou d'Europe ? Une pandémie accompagnée d'une fermeture complète de la plupart des entreprises, excluant ceux de première nécessité, était quelque chose d'inédit du vivant des gestionnaires. Il y eut la Pandémie Grippale de l'année 1918, malheureusement mal connue sous le nom de la « Grippe Espagnole » même si cette pandémie n'avait rien d'espagnol. Une partie de ma famille avait été décimée en 1918 et 1919. Évidemment, ceux qui l'ont vécu n'étaient plus là pour en témoigner et peu d'écrits ont été réalisés au sujet des petites et moyennes entreprises (PME) de cette époque, si ce n'est que des anecdotes relatées par les journaux de l'époque. Même au pire de cette crise, les commerces au Québec n'ont pas été forcés de fermer leurs portes, on leur demandait de réduire leurs heures d'ouverture (Brousseau-Pouliot, 2020).

Je suis moi-même propriétaire d'une PME. L'entreprise a été contrainte de fermer ses portes à quinze minutes d'avis. J'ai remercié les clients présents sur place pour leur loyauté. J'ai rassuré les personnes au travail en disant : « À très bientôt ! » Je voulais laisser croire que cette fermeture serait de courte durée, mais au fond de moi je sentais une forme de panique et de tristesse à l'idée que cela pourrait perdurer en me demandant si mon entreprise allait pouvoir survivre à cette crise malgré sa maturité et sa bonne santé financière. Encore faudrait-il qu'elle puisse opérer ses activités du moins, de façon réduite ou mieux, au maximum de sa capacité. Ce sont ces événements qui m'ont mené à réaliser ce mémoire sur la survie des PME à la pandémie de COVID-19.

## Remerciements

J'aimerais d'abord remercier le corps professoral de HEC Montréal, vous m'avez donné le goût de continuer vers ce projet, malgré mon âge. Vos cours et le contact avec le milieu universitaire me stimulaient énormément. Je veux aussi souligner, ma directrice de mémoire qui est toujours disponible et qui m'a permis de persévérer malgré les contraintes de santé ainsi que du temps que je devais accorder à mon entreprise à chacune des fermetures et des réouvertures.

Je dois spécialement mentionner mon épouse qui, en plus de prendre tout le stress de cette situation, m'a libéré du temps et soutenu pour mettre ce projet à terme. Je suis conscient qu'elle vivait les mêmes craintes que moi à titre de directrice générale de l'entreprise familiale, soit l'incertitude, les angoisses liées à la survie de notre PME.

J'aimerais au passage souligner aussi l'équipe de soutien de HEC qui avec la direction de Joé T. Martineau m'ont permis de bien utiliser l'éventail des outils de recherche à notre disposition. Grâce à elles, j'ai appris à faire de la recherche scientifique.

L'écriture de ce mémoire aurait été rendue impossible sans l'apport considérable des quinze personnes m'ayant donné généreusement de leur temps en me partageant sincèrement leurs expériences. Vous êtes mes survivants.

Pour terminer, je voudrais spécifier l'aide de mon employeur, le Cégep Régional de Lanaudière, qui m'a facilité la tâche en me libérant par moment de mon enseignement.

François Bernard Majeau

## Chapitre 1 — Introduction, mise en contexte, objectif de la recherche et limitation de la recherche

### 1.1 Introduction

La pandémie de COVID-19 a bouleversé l'environnement économique tel que défini par la Banque de Développement du Canada<sup>2</sup> (BDC). Ce bouleversement a été global dans le sens qu'il ait affecté spécifiquement les opérations de l'ensemble des entreprises, mentionnons de prime abord le droit de vendre et d'offrir des services parfois retirés ou limités et par conséquent, la mise au chômage forcé pour les personnes gagnant leur vie dans ces entreprises, particulièrement les petites entreprises. Voir l'Annexe A qui présente une ligne de temps de la crise et des décisions gouvernementales qui ont affecté l'économie. Il a aussi affecté les finances des entreprises créant des inquiétudes sur la capacité à survivre sans ressource. Il y a eu un impact, qui perdure encore, sur la chaîne d'approvisionnement. C'est ce qui constitua un premier temps de la pandémie, soit du 15 mars 2020 jusqu'au 5 avril 2020. Dans un deuxième temps, après la conférence de presse du premier ministre du Canada, monsieur Trudeau, le soutien aux personnes sous forme de Prestation Canadienne d'Urgence (PCU), a affecté le comportement des travailleurs, particulièrement dans les petites entreprises ayant un modèle d'affaires basé sur le salaire minimum. Certains des membres du personnel recevaient une meilleure rémunération avec ces prestations de PCU que ce que leur travail leur procurait. Quelques jours plus tard (le 9 avril 2020), le gouvernement fédéral annonce une aide de soutien aux entreprises touchées par la COVID-19. Donc, après ces trois semaines d'incertitude, les PME comprennent qu'elles auront de l'aide de l'état pour survivre à cette pandémie. Une série d'aide financière allouée par les différents gouvernements a aussi contribué à la baisse de tension ainsi qu'à la survie par différents programmes et allègements en matière d'aide directe et de retraits des obligations de payer certains permis ou encore d'élargissement des règles permettant l'exploitation des commerces. Le gouvernement provincial a aussi contribué au bouleversement économique des PME avec son aide tardive et lourde à gérer

---

<sup>2</sup> « L'environnement économique fait référence à tous les facteurs économiques externes qui influencent les habitudes d'achat des consommateurs et des entreprises et qui ont une incidence sur le rendement d'une entreprise. » Site internet à l'adresse : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/environnement-economique> consulté le 8 août 2022.

pour les plus petites d'entre elles. Le 30 septembre 2020, on pouvait lire dans La Presse + que le confinement du printemps avait fait mal à l'industrie de la restauration, mais que le reconfinement sera encore plus difficile entre autres, parce que l'aide promise par Québec n'est pas précisée et doit être déployée de façon urgente (Décarie, 2020). L'analyse de ces aides et des contraintes d'exploitation seraient un sujet intéressant à étudier pour mesurer les impacts de la COVID-19 sur les PME.

Pour pallier la crise dans le système de santé du Québec, le gouvernement provincial a accéléré la formation de son personnel et a garanti des emplois par la suite, avec des conditions salariales dépassant les capacités de payer de plusieurs petites entreprises, ce qui les déclassait littéralement. Les PME pouvaient difficilement se doter de main-d'œuvre nouvelle ou simplement retenir les personnes déjà en place. Donc la PCU additionnée au recrutement massif du gouvernement provincial a exacerbé la pénurie de main-d'œuvre. En plus du retrait du droit au travail<sup>3</sup>, certaines petites entreprises devaient réduire les heures d'ouverture hebdomadaires. Certaines entreprises semblent pouvoir survivre malgré ces nouvelles contraintes pendant que d'autres ont vu leurs portes se fermer définitivement.

Sans citer et analyser tous les bouleversements qu'ont subis les PME depuis le début de la pandémie de COVID-19, l'on peut constater que l'environnement économique n'est plus le même et que les survivants ont su s'adapter mieux que les autres à ces perturbations majeures. Ce mémoire apporte de surprenantes révélations de la part des propriétaires-gestionnaires<sup>4</sup> de PME québécoises quant à la survie et la résilience de leur entreprise dans ce contexte de crise. On y constatera que les plus agiles ont saisi une opportunité de croissance, un peu inattendue, du moins au printemps 2020. C'est sans surprises que l'on constatera que les limitations de l'exploitation furent le début d'une nouvelle ère fort intéressante et rentable, parfois de façon insoupçonnée, pour les propriétaires-gestionnaires qui ont su saisir la balle au vol.

---

<sup>3</sup> Article 23 de la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies

<sup>4</sup> Dans ce mémoire, le terme de propriétaire-gestionnaire (Herbane, 2013) a été préféré à ce celui de gestionnaire, entrepreneur, propriétaire ou « propriétaire-gestionnaire/entrepreneur » (Gilmore, Carson et O'Donnell, 2004). Ce choix permet d'inclure tous les participants rencontrés en entrevue et uniformise la présentation des thèmes abordés. Dans tous les cas, ils sont associés à des PME.

## 1.2 Mise en contexte

Pour comprendre l'ampleur de la situation, il importe de se situer quelques mois avant le printemps 2020, soit l'automne 2019. Une nouvelle maladie fait son apparition en République Populaire de Chine le 16 novembre 2019 dans un marché public de Wuhan. Le 30 janvier 2020 l'Organisation mondiale de la santé (OMS), alerte les États membres de l'organisation de la portée internationale de la maladie en prononçant l'état d'urgence de santé publique. Le 11 mars 2020, l'OMS déclare une pandémie mondiale due à une maladie provoquée par un coronavirus nommé SARS-CoV-2. Cette maladie contagieuse est nommée : la COVID-19 en raison de son nom en anglais « COrona VIRus Disease » et « 19 » parce que la maladie a été signalée le 31 décembre 2019 par la Chine à l'OMS.

Cette maladie est mortelle pour l'humain. Les premiers vaccins sont apparus en janvier 2021. Entre décembre 2019 et janvier 2021, aucun vaccin ni traitement éprouvé n'étaient disponibles aux populations. Cette maladie s'est répandue à travers la planète, n'épargnant aucun pays dans sa propagation. La propagation est rapide entre les humains et des personnes ne présentant aucun symptôme peuvent facilement la transmettre. De minuscules gouttelettes qui peuvent survivre quelques jours sur des surfaces dures sont transmises d'une personne à l'autre par des contacts de proximité. Les personnes plus âgées, celles présentant des problèmes de santé et les malades ayant un système immunitaire affaibli sont plus à risque d'en mourir. Vous pouvez consulter l'Annexe B pour plus d'informations sur cette maladie et sa propagation. Le moyen choisi par la Santé publique du Québec est l'isolement des individus entraînant la fermeture de toutes les activités économiques jugées non essentielles à la survie des personnes. Cette fermeture par étape s'amorce le 13 mars 2020 en interdisant les regroupements de plus de 200 personnes en évoluant jusqu'à la fermeture complète des activités économiques jugées<sup>5</sup> non essentielles le 24 mars 2020 à minuit. À noter qu'au Canada, les mesures prises ont différé d'une province à l'autre malgré la présence du gouvernement du Canada qui a été un joueur important durant cette période. Ces mesures ont frappé de plein fouet les PME du Québec.

---

<sup>5</sup> Le gouvernement a dressé une liste de type d'entreprises jugées essentielles créant une concurrence injuste entre les commerçants. Par exemple les boutiques de vélos sont fermées mais les grandes surfaces tel que Wal-Mart et Canadian Tire peuvent en vendre.

Ce n'est que le 15 avril 2020 que le gouvernement du Québec a permis d'ouvrir certaines entreprises préalablement jugées non essentielles. Vous trouverez en Annexe A un tableau présentant en ordre chronologique les principaux événements qui ont affecté les propriétaires-gestionnaires des PME. Ce tableau est présenté avec une ligne du temps et est intitulé : Ligne de temps des points majeurs de la COVID19 pour les PME. Certains événements ont été ignorés dans cette liste, et ce volontairement. Ces événements peuvent être soulignés comme manquant aux yeux de certains lecteurs qui ont été personnellement affectés par l'une ou l'autre des facettes et des conséquences de cette pandémie. Seuls les événements pouvant être anxiogènes pour des propriétaires-gestionnaires de PME ou ceux qui sont directement liés aux entreprises ayant participé à cette recherche y sont présentés. Pour une chronologie très détaillée des événements liée à la COVID-19 au Québec, vous pouvez visiter le site de l'Institut National de Santé Publique du Québec (INSPQ) à l'adresse Internet suivante : <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>.

Déjà en avril 2020, la détresse était à la baisse chez les PME au Canada. Au Québec, les chantiers de construction résidentielle et les garages de mécanique avaient repris leurs activités. Les aides du gouvernement fédéral sont à ce moment en place. Selon un sondage de la BDC, l'inquiétude est à la baisse et les comportements des PME ont changé au niveau des stratégies financières et de distribution avec la vente en ligne (Baril, 2020).

Pour donner une mesure de l'ambiance qui régnait le 8 mai 2020, donc deux mois après le premier confinement, la chroniqueuse Marie-Claude Lortie donne le ton dans une chronique du journal La Presse. Elle sous-titre sa chronique : « Une crise économique aux dimensions “bibliques”. » La chronique relate les fermetures forcées des restaurants, boutiques en tout genre, hôtels, événements et autres, privés de revenus et de l'effet de domino sur les créanciers, fournisseurs locaux et à l'étranger, des travailleurs, des professionnels et artistes. L'auteure y dépeint un avenir sombre ou plus rien ne sera comme avant, entreprises trop endettées, pas assez adaptées aux besoins qui tomberont avec les conséquences sur l'emploi, le droit au travail et les gens qui « vont en arracher. » Elle précise que certaines ne s'en remettront pas et que d'autres en profiteront pour mieux affronter l'avenir (Lortie, 2020).

Du côté historique, l'humanité a été frappée par de nombreuses catastrophes qui ont vu mourir des personnes en grand nombre et faites aussi en sorte que plusieurs entreprises ont dû fermer. Nous pouvons nous interroger sur les apprentissages qui en ont été faits ? Nul besoin de remonter aussi loin qu'à la pandémie de la peste (1347-1355). La pandémie grippale de type H1N1 de 1918-1919, le SRAS de 2003, le H1N1 de 2009, le Coronavirus du syndrome respiratoire du Moyen-Orient (MERS 2012) ou l'Ébola (2014-2016) nous en apprennent beaucoup. Dans ces terribles fléaux, aucun n'a eu l'impact de la pandémie de COVID-19 pour les PME québécoises. Vous trouverez en Annexe C un tableau sous forme d'une ligne de temps présentant les pandémies mondiales de la peste de 1347 à la COVID19 en 2019.

L'économie et la société d'aujourd'hui sont très différentes au niveau des transports et des voyages internationaux ainsi que du commerce international. Dans ce monde de crises transfrontalières, les organisations ne sont pas isolées des menaces à leur survie même si elles semblent distantes, incertaines et intangibles (Herbane, 2013). Une conséquence de ces économies et de ces sociétés interreliées est le grand nombre de contacts entre les personnes. Ces facteurs ont contribué à propager rapidement la maladie sur toute la planète. Lorsqu'une communauté vit un désastre très étendu, le facteur important dans le retour à une normalité est la capacité des entreprises locales de survivre et de prospérer. La survie des entreprises est une partie vitale des communautés après une tragédie (naturelle) parce qu'elle procure des emplois, des biens et services essentiels et des revenus à l'état (Corey et Deitch, 2011).

Les caractéristiques de propagation de ce virus ont aussi créé une situation sans précédent. Dans un monde de crises transfrontalières, les organisations ne sont pas à l'abri même si la menace semble lointaine, incertaine et intangible. Ces menaces remettent en question leurs activités et leurs survies (Herbane, 2013). Les principaux banquiers du Québec n'ont pas vu venir cette situation. Le titre d'un article de la Presse + est révélateur de la surprise de ces grandes banques : « On avait tout prévu. Sauf ça. » (Dufour, 2020).

C'est en septembre 2007 que l'INSPQ publiait un avis scientifique sur le port du masque dans la communauté en situation de pandémie d'influenza. Cet avis soulignait en introduction le caractère d'urgence à se préparer en vue d'une pandémie d'influenza. « Nul ne peut prédire quand elle se produira, quel sous-type viral en sera responsable et combien de personnes seront touchées » (Beaulieu, 2007). On y soulignait que le nombre de morts surpasserait manifestement ceux retrouvés au cours de l'épidémie grippale annuelle.

L'on peut se demander s'il y a des parallèles à faire avec les crises précédentes. Les commerces n'ont pas été fermés à la Grande Grippe de 1918 au Québec, on leur demandait de réduire les heures d'ouverture. On voulait éviter les foules dans les tramways de l'époque. Les cinémas, les théâtres et les écoles étaient fermés et les rassemblements publics étaient interdits. Le nombre de décès a été relativement et en valeur absolue, beaucoup plus élevée avec la Grande Grippe de 1918 (entre 50 et 100 millions de morts) comparativement à la COVID-19 (6,776 millions en date du 15 juillet 2022<sup>6</sup>). Au Québec, l'on dénombrait environ 14 000 morts en trois mois comparativement à 3 351 décès en date du 14 mai 2020, donc pour la même durée (Brousseau-Pouliot, 2020).

De plus, dès octobre 2013, la Banque Mondiale dans un document de travail publiait lumineusement « When the prevention falls short, as is the case now, the occurrence of the next pandemic is not a question of 'if' but 'when' » (Jonas, 2013). On appelait donc à la prévention. C'est ce même document qui relevait en préambule la célèbre citation de Bill Gates de Microsoft Corporation qui prévenait deux ans plus tôt que le bioterrorisme et une pandémie étaient les deux seules menaces qui pouvaient enlever la vie à plus d'un milliard de personnes, ce qui a par la suite alimenté les théories du complot contre M. Gates.

Pour illustrer aussi cette cécité, ce manque de clairvoyance, une enquête portant sur 201 répondants pour une taxonomie des risques et identifiant 22 risques pour les entreprises n'a pas vu le risque pandémique avec fermeture obligatoire de l'économie (Miles, 2014). A contrario, dans un article paru en 2017, on mentionne le risque d'affaires

---

<sup>6</sup> Selon Reuters, site consulté le 27 septembre 2022 à l'adresse : <https://graphics.reuters.com/world-coronavirus-tracker-and-maps/fr/>

lié au terrorisme, les pandémies grippales, les crises globales et les catastrophes (Setyawan et al., 2017). Cette étude porte sur les micros, petites et moyennes entreprises et explore une classification des catastrophes en expliquant les facteurs de risque d'affaires et la perception des risques de la prévention et de la réduction des catastrophes. Toujours selon cette étude, les catastrophes, les maladies, les troubles sociaux et le terrorisme font maintenant partie du risque d'affaires. Selon eux, les institutions financières, les gouvernements et les moyennes et petites entreprises doivent établir des procédures de préparation aux catastrophes et se protéger contre les risques.

Le sujet de recherche qui nous intéresse est la gestion de crise dans les PME. D'un côté, il y a des PME liées aux services essentiels, pour lesquelles on peut poser l'hypothèse que malgré les difficultés et les défis de gestion, elles survivront. À l'opposé, selon un sondage mené par la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI) plusieurs entreprises (environ 30 %) prévoient qu'elles ne survivront pas à une telle crise<sup>7</sup>. Les PME qui nous intéressent sont celles qui survivront à cette crise.

### 1.3 Objectifs de la recherche

Dans ce contexte, la question de recherche poursuivie dans ce présent projet est la suivante : **Pourquoi et comment les PME québécoises ont-elles survécu à la crise de la COVID-19 ?**

En sous-questions de la question principale, on peut se demander :

1. Quelles stratégies ont été mises en place par ces organisations ?
2. Existait-il des plans de gestion de crise avant le 13 mars 2020 ? Est-ce que ces plans ont été utiles ?
3. Quels sont les facteurs qui ont été des facilitateurs et qui ont permis la survie ?

---

<sup>7</sup> Selon deux sondages effectués par la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI) et la Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain (CCMM) auprès de leurs membres respectifs. Les résultats du sondage de la CCMM sont présentés dans la Presse + sous la plume d'André Leduc le 27 mars 2020. Le sondage de la FCEI date du 23 mars 2020 et est disponible à l'adresse suivante : <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2020-03/Sondage-Impacts-COVID-19-24-Mars.pdf> et a été consulté le 15 avril 2020.

## Chapitre 2 — Revue de la littérature

La revue de littérature recensera les écrits en lien avec la question de recherche. Évidemment, la nouveauté du sujet fait en sorte que, pour l'heure, peu d'écrits portent directement sur la COVID-19 au Québec et les impacts sur les PME, cependant, l'humanité a vécu d'autres crises dans le passé et plusieurs articles de recherche ont été produits. Grâce aux recherches et analyses portant sur d'autres crises vécues par les PME un peu partout, il sera possible de mieux comprendre la situation des PME au Québec. Ces écrits peuvent de plus, nous guider dans l'analyse de cette nouvelle normalité post-pandémie, même si l'on doit les transposer à des réalités qui diffèrent, mais qui se rejoignent. Cette revue de littérature contiendra quelques articles de journaux publiés dans cette période au Québec pour se situer avec l'actualité de l'époque. L'objectif d'une revue de littérature est d'inventorier et d'analyser les différents ouvrages scientifiques et les différentes publications afin de dégager l'état des connaissances dans un domaine, et ensuite de développer un cadre d'analyse et un modèle d'interprétation.

Il est nécessaire, de prime abord, de bien nous situer sémantiquement avec les termes qui seront utilisés tout au long de cette recherche. Dans cette revue, nous nous attarderons sur les définitions des crises, des étapes des crises, des types de crises, de la gestion de crise et de la gestion des risques dans les PME. Par la suite y seront présentés les concepts de vulnérabilité des organisations face aux crises. En terminant, les facteurs protecteurs ou de survie des organisations face aux crises seront présentés.

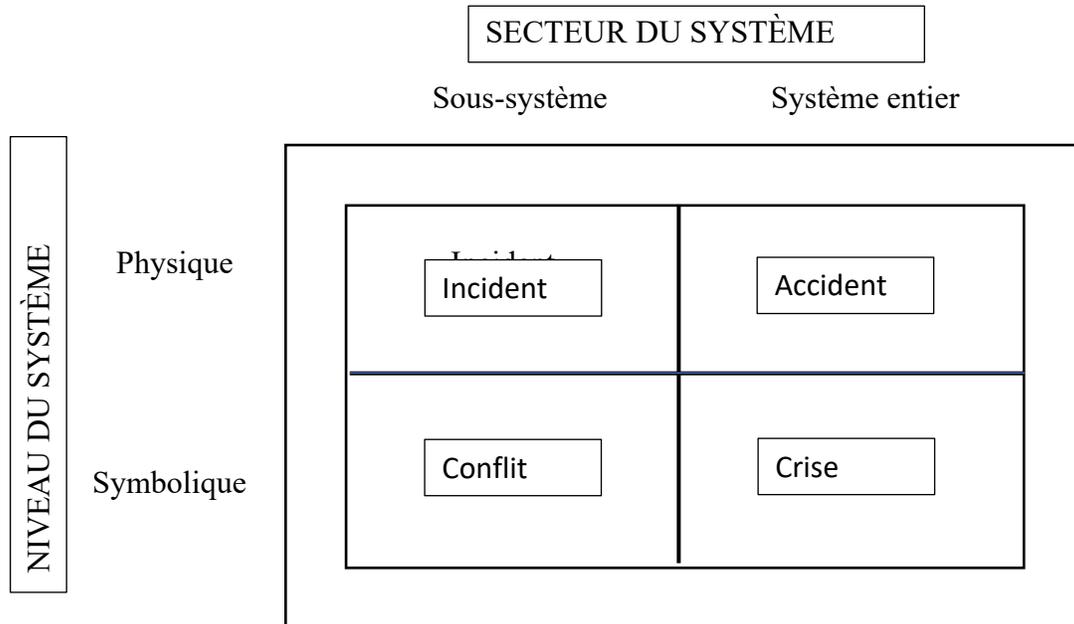
### 2.1 Définitions

#### 2.1.1 Crise

Débutons par la définition de la crise en termes clés qui permettent de la définir en considérant la dimension physique ou symbolique et sa portée, à savoir sur un sous-système ou sur le système en entier (Pauchant et Mitroff, 1995). Voir le tableau 2.1 à la page suivante. L'on parlera d'incident lorsque la crise a une dimension physique en ne touchant qu'un sous-système de l'organisation. Le terme d'accident, tout en étant aussi au niveau physique, tout comme l'incident, mais touchant le système en entier. Avec sa dimension

symbolique, l'on distinguera un conflit dans un sous-système et une crise dans le système entier.

Tableau 2.1 — Définition des termes de crise



**Source :** Pauchant, Thierry C. et Ian I. Mitroff (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique, coll. Collection presses HEC, page 39.

Pauchant et Mitroff (Pauchant et Mitroff, 1995) nous mettent en garde sur un usage abusif du terme crise. Selon eux, après évaluation des différentes définitions, ils adhèrent à une approche basée à la fois sur Charles Perrow et Jürgen Habermas portant deux dimensions soit le niveau du système et le secteur du système. Selon Pauchant et Mitroff, les deux dimensions sont ce qu'ils appellent le secteur du système. Pour se définir au titre de crise, l'élément doit toucher l'organisation (appelé système dans le modèle) dans son entièreté ou affecter de façon majeure l'organisation, ils utilisent le terme « l'effet global ».

Souvent, attribuables à leur vulnérabilité financière, les PME définissent comme crise ce qui touche directement au système financier de l'entreprise. Parfois, l'échec en affaires est causé par la vulnérabilité financière. Cette vulnérabilité devient un indicateur majeur d'échec entrepreneurial (Miles, 2014). Les PME peuvent être spécialement vulnérables à

la crise et aux changements rapides de l'environnement par leur manque de ressources (Alcalde-Heras, Iturrioz-Landart et Aragon-Amonarriz, 2019). La seconde dimension réfère au volet plus psychologique considérant une remise en question des « suppositions de base » c'est-à-dire sur la façon de voir la vie. L'on peut énoncer, à la lumière de ce qui précède, que la pandémie mondiale de COVID-19 est une crise pour les PME.

### 2.1.2 Étapes des crises

L'on peut aussi conceptualiser la crise dans une perspective temporelle. Tout d'abord une menace, dont l'interruption d'affaires complète en outre, la réponse parfois planifiée, parfois *ad hoc*, dans un deuxième temps et en troisième lieu l'impact sur le volet financier et émotif (Herbane, 2010). La réponse planifiée ne signifie pas seulement la présence d'un plan, mais inclut les mesures de résilience de l'organisation des menaces connues.

### 2.1.3 Types de crises

Voyons maintenant le concept de type de crises. L'on retrouve en littérature scientifique une classification des types de crises. Ces sept types sont regroupés sous trois familles soit les accidents normaux (crises économiques, crises physiques et crises liées au personnel), les accidents anormaux (du type acte criminel, lié aux systèmes d'information et ceux liés à la réputation) et pour terminer, la troisième famille, appelée les accidents naturels qui ne compte qu'un type soit les catastrophes naturelles (Mitroff et Alpaslan, 2003). Suivant cette nomenclature, les pandémies sont classées parmi les accidents naturels au même titre que les tremblements de terre, les inondations et les incendies.

### 2.1.5 Gestion des risques

Peu importe le type de crise, l'on doit considérer la notion de risque d'une crise. Le risque peut être défini, pour les PME, en regard d'une entreprise qui échoue financièrement ce qui affecte alors le chiffre d'affaires, les bénéfices ou le retour sur investissement (Gilmore, Carson et O'Donnell, 2004). Il est possible de préciser une variété des types de risques souvent présents dans les PME qui rejoint la définition précédente parce que les impacts de ces risques correspondent à ce que Gilmore et al. (2004) présentaient précédemment.

Quel que soit le type de crise, l'on doit aussi considérer le risque en considérant son côté négatif et son impact multidimensionnels sur les organisations (Falkner et Heibl, 2015). L'on distingue les risques liés aux taux d'intérêt, le risque lié à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie, le risque inhérent aux systèmes d'information, le risque de la chaîne d'approvisionnement en raison de la dépendance des PME et de sa complexité ensuite, le risque de croissance avec ses coûts, et pour terminer, ce que les auteurs intitulent le risque de management et employés en faisant référence à la perte d'expertise lors de départs (Falkner et Heibl, 2015). L'usage que ces précédents auteurs font du terme de risque fait référence à un risque négatif. Le risque peut aussi référer à la chance de gagner en son sens étymologique d'origine en latin (Danciulescu, 2015). Dans cette recherche, le terme de risque fait référence au sens négatif du concept.

La manifestation du risque peut entraîner la faillite. Il existe une approche sécuritaire contre le risque pour aider les organisations à poursuivre leurs objectifs et c'est la gestion du risque (Danciulescu, 2015).

#### 2.1.4 Gestion de crise

La gestion du risque et la gestion de crise semblent alors indissociables. Lorsque le risque se réalise, la crise peut survenir (Herbane, 2013). Les risques sont présents dans tous les aspects de la vie, cependant lorsque le risque se réalise, la crise peut survenir. Le stéréotype que l'entrepreneur soit quelqu'un qui voit et épouse le risque est faux. À l'inverse, l'entrepreneur qui rencontre le risque s'efforce de gérer le risque pour le minimiser (Gilmore, Carson et O'Donnell, 2004). Selon ces derniers auteurs, les propriétaires-gestionnaires se montrent réticents à s'impliquer dans des activités qui mettent en péril leur sécurité. Cependant, ce risque aura différentes significations pour différentes personnes (Wu, Chen et Olson, 2014). En effet, les risques négatifs causent toujours beaucoup de dégâts pour les parties prenantes. Il importe de bien définir la notion de gestion de crise. Ce qui est central à la gestion de crises selon la littérature, c'est l'association entre la planification et les actions préventives, les réponses aux échecs de l'organisation, aux accidents et à l'interruption d'affaires. (Herbane, 2013) Toujours en référence à la gestion de crise, le *Business Continuity Management* est un processus de gestion qui permet aux

entreprises de formaliser et d'organiser les ressources et provisions pour faire face aux crises (Herbane, 2013). Ce processus de gestion partage les objectifs de la gestion de crise soit la prévention, l'amélioration de réponse à la menace, la réduction des impacts et l'apprentissage permettant d'éviter la récurrence d'une crise.

Parmi la gestion de crise, lorsque la crise est subite, l'on peut penser à la gestion de *crash* qui fait référence à un événement malheureux ou tragique et sa gestion *a posteriori*. La gestion de *crash* est une partie de la gestion de crise qui englobe des choix ou des attitudes *a priori* qui ont un impact *a posteriori* du déclenchement de la crise (Pauchant et Mitroff, 1995). En gestion de *crash*, il faut gérer le moment présent, l'arrivée subite d'un événement qui vient perturber l'organisation. En gestion de crise, il importe de considérer les choix stratégiques préalables au déclenchement de la crise ainsi que les individus en cause, la culture et la structure, d'où le modèle de l'oignon servant de cadre à cette analyse (Pauchant et Mitroff, 1995). Ce modèle présente les différents niveaux qui composent un système complexe en relation avec la gestion de crise et est présenté en détail dans la section 3.3. Ce modèle fait une analogie entre les pelures de l'oignon et les niveaux servant à étudier et comprendre les crises. La pelure extérieure représentant la stratégie organisationnelle, la seconde évoque la structure organisationnelle, la troisième incarne la culture organisationnelle et le centre de l'oignon symbolise le caractère des individus.

La gestion de crise est un processus qui permet de conjuguer avec les parties prenantes et le public en général, des événements menaçant pour les organisations (Vargo et Seville, 2011). Spécifiquement, la gestion de crise permet d'impliquer les parties prenantes et le public en général dans ses choix stratégiques (Vargo et Seville, 2011). Ces auteurs suggèrent de construire une capacité de bien identifier les menaces et de s'y préparer. Pour ce faire, encore faut-il constater l'existence même d'une menace. Si cette menace est un *Black Swan*, il est impossible de s'y préparer (Nassim Nicholas Taleb, 2007). Comme il a été présenté dans le texte précédemment cité sur les PME, les propriétaires-gestionnaires doivent alors composer avec le risque lié à l'exploitation de leur organisation. Pour eux, la gestion de crise est la discipline de la préparation des ressources et de la structure qui sont nécessaires pour faire face à la crise et s'en remettre, le cas échéant (Vargo et Seville, 2011).

La capacité des propriétaires-gestionnaires d'élaborer la stratégie de crise est un facteur important pour la survie à long terme (Herbane, 2013).

## 2.2 Facteurs de vulnérabilité des organisations face aux crises

Plusieurs facteurs de vulnérabilité des organisations face aux crises peuvent être étudiés. Dans le cadre des PME, le facteur de vulnérabilité qui ressort touche les liquidités. Les crises et les changements environnementaux rendent les PME vulnérables par leurs ressources limitées (Pauchant et Mitroff, 1995). L'impact d'une crise sur le plan des effets sur les liquidités influence la perception des propriétaires-gestionnaires. Plus que la difficulté à générer des bénéfices et à payer les fournisseurs, la crise se base sur les liquidités. Dès lors, la gestion de crise devient un aspect plus financier, la crise est non seulement un potentiel de menace, mais devient un enjeu de survie de l'organisation. (Herbane, 2010) En effet, la perception du risque pour certains propriétaires-gestionnaires et leur capacité de le gérer seraient fonction des ressources de l'organisation, évidemment, mais aussi des ressources personnelles des dirigeants (Herbane, 2010) (Brustbauer, 2016). Les crises sont caractérisées par le manque de liquidité (précédemment cité), de contrôle et d'un temps de réponse court. Ces manques seraient plus accrus auprès des plus petites firmes (Herbane, 2010).

Ce qu'il faut aussi considérer dans les facteurs de vulnérabilité, c'est aussi l'enjeu de la main-d'œuvre. Au regard de l'ouragan Katrina, le taux élevé de perte d'employés est fortement corrélé avec la baisse de performance des organisations (Corey et Deitch, 2011). Dans le contexte de cette pandémie de COVID-19, l'on comprend que cette perte d'employés n'est pas attribuable à la maladie, donc la cause de la crise, mais à la pénurie de main-d'œuvre en partie causée par le recrutement massif de l'état et de la disponibilité de l'aide financière qui a tenu à l'écart du travail des employés au salaire minimum, tel que présenté au début de cette recherche.

Une recherche précise qu'au fur et à mesure que l'entreprise s'établit, les propriétaires-gestionnaires deviennent moins disposés à prendre des risques et que leur perception du risque change avec le temps. Leurs expériences permettent de voir avec plus de lumières

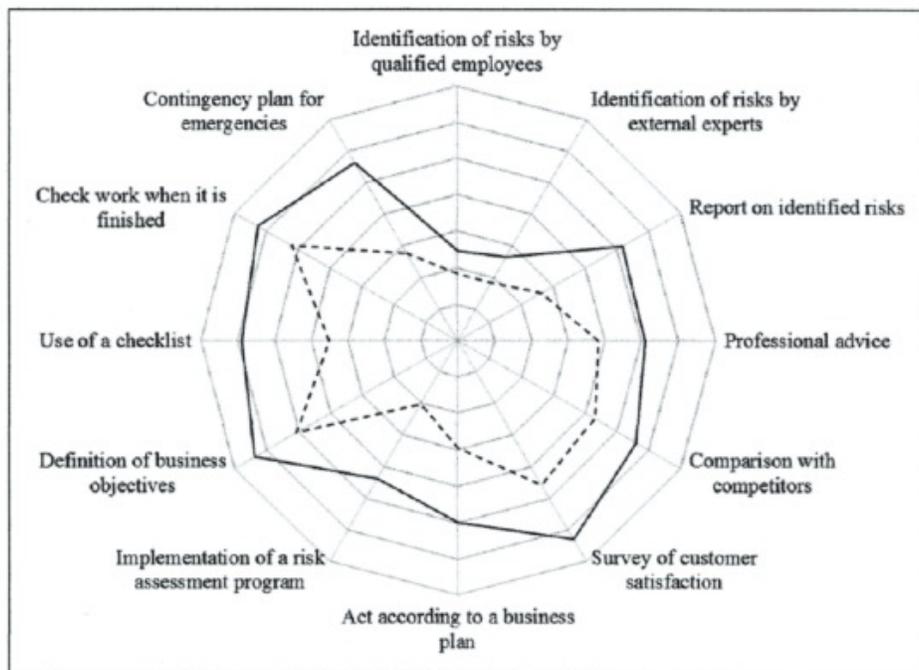
les situations à risque ce qui permet de prendre des décisions plus éclairées (Gilmore, Carson et O'Donnell, 2004).

Certaines organisations sont plus sujettes à connaître des crises simplement par la nature de l'entreprise, car vulnérable aux variations de taux d'intérêt ou à la morosité des consommateurs. L'on peut préciser que les menaces à l'organisation, l'élément de surprise, et le court temps de réponse sont les trois éléments qui composent une crise (Vargo et Seville, 2011). Ces mêmes auteurs nous définissent ainsi la gestion de crise : « C'est la discipline de préparer les ressources et la structure organisationnelle de façon à répondre efficacement face à la crise et de contrecarrer de façon efficace les conséquences. » (p. 5620). Ils suggèrent même de construire une capacité de bien identifier les menaces à l'organisation et de s'y préparer en conséquence. Cependant, nul ne semble avoir vraiment prévu cette crise de la COVID-19, même les grandes banques canadiennes, dont une qui venait de réviser son plan d'urgence (Dufour, 2020). On ne peut cependant pas plus qualifier cette crise de *Black Swan* (Nassim Nicholas Taleb, 2007), car historiquement, ce n'est pas la première crise et elle a débuté en Chine avant de déferler vers l'ouest jusqu'à faire le tour de la planète. Le concept de *Black Swan* de Taleb, réfère à une réalité ignorée par la science. Tant qu'une chose n'a pas été constatée, on ne peut en savoir son existence.

Selon des auteurs, la capacité des propriétaires-gestionnaires d'élaborer la stratégie de crise est un facteur important pour la survie à long terme de leur organisation (Vargo et Seville, 2011 ; Vrchota et Rehor, 2017). Beaucoup ont écrit à propos de la planification stratégique dans les PME en associant planification et amélioration des performances en réduisant le risque de perte (Brustbauer, 2016 ; Herbane, 2013). Plusieurs PME manquent de ressources et de mécanismes fiables pour supporter la gestion du risque, entraînant une vulnérabilité ; alors que dans les plus grandes firmes la gestion du risque devient collective par le conseil de direction ou une équipe de gestion (Brustbauer, 2016). Toutes les entreprises ont une certaine inertie en contrôle stratégique (permettant d'atteindre les objectifs) malgré la chute de performance, c'est suivi du manque de liquidité et de la perte de confiance menant à la crise par manque de vision (Havlíček et Schlossberger, 2013). Pour ces auteurs, ces entreprises persistent donc dans un cadre soutenant une crise potentielle. Mais qu'en est-il

dans les faits ? Même s'il a été reconnu qu'il se peut que les risques ne soient plus simplement des menaces à éviter, mais parfois, des opportunités (Brustbauer, 2016). Selon cette dernière, la gestion du risque permet alors aux PME d'être non seulement à l'affût du risque et de peut-être déceler des opportunités. Elle ajoute qu'en faisant une bonne gestion du risque peut les aider à voir des avantages stratégiques ou du moins, améliorer leur compétitivité et leur succès (Brustbauer, 2016). L'étude précédemment mentionnée, positionne les activités liées à la gestion du risque et compare les entreprises actives en gestion de risque à celles qui sont passives. Vous trouvez au tableau 2.2 cette comparaison. Visuellement, ce diagramme permet de constater que sur douze éléments de classification élaborés par l'auteure en gestion du risque d'affaires, les entreprises ayant une approche active sont plus performantes à tous les points.

Figure 2.2 — Diagramme en étoile des éléments de la classification de la gestion du risque d'entreprise



Les lignes solides représentent le positionnement des entreprises ayant une gestion du risque active. Les lignes pointillées représentent ce positionnement pour les entreprises ayant une approche passive.

**Source :** Johannes Brustbauer, “Entreprise risk management in SMEs: Towrd a structural model”, International Small Business Journal 2016, vol.34, no 1, p.79

Les douze éléments sont les suivants : Identification des risques par des employés qualifiés, identification des risques par des experts externes, production d'un rapport sur l'identification des risques, l'avis professionnel, le benchmarking, les sondages de satisfaction de la clientèle, les actions en accord au plan d'affaires, la mise en place d'un programme d'évaluation du risque, la définition des objectifs d'affaires, l'utilisation d'une liste de vérification, le suivi du travail accompli et la présence d'un plan de contingence pour les urgences.

Malgré ce qui a été présenté au tableau précédent, il semble que les propriétaires-gestionnaires n'aient pas pensé aux crises potentielles, cependant, sur des crises déjà vécues, ils en ont pris acte et agissent en conséquence, ce qui va de pair avec ce que nous rapportent Vargo et Seville dans leur article (Vargo et Seville, 2011). Une étude au Royaume-Uni rapporte que dans les PME, les préoccupations en ce qui a trait à la gestion de crise, relèvent davantage de l'expérience de crises antérieures personnelle des managers que de la présence d'une cellule de gestion de crise dans l'organisation (Herbane, 2013). Malgré cette préoccupation, l'expérience d'une crise n'a pas d'impact sur la priorisation de la planification de la part des gestionnaires (Herbane, 2013).

Les PME sont souvent très vulnérables au moment d'une crise, étant donné leurs ressources limitées (Vargo et Seville, 2011). Lors d'une crise, le niveau d'impact sur les PME est majeur, compte tenu de leur faible niveau de préparation, de leur grande vulnérabilité et de leur dépendance aux gouvernements ainsi que de l'impact autant psychologique que financier sur les propriétaires-gestionnaires (Herbane, 2013). Les petites entreprises semblent plus conscientes des crises et de ses effets parce qu'elles sont plus préoccupées par le fonctionnement interne que les grandes. Plusieurs PME manquent de ressources et de mécanismes fiables pour soutenir leurs activités liées à la gestion du risque (Brustbauer, 2016). En d'autres termes, leurs faibles ressources les rendent vulnérables et de ce fait, elles sont plus conscientes des effets possibles d'une crise sur leur entreprise (Herbane, 2013). Au milieu d'une crise, il est possible de trouver de nouvelles opportunités qui amèneront un meilleur avenir au lieu de juste survivre à une crise (Vargo et Seville, 2011).

L'on peut citer l'épicerie Mayrand de la grande région du Montréal Métropolitain qui s'apprêtait à ouvrir trois nouvelles succursales en avril, en mai et en août 2020. Sa clientèle est composée à 40 % de restaurateur ayant fermé leurs portes. Il a profité des activités de recrutement précédentes à l'ouverture pour améliorer l'offre et soutenir les ventes (Fournier, 2020). Toujours selon Vargo et Seville, la planification stratégique de la crise amène une manière de penser dans un monde en constant changement ouvrant vers des opportunités ceux qui les recherchent. Ils font le lien entre la gestion de crise et la planification stratégique. Vision proactive d'une protection (appelé « silver lining »), leadership, culture, prise de décision et conscience de la situation sont au cœur de leur recherche sur la planification stratégique de la crise. Ici, on vient lier ensemble le modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff avec la formulation stratégique de Hafsi, Fralich et King.

Vargo et Seville (2011) notent aussi que les PME planifient moins que les plus grandes organisations, et ce, de façon moins méthodique. En fait, avec une planification moins formelle les PME semblent plus exposées à des risques sans limites et une chute en cascade de leurs opérations que les plus grandes organisations (Herbane, 2013). De plus, dans la communauté des petites entreprises, la taille et la nature de l'organisation n'influent pas sur le manque de planification dans un contexte d'événement de fort impact et faible probabilité qualifié de risque systématique (Zamora, 2004). C'est un constat des résultats de cette recherche. Le type de propriété (familiale ou non) et le type de clients desservi seraient un meilleur indicateur d'innovation qui à son tour peut influencer la volonté d'élaborer des plans pour faire face à l'incertitude, toujours dans ce contexte de fort impact et faible probabilité. Ce qui est le cas de la crise de la COVID-19. Cependant, il n'en va pas de même pour ce que l'auteur qualifie de risque non systématique lié aux activités régulières de l'entreprise. Ces événements à fort impact et faible probabilité ont tendance à être d'abord sous-gérés avant qu'ils ne surviennent, et surgérés ensuite (Barton, Shenkir et Walker, 2008). En allant un peu plus loin, Harvard Business Review en 2009 publiait un article sur le management du risque en traitant des erreurs que font les dirigeants. Ils abordaient les événements à faible probabilité et fort impact, appelé « Black Swan events », qui étaient à la hausse. Ils prédisaient que les compagnies ignorant les *Blacks Swan* feraient faillite (Nassim N. Taleb, Spitznagel et Goldstein, 2009). Toujours dans cet article, les

auteurs proposent de réduire la vulnérabilité aux *Black Swan* au lieu d'essayer de les prévoir. Ceci suggère que la survie d'une PME passerait plus par une stratégie qui permettant de lui procurer une forme d'invulnérabilité (que l'on peut qualifier de relative) à une crise à fort impact et faible probabilité. Il est ici sous-entendu que même si l'on prévoit une crise, ça ne serait que de peu d'utilité pour y survivre dans un contexte de PME. En plus d'être imprévisibles, ces événements dominant de plus en plus l'environnement (Nassim N. Taleb, Spitznagel et Goldstein, 2009). Reste à voir quelles stratégies permettent de se doter de cette relative invulnérabilité. Herbane (2013) suggère qu'après avoir réfléchi à leur expérience de crise, les propriétaires-gestionnaires devraient porter attention à leur exposition à la grande variété de crises en considérant leur occurrence, les impacts sur l'interruption d'affaires, les effets financiers (à court et long terme) et leur capacité d'investir dans des mesures pouvant réduire à la fois l'impact et l'éventualité. L'on ne peut demander aux propriétaires-gestionnaires de prendre des mesures pour réduire cette éventualité, mais certes pour réduire l'impact (Herbane, 2013). Peut-on s'interroger s'il y a un lien entre les PME qui n'ont pas survécu et la vulnérabilité ? Ça semble logique. Au niveau de cette crise de COVID-19, pouvons-nous prendre conseil de ces enseignements ?

Si l'on inverse la façon d'aborder l'analyse avec le modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 1995) tel que décrit à la section 3.3 et présenté précédemment, le caractère de l'individu, conditionnerait la culture organisationnelle. Le propriétaire-gestionnaire mettrait en place une structure répondant à sa vision, à ses valeurs et à ses caractéristiques (on rejoint le modèle de la stratégie formulée présentée à la section 3.2) afin d'élaborer une stratégie de réponse à cette attaque. En gestion de crise, les organisations plus proactives ont une approche plus équilibrée, certaines pratiquent le déni d'une crise imminente, ce qui les rend aveugles et sourdes aux signaux (Mitroff, 1988). Ce qui nous reconduit au caractère de l'individu du modèle de l'oignon. Mitroff souligne l'importance d'être proactif et planifié, cependant son document est basé sur ses recherches de très grandes organisations, mais il est possible d'en tirer des leçons. Il précise que la prévention et la préparation ne seront d'aucune utilité si l'on ne surveille pas systématiquement les signaux (Mitroff, 1988). Les entreprises doivent considérer les aspects et les impacts de la crise dans une stratégie

corporative et les dirigeants doivent apprendre à la gérer efficacement (Vrchota et Rehor, 2017).

Une suite logique qui vient compléter la compréhension du mécanisme de planification de la crise est la résilience des propriétaires-gestionnaires dont on parlait au paragraphe précédent. Avant de traiter de résilience, il importe de comprendre ce concept et de le définir. Dans la plupart des études, la résilience est une forme de capacité émotionnelle et cognitive utile permettant à l'entrepreneur de rebondir après un échec. Cette résilience est considérée comme un actif devant les difficultés (Bernard et Dubard Barbosa, 2016). Cette définition sous-entend qu'il y a une importante relation, non spécifiée cependant, entre les activités entrepreneuriales et les stratégies de résilience (Branicki, Sullivan-Taylor et Livschitz, 2018).

Malgré le lien majeur qui existe entre la planification et la capacité de résilience, d'après l'étude sur les PME du Royaume-Uni, la « myopie » des dirigeants demeure (Herbane, 2013). La présence d'une planification formelle en gestion de crise dépend de certains facteurs contextuels parmi eux, l'expérience en crise, la perception de la sévérité de la menace de la crise et la capacité d'élaborer un plan précis sur cette menace (Herbane, 2013). La perception des changements de l'environnement en période de recul de l'activité influence significativement le niveau et la nature de la réponse (Barbat et Mora, 2010). Donc, c'est une question de perception du dirigeant qui formule la stratégie de crise.

Le risque qu'une crise soit de faible ou de fort impact sur les organisations est souvent abordé dans la recherche sur le sujet. On traitera aussi de probabilité d'occurrence d'une crise. Les différentes organisations auront une forte ou faible tolérance au risque et certains gestionnaires choisiront consciemment de choisir la voie risquée (Jackson, 2014). Cet article suggère à la direction de débattre des risques en lien avec les objectifs en soulignant l'importance de ne pas mettre en pièces la stratégie sans en avoir évalué les implications (Jackson, 2014). Selon les recherches d'Herbane (2015), lorsqu'on demande quelles actions améliorent la résilience et la robustesse de l'entreprise, les changements aux stratégies corporatives, sur le plan du marché, de produits (ou services), de flexibilité de la

main-d'œuvre et des accords financiers deviennent le choix d'une vaste majorité de PME au lieu de l'introduction d'une planification formelle d'activités spécifiques et de structures (Herbane, 2015). Pourtant, la gestion du risque augmente la probabilité de succès en affaires et diminue le risque d'échec et aussi, diminue l'incertitude dans l'atteinte d'objectifs (Danciulescu, 2015). Pour conjuguer avec les interruptions d'affaires, les processus de management ont tendance à utiliser un plan d'action, cependant, avec les PME où, la planification est moins formelle, la question devient : Avons-nous un processus ou, à défaut, la capacité de pouvoir survivre (Herbane, 2015) ? L'on peut comprendre que le processus n'existe pas. Donc, à défaut de planifier, on se fie sur la souplesse et la capacité de s'adapter rapidement pour survivre. Les entreprises sans une bonne stratégie établie n'ont pas la capacité de voir et de gérer le futur (Vrchota et Rehor, 2017). Cependant, à la lumière des théories précédentes, les entreprises survivantes semblent avoir eu la capacité d'adaptation même si elles ne voyaient ni ne géraient le futur. Ce qui nous rapporte aux concepts de la vulnérabilité plutôt que de la prévisibilité discutée précédemment.

Les dirigeants ayant choisi des stratégies moins risquées ont une vision plus favorable de l'ambiance d'affaires lors de défis économiques (Gamble *et al.*, 2013). La question se pose à l'inverse aussi, les entreprises ayant une bonne ambiance d'affaires auraient-elles utilisé des stratégies moins risquées leur permettant de survivre à une crise, particulièrement les PME à faibles ressources ? Toujours selon Gamble *et al.*, l'ambiance d'affaires fait partie d'une multitude de facteurs qui influencent le succès de plusieurs PME. L'association entre la culture organisationnelle du modèle de l'oignon et de l'ambiance d'affaires de Gamble semble évidente.

## 2.3 Le cadre de gestion de risque (circonscrire la gestion de risque pour les PME)

### 2.3.1 Types de risques

Un autre facteur traité par la recherche est la faible utilisation de cadre de gestion de risque dans les PME expliqué par la faible disponibilité de l'expertise à l'interne et le coût élevé de systèmes de contrôle formel qui semble avoir été conçu pour de plus grandes firmes (Silva, Wu et Ojiako, 2013). Pour poursuivre, quoique l'idée d'un cadre de gestion du

risque soit séduisante et même l'idée de systèmes sophistiqués de contrôle, est-ce qu'on peut douter de leur efficacité dans le contexte de pandémie où, comme présentée plus haut, même une grande banque canadienne n'a pas anticipé dans ces modèles ou ses simulations de gestion du risque ? Par ses recherches, Herbane nous recommande de porter attention aux nombreuses variétés de crises probables, de l'effet sur l'interruption d'affaires, des effets financiers néfastes à court terme et à long terme tout en considérant la capacité des PME d'investir afin de réduire l'occurrence et l'impact de ces crises probables (Herbane, 2013).

### 2.3.2 Facteurs protecteurs

Les moyennes entreprises par rapport aux grandes manquent de politiques claires en finance et en ressources humaines. Cependant, par rapport aux petites, elles manquent d'agilité, de flexibilité, du côté informel et de la proximité ce qui risque de les rendre plus vulnérables aux perturbations (Branicki, Sullivan-Taylor et Livschitz, 2018). Ces auteurs séparent donc les entreprises en trois groupes, les petites, les moyennes et les grandes. Les moyennes manqueraient de politiques claires et de flexibilité selon eux. Dans cette recherche, l'accent est mis sur les petites plutôt que les moyennes entreprises. Deux entreprises seulement se qualifiaient de moyennes dans l'échantillonnage d'entreprises étudiées dans cette recherche. Quoique non essentielles au départ, ces deux entreprises ont contribué comme partenaire, à des projets essentiels pour l'économie par la suite, ce qui a changé la dynamique de survie. Il apparaît encore un nouveau terrain de recherche pouvant être fertile, soit la flexibilité des moyennes entreprises en contexte de crise. Dans leur publication sur les entreprises familiales et l'avantage concurrentiel, Danny Miller et Isabelle Le Breton-Miller, nous présentent de façon évidente les différences entre les grandes entreprises dirigées et possédées par des familles en comparaison à d'autres géants des affaires dirigés par des professionnels dont les pratiques étaient citées en exemple. Cette étude ne traite pas des PME, mais peut-être pouvons-nous en tirer des leçons qui permettraient de répondre, du moins en partie à notre questionnement. Ces deux auteurs nous présentent les quatre priorités fortes des grandes entreprises contrôlées par les familles leur donnant un avantage concurrentiel. Ils ont observé que la continuité (poursuivre le rêve), la communauté (unir la tribu), la connexion (avoir des relations avec de bons

voisinages) et le commandement (agir et s'adapter librement) sont la base des stratégies puissantes de ces entreprises (Miller et Le Breton-Miller, 2010). D'un point de vue différent, les entreprises familiales pourraient détenir un avantage en période de crise par ses caractéristiques. En autres, l'orientation à long terme de plusieurs de ces entreprises font en sorte qu'elles ont une meilleure résilience, une rapidité de prise de décision, des relations fortes avec ses employés et les autres parties prenantes telles les fournisseurs (Le Breton-Miller et Miller, 2022).

La capacité d'adaptation est capitale pour améliorer la résilience aux crises (Branicki, Sullivan-Taylor et Livschitz, 2018). Le fait de « rebondir » rapidement pour les PME a un impact sur la survie, un parallèle peut-être fait lorsqu'on constate que les structures plus simples, le type de propriété, la prise de décision et les processus peuvent être rebâti plus facilement qu'avec les grandes entreprises (Herbane, 2015). En plus, une approche équilibrée basée sur la planification et le contrôle rigoureux donne aux PME l'opportunité de survivre dans un environnement hyper compétitif à long terme (Havlíček et Schlossberger, 2013). Dans ce monde idéal, adaptation, planification et contrôle seraient la voix à suivre en toute circonstance pour survivre.

Comme cité plus haut parmi les facteurs de vulnérabilité, certains facteurs de vulnérabilité peuvent devenir des facteurs protecteurs. La capacité des propriétaires-gestionnaires d'élaborer la stratégie de crise est un facteur important pour la survie à long terme (Herbane, 2013). De plus, lorsqu'une crise a déjà été vécue, les PME agiraient en conséquence et seraient plus performantes. (Vargo et Seville, 2011).

#### 2.4. Les aides gouvernementales

Le gouvernement a joué un rôle déterminant dans la survie des entreprises. Malgré certaines récriminations entendues et lues. Force est d'admettre, du moins au dire des propriétaires-gestionnaires de cette recherche que les programmes d'aide des gouvernements ont grandement contribué à la survie des entreprises. Dans une publication traitant des micros, des petites et des moyennes entreprises, on souligne leur fragilité lors de désastres. Ces entreprises s'effondrent et leur production arrête. Ces situations sont

intenable sans l'aide des gouvernements (Setyawan *et al.*, 2017). Leur terrain de recherche au Sri Lanka montre que lors d'une éruption volcanique, l'état, moins financièrement solide que le Canada, ne pouvait faire autant que nécessaire. De toute évidence, l'aide du gouvernement fédéral canadien avec les garanties de prêts rapides et sans intérêt a fait la différence pour plusieurs PME dans le très court terme. Selon Herbane (2013), les ressources financières limitées, le temps limité pour répondre et la perte de contrôle sont des dimensions qui définissent la sévérité de la crise pour les propriétaires-gestionnaires des PME (Herbane, 2013). L'intervention rapide du gouvernement fédéral aurait donc réduit l'ampleur néfaste de la crise pour ces propriétaires-gestionnaires de PME. L'impact de l'aide gouvernementale et du réseau de support aux organisations augmente la résilience. Cet auteur nous présente, dans ses écrits, une contrebalance à la crise, par le support gouvernemental. (Herbane, 2013).

La Subvention d'Urgence du Canada pour le Loyers (SUCL) et frais fixes ont permis de maintenir en vie des organisations confrontées à des obligations financières à moyen et long terme. De plus, par leur nature, ces subventions qui ont permis aux PME de payer à leur tour d'autres organisations en assurant du même coup, leur propre survie. Pensons aux créanciers, aux propriétaires d'immeubles, aux services publics, aux entreprises de communication et bien d'autres. Enfin, toujours au niveau du gouvernement fédéral, l'emblématique Prestation Canadienne d'Urgence (PCU) dans sa première mouture et dans la deuxième la Prestation Canadienne de la Relance Économique (PCRE), a aussi eu des répercussions à deux niveaux, peut-être même à trois niveaux pour les PME. Les premiers gagnants avec ces prestations sont les employés eux-mêmes. Pour certains, c'était plus que leur salaire habituel et de ce fait, créait une perturbation majeure pour les PME. Certains emplois plus précaires ou à temps partiel étaient impossibles à combler lors des nombreuses reprises, les employés choisissant de demeurer prestataires de la PCU alors qu'il y avait, même avant cette crise, une autre crise, celle de la pénurie de main-d'œuvre, donc la PCU a exacerbé le manque de personnel. Cette prestation, pour d'autres, a atteint son but premier qui était de faciliter la rétention de la main-d'œuvre en leur donnant le confort d'attendre la réouverture des entreprises en leur garantissant un salaire avoisinant leur salaire normal. Tout comme la SUCL, présenté précédemment, l'aide direct aux employés touchés par des

pertes d'emploi avec la PCU, a soutenu l'ensemble de l'économie en leur permettant de subvenir à leurs besoins de base évitant ainsi des pertes importantes pour les locateurs, épiceries, pharmacies, etc. Par la suite, toujours du côté du gouvernement fédéral, la subvention aux salaires appelée Subvention Salariale d'Urgence du Canada (SSUC) lorsque les entreprises ont repris leurs activités, parfois à un niveau moindre (c'était une condition pour l'obtention de cette aide) et avec des coûts augmentés de main-d'œuvre liée aux obligations de désinfection des équipements et de l'achat de plusieurs équipements de protection. Ensuite, une aide complexe et coûteuse à obtenir pour les PME a été instaurée par le gouvernement du Québec. Ce programme est appelé Aide d'Urgence aux Petites et Moyennes Entreprises (PAUPME). Il était cependant complexe et exigeait la production de rapports financiers que plusieurs entreprises ne produisaient pas en temps normal et exigeant pour eux, d'engager des professionnels de la comptabilité pour compléter les demandes. De plus, le choix de régionaliser les demandes par des organismes tels les Centres Locaux de Développement, rendait le processus différent d'une région à l'autre. Ces aides s'appliquaient seulement après avoir obtenu l'aide du gouvernement fédéral.

## 2.5. Le choix des stratégies de survie

Pour faire des choix stratégiques en prévention ou en gestion de crise, on doit d'abord admettre la possibilité qu'un événement à fort impact afflige l'organisation. Or, une étude démontre que les PME n'ont pas, selon leurs recherches, la perception du risque d'un désastre et qu'elles ne considèrent pas que cela puisse survenir dans l'avenir et avoir un impact négatif sur elles (Setyawan *et al.*, 2017). Même si dans leur échantillonnage de recherches, ces organisations vivent avec une menace d'incendie, des changements climatiques et d'inondation. Toujours au sujet des participants à cette recherche, ils disposent d'une anticipation du risque pour protéger leurs intérêts. Ils utilisent leur épargne pour anticiper, ce que ces auteurs ont appelé une distorsion d'activité. Leurs banques ont mis en place différentes politiques pour les soutenir en étalant à nouveau le paiement des prêts ou en prenant des participations à la propriété. Ces auteurs ont présenté un modèle de gestion du risque qui n'inclut pas le risque mondial de pandémie énoncé pourtant en début d'article. Ce modèle implique le concours des associations de PME, les compagnies d'assurance, les institutions financières et le gouvernement. Malgré l'appui promis par

l'état, les organisations n'ont pas reçu une aide claire de leur gouvernement (Setyawan *et al.*, 2017).

Le choix des stratégies de survie fait référence aux décisions prises par les gestionnaires. L'absence d'expérience semble intensifier les émotions négatives ainsi que les sentiments de pertes créent une ambiguïté et une pression sur la prise de décision tout en ayant un impact négatif sur les ressources limitées des PME (Doern, 2016).

Les études ont mis en valeur le processus de planification formel qui, de façon proactive met en évidence les risques émergents, les points de vulnérabilité, élaborent un plan de contingence en distribuant des responsabilités en cas de crise (Branicki, Sullivan-Taylor et Livschitz, 2018).

## 2.6 Les caractéristiques des organisations

Au regard de l'ouragan Katrina de la Nouvelle-Orléans aux États-Unis (29 août 2005), l'impact a été fort sur les petites entreprises si l'on considère leur faible niveau de préparation, leurs grandes vulnérabilités et leurs dépendances envers l'état ainsi que l'impact psychologique et financier sur les propriétaires-gestionnaires (Herbane, 2013). L'on peut, en partie seulement, comparer cette catastrophe naturelle avec la crise de la COVID-19 en raison de certaines similitudes. En effet, ces propriétaires-gestionnaires états-uniens ont été fortement touchés non seulement par les dommages physiques (différent de la pandémie, évidemment) et ses conséquences, mais aussi par l'arrêt de l'exploitation des commerces, la perte d'employés et de clientèle (Corey et Deitch, 2011). Malheureusement, les performances individuelles des PME après une catastrophe sont relativement peu documentées (Corey et Deitch, 2011). Du côté de la pandémie de COVID-19, les entreprises ont subi leur propre fermeture, les fermetures de leurs clients et le manque de main-d'œuvre. Plusieurs études ont tenté de déterminer les caractéristiques prédictives du succès du rétablissement après une catastrophe (Corey et Deitch, 2011). Ils ont fait une revue de littérature qui répertorie ces facteurs prédictifs du succès du retour des entreprises individuelles après un désastre naturel :

- Secteur d'entreprise (des entreprises désignées essentielles seront moins affectées ; les entreprises de ventes au détail auraient été plus affectées.)
- Taille (Plus l'entreprise est grande, plus elle dispose de ressources et souvent de meilleures assurances)
- Durée de l'occupation de l'immeuble (clientèle établie)
- Importance de l'arrêt des opérations (total ou partiel)
- Situation économique du secteur affecté
- Le type de désastre
- L'étendue des dommages

Même si l'on fait référence à des désastres naturels tels les volcans et ouragans, il y a des facteurs qui semblent applicables à cette recherche.

Sans être très clair, parmi les caractéristiques des organisations, l'âge de l'entreprise serait aussi un facteur de survie, la recherche tendant à démontrer que les entreprises plus jeunes tombent plus souvent au combat lors d'un désastre (Corey et Deitch, 2011). Toujours selon ces auteures, la capacité de s'adapter aux changements serait prédominante sur l'âge laissant croire que certaines entreprises plus âgées seraient moins souples. Un autre point de vue cependant précise que l'âge est un facteur plus déterminant que la taille, à la propension à formaliser ses activités pour conjuguer avec des interruptions d'affaires aigües (Herbane, 2015). Corey et Deitch (2011) traitent d'adaptation facilitée pour les plus jeunes alors qu'Herbane (2015) présente la capacité de formaliser ses activités pour les plus âgés. Sans se contredire, ces deux visions mettent en évidence la question de l'âge des entreprises lors de désastre.

## 2.7 La personnalité du dirigeant

Les propriétaires-gestionnaires à succès ont un bon instinct de survie, ont une attitude positive face aux risques, demeurent positifs devant les revers et voient parfois dans les échecs, une opportunité de renouveau (Branicki, Sullivan-Taylor et Livschitz, 2018). L'intégration de la gestion du risque dans la planification assure que les organisations sont

capables de tirer avantage d'une opportunité tout en faisant face à quelque chose de négatif (Danciulescu, 2015).

Le comportement et la personnalité des propriétaires-gestionnaires ont un fort impact sur la structure, les stratégies et la performance des PME (Branicki, Sullivan-Taylor et Livschitz, 2018). Dans la littérature sur la planification stratégique, l'accent n'est pas seulement sur le développement de stratégies corporatives, mais aussi avec l'acquisition de la conscience des événements du propriétaire-gestionnaire et la découverte des processus sous-tendus. Malgré l'importance de ces stratégies pour les organisations de toutes tailles, l'association entre les expériences, les vulnérabilités perçues et l'orientation des menaces dues à une crise semblent moins comprises (Herbane, 2015). Donc, la planification stratégique, sans sous-estimer son importance, ne serait pas une panacée. Herbane (2015) précise que la planification formelle souvent évoquée comme critique lorsque les organisations doivent répondre et retomber sur leurs pieds après une interruption sévère d'opération. Mais en ce qui concerne les PME, les perceptions sous-jacentes des propriétaires-gestionnaires dans la constitution de provisions pour survivre sont moins bien comprises (Herbane, 2015).

Adapté à notre contexte, les suppositions de base voulant qu'une crise soit semblable aux précédentes, incarne la plus fréquente barrière à la résilience organisationnelle en ayant en sous-pensée que cela n'arrivera pas chez nous (Corey et Deitch, 2011).

## 2.8 Conclusion de la revue de littérature

En somme de cette revue de littérature, il importe à la base de définir les différentes notions étudiées dans ce mémoire. On y a donc défini avec les différentes recherches les notions de crise, les étapes de crise, les types de crises, la gestion de risque et la gestion de crise. L'on retient que la crise telle que définie doit toucher l'organisation dans son entièreté et de façon globale. D'un point de vue temporel l'on passe d'une menace à un impact sur le volet financier et à un volet émotif. Ensuite, suivant les recherches, la COVID-19 se qualifie de naturelle. Dans cette recherche, le côté négatif du concept de risque a été retenu.

En termes de gestion du risque, ce qu'il faut retenir c'est l'importance de la gestion du risque et l'association entre la planification et les actions préventives, les réponses aux échecs et à l'interruption d'affaires. Dans cette gestion de crise, on limite l'étude à la gestion de *crash*. Une fois ces concepts bien définis dans le cadre de cette recherche, l'on peut étudier les facteurs de vulnérabilités que nous proposent les auteurs.

Les principaux facteurs de vulnérabilité sont les faibles liquidités, les enjeux de main-d'œuvre, la propension à prendre des risques qui varie avec l'expérience, la nature de l'entreprise, l'identification des menaces, la capacité à élaborer des stratégies en période de crise, la passivité de certaines organisations en gestion du risque, les faibles ressources, les capacités de planifier, l'exposition à la grande variété de crises, le caractère du propriétaire-gestionnaire, leur peu de capacité de résilience et l'ambiance d'affaires.

Il est clair que pour les facteurs de vulnérabilité, toutes actions et tout choix permettant de les éliminer ou de les réduire, deviennent des facteurs protecteurs. Donc, à l'inverse des facteurs de vulnérabilité, pour circonscrire la gestion du risque pour les PME et établir les facteurs protecteurs qui sont à considérer en gestion des risques, voici ce qu'un auteur propose : de porter attention aux variétés de crises probables, de leurs effets sur l'interruption d'affaires, des effets financiers et d'investir pour réduire l'occurrence et l'impact de ses crises probables. L'agilité, la flexibilité et la proximité, qui est propre aux petites entreprises, deviennent aussi des facteurs de protection. Certaines entreprises, particulièrement les entreprises familiales, avec une orientation de pensée à long terme font en sorte qu'elles ont de la résilience, qu'elles sont rapides à s'adapter et qu'elles maintiennent des relations fortes avec les parties prenantes. Tous des points qui peuvent devenir des facteurs de protection.

L'aide gouvernementale est un facteur crucial lors de crises majeures et subites tel que vécu par les PME. Dans le très court terme à cause des ressources limitées, tel que présentées, le temps limité pour répondre et la perte de contrôle comme le vivent les PME, une action rapide de soutien de l'état sous différentes formes sont importante et vitale.

Le choix des stratégies de survie est significativement influencé par l'anticipation du risque de la part des propriétaires-gestionnaires. Malgré ou grâce à ses choix, certaines organisations sont plus à risque de subir des effets négatifs plus forts ou plus faibles en fonction de leurs caractéristiques.

Pour terminer, la personnalité des propriétaires-gestionnaires selon la littérature a aussi un impact important. On peut nommer : l'instinct de survie, l'attitude positive, la capacité de saisir une opportunité lors d'une crise et l'acquisition de la conscience des événements. Ces éléments seraient peut-être encore plus importants pour survivre que la planification stratégique.

## Chapitre 3 — Cadre conceptuel

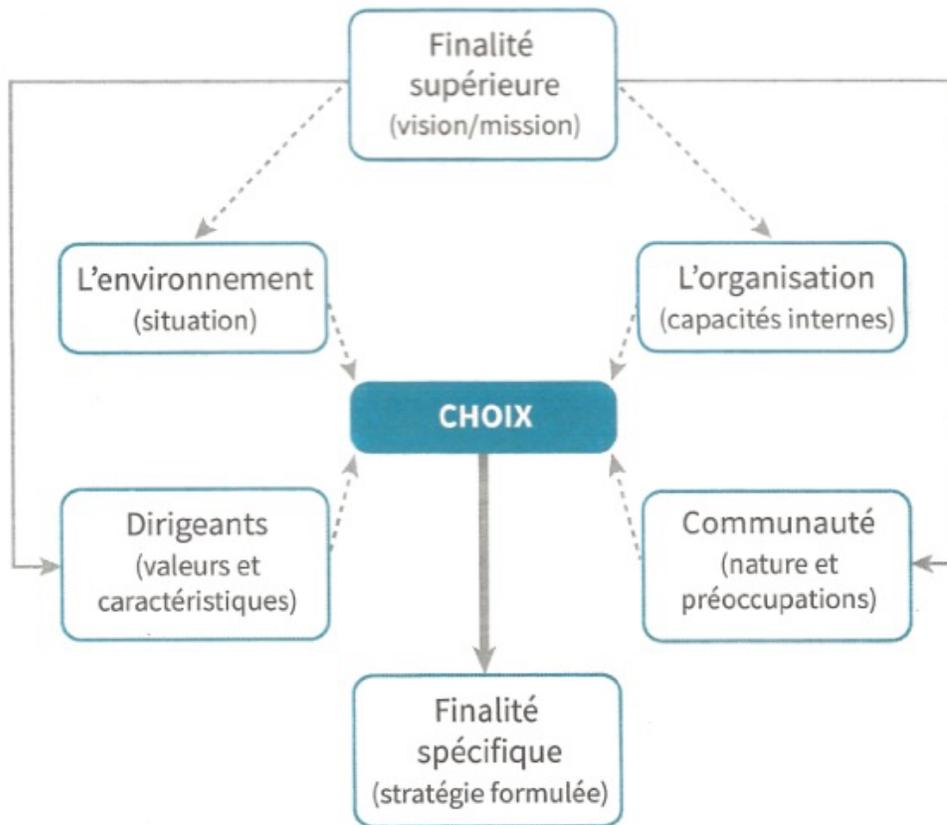
### 3.1 Introduction au cadre conceptuel

Le chapitre précédent présentait les concepts théoriques liés à la problématique de recherche. Dans le présent chapitre, il sera présenté trois modèles théoriques qui serviront de cadre d'analyse pour articuler de façon cohérente les concepts théoriques précédents ainsi que les analyses des interviews qui ont été réalisés dans le but de produire ce mémoire. Le premier modèle utilisé est la formulation de la stratégie (Hafsi *et al.*, 2018), le second est le modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 1995) et le troisième est le modèle de résilience des PME (Vargo et Seville, 2011).

### 3.2 La formulation de la stratégie

Selon la théorie retenue sur la formulation de la stratégie (Hafsi *et al.*, 2018), la conception d'une stratégie est ponctuelle, donc liée au besoin présent et à la fois continu, car vivante, en mutation engendrée par les changements de l'environnement. Dans cette formulation, « Les dirigeants sont amenés à jouer d'autres rôles importants. Ils peuvent être les concepteurs de la stratégie, responsable de sa formulation et de sa mise en œuvre. Ils peuvent aussi être les créateurs de contexte de formation des stratégies » (Séguin *et al.*, 2008) P.32. Selon cette approche, la stratégie est dominée par la situation dans l'environnement, les ressources et capacités internes, la nature de la communauté, les caractéristiques des dirigeants, la nécessité de produire un avantage concurrentiel. La figure 3.1 présente le modèle de la formulation de la stratégie utilisé dans le cadre de cette recherche.

Figure 3.1 – La formulation de la stratégie



**Source :** Taïeb Hafsi, Russell Fralich et Brian King, (2018). *Le management stratégique : Synthèses et guides pour les managers*, Montréal, Éditions JFD, P. 58

Ce cadre d'analyse de la stratégie convient très bien à cette recherche en y installant tout en haut ce que ces auteurs appellent la « Finalité supérieure (vision/mission) » qui est liée directement aux dirigeants. Dans un contexte de PME, ce lien peut se retrouver dans la même personne et l'on pourrait afficher le mot « Dirigeants » au singulier. On peut substituer le terme dirigeant à propriétaire-gestionnaire dans le modèle pour un contexte pour les PME. Le lien présenté avec la même force et la même direction connecte cette « Finalité » à « Communauté ». Encore une fois, l'on peut croire que les PME sont fortement ancrées à leur communauté. Il ne faut pas mettre en lumière que ce modèle traite des PME spécifiquement, mais, l'on peut convenir qu'il contribue à comprendre la dynamique de la « Finalité spécifique » mise à l'étude avec l'influence sur le choix stratégique des quatre dimensions « L'environnement », « L'organisation », « Les dirigeants » et « Communauté ». Il est important de préciser que les stratégies deviennent

des piliers ou des fondations de toutes les autres décisions, de la planification et de la mise en œuvre des objectifs opérationnels. (Havlíček et Schlossberger, 2013) Ces relations ressortiront tout au long des entrevues qui ont servi à ce mémoire. Dans le cadre de cette recherche, et en rapprochant les deux modèles servant de cadre conceptuel, l'accent sur la stratégie formulée (la résultante du modèle de la formulation de stratégie) sera porté initialement par les « aspects variés de la stratégie » (Hafsi *et al.*, 2018) c'est-à-dire en ordre :

1. La stratégie comme perspective : le prolongement des dirigeants
2. La stratégie comme perspective : l'expression d'une communauté de personnes
3. La stratégie comme filon conducteur
4. La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel
5. La stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement

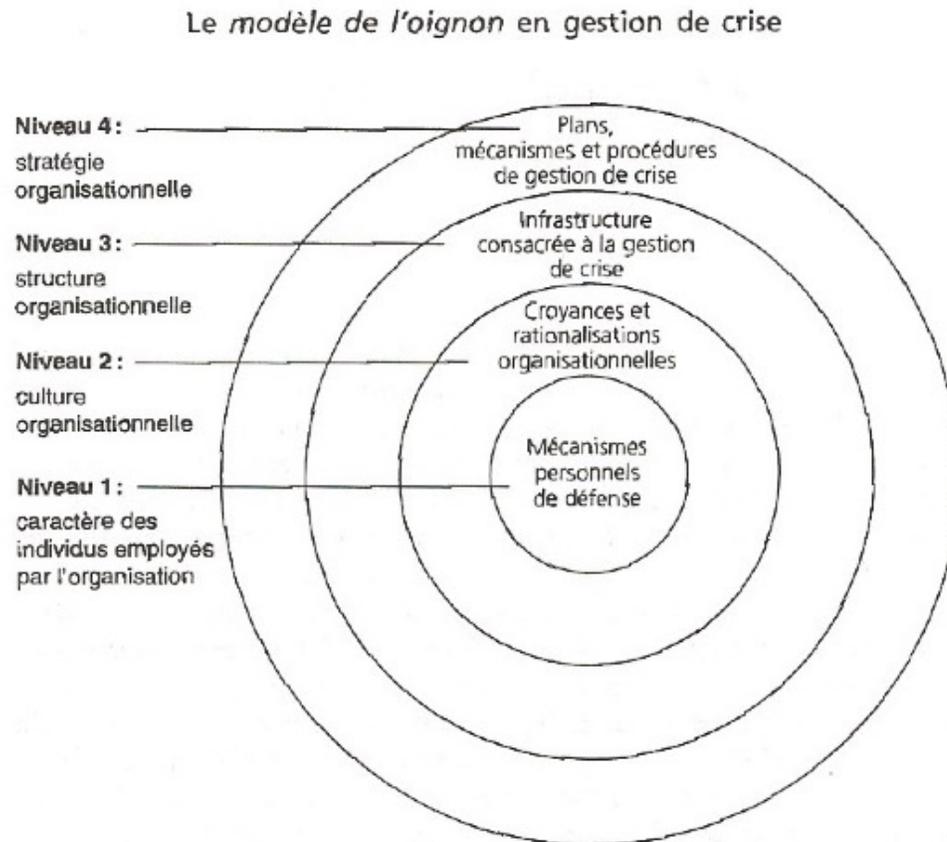
L'idée demeure la même, soit de partir de l'individu dans cette recherche, ce qui explique l'utilisation de cet ordre pour l'analyse des interviews.

### 3.3. Le modèle de l'oignon

Pauchant et Mitroff (1995) utilisent l'analogie de l'oignon pour mieux analyser les dimensions de la gestion de crise. Un peu comme des couches superposées ou encore mieux, les pelures d'un oignon à quatre épaisseurs, de l'extérieur vers l'intérieur de l'oignon on voit d'abord la première pelure qui correspond aux stratégies organisationnelles. Voir la figure 3.2 à la page suivante. L'on est à même de voir ici un lien avec la formulation de la stratégie présentée à la section précédente. Pour ces auteurs, c'est la partie visible, c'est l'action dans la gestion de crise présentée à la section précédente portant sur la formulation de la stratégie. En deuxième niveau, nous retrouvons la structure organisationnelle, donc ce qui a été mis en place pour gérer la crise. Sans grand étonnement et à la lumière des entrevues menées, les PME, surtout celle de petite taille, ne comptent que sur son président-directeur général ou sa présidente-directrice générale (PDG) et parfois sur le directeur général ou la directrice générale (DG) comme unique gestionnaire responsable de la

gestion de crise. Dans des entreprises de plus grande taille, certains directeurs ou directrices se joindront à l'équipe de gestion de crise.

Figure 3.2 Le modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff



**Source :** Thierry C Pauchant et Ian I. Mitroff (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique, coll. Collection presses HEC, page 76.

Encore faut-il qu'il y ait dans l'organisation ce niveau hiérarchique. Dans des entreprises de plus grandes tailles encore, il pourrait se trouver une vice-présidence sur la gestion de crise, mais ce n'est pas l'objet de cette recherche. Au troisième niveau de l'oignon, c'est la pelure de la culture organisationnelle. Lorsqu'on traite de culture organisationnelle, le spectre de recherche est très large, les auteurs traitent la partie moins visible de cette culture qu'ils qualifient comme « suppositions de base » donc de l'influence des gens de l'organisation par eux-mêmes, c'est-à-dire, des croyances largement inconscientes et par

conséquent, non formulées à proprement dire, mais connues tout de même. Tout comme la structure qui a été énoncée plus tôt, la taille des PME influence ses suppositions de base. L'on fait référence (en autres mesures) à la taille calculée en nombre de personnes dans l'organisation. Il semble logique de croire qu'en PME composée de quelques dizaines d'individus, tout en ayant évidemment une culture, cette dernière sera plus fortement teintée par le ou les hauts gestionnaires. La quatrième pelure touche le caractère des individus. Les auteurs le qualifient de niveau existentiel, c'est peu dire. On touche alors à plusieurs niveaux soit individuel, psychologique, santé mentale et mécanisme de défense. Le cœur de l'oignon et du modèle est le cœur de la gestion de crise (Pauchant et Mitroff, 1995). Voir le tableau 3.4 plus bas dans ce chapitre, présentant ce modèle. Encore une fois avec la PME, c'est inévitablement le propriétaire-gestionnaire et sa garde rapprochée (parfois à l'extérieur de l'organisation) selon les entrevues, qui se retrouvent en cette position. Le comportement des personnes est central à une défaillance potentielle d'une culture du risque dans l'organisation (Jackson, 2014). De cette recherche portant sur les PME ayant survécu à cette crise, il n'en ressortira pas de cas patent de personnes correspondantes de façon évidente et pathogène aux « *neurotic styles* » publié en 1984. Les auteurs nous mettent en garde sur la portée de leur recherche que la plupart des cadres de firmes en santé ne laissent pas leur névrose légère influencer leurs performances (Manfred et Miller, 1984). Aucun des individus rencontrés ne montrait un style paranoïde, compulsif, théâtral, dépressif ou schizoïde, ou du moins, pas d'une façon prononcée et permanente. Sûrement qu'une étude plus approfondie des caractéristiques et caractères des individus pourrait faire ressortir certains de ces styles sans en faire, pour autant, une pathologie.

Dans le cadre de la recherche, le modèle de l'oignon a été, dans un certain sens inversé, c'est-à-dire que l'approche préconisée part de l'intérieur (caractères des individus) vers l'extérieur (stratégies organisationnelles). Il importe de préciser que cette façon d'aborder cette recherche ne tend pas à invalider le modèle de base. Ce modèle est tout à fait pertinent pour analyser une gestion de crise dans l'entreprise. Si l'on avait à comprendre les tenants et aboutissants d'une entreprise confrontée à une crise, il faudrait débiter par l'analyse de la couche supérieure, c'est-à-dire les stratégies organisationnelles choisies, telles que présentées dans la formulation de la stratégie (Hafsi *et al.*, 2018) à la figure 3.1 à la section

précédente. Par la suite, selon le modèle de l'oignon, on analyserait la structure, la culture et les individus. Dans le cas de cette recherche, ce ne sont pas les individus, la culture, la structure et les stratégies qui ont mené à la crise, mais une pandémie externe à l'entreprise. Dans ce contexte de cause externe et de PME, il est à propos de considérer d'abord les individus qui deviendraient la partie la plus visible de la gestion de crise, bien avant les stratégies organisationnelles choisies. C'est pour cette raison que l'approche de cette étude inverse le modèle. Donc, sans l'invalider, bien au contraire, l'idée des pelures qui forment un tout est absolument excellente d'une pelure visible à un cœur lorsque l'on creuse.

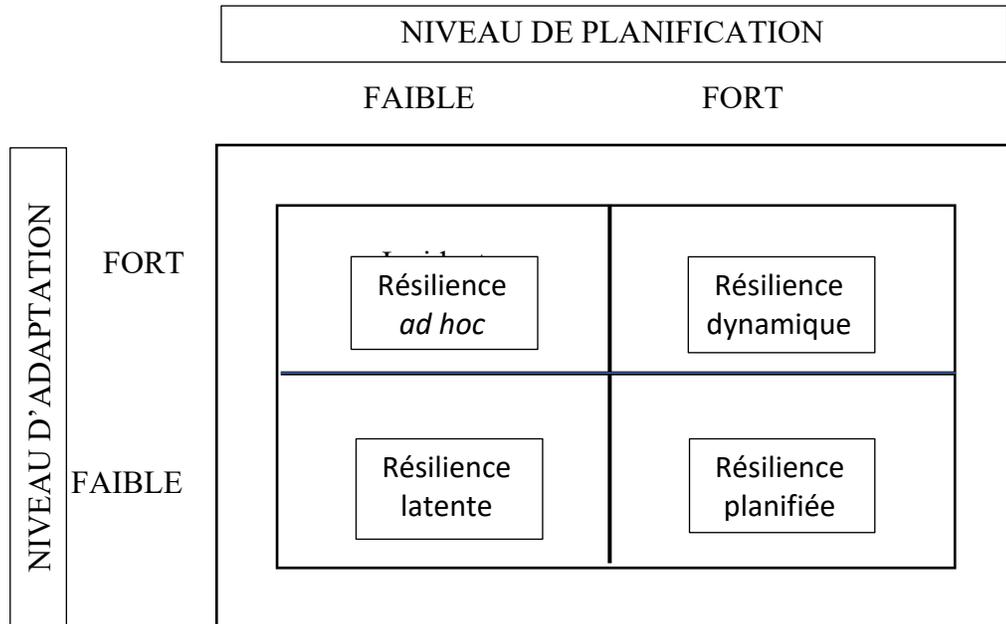
Cette nouvelle direction du modèle met en évidence, pour les PME rencontrées en entrevues, les différents rôles joués par les propriétaires-gestionnaires de ces entreprises directement impliquées et souvent seules « au combat » à l'exception des plus grandes d'entre elles bénéficiant d'une équipe de professionnels. La littérature propose des rôles interpersonnels [symbole et leader], des rôles informationnels [diffuseur et porte-parole] et des rôles décisionnels [entrepreneur, régulateur et négociateur] (Mintzberg, 2021). Cette interprétation des rôles et des tâches des leaders, porte à inverser le *modèle de l'oignon* en mettant en avant-plan le « dirigeant » du modèle de formulation stratégique de Hafsi, Fralich et King (Hafsi *et al.*, 2018).

### 3.4 Le modèle de résilience des PME

L'on ne peut pas traiter du cadre conceptuel de cette recherche sans aborder la résilience en regard d'une crise. Dans leurs recherches, Vargo et Seville (2011) traitent de résilience des organisations en mettant deux variables en jeu soit leur niveau de planification et leur capacité d'adaptation face à la crise. En combinant un niveau fort et faible pour ces deux variables, l'on obtient quatre possibilités soit une résilience latente (faible planification, faible adaptation), une résilience planifiée (forte planification, faible adaptation), une résilience *ad hoc* (faible planification, forte adaptation) et une résilience dynamique (forte planification, forte adaptation). La résilience *ad hoc* est souvent présente dans les petites, dynamiques et émergentes organisations (Vargo et Seville, 2011). Peut-on se demander si les organisations ayant une résilience latente, donc qui demeure inconsciente des risques

qui peuvent se manifester, ou planifiée seraient celles qui n'ont pas survécu à cette crise par leur faible capacité à s'adapter ? À l'inverse, celles ayant une résilience *ad hoc* ou dynamique seraient celles qui sont parvenues à survivre par leur forte capacité d'adaptation et ce peu importe le niveau de planification ?

Figure 3.3 – Les types de résilience



**Source :** Tableau construit à partir du modèle des types de résilience John Vargo et Erica Seville, « Crisis strategic palanning for smes: Finding the silver lining », International Journal of Production Research, vol. 49, no 18, p. 5631

### 3.5 Les mécanismes de défense

Au centre du modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 1995) se trouvent les individus. Ces personnes peuvent utiliser une forme de mécanisme de défense ou l'autre. Cette recherche traite des choix stratégiques formulés par les propriétaires-gestionnaires, l'on doit donc se sensibiliser aux mécanismes de défense pouvant être utilisés. Il importe de réitérer à nouveau que les organisations en cause ont survécu, donc, l'on peut poser l'hypothèse que ces propriétaires-gestionnaires sont sains d'esprit et conscients des choix qu'ils ont

implantés dans leurs organisations respectives. Vous trouverez au tableau 3.4 ces mécanismes.

Tableau 3.4 — Les huit mécanismes de défense

<b>Négation</b>	L'expression du refus de reconnaître une réalité ou des réalités menaçantes
<b>Désaveu</b>	La reconnaissance d'une réalité menaçante, mais avec la minimisation de son importance
<b>Fixation</b>	L'engagement rigide à une suite particulière d'actions ou d'attitudes face à une situation menaçante
<b>Grandiosité</b>	Notre taille ou force nous protège de toute crise importante. Sentiment d'omnipotence
<b>Idéalisation</b>	Action de représenter de façon idéale — Antidote version 10 L'attribution d'omnipotence à une autre personne, un autre objet ou à une organisation
<b>Rationalisation</b>	L'intellectualisation exagérée d'une action, d'un événement ou d'une pensée
<b>Projection</b>	L'attribution des actions ou pensées traumatisantes à d'autres personnes, objets ou causes
<b>Fragmentation</b>	Une tendance à la fermeture d'esprit, à la réduction de questions complexes en petites parties déformant le tout, au sentiment de toute-puissance que certains professionnels se donnent et à l'arrogance qu'ils expriment face à d'autres perspectives

**Source :** Thierry C Pauchant et Ian I. Mitroff (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique, coll. Collection presses HEC, page 96.

### 3.6 Synthèse

Lorsque l'on tente de fusionner les trois précédents modèles d'analyse, l'on peut synthétiser une adaptation de ces théories qui tiennent compte à la fois de l'élaboration de stratégies, de sa dimension d'interrelations du caractère de l'individu aux stratégies organisationnelles en considérant le type de résilience propre aux PME.

Dans un contexte de PME, le propriétaire-gestionnaire est au cœur de l'analyse tout comme le modèle de l'oignon précédemment présenté. Pauchant et Mitroff (1995) à la page 75,

décrivent ainsi le cœur de l'oignon : « (...) l'épluchure d'un oignon (...) peut être douloureuse et faire naître des larmes, à mesure que la personne épluche les couches de l'oignon et se rapproche de son cœur. » Cette métaphore nous semble bien représenter les émotions vécues par les propriétaires-gestionnaires des PME. Ces personnes, dans le contexte de PME, considèrent ce que Vargo et Seville (2011) qualifient de résilience ad hoc par la faible planification et la forte capacité de s'adapter pour survivre. Les choix stratégiques des propriétaires-gestionnaires sont faits en tenant en compte de la vision et de la mission de l'organisation, de la situation produite par cette pandémie, des ressources disponibles et souvent limitées dans les PME et enfin de la communauté dans laquelle ces organisations évoluent. Fidèle au modèle de Hafsi, Fralish et King (2018). Ces auteurs parlent de finalité spécifique c'est-à-dire la stratégie formulée. Dans cette complexité, les propriétaires-gestionnaires catalysent une culture organisationnelle découlant de leurs valeurs, de leurs caractéristiques et de leur caractère. Tout en respectant le modèle d'analyse de l'oignon, l'on pourrait inscrire l'expression « structure organisationnelle » en taille réduite pour illustrer clairement que les structures en gestion de crise particulièrement sont souvent réduites à leur plus simple expression pour ne pas dire absente. Enfin, les stratégies organisationnelles deviennent l'extrait du modèle et la partie visible de l'oignon.

Il importe de considérer que les crises engendrent un impact psychologique sur les propriétaires-gestionnaires qui se font faire fermer leurs entreprises, parfois à répétition, causant ainsi un choc plus ou moins important selon les individus et leur situation et leur capacité de résilience. La littérature semble peu étendue sur les effets psychologiques sur des propriétaires-gestionnaires des fermetures imposées, répétées et forcées par l'état où il devient impossible de faire fonctionner sa propre PME. Selon Doern (2016), le coût psychologique et émotionnel des crises n'est pas couvert par la littérature en gestion de crise (Doern, 2016). Selon Maitlis (2009), une raison pour laquelle un traumatisme peut être si dévastateur est due à l'impact sur les croyances individuelles à savoir qui nous sommes et ce que nous deviendrons (Maitlis, 2009). Il convient alors de garder en tête les mécanismes de défense ayant pu être servis. Manifestement, les non-survivants ont vécu un pire traumatisme, mais quelques propriétaires-gestionnaires m'ont confié leurs angoisses des premières semaines de mars 2020. Même si les assurances font partie de la

gestion de crise (Corey et Deitch, 2011), dans cette crise pandémique au Québec, elles ne furent d'aucune aide, même pour les entreprises ayant contracté une assurance en cas d'interruption d'affaires, de quoi ajouter à l'angoisse<sup>8</sup>.

Dans le chapitre suivant, les choix méthodologiques retenus et utilisés seront présentés. Ce mémoire vise à répondre à la question de recherche et en explorant aussi le milieu des PME ayant survécu à la crise de la COVID-19.

---

<sup>8</sup> Publication de Deveau avocats, sur leur site internet : <https://www.deveau.qc.ca/actualites/covid-19-assurance-et-interruption-des-affaires-mon-entreprise-est-elle-couverte>. Consulté le 1 décembre 2022.

## Chapitre 4 — Méthodologie

Cette section du mémoire présente la méthodologie utilisée afin de répondre à la question principale de recherche ainsi qu'aux sous-questions. Initialement, le choix de la méthode sera présenté et suivra des informations sur les entrevues qui ont été menées ainsi que de l'évolution du questionnaire au fur et à mesure de la réalisation des entrevues pour permettre de peaufiner cet outil si important dans la collecte de données. Vous trouverez aux Annexes D la dernière version du questionnaire administré durant cette recherche. Pour terminer ce chapitre, les limitations de cette recherche seront présentées.

### 4.1 Le choix méthodologique

Pour répondre à la question de recherche, il fallait déterminer la méthode de recherche la plus pertinente et la plus efficace. Il peut s'agir de l'observation, l'expérimentation, le sondage ou les entretiens dirigés, semi-dirigés ou non dirigés (libres). L'entretien semi-dirigé a été choisi, car il permet de laisser libre cours à la personne interrogée tout en la gardant à l'intérieur d'un sujet précis. Vous comprendrez les raisons qui justifient ce choix dans les paragraphes suivants.

L'observation ne pouvait être retenue comme méthode d'analyse. L'observation consiste à observer un phénomène ou une action, sans y intervenir, pour en tirer des conclusions. Il aurait fallu être présent aux différents moments des entreprises étudiées pour observer les décisions en actions. Cela ne pouvait répondre à la question telle que posée et ne peut se réaliser *a posteriori*.

L'expérimentation ne semble pas, non plus, pouvoir être retenue pour avancer la recherche dans le cas de ce mémoire. L'idée derrière l'expérimentation est de tester à petite échelle un fonctionnement sur une période définie. Simplement, on ne peut recréer les circonstances de la crise de la COVID-19 pour comprendre les tenants et aboutissants

qu'ont vécus les propriétaires-gestionnaires. L'expérimentation n'aurait pas permis de répondre plus à la question par sa nature.

Un sondage avec l'aide d'un questionnaire n'a pas été retenu pour ce mémoire. Il importe de noter qu'un sondage à plus grande échelle pourrait permettre de pousser plus loin cette analyse en y ajoutant des données quantitatives sur un très grand nombre d'entreprises. Il serait alors possible d'améliorer cette recherche et en tirer des conclusions très intéressantes. Ce mémoire peut devenir une amorce à un projet de plus grande envergure.

L'entretien dirigé ou directif ne s'appliquait pas très bien au contexte où, la recherche tente de comprendre les choix et les circonstances qui ont mené à la survie, un entretien dirigé aurait manqué la cible et le questionnaire d'entrevue aurait été difficile à élaborer devant tant d'inconnues, il fallait découvrir les choix qui avaient été faits, avant d'entreprendre la recherche, ces choix étaient encore ignorés. Pour donner suite à ce mémoire, il serait possible d'élaborer un modèle de questionnaire plus fermé à la lumière des résultats des entretiens semi-dirigés qui ont été réalisés. Il en va de même pour le sondage. Ces formes de recherche pourraient devenir une continuation à ce mémoire permettant assurément d'augmenter de façon importante l'échantillonnage et creuser de façon plus ciblée les constats dégagés dans ce mémoire.

Il faut aussi préciser que l'entretien non dirigé ou libre aurait donné des résultats difficilement utilisables pour répondre à la question de recherche en allant dans toutes les directions. S'il y avait absence de théories sur la gestion de crise et de modèles théoriques sur l'élaboration et la mise en place de stratégies, l'entretien non dirigé deviendrait un point de départ pour débroussailler le phénomène à étudier. Mais ce n'était pas le cas ici. Le choix des entretiens semi-dirigés s'imposait alors, il est possible de faire ressortir les différentes stratégies, les styles de gestion et les personnalités des gestionnaires en leur laissant la liberté de s'exprimer sans jugement ou limites tout en recadrant la discussion vers le sujet de recherche.

L'entretien semi-dirigé et le codage des entrevues sont à la base de la recherche qualitative dans les sciences sociales en considérant les caractéristiques de ce mémoire et son contexte, tels qu'ils sont présentés plus haut. La recherche qualitative est une bonne approche dans un contexte comme celui-ci. La nouveauté de cette pandémie a fait en sorte qu'initialement, il était difficile de s'appuyer sur des travaux antérieurs pour mener à bien cette recherche touchant durement les PME du Québec. Les entrevues étaient l'outil qui pouvait permettre de bien comprendre la façon dont les propriétaires-gestionnaires de PME s'y sont pris pour réussir à survivre dans ce contexte tellement nouveau que d'aucuns n'avaient réellement vécu une telle crise. Ces entrevues retranscrites et codées permettent de faire ressortir une information de qualité et de première main par les acteurs qui ont vécu les différentes phases de restrictions et de permissions qui ont été dictées par les autorités gouvernementales qui devaient agir pour sauver à la fois, les personnes, les systèmes de santé et de soins ainsi que l'économie dans son ensemble. Ce qui inclut évidemment les PME. Les entrevues semi-dirigées sont une approche bien adaptée à la situation pour mener une recherche comme celle-ci.

Les entrevues se sont bien déroulées. Les personnes se sont gentiment prêtées aux interviews sans réserve apparente et avec ce qui semble être, de grandes ouvertures et une grande franchise.

Ensuite, les entrevues enregistrées directement avec les programmes de communication ou avec un dictaphone ont été retranscrites à l'aide du logiciel MAXQDA Analytics Pro 2022 qui m'a été recommandé par ma directrice de mémoire, madame Trempe-Martineau. Sur ce même logiciel, il était possible de créer un codage précis. À partir des modèles du cadre théorique, un codage a été développé. Pour éviter toute confusion dans les définitions de codes, même avant de coder les propos, une définition accompagnait chacun des codes. En développant ces codes, il était nécessaire de leur adjoindre une définition précise pour éviter des erreurs de codage. Chacun des codes doit avoir un sens propre et unique par rapport aux autres. Vous trouverez à l'Annexe E la liste des codes utilisée accompagnée des définitions de chacun. Avec les modèles du cadre théorique, il était préférable d'utiliser

un codage théorique. Si le sujet avait été si nouveau qu'aucun cadre n'existait, le codage ouvert aurait été préférable.

Cette recherche vise à comprendre les stratégies utilisées par les propriétaires-gestionnaires pour assurer la survie de leur organisation respective, mais on ne peut mettre en exergue les bons choix stratégiques sans explorer au passage la personnalité de l'individu. Il est aussi intéressant de tenter de faire ressortir les observations de ces personnes en rapport aux rôles et aux choix qu'ont faits nos gouvernements dans une situation de crise comme celle-ci. Donc, en plus des stratégies, quelles autres caractéristiques ou quels autres éléments ont pu permettre cette survie ? Ces révélations n'ont pas nécessité l'élaboration de nouveaux codes, le cadre conceptuel et les modèles ont été suffisants. Est-ce que les décisions antérieures à la crise ont eu un impact dans la survie ? C'est ce que ce mémoire explorera.

Au moment des entrevues, l'environnement avait évolué grandement et une deuxième et une troisième crise se sont invitées dans la première, rendant le défi de survie un peu différent des prémisses de bases utilisées tout au début. Oui, il y avait un enjeu de main-d'œuvre avant la pandémie, mais cette pénurie ne s'est qu'accrochée par le choix des gouvernements qui ont été présentés en introduction de ce mémoire. La troisième crise imbriquée dans les deux premières concerne les chaînes d'approvisionnement tant à l'échelle continentale (vaccination des camionneurs et accès aux États-Unis) qu'à l'échelle internationale avec les conteneurs retenus un peu partout sur la planète. Ces évolutions se sont invitées, avec grand plaisir pour la recherche et grand déplaisir pour les propriétaires-gestionnaires, lors des entretiens.

Le choix de cette méthode de recherche permet cette souplesse. De plus, ce choix repose entre autres considérations à ma situation personnelle qui m'a fait vivre cette période particulière et où j'ai dû faire des choix stratégiques pour permettre à l'entreprise de survivre à la pandémie de COVID-19.

Les entrevues se sont tenues soit en personnes, par ordinateur (Teams ou Zoom) ainsi que par téléphone selon le bon vouloir des participants entre le 14 juillet 2021 et le 25 août 2022. Tous les participants ont accepté d'être enregistrés comme demandé par le Comité d'Éthique de HEC Montréal. Une seule entreprise dans le commerce de détail avec une excellente réputation de dynamisme a catégoriquement refusé l'enregistrement, à notre grand regret.

Le questionnaire a évolué au fur et à mesure de la tenue des entrevues. Avec les réponses des premiers interviewés, il était évident que certaines questions n'atteignaient pas le but, il fallait donc, revoir ces questions et peaufiner le questionnaire afin de mieux répondre à la question. Il a été difficile de sonder les difficultés personnelles vécues par ces gestionnaires. On peut comprendre que, malgré l'entente de confidentialité, il n'est pas évident de se présenter ou d'avouer une faiblesse ou un mécanisme de défense tel que présenté dans le cadre théorique. Pourtant, l'on pouvait sentir, une détresse ou un stress intense lors de ce printemps de 2020. L'entrepreneuriat rime avec la liberté et le sentiment d'avoir le contrôle sur son destin, mais c'est lorsque l'on vit une crise que l'on réalise les vraies limites de cette liberté, l'équipe virant alors leur regard vers le ou la capitaine *a posteriori*, la sensation d'angoisse semble disparaître, seulement deux gestionnaires m'en ont parlé. Je peux penser que cette angoisse est bien réelle et commune, l'ayant moi-même vécu dans mon entreprise.

## 4.2 Échantillon

La population de cette recherche est composée de l'ensemble des entreprises œuvrant au Québec, de moins de 500 personnes, ayant un chiffre d'affaires de moins de 50 millions de dollars en excluant les filiales, les succursales et les entreprises de services essentiels de la liste du gouvernement du Québec d'avril 2020. Cette recherche a pu tirer parti d'un échantillon de quinze organisations de cette population.

### 4.3 Le terrain de recherche

La grande variété de types et de tailles d'organisation a permis de dégager un portrait plus complet de l'ensemble de la situation vécue par les organisations survivantes. Une autre étude pourrait porter sur une industrie ou un secteur de l'industrie en particulier en complément de cette étude, car de toute évidence certains secteurs l'ont vécu plus difficilement, il aurait été révélateur de concentrer uniquement la recherche vers ces secteurs durement touchés, mais de prime abord, nous ignorions tous s'il y avait de l'aide gouvernementale accessible et suffisante ainsi que de quelle façon cette aide serait distribuée aux différentes parties prenantes de l'économie. Ce que la revue de littérature souligne comme étant primordiale à la survie de l'économie dans son ensemble.

### 4.5 Limitations de la recherche

Cette recherche porte sur un nombre limité de PME, en occurrence quinze entreprises évoluant dans des secteurs et des situations très différentes. Elle ne considère que des entreprises québécoises, facteur important, car l'aide gouvernementale est venue jouer un rôle primordial dans cette survie. Les autres pays et les autres provinces ont vécu une autre réalité. Il serait intéressant d'étendre la recherche à d'autres secteurs afin de mieux comprendre les stratégies de survie employées par ces décideurs. De plus, il est regrettable de ne pas avoir sondé aussi les entreprises qui n'ont pas survécu et établir certains parallèles entre les choix stratégiques ainsi que les contextes des uns et des autres. Cependant, avec la méthodologie choisie et l'échantillon retenu pour cette recherche, les réponses au questionnaire sont valables et utiles dans le contexte de ce mémoire.

## Chapitre 5 — Présentation des résultats

Cette nouvelle section présente les résultats obtenus des interviews menés auprès des organisations présentées précédemment. La première partie présentera certaines données statistiques et des données brutes sur les organisations. Suivront les résultats d'analyse des données sur les organisations et les participants. Par la suite, une sélection des réponses données par les participants sera présentée suivant le cadre d'analyse.

### 5.1 Données statistiques des participants

Précédemment, il fut amené qu'une distinction importante entre les PME et les grandes entreprises est l'accès à des ressources beaucoup plus importantes pour ces dernières. Certains propriétaires-gestionnaires ayant un faible niveau d'endettement et parfois même la propriété de leur établissement respectif leur donnaient une certaine forme d'invulnérabilité à cette crise en leur laissant du temps pour survivre même sans revenu. Trois répondants sont des locataires.

Dans cette recherche des raisons expliquant la survie, l'on peut s'interroger sur le statut de propriété des organisations. Serait-il possible qu'il y ait un lien entre le type de propriété et la survie, c'est-à-dire que les entreprises familiales survivent plus facilement ? L'on peut aussi se demander si le simple fait d'être PME où l'actionnaire principal est aussi le DG a une influence nonobstant le statut d'entreprise familiale ? Dans l'échantillonnage, environ la moitié des participants (46,67 %) sont des entreprises familiales. Donc, on peut en conclure que ce statut ne semble pas révélateur pour répondre à la question de recherche, surtout en considérant la taille de l'échantillon. Évidemment, une autre recherche pourrait vérifier cette affirmation de façon très précise, mais avec ce coup de sonde, on ne peut rien conclure. Peut-être que si une très grande majorité des survivants interrogés avaient été des entreprises familiales, il aurait été possible d'y comprendre que c'était un facteur important et de pousser davantage la recherche vers cette piste.

Pour consulter les données sur les organisations participantes, l'on peut regarder les tableaux 5.1, 5.2 et 5.3 qui présentent entre autres, la diversité de celles ayant participé à

ce mémoire. Volontairement, les organisations se trouvaient dans différents secteurs de l'économie.

Les données sur l'âge varient entre 4 ans et 104 ans d'existence. Selon les concepts énoncés plus tôt, l'âge des organisations serait un facteur facilitant la survie [il importe de rappeler que ce mémoire ne porte que sur les survivants]. Les tailles des organisations participantes, en fonction des effectifs, varient de 1 à 300 personnes œuvrant dans ces organisations. Si l'on considère la grande variabilité de ces données et du faible échantillonnage, il n'est pas à propos d'en tirer des statistiques. La moyenne d'effectif est de 40,40 personnes avec un écart-type de 77,20 personnes, ce qui veut tout dire.

Il y a donc eu quinze propriétaires-gestionnaires de PME réparties dans différents secteurs économiques. Ce groupe était composé de 6 femmes et 9 hommes. Le tableau 5. vous présente ces propriétaires-gestionnaires.

Les différents secteurs étudiés sont : le commerce de détail, la restauration et l'hôtellerie, l'industrie du voyage, le secteur communautaire, la construction, la fabrication industrielle, la conception et la fabrication d'enseignes ainsi que l'industrie du numérique.

Chacune des entreprises est située au Québec dans les régions de Montréal, Laurentides et Lanaudière.

Tableau 4.1 — Profil des participants (Partie 1)

Participant	F/ H	Titre	Secteur d'activité	Années d'opération de l'organisation	Nombre d'employés avant COVID-19	#Nombre d'employés après COVID-19	Crises passées
P1	H	Propriétaire	Industriel-Emballage	36	120	120	O
P2	F	Propriétaire	Fabrication d'articles de voyage	5	1	1	N
P3	H	Propriétaire	Distributeur de bois exotiques	32	20	20	O
P4	H	Propriétaire	Plomberie/Chauffage	104	300	300	O
P5	F	Propriétaire	Distributeur de pièces automobiles	85	25	25	N
P6	F	Propriétaire	Restauration	32	14	11	N
P7	F	Propriétaire	Conception/fabrication d'enseignes	4	5	5	O
P8	H	Propriétaire	Conception et marketing numérique	15	17	17	O
P9	H	Propriétaire	Mercerie	56	5	5	O
P10	H	Propriétaire	Bijouterie	66	9	8	O
P11	H	Propriétaire	Boutique de vélo	75	13	13	N
P12	F	DG	Service communautaire	50	9	9	N
P13	H	Propriétaire	Importation et vente de lingerie	23	17	9	O
P14	H	DG	Auberge	34	30	15	O
P15	F	Propriétaire	Agence de voyages	30	21	14	O

Tableau 4.2 — Profil des participants (Partie 2)

Participants	Variation des ventes en pourcentage pendant la crise	Utilisation du télétravail pendant la crise	Utilisation du télétravail après la crise
P1	n/ d	O	O
P2	n/ d	N	N
P3	+60	O	O
P4	-8	O	N/ O si nécessaire
P5	-5	N	N
P6	-90	N	N
P7	+20	O	O
P8	-35	O	O
P9	-30	N	N
P10	+15	N	N
P11	+150	O	O
P12	-12	O	O
P13	n/ d	N	N
P14	-20	N	N
P15	-85	O	O

Tableau 4.3 — Particularités des organisations

<p>P1 — Entreprise très spécialisée dans la conception et fabrication d’emballage sur mesure pour des entreprises industrielles. Ils conçoivent des emballages pour des pièces d’avion ou de fragiles équipements médicaux.</p>
<p>P-2 Petite entreprise qui ne répondait pas spécifiquement à mes critères de sélection au sens strict du nombre d’employés, cependant avec l’ensemble de ses sous-traitants, elle y répond. La qualité et la richesse de cette entrevue ont fait en sorte qu’elle est considérée dans cette étude. Verrons-nous apparaître de plus en plus de PME constituées d’un maître d’œuvre et de sous-traitant autonomes ?</p>
<p>P-3 Cette entreprise vieille de 32 ans a changé de propriétaire en février 2020. Cette entreprise très spécialisée dans la distribution de pièces de bois exotiques a profité de ce moment d’arrêt pour se rajeunir dans ses processus et dans l’organisation du travail.</p>
<p>P-9, P-10, P11 et P15 ont pignon sur rue et par conséquent, n’ont pas subi les restrictions des centres commerciaux. De plus, les immeubles leur appartiennent. P13 cependant possède des boutiques dans des centres commerciaux et a dû vivre avec les contraintes et les loyers.</p>
<p>P-12 est un organisme communautaire qui supervise 40 clubs locaux affiliés regroupant plus de 40 000 personnes.</p>

## 5.2 Résultat des données sur les organisations participantes

Avec les données recueillies, il est difficile de quantifier le niveau d'activité pré-pandémie et durant la pandémie. En effet, la réponse peut varier en fonction de l'indicateur choisi. Il n'aurait pas été plus clair en posant la question aux répondants et répondantes, car, encore une fois, les réponses auraient varié en fonction des indicateurs. C'est la raison qui a justifié d'interroger sur différents indicateurs. Par l'indicateur du nombre de personnes œuvrant dans les organisations avant et pendant la pandémie, 60 % d'entre elles ont maintenu le même nombre de personnes. Une seule sur les quinze a connu une croissance des effectifs alors 33,33 % ont perdu des employées et employés. Si l'on retient l'indicateur du niveau de vente, les résultats diffèrent. Les ventes ont crû pour 46,7 % d'entre elles. Certaines organisations n'ont pas spécifiquement répondu en matière de taux de croissance des ventes, mais ont clairement signifié qu'il y avait croissance. Pour ces dernières, la croissance moyenne des ventes a été de 43,33 %. Pour les 8 cas (53,33 %) ayant déclaré une baisse des revenus, la baisse moyenne est de -32,22 %. Les ventes ont varié d'une façon importante allant d'une baisse de -85 % à une hausse de 150 % selon les cas. Cette donnée est cependant peu significative, car certains n'y ont pas répondu spécifiquement en laissant entendre qu'il y avait croissance, malgré la répétition de la question, et pour d'autres, ces soubresauts ont été forts, mais de courtes durées. Une analyse des états financiers sur une période identique pour chacune des organisations donnerait un portrait plus juste de la réalité. Dans l'analyse de ces données, ça n'ajouterait rien de plus cependant. L'on peut penser que ce furent davantage des perceptions de la part des propriétaires-gestionnaires que des données réellement précises tirées des états financiers et variant selon des périodes auxquelles ces répondants faisaient référence mentalement. Les ventes sont parfois tombées à zéro pour reprendre par la suite de belles façons. Mais, malgré ces approximations, ces données ne sont pas futiles pour autant. Clairement, lorsqu'un répondant allègue que ses ventes ont baissé de 85 %, que ce soit 70 % ou 90 % ou même 100 % en fonction de la période de référence, n'ajoute pas de valeur à l'analyse. Si l'on pense aux cinquante jours de fermeture du 15 mars 2020 lors de la mise « sur pause » de l'économie par le gouvernement du Québec à la réouverture des entreprises œuvrant dans la CMM le 4 mai 2020, c'est alors 100 % de chute des ventes. Ces cinquante jours à eux seuls représentent près de 14 % de l'année d'exploitation normale sur 365 jours d'opération.

Ce que l'on peut retenir c'est que les ventes ont chuté dramatiquement affectant la capacité de survie et créant des angoisses pour le gestionnaire-proprétaire. À l'opposé du spectre, l'entreprise clamant une hausse des ventes de 150 %, cette donnée est aussi à prendre avec une réserve des périodes évoquées et des références de comparaison. Veut-on signifier que mon meilleur mois après COVID-19 équivalait à 1,5 fois les ventes moyennes des mois précédents la pandémie ? Est-ce une perception ? Est-ce en comparant vraiment des ventes de deux états financiers annuels consécutifs ? L'important qu'il faut retenir c'est que pour ces entreprises, les ventes ont progressé significativement repoussant ou annihilant, de toute évidence, les angoisses liées aux liquidités et aux financements.

L'on remarque que le tiers de ces organisations n'ont pas connu de crises préalables. Encore une fois, il importe de souligner que la définition de ce qu'est une crise semble, au fil des entrevues, varier d'un répondant à l'autre. Pour certains, les crises économiques ainsi que la crise des « subprimes » américains, sont celles auxquelles ils font référence lorsqu'on les interroge sur des crises préalables. Pour d'autres, une crise de croissance de leur PME leur fait répondre affirmativement à la question des crises préalables. Pour encore une autre organisation, en plus de 20 ans, elle semble n'avoir vécu aucune crise. En fait, le gestionnaire-proprétaire affirme que, par sa survie, la COVID-19 n'est pas une crise, mais une perturbation momentanée qui a demandé un réajustement des stratégies de marketing qui n'eurent que des avantages. Visiblement, les difficultés de ses employés ne le concernaient pas, l'organisation faisait respecter les règles contraignantes de l'état aux points de vente, mais sans les appliquer pour son propriétaire-gestionnaire au siège social. L'on peut constater l'étendue des réponses à deux questions qui semblent pourtant si simples : « L'entreprise a-t-elle été confrontée à d'autres crises par le passé ? Précisez. Avez-vous été personnellement confronté à d'autres crises par le passé ? Précisez. »<sup>9</sup> Ça n'enlève en rien la validité de ces deux questions dans ce mémoire, si l'on considère que cette recherche porte sur la survie des entreprises. À ce titre, l'interprétation et le sens qu'ont bien donné les participants n'influencent en rien l'analyse des choix stratégiques et du contexte global ayant permis la survie de leur PME. Il importait tout de même dès le

---

<sup>9</sup> Tiré d'un questionnaire administré en entrevue avec un gestionnaire-proprétaire

début de la rencontre de mettre en place l'objet de la recherche qui ne pouvait pas se passer de ces questions.

Pour continuer avec les données d'analyse de l'échantillon, il a été demandé aux participantes et aux participants de qualifier le positionnement de l'organisation à savoir, est-ce qu'elle est en expansion, à maturité ou en décroissance ? C'est sans surprise que l'on constate qu'un peu plus de la moitié [53,33 %] sont en expansion et que pour les autres organisations à maturité, si l'on croise les données, l'on retrouve les plus vieilles d'entre elles. Aucune n'est en décroissance. Est-ce que les entreprises en décroissance ont décidé ou ont été forcées de ne pas affronter la pandémie ? C'est une autre piste de recherche pour mieux comprendre la situation de celles qui n'ont pas survécu à la pandémie.

Par la suite, la recherche a sondé les organisations par rapport au télétravail. Cette fois-ci, la mesure de la présence ou de l'absence du télétravail avant et du télétravail durant la crise et après, peut signaler une flexibilité et une adaptation rapide des organisations pour survivre. Suivant le cadre conceptuel de la formulation de la stratégie, en fonction de l'environnement [pandémie et limitation des contacts], de l'organisation [capacité interne de faire du télétravail] et des dirigeants [valeurs et caractéristiques], un choix stratégique est mis de l'avant. Selon les données recueillies, une seule organisation utilisait le télétravail pour son PDG seulement. Durant la COVID-19, huit organisations [53,33 %] se servaient du télétravail pour maintenir ses activités le mieux possible et six répondants et répondantes ont précisé vouloir maintenir le télétravail comme nouvelle organisation du travail. Il importe de préciser que pour six organisations, le télétravail n'est tout simplement pas une option à cause des spécificités de l'entreprise. Alors, ce sont huit organisations sur neuf [88,89 %] qui ont fait ce choix. Par exemple, dans le cas du restaurant, la DG travaille aussi « sur le plancher » avec son personnel, elle ne peut donc pas travailler à distance. Il en va de même pour les cinq organisations restantes. Avec ces données, l'on peut en conclure que les organisations pouvant utiliser le télétravail n'ont pas hésité à investir en technologie pour réaliser cette stratégie pour contribuer à les maintenir en vie. Dans les entrevues, les personnes qui ont pu choisir cette stratégie se sont hâtées à mettre en place la structure. Dans l'entreprise en conception informatique cette transition vers le télétravail

a été tout de même simple à mettre en place, cependant, cette entreprise ne souhaite pas maintenir le télétravail, mais est consciente que c'est un incontournable pour

### 5.3 Présentation des résultats selon les thématiques retenues et pertinentes

Suivant la logique du cadre conceptuel de ce mémoire qui utilise le modèle d'élaboration de la stratégie, le modèle de l'oignon et le modèle de la résilience en mettant au cœur le propriétaire-gestionnaire, la présentation des résultats débutera avec l'élaboration des stratégies de la présidence suivie du leadership et du caractère des individus. Par la suite, l'exploration portera sur la culture organisationnelle, suivi de la structure organisationnelle pour ensuite entrer spécifiquement dans les stratégies organisationnelles et les grandes fonctions de la gestion avec leur mise en œuvre par les propriétaires-gestionnaires. Pour fermer la boucle, la réflexion portera sur l'aide gouvernementale et les apprentissages réalisés par les participants. Caractéristiques des organisations

À noter cependant que, selon les entrevues menées, rarement, les PME auront énoncé clairement des stratégies, mais cela, ne signifie pas l'absence pour autant.

#### 5.3.1 Élaboration des stratégies de la présidence

Analysons maintenant les résultats à l'aide du cadre conceptuel de l'élaboration des stratégies. Les témoignages des participants seront présentés de façon à s'imbriquer dans ce cadre précis. Le cadre d'analyse de l'élaboration des stratégies traite d'abord du prolongement des dirigeants, de l'expression de la communauté d'acteurs, du filon conducteur, de la construction d'un avantage concurrentiel et de la gestion de la relation organisation-environnement

##### 5.3.1.1 Prolongement des dirigeants

Plusieurs témoignages viennent démontrer l'élaboration des stratégies de la présidence tel que dans le cadre conceptuel. Un répondant spécifiait clairement en entrevue :

« Oui, oui, oui, ce n'est pas tout le monde comme ça, dépendamment ce que tu fais, parce que moi j'ai osé "*shiper*" du stock, et on va voir ce qui se passe, pendant, en pleine crise, alors, il y en a qui ont annulé leurs commandes, moi j'ai "*shiper*" mes commandes (...)»  
(participant #13)

Plus près encore de l'action, un autre témoignage nous révèle le rôle d'architecte :

« Il y a eu MALGRÉ la pandémie, malgré le fait qu'on a été fermé pendant un mois au mois d'avril dernier, on a saisi chaque opportunité qu'on avait pour amener les changements. »  
(participant #3)

Et ce même propriétaire-gestionnaire nouvellement en affaire a ajouté :

« Il y a plusieurs facteurs là-dedans. De un, le nouveau proprio, donc changement des habitudes, changement des façons de faire.»  
(participant #3)

Et une autre personne témoignant clairement que la propriétaire-gestionnaire est architecte et seule dans cette stratégie de survie :

« Moi je dirais, je réalise mon esprit de débrouillardise la... ça, se r'virer de bord rapidement. C'est aussi un peu capable de gérer le risque, moi je ne suis pas une très grande fille de risque là, mais un moment donné faut "*caller la shot*" prendre la décision, je suis capable de prendre les décisions rapidement, faque me r'virer de bord, j'ai pas pu consulter quand, quand je suis toute seule là-dedans, faque, mon seul implication c'est de développer cette entreprise-là (...)» (participant # 2)

Ces entrevues mettent aussi en évidence la capacité de se prolonger « rapidement » dans un cadre de crise comme celle de la COVID-19. Ce qui rejoint la théorie de la capacité, dans la PME à agir rapidement.

« Définitivement la débrouillardise, puis le fait d'être capable de prendre des décisions rapidement, ça, ça fait toute la différence, je pense. » (participant #2)

#### 5.3.1.2 Expression de la communauté d'acteurs

L'élaboration des stratégies passe aussi par l'expression de la communauté d'acteur de l'organisation. C'est ce dont une propriétaire-gestionnaire nous a fait part :

« Ils sont conscients et je pense que les employés qui sont là présentement, c'est des gens qui sont passionnés, c'est leur métier, faque, ils font avec comme moi aussi. » (participant 15#)

Et un autre toujours par rapport à cette mise en commun avec ses employés :

« (...) oui c'est sûr qui il y a des entreprises qui ont fermé... j'ai quand même été je dirais... assez rapide, j'étais contente, je ne suis pas une si grande entreprise que ça, puis. Je voyais que je déplaçais de l'air pas mal, là. J'étais toujours devant, à comparer à de grosses entreprises qui eux avaient des côtes (???), ils avaient beaucoup d'employés... c'est sûr eux les envoyaient au chômage, moi je voulais faire travailler la gang... j'avais un souci aussi de les faire travailler là, je trouvais ça important... je vous dis pour moi ça été plus exigeant que d'autres, mais j'ai la fierté de dire que pas un employé qui a été déçu ou autre non plus là. » (participant # 7)

« La pandémie a un peu amené ça... pendant un certain temps, une solidarité entre, entre les gens du même domaine. » (participant # 7)

Une autre en parlant de l'entraide avec des acteurs avec lesquels nous maintenons de bonnes relations :

« Il ne prenait pas d'autres clients, c'est parce qu'on avait une bonne relation avant, qui me disait, ben OK on va continuer à... faque ça, je dirais aussi que d'avoir des bonnes relations d'affaires, parce qu'évidemment quand une crise comme ça arrive, faque, chez *Machin Supply*, on peut appeler chez les gens qu'on connaît déjà, puis ils vont nous accommoder. » (participant # 2)

#### 5.3.1.3 Filon conducteur

Selon le cadre conceptuel d'analyse, le filon conducteur dans l'élaboration des stratégies c'est la présidence qui guide les stratégies choisies. Voici un participant qui a su être un filon conducteur en parlant de ses employés :

« (...) ben faut arriver à prouver nos choses, pour arriver à amener les gens à ce qu'ils deviennent des ambassadeurs des changements pour les autres. Donc c'est ce qu'on a fait, pis là y retourneraient pas à avant » (participant # 3)

#### 5.3.1.4 Construction d'un avantage concurrentiel

Toujours selon le cadre conceptuel de l'élaboration des stratégies de la présidence, les stratégies peuvent être développer pour donner à l'organisation un avantage concurrentiel. Parmi plusieurs témoignages, celui est éloquent. Le participant # 7 s'est démarqué de ses concurrents en osant investir et développer sa jeune entreprise :

« : Oui, bien je dirais aller au front, aller au front malgré, malgré la situation qui était déstabilisante.... moi je faisais venir des palettes

d'acrylique dans ma propre cours de maison, c'était un peu comme... pour sauver notre peau, là si on peut dire, j'étais pas assise au comptoir pis à pleurer là, je me suis vraiment viré de bord pis là je livrais ça partout, j'ai livré même des, des lisières aux Iles-de-la-Madeleine,... on travaillait fort sur le réseau, par les réseaux sociaux, j'ai fait des ouvre-portes sans contact, j'en ai vendu sur la Rive-Sud, partout, donc on, on s'est fait de toute, je dirais de maintenir le cap et faire le lien entre la production la publicité être présent sur les réseaux sociaux, ça pas été simple là. » (participant # 7)

Un participant dans le secteur de technologie de l'information nous explique ses efforts pour se faire mieux reconnaître en bâtissant une notoriété pour se démarquer.

« Ah bien pendant 15 ans ça été la rentabilité, c'est ça, c'est pas mal ça, le principal défi... se construire une notoriété, ben ça c'était pas, c'était pas un enjeu, mais c'était un... la notoriété pour moi c'est ça qu'il y a de plus important, donc... la satisfaction client, la notoriété... parce qu'un coup que ça, c'est établi après ça roule tout seul, tsé donc c'était ça l'objectif » (participant # 8)

Une participante a choisi la qualité fabriquée au Québec pour se distinguer :

« C'est une très belle qualité parce que ça vient avec le petit sac, vraiment j'ai été, je pense que j'ai été chanceuse dans la mesure où ces quelques articles-là... acheter québécois, donc il y avait déjà une belle base de clientèle, c'est un peu mon rôle d'encourager (...) » (participant # 2)

### 5.3.1.5 Gestion de la relation organisation-environnement

Le participant #4, dans l'industrie de la construction, nous témoigne de ses efforts de façonner son environnement dans un contexte autre que la pandémie de COVID-19, voici son témoignage :

« Je pense que, mon, mes interventions sont plus au niveau de, au niveau patronal... pis au niveau d'essayer de négocier des convections collectives, je pense, qui a des, y a des, des thèmes là-dedans, ou est-ce qu'il y a des ratios présentement quand on envoi sur des chantiers... on travaille sur des ratios, donc j'ai le droit donc, par exemple, j'ai droit à un apprenti pour 2 compagnons... ce qu'on aimerait dans le futur c'est d'être capable un compagnon qui puisse avoir 2 ou 3 apprentis en dessous de lui... ce qui permettrait de rentrer de la jeune main-d'œuvre dans l'industrie pis de de de finalement de former du monde, pis pour remplacer ceux qui vont sortir parce qu'il y en a plusieurs qui sont dans, à l'âge de... de 50 ans et plus là. Faque là moi mon rôle est de travailler au niveau des associations patronales comme là que ça soit la CMNTQ ou la ACQ et d'essayer de faire en sorte que, qu'on, qu'on modifie ces, ces certaines clauses de la convention collective là. »

(participant # 4)

Ces données viennent corroborer le cadre d'analyse sur l'élaboration des stratégies de survie dans la crise actuelle. Sans nécessairement connaître ce cadre, l'on constate que le terrain rejoint la théorie.

### 5.3.2 Caractère des individus

Après avoir présenté les témoignages portant sur l'élaboration des stratégies selon le cadre théorique, allons vers le caractère des individus présenté dans le modèle de l'oignon. Pour mieux cerner le caractère des individus, l'on élaborera sur l'engagement personnel du

propriétaire-gestionnaire à même leurs témoignages. Par la suite, nous essaierons de comprendre leur propre évaluation de l'importance de la crise. Par la suite, nous ferons ressortir les témoignages démontrant la compassion et le caractère de personne non névrosée. Pour terminer, nous examinerons les mécanismes de défense employés par les répondants et les répondantes. Cette approche est basée sur la théorie de Pauchant et Mitroff et du modèle de l'oignon. Une chose doit rester à l'esprit lorsqu'on aborde ce niveau du modèle de l'oignon, les propriétaires-gestionnaires ont survécu à la crise. Il ne faut pas s'attendre à y découvrir de grandes faiblesses au niveau du caractère des individus. Les nombreux passages, dans toutes les entrevues, tentent de comprendre le caractère d'individus qui sont sains et performants comme entrepreneurs et gestionnaires. Cette section ne présentera que les témoignages qui sont les plus liés aux thèmes tout en sachant qu'il y en avait vraiment une pléthore.

#### 5.3.2.1 Engagement personnel

Un répondant ayant la cinquantaine avancée nous témoigne :

« Peu importe là, tu sais rendu à ces âges-là, on se dit, je suis rendu à cet âge-là, je vais prendre ça un peu plus relax là, mais là est arrivé la crise, je, je... je suis retombé à trente ans là. (...) Je fais des heures, je fais des heures, tsé... même si mes heures sont coupées dans le commerce, je fais des heures... comme à trente ans (rire). »  
(participant # 9)

Cependant, précédemment il affirmait :

« (...) quand on a fermé, je voulais tout vendre, tout arrêter, je vais tout perdre, quand, quand j'ai fermé, moi là, j'ai fermé avant que le gouvernement ne le dise. » (participant # 9)

Le participant #8 nous exprime son engagement en dents de scie.

« Mon engagement personnel (oui) j'ai eu une *drop*... j'ai eu le début de la crise, c'était l'adrénaline qui répondait faque... pis... je dirais que dans les derniers, mettons... cet été et un peu avant j'ai vécu une *drop*... d'énergie, on va dire. » (participant # 8)

Pour compléter l'éventail de réponses, à la question à savoir si son engagement avait été affecté par la crise le participant #4 a répondu non, avant d'ajouter ceci :

« (...) je pense qu'il a été encore plus, j'ai été encore plus présent au niveau des opérations parce qu'étant donné qu'on avait à gérer le télétravail, on avait à gérer... ces chantiers avec toutes les, les, les exigences de la santé publique sur les chantiers de construction... je suis descendu un peu plus dans les opérations pour une période, donc j'ai été présent avec mon, mon *staff* que, que normalement au niveau des opérations je parle. » (participant # 4)

### 5.3.2.2 Évaluation de l'importance de la crise

Voyons ce qu'en disent leurs réponses au questionnaire. Certains n'y ont pas vu une crise.

« (...) Le 11 septembre, mais c'était pas long, on ne peut pas parler de crise, à part de ça, j'ai pas eu de crise, puis COVID comme je t'explique c'est pas une crise pour moi, c'est comme un casse-tête, pas plus (OK) Crise ça veut dire que ça va mal, puis ça pas été mal (OK) ça été juste beaucoup de travail, beaucoup de gérance... » (participant # 13)

Et à l'opposé, le participant #11 a compris que c'était une crise majeure.

« je te dirais pour les deux premières semaines, quand, je pense au mois de février, début mars 2020, quand ils ont annoncé que toute fermait, je te dirais peut-être pendant 48 h, je me demandais où est-ce qu'on s'en allait, parce que j'avais à peu près 250 000 \$ de vélos qui étaient (intelligible) pour être livrés, faque là j'ai, je te dirais pendant une semaine là ça brassé fort tsé au début au, début, à cause de l'inventaire qui s'en venait beaucoup et si on était fermé, tsé on a même pris la décision pendant à peu près 72 heures, d'arrêter nos commandes... tsé j'avais mis cela sur *Hold*, parce que j'ai dit si cela ne repart pas... tsé je suis dans le trouble, moi tu sais »  
(participant # 11)

Le participant #9 a lui aussi, saisi rapidement l'ampleur de la crise.

« Ouais, ouais ouais, puis quand on a réouvert... ça c'est le 3 mai ou le 4 mai, je me suis assis dans le magasin, j'étais tout seul... puis là qu'est-ce que je fais ? Je ne voulais pas que personne n'entre dans le magasin, j'ai commencé par faire deux, trois téléphones de clients qui étaient des clients d'habit, tsé, “Ben là moi je suis en télétravail, vend-tu des habits en coton ouaté ? “Faque... oh boy, OK, faque là j'ai raccroché la ligne et j'ai là, ou oui, là c'est grave, je vais être dans le trouble, je regardais mon inventaire, puis tout mon inventaire que j'avais dans le magasin n'était pas payé. » (participant # 9)

### 5.3.2.3 Compassion

Sur ce thème. Le participant# 1 nous témoigne de sa compassion pour son équipe.

« Non, sauf que les gens en avaient plus sur le même chapeau à faire, en plus de ton faire, ton travail normal, mais là tu avais à gérer des blocs de crises, à faire des choses que tu ne faisais pas normalement,

les uns sont tombés malades, les gens sont partis, fallait réattribuer ces tâches-là. C'est encore comme ça. Les gens sont absents pour maladie, tu ne peux pas engager quelqu'un pour six mois, ça prend deux ans pour le former trois ans. Alors les gens en ont beaucoup plus sur le chapeau, de là pourquoi ils sont brûlés là Tsé.»  
(participant # 1)

Anecdotiquement, la participante # 2 nous relate une discussion entre elle et son conjoint.

« C'est qu'au début, début de la crise, mon mari, je me disais, mais, je peux pas faire des masques et les vendre, les gens cherchent des couturières gratuitement pour aider notre personnel médical, ben je peux pas, je peux pas profiter de la crise. *Franchement, franchement, arrête-moi ça là, tu vas en profiter comme tout le monde, tu vas survivre à ça* ». (participant # 2)

Les participantes #9 et #6 démontrent une compassion pour les autres entrepreneurs.

« À tous les jours, je me dis que je, je suis vraiment chanceuse, je suis chanceuse de m'en être sortie la tête haute... pas sans difficultés comme on en a parlé, mais on est encore là on est encore fort... les gens, les gens se sont ennuyés de nous, j'avais la chance honnêtement que, le restaurant soit établi depuis plus de 30 ans parce que les nouveaux restaurants eux n'ont pas eu cette chance-là, quand on part une nouvelle *business*, c'est plus difficile (...) ».  
(participant # 9)

« C'est, c'est dommage, c'est dommage pour ceux qui ont perdu leur entreprise, moi ça m'a, à chaque fois que j'entendais, une compagnie qui ferme à cause de la pandémie ou ça, ça me tue parce qu'en tant qu'entrepreneuse on le sait le temps, l'énergie, l'argent, qu'on met

dans, dans notre entreprise... puis que ça ferme comme ça à cause d'une situation incontrôlable. » (participant # 6)

### 5.3.2.3 Personne non névrosée

Voyons, en rafale, les témoignages à ce sujet de nos participantes et participants.

« J'ai paniqué quand même là, j'ai paniqué quand même, quand la COVID a commencé, là parce que j'avais 2 ou 300 000 \$ qui faut avoir du cash pour « shiper » mon stock... alors j'ai paniqué quand même, mais finalement ça bien été. ». (participant # 13)

« Vous risquez de rester en boule dans un petit coin ça ne marchera pas, faut trouver, on peut avoir un 24-48 heures, peut-être de ouf, tsé mais là, faut se r'virer de bord. » (participant # 2)

« Ça m'affectait beaucoup, beaucoup, beaucoup... depuis la crise, ça m'affecte beaucoup moins, parce que... j'ai, j'ai changé à ce niveau-là parce que je me dis qu'on ne peut pas faire mieux là, faque les gens qui sont comme pas content, maintenant je me dis ben que... si je peux pas leur offrir ce qu'ils veulent, ils sont mieux d'aller ailleurs que d'essayer de les retenir pis quand ils vont revenir que ça soit encore négatif... J'AI PU ENVIE de négatif depuis la crise... (oui) donc j'essaie, j'ai éliminé beaucoup, beaucoup d'héritant. » (participant # 6)

Le participant #9 en avait beaucoup à dire, à différents moments lors de la rencontre.

« Je ne te dirais pas que quand j'ai fermé les, les deux semaines, hey cibolle, tu sais quand tu te berces chez vous là. »

(participant # 9)

« Le début de la crise, c'étaient des stress par-dessus stress puis après ça j'ai réalisé que tout le monde était dans le même bateau. Le stress descend puis là, on recommence à travailler là... on appelle nos fournisseurs... on fait des démarches. ».

(participant # 9)

Dans cette section délicate, il sera présenté des témoignages qui représentent une forme de mécanisme de défense.

« Ben c'est parce que, tout le monde savait qu'un jour il y aurait une pandémie, tout le monde savait ça, mais... comme ça n'arrivait pas ou comme il y avait juste des annonces et que ça n'arrivait jamais ici, c'était toujours dans les pays asiatiques ou du Tiers-Monde, ben tsé c'est comme... on verra quand ça arrivera. » (participant # 10)

Cette réponse témoigne d'un sentiment assez partagé de croire que cette maladie n'est « pas pour nous » en utilisant la négation pour se protéger.

Ici encore, le participant # 8 nie le problème imminent :

« (...) des fois de trop regarder, tu vas pas bien, puis trop décortiquer des fois ça peut être pire... faque... moi j'ai comme tempérament on fonce..., puis ça va passer. » (participant # 8)

Ce commentaire semble illustrer un certain désaveu de la participante #6 par rapport à ce qui pourrait arriver.

« Ben, honnêtement, je, je, j'espère pas... entrer dans ce genre de... d'attitude là, j'aimerais mieux y aller un jour à la fois là parce que, je trouve ça un peu négatif de, de, d'anticiper une autre crise, tsé, oui on le sait que ça peut... oui on, on a vécu des choses qui vont nous servir éventuellement si il y en a une, mais je ne veux pas toujours m'arrêter à dire : OK si on a une autre crise, qu'est-ce qu'on va faire ? Parce que maintenant je trouverais ça lourd puis négatif, puis je, je, comme je disais tantôt, j'élimine beaucoup d'héritant, puis je ne veux plus, je veux pas être dans le négatif, faque j'aime autant y aller un jour à la fois, puis si jamais on a une autre crise, ben... on va la traverser comme celle que l'on vient de traverser. » (participant # 6)

Pour terminer, sur ces mécanismes de défenses, quoiqu'un peu déstabilisantes, cette personne attribue des pensées traumatisantes à d'autres causes, donc, que l'on peut penser à de la projection.

« Ben je pense qui va avoir... qui va avoir... c'est peut-être un peu dramatique, ce que je va dire rire... mais moi ça fait des ça fait des années que je dis à ma blonde y va, y... la y faut qui disparaisse à peu près un quart ou un tier du de la population mondiale pour que pour que le, le reste le reste puisse, puisse, puisse continuer à vivre, je pense que la terre est pas, il y a une limite à ce qu'a peut donner comme produits pour nourrir tout le monde que ça soit l'eau potable ou que ça soit... juste la, la nourriture comme telle, alors quand on regarde la, les, les produits pis comment la population mondiale c'est exponentiel comment ça, ça, ça monte vite quand, quand, quand c'est une flèche qui, qui, qui, qui est qui nous guette pis moi je pense qui, qui va y avoir une autre maladie, une guerre ou quelque chose qui

faire en sorte qui va disparaître énormément de monde sur la terre  
là. » (participant # 4)

### 5.3.3 Culture organisationnelle – État d’esprit de l’entreprise

Un second niveau d’analyse selon le modèle de l’oignon est la culture organisationnelle qui est à analyser. Ou, un état d’esprit malsain de l’entreprise au niveau de la culture ou un bon état d’esprit de l’entreprise au niveau culturel face à des crises.

Voici deux témoignages d’état d’esprit malsain. Ils sont cependant complètement extérieurs à cette pandémie de COVID-19 mais révélateurs.

« (...) puis, puis, beaucoup, beaucoup, beaucoup, de salaire d’employés, pourquoi? Pour ne pas être volé? J’ai installé des caméras, je vois les magasins en direct, je fais peur à tout le monde, comme ça si il y a du vol, ça doit être minime. » (participant # 13)

« (...) des pandémies, oui et il va en avoir des bien pires que ça, oui en effet... oui il va y avoir plein de crises... puis, la crise notamment bien il va y avoir la pauvreté abondante, crise climatique, je ne suis pas très optimiste... je suis optimiste pour nous autres, mais je ne suis pas très optimiste sur où on s’en va, collectivement, je parle la planète la ça va pas dans le bon bord.. » (participant # 8)

Pour les autres témoignages, l’on peut parler d’un bon état d’esprit. Ces témoignages sont aussi révélateurs de l’autre côté.

Pour débiter, le participant #1 nous relate deux situations. La première de niveau stratégique et la seconde, de la pensée magique.

« On dit oui, on a vraiment bien sorti de là on a même donné des bonis à nos directeurs d’avance, parce qu’ils sont tous sur des plans

de bonis. Mais l'année passée, même s'ils n'avaient pas le droit aux bonis, on en a donné pareil parce qu'ils se sont, ils se sont dévoués corps et âmes à l'entreprise. Donc l'année passée ils ont eu leurs bonis pareils, pis cette année, on les a déjà donnés avant les vacances ». (participant # 1)

« Dans l'entreprise on a vécu le... des années où nos clients faisaient faillite qui nous ont amené à... en instance de faillite, mais on a passé à travers, on a réussi avec de la magie. » (participant # 1)

« Oui, parce que, qu'on sait jamais trop, les problématiques qui vont en découler, mais je me fis beaucoup sur note côté axé solution... on est pas des gens qui s'arrêtent et qui puis qui s'apitoient sur leur sort, on, on se relève les manches puis on trouve des solutions puis ça dépend du domaine qu'on est. Moi en enseigne, il y en a qui pleurait, puis il y en a qui avait de la misère, puis moi, pendant ce temps-là moi je travaillais, bouchés doubles, ça dépend comment on est fait aussi, moi je suis quelqu'un qui est très, je ne veux pas me répéter, mais résilient, mais pour, ce qui est très positive, donc je dis qu'il y toujours une solution puis... venait un temps je me disais que ben coup donc, on va entrer en scène ben, ben je ferai d'autres choses là. » (participant # 7)

#### 5.3.4 Structure organisationnelle

Dans cette section, nous relèverons les témoignages portant sur la structure formelle de l'organisation en gestion de crise. Si une telle structure formelle existe, on cherchera à comprendre son fonctionnement.

##### 5.1.4.1 Existence d'une cellule de crise ou d'un département ou d'un service

Voyons maintenant les réponses obtenues à la question sur l'existence d'une cellule formelle du participant #1.

« Quand que le COVID est arrivé, on a des comités de gestion avec les directions avec elles, je me branche avec eux, une fois par semaine ou deux fois par mois, mais quand c'est arrivé, on a fait, on appelle ça le Comité COVID, où on devait se rencontrer une ou deux fois par jour en Teams. » (participant # 1)

Il ne nous a pas été possible de savoir avec certitude que ce comité subsistera après la crise. Pour les participants #4, #14 et #2, il existe une structure.

« La beauté tsé, la beauté d'une PME, c'est qu'on n'est pas un gros, on n'est pas paquebot à virer de bord. Alors il arrive quelque chose de, de, on crée un comité de crise... en l'espace d'un, d'un claquement de doigts pis on, on réagit, mais de là à préparer vraiment qui va se rencontrer qui va établir certaines, certaines actions à prendre... non je pense pas qu'on est là, du moins c'est pas c'est pas dans, c'est pas dans mes dans mes prévisions de, d'avoir un comité de crise comme ça. » (participant # 4)

« Je vous dirais que dans la direction, le directeur général de la station de ski, en collaboration avec les ressources humaines et chaque responsable, donc directeurs de département, on s'est partagé tout ça. »

On parle alors d'un comité *ad hoc*. En ce qui a trait à la forme du comité de crise non formel.

« Ça existe, mais, peut-être pas institutionnalisé, je sais que nous on a faite, on est comme la cellule, comment je vous dirais phare ou test,

je sais qu'ils veulent reproduire ces cellules-là partout au Québec, comme on a nous, parce qu'on est vraiment actifs là, on a un contrat d'engagement, on est là toutes les semaines, tous les mois-là, et on se donne quand même tsé. » (participant # 2)

Ce dernier témoignage de la participante #2 fait référence au regroupement de femmes d'affaires où la propriétaire-gestionnaire est très active.

#### 5.3.4.2 Qui est responsable de gérer la crise?

Voyez les témoignages des autres participants qui nous présentent les responsables de la gestion de crise. La participante #5 a dû composer avec une situation où elle s'est retrouvée seule, pour les autres, les participants étaient les responsables de gestion de crise.

« Ben, on est trois actionnaires... règle générale vraiment... quand il arrive ce qui est arrivé, surtout dans la dernière crise, c'est que j'étais seule ici, les autres étaient partis, à l'extérieur du pays, donc la cellule de crise ça été moi, mais règle général on est trois ensembles, on, on règle les, les, les problématiques les trois ensembles. Majeures, j'entends » (participant # 5)

« Q : En cas de crises, c'est... c'est toi et à la limite, ton adjoint aussi qui t'aide un peu là dans les moments difficiles? R : « Non, non c'est vraiment moi ». (participant # 13)

« Ok... est-ce que l'entreprise a désigné quelqu'un avec la COVID pour gérer la crise ou un responsable de crises ? R : C'est moi. » (participant # 8)

« Q : Ok, est-ce que l'entreprise a nommé une personne responsable de gestion de crise ou en cas de crise ? R : Pas vraiment, les décisions sont prises au fur et à mesure » (participant # 9)

#### 5.3.4.3 Expérience en gestion de crise

Est-ce que l'organisation ou ses membres possèdent une expérience antérieure en gestion de crise dans le même milieu ou un autre milieu?

« Eh oui, bien le 11 septembre, le 11 septembre 2001, ça été la plus grosse crise qui a précédé la COVID, il y a aussi eu... les, plus petit, mais, mais ça coûté cher quand même, toutes les autres maladies... H1N1, grippe de la poule, aviaire, et tout ça là (le SRAS oui, c'est vrai) exactement. Tout a été quand même des moments où... des creux de vagues que l'on pourrait appeler, donc oui. Ces moments-là on pourrait... ou est-ce qu'on pourrait les considérer comme crise, mais jamais aussi grosse que comme la pandémie de COVID Ok, ça ça été la plus la plus forte. » (participante #15)

Les témoignages sur l'expérience en gestion de crise varient énormément d'un participant à l'autre. Les témoignages des participants #1, #3 et #10 ont été rapportés pour illustrer la grande variabilité des répondants.

« Oui (intelligible) disons que celle-là a été la pire, mais on a connu le verglas, je me souviens du verglas au moment où tout le monde avait droit à des subventions, mais nous, on était dans un bloc où on n'avait pas le droit à rien puis ça été une année désastreuse. Oui » (participant # 1)

« Oui, j'ai faite, j'ai faite faillite dans deux entreprises parallèlement, il y a deux ans. » (participant # 3)

« Oui... nous on a vécu, historiquement moi j'ai acheté mon père en 1989, mon père est décédé en 90, puis le Noël suivant, il y a eu vraiment une crise économique ce qui fait que le chiffre d'affaires a baissé de 1/3 et, ça on parle du début des années 90 et ça pris trois ans avant de récupérer le chiffre d'affaires, ça été très, très difficile quand moi j'ai acheté, évidemment, quand tu dois ton entreprise au complet puis que ta dette est à tes parents... » (participant # 10)

#### 5.3.4.4 La gestion de crise, partie intégrante du système

Est-ce que la gestion de crise fait partie intégrante d'une organisation?

« Ben Oui, mais pas à ce niveau-là, dans le sens que... exemple, si un des actionnaires décède, oui qu'est-ce qu'on fait, comment on agit, oui... mais rien qui pouvait... toucher ça » (participant #5)

Le participant #7 témoigne de plan de contingence non formels, mais rien au sujet de la gestion de crise à proprement parlé.

« Ou à mes employés ou à une commande de matériel ou... oui j'avais déjà développé des des plans B-C-D, on peut dire. » (participant # 7)

Une seule participante avait réfléchi à intégrer formellement la gestion de crise à leur système.

« Oui, certainement, je vais être beaucoup plus préparé (...) puis là je vais être peut-être plus sensibilisé au fait que c'est plus urgent que je pensais de mettre en place peut-être... un comité de crise puis que... certaines procédures, tsé, on a été capable nous autres de

réagir, mais ça veut pas dire que un autre DG, aurait peut-être fait mieux, mais il aurait pu en avoir un qui fait pire, tsé peut-être que ça serait bien d'avoir des petites procédures puis des... oui, d'avoir un comité au sein du CA aussi. » (participant 12)

### 5.3.5 Stratégies organisationnelles

#### 5.3.5.1 Effets secondaires à la crise

Voyons comment nos participants ont composé avec les effets secondaires à la crise :

« ... pendant la pandémie, il y a eu plusieurs défis, le premier au début, c'était de, de couper les employés et de les garder en même temps, on voulait, on se disait que c'était à court terme donc, là, là de couper les employés et de garder une certaine... oui un lien avec l'entreprise, ça ça été... le plus, le plus grand défi. »  
(participant # 15)

Le propriétaire-gestionnaire de la plus grande organisation interrogée a été très précis à ce sujet. Les deux citations suivantes sont de lui :

« Je pense que oui, oui. Ben, ben durant la pandémie vraiment, c'était de la garder... c'est... mon plus grand défi c'était de m'assurer que sur mes chantiers, la main-d'œuvre que j'avais n'attrape pas la COVID, reste là sur les chantiers alors... ce que je ne voulais pas c'est que, étant donné ce que je viens de vous dire, qu'on n'était pas capable d'avoir de main-d'œuvre, imaginez si un chantier, j'ai 20 gars et puis la COVID rentre sur le chantier, je suis obligé de sortir mes 20 gars... je fais quoi là ? ... Ça c'était mon plus grand... ma plus grande crainte, d'être obligé de sortir mes gens de, de, de

sur le chantier, ça, c'était vraiment là, là ce qui me hantait comme tel parce que le chantier lui n'arrêtera pas, le général va dire : met moi d'autres gars ! Mais moi je les prends où... ça, c'était le défi. »  
(participant # 4)

« Non, ben non, c'est parce que c'est nous autres qui a, qui, qui les a payés tout simplement, la seule chose qu'on a fait, on a, on a payé nos employés pour les premières semaines, on a on le gouvernement, si je ne me trompe pas, a basé ses subventions sur un salaire de 59 000 ou 57 000, j'y vais de mémoire là... alors nous autres l'employé qui gagnait, mettons... 150 000 par année ben, on y a, on a, on a versé son salaire pour un salaire de 57 ou 60 0000, on a dit r'garde tsé l'entreprise perd, perd sept semaines de facturation, l'entreprise... on ne sait pas comment on, on ne sait pas comment ça va, on sait comment on va s'en sortir à la fin de là de ça et on n'avait pas encore le portrait topo global au niveau des subventions... faque nous autres on a on a versé des salaires à nos employés, comme si on avait complété, continué, mais tout le monde a un salaire de 57 000 maximum. C'est ce qu'on a fait. » (participant # 4)

#### 5.3.5.2 Signes précurseurs

Les gestionnaires plus préventifs sont parfois capables de reconnaître même les signes les plus faibles.

« Tu sais la, la, la ville nous avait averties là, ça va être là ! là ! Quand tu fais tes achats, nous autres on fait ça un an d'avance, tu le sais, que ça va arriver... fais quelque chose. Achète, parle à ton fournisseur et prend une entente, puis si le fournisseur ne veut rien savoir, tu te lèves puis tu t'en retournes, pas plus compliqué que cela.

Tu sais c'est, c'est facile il me semble que c'est facile de même. »  
(participant # 9)

Cette personne fait référence à une crise antérieure et ajoute ensuite :

« Il me semble que, quand tu es averti, une crise économique, tu n'es pas averti un an, deux ans d'avance, mais... un bon six mois je pense, tu vois venir cela un peu là, c'est sûr que tu as vingt et quelques années, tu ne le vois pas venir, mais quand t'en as, quand ça fait, une dizaine d'années que tu es dans le commerce, un moment donné, si tu ne vois pas venir les mauvais coups... je pense que c'est pas ta place là. » (participant # 9)

### 5.3.6 L'ajustement des stratégies des fonctions de l'entreprise

C'est ici que les propriétaires-gestionnaires des PME participantes nous témoignent des stratégies employées durant cette crise. Les stratégies de management, de ressources humaines, financières, de marketing et d'opération seront présentées dans cet ordre.

#### 5.3.6.1 Les stratégies de management

Certains témoignages nous relatent la façon dont les PME ont été chercher de l'accompagnement auprès de partenaires pour partager la gestion en période de crise.

« (...) donc j'ai été bien conseillé, je pense que ça, ça été... un un point majeur dans... dans... dans la réussite. Oui »  
(participant # 15)

Plusieurs ont souligné la flexibilité pour s'adapter, la rapidité de prise de décision et l'engagement personnel.

« (...) il fallait laisser aller, puis dire OK, puis prendre des décisions rapidement et puis logiquement, pas de pas de, cœur évidemment, mais... je pense c'est ça qui a fait qu'il y a plein de, d'entreprise qui s'en sont sorties, puis quand vous m'avez posé la question, est-ce que je m'en suis bien sortie, Oui ! » « J'ai toujours été : prêcher par l'exemple, donc oui pendant la crise... j'ai essayé de prêcher par l'exemple... mais tsé "C'est sûr que... fallait amener les gens à s'adapter rapidement à des nouvelles situations qui n'étaient pas tout le temps évidentes (...) » (participant # 15)

« Alors... au début, c'est : es-tu sûr ? Mais dans la transformation, dans le style de gestion transformationnelle, ben, faut arriver à prouver nos choses, pour arriver à amener les gens à ce qu'ils deviennent des ambassadeurs des changements pour les autres. » (participant #3)

Parfois, certains se sont rapprochés, dans tous les sens du mot, des opérations et des gens au niveau opérationnel, la totalité des répondantes et répondants ont témoigné en ce sens. Voici quelques citations révélatrices.

« (...) on fait nos journées ensemble, en équipe, puis à la fin de la journée on est content, on travaille beaucoup là-dessus, pas parce qu'on avait un problème de ce côté (...) ». (participant # 10)

« Ça ressemble à n'importe quoi parce que je, je, je mets beaucoup de chapeaux présentement, je fais beaucoup moins de gestion, un peu plus de ventes ». (participant # 15)

« Ah bien oui ça changé. Ça changé mon mental, ça changé le mental des clients, ça changer la façon de faire des achats, ça changer la

façon de payer mes fournisseurs, ça changer plein, plein d'affaires...  
Et positivement, je trouve. » (participant # 9)

### 5.3.6.2 Les stratégies de ressources humaines

Quels ajustements ont été portés aux stratégies de ressources humaines par la participants pendant la période de crise?

- Nouveau mode de rémunération et avantages sociaux pour tenir en compte des caractéristiques de la crise ;
- Développement de nouvelles stratégies de formation pour développer les capacités de la main-d'œuvre
- Nouvelles stratégies déployées pour retenir les employés en poste

#### 5.3.6.2.1 Rémunération

Voyons ce qu'on fait les participants.

« Bien, j'ai donné quand même un peu au suivant, écoute, j'ai... on avait des bonnes choses... c'est plus un signe de reconnaissance que j'ai donné, des bonus, puis des... parce que les gars travaillaient forts, même si c'est des jeunes de 18 ans, tsé, on faisait des grosses semaines, tsé des 50 -60 heures pour des jeunes, faque, en donnant des cadeaux, bien c'est bien apprécié » (participant # 11)

« Oui, je ne le dirais pas trop fort, mais oui, certains employés, on a fait on a fait, un ajustement salarial assez considérable, parce que le télétravail, ça veut dire que les gens peuvent travailler de n'importe où, donc (et pour n'importe qui) et pour n'importe qui. faque on était favorisé parce qu'on était à Joliette, donc ça faisait en sorte que... les gens disaient : bon je travaille pour entreprise dans le coin de Joliette, même si la plupart de nos employés ne viennent pas de

Joliette, ils viennent de Terrebonne ou Repentigny, mais ça se fait bien d'aller à Joliette, mais là maintenant qu'ils peuvent travailler de n'importe où, chez eux, Montréal, n'importe où, ben, ils se font offrir des postes et des salaires... assez alléchants que je pourrais dire, mais on a réussi à garder tout le monde. » (participant # 8)

« On leur a avancé chacun mille dollars quand ils sont partis chez eux, mille dollars en salaires pour subvenir parce qu'on ne savait pas quand ils pouvaient avoir un chèque du gouvernement, alors on a dit vous nous rembourserez quand que, quand les choses vont se régler... On a pas, tout le monde a eu son 1000 \$ pour partir chez eux. Après on a fait une prime COVID, on leur donnait 50 \$ par jour à ceux qui entrait en plus de leur salaire pour les amener à faire la différence entre restez chez vous puis avoir un chèque du gouvernement puis venir travailler et avoir à prendre le métro. » (participant # 1)

« Ben la rémunération on n'a pas eu le choix, malheureusement, moi je trouve ça super triste, parce que bon on sait qu'il y avait une subvention salariale... là ça, ça joué du coude beaucoup... dans la région... à ce niveau-là parce que... je le sais pas là je ne connais pas... les autres restaurants comment ils fonctionnent, mais, je sais pertinemment qu'ils offraient des salaires incroyables que je, je, je ne comprends pas là, c'est sûr qu'avec la subvention salariale on est, tsé on est capable d'offrir ce salaire-là, mais la subvention salariale... ce termine sous peu... ils vont tu maintenir ça, je le sais, je le sais pas, mais moi ce que j'ai fait, je n'ai pas eu le choix, d'ajuster mes salaires, mais je suis allé en forme de primes, j'ai pas augmenté le salaire de base, j'ai donné des primes... ce qui fait qu'on..., je réussissais à concurrencer avec les, les compétiteurs, puis... j'ai réussi à garder mes employés. » (participant # 6)

#### 5.3.6.2.2 Formation

Deux répondantes ont utilisé la période de fermeture pour améliorer les compétences du personnel en vue de la reprise. Nous retenons ici le témoignage le plus révélateur.

« Oui, mais on a aussi, c'est que rapidement, avant que l'aide financière officielle de la COVID arrive, j'ai envoyé toute l'équipe en formation, j'ai pris des subventions pour la formation continue parce qu'on ne savait pas trop où s'en aller faque, étant donné qu'on ne savait pas ce qui allait arriver et le travail qu'on avait à faire, j'ai envoyé tout le monde en formation avec subvention, ça l'a permis de faire quelques semaines avec les salaires subventionnés. »  
(participant # 12)

#### 5.3.6.2.3 Retenir les employés en poste

Voici maintenant comment quelques-unes des organisations ont déployé des stratégies de rétention pour garder leur main-d'œuvre.

« On, on essaie de se différencier par différentes petites affaires là, donc on est, on est, comme demain... exemple on organise ici... sur nos terrains... un genre de... de rendez-vous avant les vacances ou est-ce qu'on fait venir des, des *food trucks* pis... on invite tous nos employés à venir prendre un dîner demain avant de partir en vacances... on va, on leur fournit de l'outillage de qualité. Un travailleur, souvent ça, ces outils c'est ses bébelles là, ils aiment ça avoir des belles bébelles, faque on essaye des des amener comme ça pis naturellement avec le volume qu'on a ici. » (participant # 4)

Le participant #14 n'a pas pu mettre en place cette stratégie.

« Ça aurait été la chose à faire, la bonne chose à faire effectivement, mais la personne qui était nommée aux ressources humaines, qui n'est plus à l'emploi de XYZ, a pas nécessairement bien fait son travail de ce côté-là, donc, non il n'y a rien qui a été fait, mais ce n'était pas une question qu'on ne voulait pas, c'était une question que la personne qui était au poste, ne faisait pas super bien son travail pour cela. » (participant # 14)

### 5.3.6.3 Les stratégies financières

C'est l'apport de nouveaux capitaux par de nouveaux investissements des actionnaires (associés) ou par l'ajout de nouveaux actionnaires (associés) ou encore la structuration de la dette, nouveau financement, utilisation de nouvelles (aide d'urgence) ou de subventions existantes. Une section à la fin de ce chapitre traitera davantage des subventions. Voyons les témoignages à propos des stratégies financières.

« (...) on a eu, j'ai eu et on a eu beaucoup d'inquiétudes au début, question de... salaire parce que quand on... du jour au lendemain on se fait couper et qu'il n'y a pas de revenu mis à part une aide financière du gouvernement... moi ça j'ai eu beaucoup d'inquiétude personnellement. ... suite à ça quand j'ai pu reprendre mon travail, je... go on y va de l'avant puis plus d'inquiétude. » (participant # 14)

« (...) ma bâtisse ne serait pas payée. Là, elle est payée, mes p'tits sacrifices que j'ai fait dans les années 90, bien... peut-être que là, je les récolte... tsé, je n'ai pas de loyer à payer, faque quand il arrive une crise de même... il n'y a pas de loyer à payer. » (participant # 9)

« Oui... oui en faisant attention, je suis aussi quelqu'un qui a déjà été très prudent dans les investissements, dans, tsé, je m'organise

toujours que s'il arrive un p'tit pépin que je ne sois pas mal prise. »  
« Puis j'ai complètement arrêté de me verser du salaire à moi...  
faque c'est à peu près ça. » (participant # 6)

« On a... réduit les dépenses par rationalisation du, des, des dépenses  
au niveau du loyer, du loyer qu'on paie et de l'immeuble qu'on  
occupe, et aussi on a fait des demandes de subventions  
supplémentaires... spécifiques pour dans le cadre de la COVID. »  
(participant # 12)

« Non, honnêtement ce qui est, quand, quand, quand tout a été arrêté  
au mois de juin, moi j'ai mis un *hold* sur tous les fournisseurs, ne  
sachant pas comment les entrées de fonds étaient pour ce, étaient  
pour ce, si s'était pour ce matérialiser, ou non. Alors moi j'ai dit, moi  
*OK*, on arrête tous les paiements à les fournisseurs, on a continué le  
paiement de nos employés, mais au niveau de nos fournisseurs ont a  
arrêté. On a gardé voir ce qui se passait puis, quand on s'est rendu  
compte que finalement les entrées de fonds n'arrêtaient pas, là on a  
libéré nos fournisseurs, on n'a pas été obligé d'avoir de de marge de  
crédit additionnel ou quoi que ce soit, la seule entente que j'avais  
avec mon banquier c'est au niveau de... ma, ma pour qualifier ma  
margination de ma marge de crédit. (participant # 4)

Il y a eu un cas où, les subventions et surtout les prêts subventionnés accordés aux PME  
dans le cadre de la COVID-19, ont fait une très grande différence. Voyez par vous-même :

« Quand, avec la marge de crédit avec RBC à 4,5 %, aussi on a eu le  
60 000 \$ qu'ils ont donné à tout le monde que tu retournes 40 000 \$,  
le gouvernement aussi, à part cela, j'ai eu un prêt de BDC, la banque  
du Canada (sic Banque de Développement du Canada) ils m'ont dit :  
on t'offre 100 000 \$ à 2,7 %. Écoute ! dans ce temps-là, t'a beau

avoir peur de *shiper* ton stock de la Chine ou de l'Inde, puis... puis... l'inflation déjà en partant si tu suis ton stock, c'est beaucoup plus que 2,7 % dernièrement, là, tu vas payer 2,7 % puis mon stock a augmenté de 20 % de valeur ou de 25 % de valeur. »

(participant # 13)

#### 5.3.6.4 Les stratégies de marketing

Les stratégies de marketing mix se résument à quatre éléments, c'est-à-dire le produit/service, le prix, la communication marketing et la distribution. Pour expliquer les choix stratégiques des PME, les contextes de la concurrence et du comportement du consommateur seront utiles.

##### 5.3.6.4.1 Produits ou services

Un répondant nous a expliqué la diminution de l'offre de produit :

« En fait le premier hiver, on a tout simplement, la salle à manger était fermée, donc ce qu'on a fait c'est du service aux chambres, mais on a simplifié le menu à un choix ou à deux choix (...), donc c'était vraiment des choses très très simples, juste pour au moins offrir un minimum à nos clients. » (participant # 14)

Dans plusieurs autres cas, la stratégie a été de modifier l'offre de produits et services à la hausse.

« Je me suis mis du jour au lendemain à faire des masques de protection respiratoire où le monde et son beau-frère se sont mis à en faire, comprenez-vous là. Et ben moi, tsé, j'avais réussi pis, on en a vu des histoires d'horreur, des gens qui en vendaient beaucoup plus que ce qu'ils pouvaient produire. » (participant # 2)

«Étrangement, on s'est fait connaître durant la période pour emporter alors que ce n'était pas notre créneau du tout du tout, mais vu qu'on a fait beaucoup, beaucoup d'annonces sur les réseaux sociaux, y a des gens qui nous ont connus là. Donc... ils avaient hâte de venir manger en salle, puis là maintenant ces gens-là on les retrouve, là, je suis sûr qu'ils sont content. » (participant #6)

« (...) et pour le livrer, on pouvait le sortir dehors dans le stationnement, on pouvait le mettre dans le stationnement, c'était un peu ce que le gouvernement nous avait demandé (...) on s'est mis à offrir, on faisait la livraison, ce qu'on ne faisait jamais avant... et là les clients étaient bien plus heureux parce qu'ils n'avaient même pas à se déplacer et tout ça. Mais ça c'est une chose qui va peut-être rester comme une valeur ajoutée dans la vente qu'on ne faisait pas avant.» (participant # 11)

« Si dans deux ou trois mois les gens ont de la misère à avoir leur stock et que moi je suis plein stock, c'est moi qui va gagner et qui va faire beaucoup de ventes. » (participant # 13)

« (...) beaucoup avant la pandémie... mais, on a constaté que la pandémie a même accéléré ce besoin-là de la transformation numérique des villes, on peut dire donc à cause de, de de tout ce qui a, de toute l'offre de service nécessaire qu'on a besoin de faire pour... notamment pour les citoyens à distance, pour qu'il y ait de moins en moins de contact, mais de mieux prendre en charge les citoyens faque ce que ça faite, c'est que ça nous a permis d'avoir un... une bonne longueur d'avance aujourd'hui on a une bonne longueur d'avance dans le marché au Québec comparativement à nos concurrents, on est bien placé pour (...) »  
(participant # 8)

#### 5.3.6.4.2 Prix

Le dérèglement du marché a permis à certains commerçants d'améliorer leur marge bénéficiaire.

« Les prix souvent sont dictés par les manufacturiers, ce qui a changé beaucoup durant la pandémie... avant, il y avait une compétition quand même entre les boutiques, pis il fallait faire des escomptes on donnait des, tsé des cadeaux, durant la pandémie, toute a arrêté parce que, qu'on manquait de stock, faque les gens comprenaient, faque c'est pour ça que le marge de profit a augmenté parce que, qu'on ne donnait presque rien (...) je pense qu'on était pas bon vendeur en 2020-2021, on prenait des commandes. » (participant # 11)

Lorsqu'on discutait des prix fixés par contrat, une PME nous raconte :

« Donc la gestion était extrêmement difficile et a fallu briser les contrats pis mettre des avocats là-dedans là garde, c'est bin de valeur, mais nous on en fait pu on sort parce que vous allez nous ruiner. C'était une grosse gestion et après un certain moment donné les clients, on avait moins de difficulté à augmenter parce que le marché en général augmente, la demande de matériaux, etc. »  
(participant # 1)

#### 5.3.6.4.3 Communication

Est-ce que la pandémie aurait été un accélérateur de l'ajustement de la stratégie de communication marketing ?

« Oui, je ne fais plus de publicité... moins dans les journaux, ça ne sert à rien... ça... juste les médias sociaux. Q : Est-ce que c'est la COVID ? R : Et ça rapporte ! Q : Est-ce que c'est la COVID qui t'a fait changer ça ou tu avais déjà pris cette décision avant ? R : J'avais déjà commencé. Q : Ça l'a accéléré ? (R : Oui) » (participant # 9)

« Oui en fait pendant, on a coupé à zéro la publicité des la, la, il n'y a plus rien qui se passait à ce niveau-là, plus aucune publicité, la seule chose qu'on faisait et qui ne coûtait rien, c'est d'essayer de mettre notre page Facebook d'agence et Instagram d'agence à jour en encourageant les clients à dire, ce n'est peut-être pas encore le temps de voyager, tout ça, mais il n'y avait pas de frais liés à tout cela. Ça, on a coupé ça à 100 %, pendant la pandémie la première année complète. Puis dans la deuxième année de la pandémie, on a fait quelques petits investissements de marketing, mais rien qui n'était exagéré par exemple des petites commandites, des petites choses comme cela, rien d'extraordinaire, puis je considère, moi je ne considère pas que, qu'on, qu'on a terminé encore la pandémie, mais,... là on commence là je je sens que la reprise est là, et donc, là on remet le le le compteur à zéro pour le marketing, puis on part avec l'automne avec pas mal ce qu'on avait comme budget en 2019. » (participant # 15)

« J'ai continué, j'ai continué à mettre des annonces sur *billboard*<sup>10</sup>, un, c'était un contrat qui est sur un an, faque j'ai des périodes, mais même si on était fermé, j'ai continué à mettre mes annonces. J'aurais pu, ils me l'ont offert de, j'aurais pu annuler, mais je l'ai laissé parce que c'est important que les gens continuent à, à, il ne faut pas qu'ils perdent de vu que même si tu es fermé, tu es, tu es pas fermé

---

<sup>10</sup> En faisant référence à une enseigne électronique à messages variables installé sur l'artère routier menant au centre commercial. Ce marchand est situé au centre-ville.

définitivement, tu vas ouvrir, tu vas être là, alors que... c'est sûr que je l'aurais pas nécessairement maintenue sur du long terme de six mois. On aurait recommencé peut-être un trois semaines, quatre semaines avant l'ouverture annoncée, dans les deux cas ça été des fermetures de six semaines qui ne valaient pas une interruption. »  
(participant # 10)

#### 5.3.6.4.4 Distribution

Nos répondantes et répondants discutent de la distribution que l'Internet amène de plus à la distribution physique.

« Là quand ça l'a arrêté, on était les services essentiels, mais le magasin n'était pas ouvert, les clients ne pouvaient pas venir dans le magasin, faque là, on s'est, j'avais un site web, on s'est viré très rapidement en l'espace de même pas deux ou trois jours, on a mis des outils sur l'Internet, sur le site Internet, pour être capable de "*chatter*" avec les gens tout ça et c'est là que la vente s'est faite. Quelqu'un qui n'avait pas eu ces outils-là, tu manquais le bateau tsé. Faque c'est là qu'il a fallu se virer très rapidement, moi oui c'est sûr j'étais peut-être le, le... celui qui chapeautait ça, mais j'avais deux bons employés puis écoute, c'était, c'est là que ça vraiment payé notre investissement. » (participant # 11)

#### 5.1.6.4.5 Concurrence

« (...) mon secteur d'activité a été favorisé par les restrictions, quand je suis fermé, je suis fermé là, on s'entend. Je vais donner un exemple, vois-tu, j'ai aussi un compétiteur aussi sur Visitation qui a fermé, (...)

faque ses clients... ils se sont dirigés ailleurs, donc on a récupéré des clients de lui, on a récupéré des clients des Galeries<sup>11</sup>. »

(participant # 10)

« (...) dans notre cas, parce que moi j'achète de 50 fournisseurs différents, j'ai été en mesure d'aller chercher l'excédent à gauche et à droite... nous on n'a pas eu de problème d'inventaire. Mais les gros joueurs en ont eu, donc les clients ont commencé à magasiner à gauche et à droite pour trouver ceux qui avaient le stock. XYZ était bien positionné à ce niveau-là et ont largement bénéficié... le travail futur va être de garder les portes ouvertes avec ces... ces nouveaux clients-là qui techniquement en temps... assez de stock que chez tout le monde vont retourner chez leurs fournisseurs... habituels. »

(participant # 3)

#### 5.3.6.4.6 Comportement du consommateur

Les répondants nous ont parlé du changement de comportement du consommateur et des impacts sur les PME.

« Meilleure année à vie de l'agence, le marché était, était, était, excellent, les gens étaient au rendez-vous pour l'achat de voyage à l'avance, bien à l'avance avec un marché, une clientèle... de moyenne d'âge d'environ 55 ans, la plus grosse majorité de la clientèle là. (...) » « En fait ça été un peu de tout... très surprenamment ont a beaucoup, beaucoup de nouveaux clients, des clients qui achetaient sur Internet avant, mais qui, avec l'insécurité des voyages, l'information que les clients avaient besoin, donc après on est vite passé par nous autres. Nouvelle clientèle de tout âge,

---

<sup>11</sup> Ce commerçant fait référence à la fermeture des centres commerciaux alors qu'ayant pignon sur rue, au centre-ville, il avait le droit d'opérer son commerce contrairement aux autres.

beaucoup de jeunes, très peu de personnes, je ne veux pas dire âgés. »  
(participant # 12)

« (...) en fait le, le, il y a une augmentation du chiffre d'affaires qui est directement relié à la pandémie, ne faut pas s'en cacher. Le chiffre d'affaires était relativement stable dans les trois ou quatre dernières années avant la pandémie... mais là, comme l'argent reste plus local les gens ne sortent pas, les gens ne voyagent pas, ils ont été limités dans les restaurants, or, par, par, indirectement, la consommation locale et de bijouterie, parce que la bijouterie est un endroit où on se fait plaisir, a fait en sorte que le chiffre d'affaires a augmenté dans les deux dernières années. » (participant # 10)

#### 5.3.6.5 Les stratégies des opérations

Les stratégies d'opération sont nombreuses. Les ajustements peuvent toucher les opérations, la gestion des stocks et la gestion de la qualité. Pour s'y retrouver, cette section sera divisée en cinq parties soit les relations avec les fournisseurs et sous-traitants, la structure, l'organisation, les procédures et méthodes ainsi que la technologie.

##### 5.3.6.5.1 Relations fournisseurs et sous-traitants

Les relations positives ou négatives entretenues avec les fournisseurs habituels ou nouveaux ainsi que les sous-traitants font aussi parties de l'équation.

Voyons comment quelles stratégies les participantes et participants ont choisies avec les relations des fournisseurs et sous-traitants.

« Par contre, moi j'ai un des magasins que j'ai négociés, puis ils ont accepté que je paie une partie, mais il y en a un autre qui n'ont pas accepté par exemple, celui qui ont accepté, j'étais mensuel, sur une

base mensuelle, mais celui que j'avais un contrat qui finit au mois d'août, que je trouve le loyer un peu cher, ils veulent rien savoir, c'est une compagnie de gestion qui sont très difficile, comme XYZ. Sont pas mal difficile. » (participant # 13)

« (...) un moment donné, un fournisseur m'appelle : André... il te reste un peu, peu de stock à venir... puis là, là le fournisseur il me dit, on est toute dans le même bateau là... Quand il m'a dit : on est toute dans le même bateau, tsé je pensais que j'étais tout seul moi, mais le fournisseur il me dit : on est tous dans le même bateau, on va trouver une solution qui va faire que je t'envoie ton stock, puis pour les paiements, tsé, on, on va s'organiser, on va te donner des escomptes, on faire ça, on va faire ça. Là, je me suis organisé avec lui là, puis quand ça été raccroché, puis que ma liste de tous les fournisseurs, je les ai tous appelés, un après l'autre, j'ai pris des ententes avec eux autres, j'ai tout fait en tout cas, là, il y en a deux qui n'ont rien pas voulu savoir, puis aujourd'hui, ces deux-là, je ne fais plus affaire avec eux autres, aujourd'hui, ils m'appellent pour faire affaire avec eux autres, ben, moi j'ai une tête dure puis pas à peu près, dans ces affaires-là... faque c'est de même que ça faite. » (participant # 9)

Un autre a été plus proactif :

« Oui, oui, je n'ai pas attendu que mes fournisseurs m'appellent, je les ai appelés bien avant. »

Lorsque la PME dispose de liquidités suffisantes, elle peut utiliser cet avantage pour assurer ses approvisionnements auprès de ses fournisseurs.

« (...) oui on a tout fait ça, on a fait des toute sorte de composantes même que nous autres on achète directement des moulins, mais un moment donné ce n'était pas : combien que tu me le vends ? C'est : j'en ai besoin et j'ai envoyé des chèques de 300 000 \$, de 500 000 \$ à mes fournisseurs de choix, prends ça puis réserve moi un *spot* de production qui va être à moi. Tu me donneras ton prix après. Ce n'était pas juste de trouver les prix, c'était de trouver une source d'approvisionnement une *slot*, tous les matériaux étaient vendus d'avance pour des mois. » (participant # 1)

#### 5.3.6.5.2 Structure des opérations

Avec cette crise, les PME ont vu leurs écosystèmes d'entreprise affectés au point de nécessiter des ajustements à la structure ou à l'organigramme. Hors de la structure organisationnelle présentée précédemment traitant des cellules ou équipes de crise.

Le participant #8 a revu la structure de ses opérations, voici ce qu'il nous disait.

« (...) pendant ce temps-là on a maintenue pas mal les mêmes opérations on a juste améliorer les processus, entre chaque personne, mais là on arrive à un point c'est peut-être un peu l'influence de la pandémie, mais pas juste ça, une certaine forme de maturité, on arrive à point ousque il faut revoir un peu les descriptions de tâche... de chaque, de quelques personnes... puis de légitimiser on pourrait dire la, le pas, le pouvoir de quelqu'un sur une autre personne, mais de, de, de, parce que nous on est assez linéaire comme, on n'a pas un organigramme directif, on peut dire, donc, mais là on sent que là il y une certaine personne qui ont besoin de se référer à des gens qui vont avoir une forme d'autorité sur eux autres faque un rapport patron-employés, donc on essayé d'éviter ça, mais on est rendu là, mais peut-être la pandémie a rapport là-dedans en effet, mais il y a

d'autres facteurs aussi qui alimentent ça (la croissance) la croissance, c'est ça. » (participant # 8)

#### 5.3.6.5.3 Organisation des opérations

L'organisation des opérations comprend les horaires d'ouverture et les tâches liées aux opérations courantes.

« Oui, les heures d'ouverture, encore on n'est pas encore ouvert comme on était en 2019. On, on a, on est ouvert du lundi au vendredi de 9 à 5 1/2, alors qu'avant on avait des soirs, des week-ends... on n'est pas rendu là encore » (participant # 15)

« Honnêtement, pour l'instant je ne prévois pas réouvrir l'heure du dîner, parce que... la rentabilité est beaucoup plus élevée en ouvrant pas le midi... parce que là fallait ouvrir, mais tsé, tsé, faut des employés le matin (...). Les dépenses fixes, les coûts fixes eux autres, le gaz l'électricité, tout ça... pris à pleine capacité... les employés coûtent... payés toute la journée pis avec la pénurie d'employés, je ne vois pas le jour où je vais pouvoir ouvrir le midi pour l'instant... mais pour l'instant ça me convient comme ça puis. » (participant #6)

« Oui, donc, ce qui est arrivé, c'est qu'on a essayé de donner le, la, la portion restauration en concession à un traiteur ce qui n'a pas fonctionné nécessairement. (...) Les employés, les employés de... l'entretien ménager ont donné un coup de main beaucoup là-dedans et les employés de la salle à manger et de la cuisine qui restaient, eux au moins ont pu travailler un p'tit peu pour ça. Ça c'était dans le premier hiver, dans le deuxième hiver, là c'est ça, on a essayé de changer complètement de vocation de donner en concession la portion restauration, ça n'a pas fonctionné... donc on s'est reviré de

bord, on a trouvé un nouveau chef, et là, on est allé vraiment encore là juste avec un minimum, une petite table d'hôte, juste pour être capable d'au moins d'offrir à manger et là, encore là, le personnel de la réception et de l'entretien ménager ont porté mains fortes, à la cuisine. » (participant # 14)

« (...) parce que j'ai mis en place une politique de télétravail dès le début là, de la pandémie, puis tout le monde maintenant va pouvoir travailler en télétravail à sa guise et... j'ai mis un système de notation par couleur pour chacun des postes à savoir, selon, par rapport aux tâches puis aux familles de, (...), aux champs de, d'expertise (...) donc, j'ai noté tous les postes, avec ce système de couleurs là, selon les tâches qu'ils font puis, ça indique rapidement à l'employé si sa tâche, si son, si sa description de tâche lui permet de travailler un peu, beaucoup, moyennement à la maison puis comme ça bien cela évite le sentiment de favoritisme et tout ça par rapport au télétravail ». (participant # 12)

« (...) on a ramené les gens, mais avec un avec un deux jours de télétravail et un trois jours au bureau. Mais on ne va pas les laisser complètement en télétravail on va peut-être leur donner l'occasion de faire une journée. Parce qu'on s'est aperçu qu'il y a un manque très, très, le fait de ne pas être sur place d'être présent le, le chose corridor, le p'tit mémo du corridor le... tout ce qui est le côté humain, les gens en ont besoin. » (participant # 1)

#### 5.31.6.5.4 Procédures et méthodes

Prenons connaissance des choix stratégiques liés aux procédures et méthodes

« (...) fallait être vite, ça fallait, je te dirais, fallait réagir vite, tous ceux qui ont eu un succès en 2020 - 2021, c'est d'être, c'est de voir un peu ce qui s'en vient et d'être vite, parce que par exemple un fournisseur qui avait, je ne sais pas moi, un, disons, 10 000 tubes ben après lui en avait plus, faque fallait, si tu voyais qu'il en avait, il fallait que tu en commandes tout de suite, faque comme je te dis j'avais un jeune très, très rapide, faque on surveillait ça. »  
(participant # 11)

« (...) toutes les méthodes, on n'a pas le choix faut que ça là, on a fait toute la distanciation, les panneaux, les signes, la signalisation. Nommez-les toutes, on les a toutes faites ça. » (participant # 1)

« C'est plus à l'interne où toutes les procédures demandées par le gouvernement (...) l'on a créé des équipes plus indépendante (...). Avant c'était un peu plus libre là on s'est dit ben à cause du COVID, on reste dans nos cellules fermées par cette cellule-là va aller en break en même temps, va aller dîner en même temps, va finir et commencer en même temps. » (participant # 3)

« (...) au début on ne recevait aucun client, au début cela se passait par téléphone, ensuite quand on, quand j'ai réouvert en juillet 2021 officiellement avec des plexis, puis une petite méthodologie, quand on avait des clients en agence donc, masque et lavage de mains, plexi, les clients partent, on nettoyage et désinfection des sièges, de plexi, du bureau de travail, poignées portes, etc. entre chaque, entre chaque. » (participant # 15)

« Dans nos processus de communication, tout ça, pour s'assurer justement que ça aille mieux donc... ça été, ça duré plusieurs semaines, j'ai rencontré chaque personne j'ai fait une analyse... ça donné des beaux, des beaux constats... puis d'ailleurs on est encore là-dedans aujourd'hui, c'est-à-dire que on est encore dans l'amélioration des, des processus pour être plus... plus performant donc, mais en même temps ça touche indirectement aussi à la motivation ça donc, c'est des processus qui se sont améliorés pour faire en sorte que la motivation et l'engagement des, des, de chacun soit optimal (...) » (participant # 8)

#### 5.3.6.5.5 Technologie

Cette section présente les changements au niveau des équipements ou de la technologie.

« (...) j'ai fait ça au mois d'avril, en fait, on est passé de téléphonie régulière à téléphonie IP (*Internet protocol*) (OK) donc en en en prévoyance de télétravail possible, si jamais, tout cela n'était pas dernière nous encore, ne l'est pas toujours, donc, téléphonie IP, on part, j'ai changé mes téléphones pour que les gens puissent partir avec leur téléphone à la maison, puis avoir accès, avoir accès à une ligne de l'agence. » (participant # 15)

« Oui, on est, on a rapidement installé des, des systèmes de VPN (*virtual private network*) pour pouvoir travailler à la maison, acheter des équipements pour, pour pouvoir le faire. et aussi c'était vraiment de la gestion au début c'était plus compliqué, tous les processus n'étaient pas en place, donc tout était beaucoup plus lourd. Aujourd'hui, c'est plus facile, on se branche puis on est-tu Zoom on est-tu ici on est-tu là. ? (Rire) nos fichiers, toutes est plus faciles à

faire... mais c'était long et ardu puis, oui ce n'était pas facile... on a rentré de la nouvelle technologie, on a rentré nos téléphone IP pendant ce temps-là, on a lancé plein de programmes : nouveau *Entreprise Ressource Planning* (ERP), nouveau système de... pour les ventes, on a parti plein de programmes pour faire travailler nos gens, puis là peut-être qu'on en avait un peu trop là. (Rire). »  
(participant # 1)

« (...) quand on a fermé, aussi étrange que ça puisse être, c'est que... il y a des appareils aussi que quand, quand, ça ne fonctionne pas, quand on l'a réparti (...) tout est brisé... j'sais pas si ça peut, ça peut faire partie des défis (oui), mais c'est, ça, c'est de voir qu'il y avait plus de dépenses que d'entrée d'argent... ça, c'est, c'est quelque chose. » (participant # 6)

### 5.3.7 Aide gouvernementale

L'aide gouvernementale, de tous les paliers était-elle plus que suffisante, suffisante, insuffisante, accessible, difficilement accessible ou inaccessible pour les entreprises et pour les employés et employées. Nos participants et participantes nous ont fait part de leurs réalités.

#### 5.3.7.1 L'aide pour les entreprises

« on avait des subventions, des subventions que je suis allé chercher et auxquelles j'avais droit » (participant # 15)

« Eh non, les subventions ont amplement fait la *job* comme on dit. »  
(participant # 8)

« (...) nous on a pas... on a pas eu à refinancer, on a quand même eu recours au à l'aide du gouvernement, les prêts du gouvernement... ça, on a demandé tout ce qu'on avait à demander, donc c'est sûr que... on a parti la pandémie avec un certain montant qu'on n'avait pas, en financement, faque mais là on se retrouve à avoir avec le gouvernement... personnellement, on a pas réinjecté d'argent... dans l'entreprise parce que ça sa nous a suffi. »  
(participant # 6)

Encore ici, avec quinze entrevues, les citations retenues sont les plus significatives des différentes réalités.

« (...) j'ai pas à te cacher, parce qu'ils offraient des prêts aux entreprises mêmes si t'en avais... nous on avait, avait des, il en avait des subventions qui avaient besoin de critères, perte de revenu, des choses comme ça, c'est sûr ceux-là qu'on les a pas eu, mais les subventions de 40 000 \$, 60 000 \$, le prêt pour deux ans, j'aurais été fou de ne pas le prendre, oui je le prends et je vais le remettre en 2022. » (participant # 11)

Pour le participant #10, à la question pour comprendre si l'aide gouvernementale était accessible, voici ce qu'il nous a confié.

« Oui, mais pas nécessaire » (participant # 10)

Et pour le participant #11, à la question pour comprendre si l'aide gouvernementale était suffisante, voici ce qu'il nous a dit.

« Écoute, bien honnêtement c'est, c'est trop. » (participant # 11)

L'on pouvait ressentir le malaise de certains répondants :

« Moi j'en... elle a été... très suffisante, moi j'en suis... gêné... de, d'avoir reçu ces sommes-là, parce que l'entreprise s'est qualifiée, étant donné qu'on a qu'on a perdu sept semaines, et que et que l'on a eu des, des ventes, des ventes qui ont... baissées, ben ça nous a qualifiés pour certains mois, mais avec 300 personnes ou presque sur le *Pay Roll* quand tu calcules, tu vas chercher... le montant parce que tu as gardé tout le monde pis tu vas chercher... je ne me trompe pas net presque 600 \$ par employé par semaine... fois 300... c'est, c'est 180 000 \$ X 4 semaines... tu qualifies trois mois, quatre mois-là... c'est des sommes astronomiques là faque on a, on a... faites nos devoirs puis on a collecté ce qu'on devait collecter, selon les subventions auxquels on avait droit, mais je trouve cela incroyable que le gouvernement nous, nous a... nous a laissé cette ces argent-là (...)» (participant # 4)

« Pendant la pandémie bien on a eu accès à la subvention du gouvernement et puis à la subvention salariale, pour les employés, qui faisait le moins d'heures ou à distance donc, ça c'est sûr que ça nous a donné un petit peu d'air, même si je n'ai pas utilisé la subvention, le fait de l'avoir de côté me rassurait beaucoup.» (participant # 7)

« (...), mais on a connu le verglas, je me souviens du verglas au moment où tout le monde avait droit à des subventions, mais nous on était dans un bloc où on n'avait pas le droit à rien puis ça été une année désastreuse. » (participant # 1)

### 5.3.7.2 L'aide pour le personnel

Le personnel, outre l'aide aux salaires, a aussi eu droit à des sommes pour leur permettre de survivre à cette crise. L'impact de ces aides sur les PME justifie le questionnement lors des entrevues. Voyons ce que nos participantes et participants ont pensé de cette aide gouvernementale.

« et ça créé un effet qui a été tout à fait imprévu, mais, par la suite quand tu t'arrêtes, c'est logique que ça se soit passé, parce que dans les faits le gouvernement a émis la PCU, le petit travailleur avait plus d'argent dans ses poches. » (participant # 10)

Le répondant #13 a répondu ceci à la question traitant de l'accessibilité et le niveau de générosité pour les employés.

« R : Même, même, je pense un peu trop. » (participant # 13)

« (...) j'ai manqué un ou deux employés, c'est vrai, j'ai oublié de te le dire ça, c'est que je pense que l'offre était peut-être trop... (rire) trop généreuse pour certains étudiants... honnêtement là, j'en ai un ou deux, j'en ai deux que là, j'ai pas pu avoir de bonheur parce que écoute... tsé, ils gagnaient plus que s'ils avaient travaillé, j'ai trouvé cela triste un peu, comme tu dis, j'aurais peut-être fait pareil tsé, ça été, je n'ai pas de leçons à faire au gouvernement, mais je pense que ça aurait pu être plus structuré. » (participant # 11)

« Oui, puis même je dirais que moi j'ai eu de la misère avec un, qui ne voulait pas revenir à cause de la PCU, à la limite j'dirais tsé, peut-être qu'on moment donné faut mettre une limite. » (participant # 5)

La participante #6 nous témoigne très concrètement.

« (...) je donne un exemple encore, c'était exagéré comme aide... parce que moi j'avais un plongeur qui gagnait... environ 550 \$ par deux semaines. pis là, il se retrouve avec 1000 \$ par deux semaines donc ce plongeur-là n'est jamais revenu travailler, parce que il en avait plus avec le gouvernement que chez nous, (...) c'est le paradis. » (participant # 6)

### 5.3.8 Apprentissages

Qu'est-ce que la crise a laissé en apprentissage pour participants et participantes?

#### 5.1.8.1 Mieux outillé

Par l'apprentissage, les PME devraient être mieux outillées pour faire face à une éventuelle nouvelle crise. Voyons ce que nos participantes et participants ont à dire à ce sujet en rafale.

« Mais en fait, je pense, comment gérer une entreprise en période de crise a fait en sorte que j'ai apprise, sur la dure, comment gérer une entreprise. Quand ça va mal, ça va mal, puis il faut trouver des, des solutions, mais quand ça va bien on ne pense pas à cela, mais là j'ai commencé avec : Quand ça va mal. Fait que ça va rester avec moi toute, toute ma vie là. » (participant # 15)

« Ben, s'il y avait un COVID 2 qui arrivait ? Ben, c'est sûr qu'on là est mieux équipé pour travailler, jour 1, on est beaucoup à travailler chacun chez soi, avec tous les outils qu'on connaît puis bon tout le monde a des outils, des outils techniques aussi... il y a des... processus vont être mieux rodés aussi. » (participant # 8)

« (...) j'avais jamais pensé que, il pourrait y avoir une situation qui pourrait changer le commerce, là, je me, je penserais peut-être qu'il pourrait y avoir d'autre chose, un arrêt d'approvisionnement, tsé, c'est une chose qui pourrait peut-être arriver, il faudrait toujours garder ça un peu dans la tête, il pourrait arriver de quoi... se préparons, au moins avoir un p'ti plan, un p'tit plan de relève, un plan B, tsé » (participant # 11)

#### 5.3.8.2 Fatalité

Les répondantes et répondants nous ont communiqué leur vision sur la fatalité de la pandémie de COVID-19.

« Même si ça s'est arrivé, bien s'il y a une autre pandémie bien... on a comme une expérience acquise pis on va juste faire comme on a fait dans le passé, on n'a pas de plans proprement dits. »  
(participant # 8)

#### 5.3.8.3 Veille stratégique

Parmi les propriétaires-gestionnaires qui ont répondu au questionnaire d'entrevue, certaines sont aux aguets.

« Oui j'ai déjà dit, j'attends une crise » (participant # 13)

« Je suis vice-présidente de la division du Québec, c'est sûr que je suis, suis toujours à l'affut de ce qui se passe, on regarde. »  
(participant # 5)

#### 5.1.8.4 Apprentissage sur la planification

Voici différents témoignages illustrant des visions semblables sans être les mêmes sur le besoin de planifier.

« (...) l'on peut préparer, mais on ne peut jamais savoir l'ampleur de, de, de ce genre de problématique là parce que... on peut se préparer, mais quand ça va bien on pense pu à ça, c'est vite oublié puis c'est quand on arrive devant que là on frappe un mur là...mais...mais j'pense que ce qu'on a vécu là va nous servir, justement pour l'avenir si on traverse une autre crise semblable. » (participant # 6)

L'on comprend que « on peut se préparer » semble vouloir signifier planifier. Pour d'autres, la planification est plus concrète :

« (...), quand est arrivé la troisième vague qui me menaçait de refermer les choses, moi je me suis faite des plans, faque c'est sûr que ... je ... c'est sûr qui va y avoir des stratégies, peut-être pas des plans très pointus, mais c'est sûr qui va y avoir des stratégies qui vont être faites... Va falloir s'asseoir pis dire comment on gère telle situation, c'est sûr qui va en avoir. Moi c'est sûr que j'essaie de me préparer des fois ça ne sera peut-être pas possible, je vais le faire, mais... c'est sûr qui va y avoir une espèce d'ébauche ou au moins de vision, de comment on s'en ligne sur telle situation. »

(participant # 5)

« Oui, oui, ne serait-ce que de savoir que à peu près toute se peut, comme on dit ça, ça se peut pas, on prévois pour le pire, ça se peut pas, mais finalement, oui ça se peut, ça se peut des ouragans, des inondations, des ... je ne suis pas à l'abris moi, d'avoir quelque chose de majeure qui fait en sorte que ma production s'en va ... toute peut

arriver, faut être prêt à ça, oui je pense que la pandémie nous as montré. » (participant # 2)

« (...) ça nous a plus faites comprendre que on se fait un plan, mais ça peut qui change le plan, faque le plan tsé avant on s'en allait ha, tu regardes le mois d'avant, le mois équivalent l'an passé...bon... là je pense que c'est dur voir maintenant, on peut se faire un espèce de guide, mais y faut être quand même flexible. » (participant # 5)

## Chapitre 6 — Interprétation des résultats, discussion, limites de la recherche et recommandations aux PME

### 6.1 Interprétation des résultats

À la lecture des témoignages, il en ressort que les propriétaires-gestionnaires sont au cœur des organisations et des stratégies. On comprend qu'ils sont les architectes de contexte et qu'ils le savent. Ces entrevues mettent aussi en évidence la capacité de se prolonger dans un cadre de crise comme celle de la COVID-19. En interprétant les déclarations de plusieurs participants, la rapidité à développer cette architecture de contexte et le lien avec le dirigeant étaient vitaux dans cette situation de crise. L'on peut aussi ressentir la passion au travail, les préoccupations pour les autres qui dépassent même la garde rapprochée en y incluant les parties prenantes et même la concurrence.

Ces propriétaires-gestionnaires ont survécu à la crise. Il ne faut pas s'attendre à y découvrir de grandes faiblesses au niveau du caractère des individus. Les nombreux passages, dans toutes les entrevues, tentent de comprendre le caractère d'individus qui sont sains et performants comme entrepreneurs et gestionnaires.

La définition de crise est cependant à échelle très variable d'une personne à l'autre. D'un côté, un participant ne qualifie pas la COVID-19 de crise et à l'autre extrémité, pour une autre personne, c'est la pire crise parmi celles qu'elle a vécu.

Il ressort largement dans les témoignages une empathie sincère pour la « communauté » soit le personnel en premier, les partenaires d'affaires, la société en général et même une personne sympathisait avec ses concurrents. Tous témoignaient d'une sincère affliction envers les entreprises n'ayant pas survécu.

Les témoignages nous révèlent, de différentes façons, l'engagement supplémentaire et la charge de travail additionnelle que cette crise a entraînés avec elle. On y ressent, à la lecture de ces témoignages, une passion stimulante. De toute évidence, tous n'ont pas vécu cet

engagement de la manière, on peut y lire un engagement en dents de scie. De façon étonnante, tous n'ont pas évalué la crise de la même façon et avec la même intensité.

En ce qui a trait au ton et à l'existence de mécanismes de défense, il est délicat d'attribuer des syndromes à partir d'une phrase tirée d'une entrevue n'ayant pas pour objectif de mesurer les difficultés psychologiques, mais plutôt de comprendre ce qui a permis à des PME de survivre à la COVID-19. Plusieurs ont abordé la rapidité de réaction et le sens de l'action. Un esprit positif prêt à prendre des risques et à oser. Il importe de réitérer à nouveau que les organisations en cause ont survécu.

Il n'est pas étonnant de constater qu'aux différents témoignages, l'absence de structure dans les organisations, seules celles que l'on qualifie de moyennes entreprises en avaient. Malgré ce qu'elles ont vécu, ces PME, sauf une, ne songent pas à se doter d'une telle structure.

Les stratégies mises en place pour survivre sont de tous les niveaux, sauf au niveau financier grâce à l'aide gouvernementale et leur santé financière.

Le choix personnel des propriétaires-gestionnaires a été de mettre les bouchés doubles et se débattre pour survivre. Sans changer leur style de gestion, plusieurs se sont impliqués davantage dans leurs organisations respectives.

Du côté des stratégies de ressources humaines, tous ont témoigné des difficultés exacerbées en cette matière par la crise. Ils ont dû composer avec tous les changements affectant directement le personnel. Que ce soit la concurrence de la PCU ou de l'embauche massive par le gouvernement, la crainte de se présenter au travail ou la possibilité ou non du télétravail, les gestionnaires-propriétaires ont ajusté leurs stratégies en ressources humaines pour conserver et attirer la main-d'œuvre nécessaire. Le témoignage relevant la faiblesse en ressources humaines de son organisation durant la crise nous fait voir l'autre côté, lorsque l'on n'ajuste pas nos stratégies.

En ce qui a trait aux stratégies financières, aucun n'a eu recours à du financement supplémentaire. Les allègements offerts par les créanciers ainsi que l'aide gouvernementale ont fait en sorte qu'ils n'ont pas ajusté leurs stratégies financières.

Pour ce qui est des stratégies de marketing, les révisions ont été nombreuses. L'on a modifié l'offre de produit dans l'ensemble des répondants. Certains se sont lancés dans des fabrications ou dans la distribution de nouveaux produits pour eux et adaptés au contexte de la crise, comme les masques ou les écrans protecteurs. Il y en a même un qui développait son produit d'emballage d'un produit nouveau médical alors que le produit à emballer était toujours au stade de prototype. Selon les témoignages, aucun n'a ajusté les prix, ils ont maintenu les marges bénéficiaires. Du côté des communications non plus, les stratégies sont demeurées sensiblement les mêmes. Un participant a volontairement maintenu sa communication marketing pour signifier que malgré la fermeture, l'entreprise existait toujours. L'on peut se demander toutefois si c'était bien nécessaire pour assurer la survie. Du côté de la distribution cependant, les stratégies ont été nombreuses et originellement adaptées aux contraintes du moment. On a témoigné de la mise en place de site Internet, de la vente à emporter, de la livraison. Ces nouvelles façons de distribuer leurs produits étaient, pour les organisations touchées, de nouvelles stratégies.

En ce qui a trait aux stratégies de production et de relations avec les fournisseurs, les témoignages sont éloquentes. Pour débiter, plusieurs se sentaient seuls avec leur PME, mais ont rapidement réalisé qu'il y avait possibilité de faire fructifier les relations à long terme avec les fournisseurs en prenant des ententes leur permettant de conserver leurs stocks même s'il n'était pas entièrement payé. Toujours en ce qui a trait aux fournisseurs, quelques participants se sont félicités d'avoir rapidement acheté de gros volumes de matières premières en se donnant, du coup, un avantage concurrentiel quand les concurrents manquent de marchandises à vendre ou de matière première dans leurs ateliers. Du côté de la structure de la production, seul le télétravail, à ceux qui le pouvaient, a changé la manière de produire ou de rendre des services à la clientèle. Du côté de l'organisation de la production de biens et services, les heures d'ouverture ont été ajustées pour respecter les contraintes légales et la disponibilité du personnel. Plusieurs y ont vu un gain de

rentabilité en diminuant les heures d'ouverture non rentables. Toujours du côté de la production, quelques propriétaires-gestionnaires ont investi dans des innovations ou, dans un cas, on a revu les méthodes de travail durant le congé forcé du début de la crise. C'est principalement au niveau des systèmes d'information et de communication que ces ajustements ont été faits.

## 6.2 Discussion des résultats

L'on constate que les résultats reflètent en partie les cadres théoriques de la littérature. Il importe de rappeler à nouveau que ces participants ont survécu.

Pour faire face aux crises, donc gérer la crise, suivant la théorie et ce que nos participants nous ont divulgué, il faut de la prévention, de l'amélioration de la réponse à la menace, de la réduction des impacts et des apprentissages pour éviter les récurrences (Herbane, 2013). L'on a pu constater, par les témoignages, que des choix *a posteriori* ont facilité la survie en sécurisant financièrement l'organisation. Ces propriétaires-gestionnaires ont préparé des ressources pour faire face à la crise et s'en remettre (Vargo et Seville, 2011), sans avoir vraiment identifié la menace. À ce sujet, Gilmore et al. nous présentent parmi les facteurs de vulnérabilité, le facteur de liquidité qui influence la perception des propriétaires-gestionnaires (Gilmore, Carson et O'Donnell, 2004). Dans les témoignages, c'est grâce à l'aide financière gouvernementale et, pour certains, les opportunités d'affaires nouvelles et pour d'autres, les réserves financières qui ont fait en sorte qu'aucun n'a dû réinvestir ou trouver du nouveau capital pour maintenir les liquidités suffisantes. Au mieux, certains ont parlé d'entente d'échelonnement de paiement avec leurs fournisseurs. Ce qui explique le volet prévention du début de ce paragraphe. En ce qui a trait à la réponse à la menace, dans les témoignages sur les changements de stratégies, il semble que les propriétaires-gestionnaires ont pris au sérieux le danger et ont ajusté leurs opérations et leurs stratégies de marketing pour répondre aux contraintes de sécurité exigées par la Santé Publique du Québec. Toujours suivant la manière de gérer la crise, encore une fois nos participants, par leurs stratégies, ont réduit les impacts négatifs et en ont tiré des apprentissages en se sentant prêts à affronter de nouvelles crises naturelles.

En prévention de crise, malgré ce que Vargo et Seville nous présentent, les propriétaires-gestionnaires ne semblent pas avoir construit une capacité à bien identifier les menaces à l'organisation, et s'y préparer en conséquence (Vargo et Seville, 2011). Ces auteurs précisent que d'élaborer des stratégies de crise est un facteur important pour la survie. Faut-il en comprendre que si les gestionnaires-propriétaires avaient élaboré des stratégies de crise, cette crise aurait été moins éprouvante ? Surement. Faut-il aussi comprendre que les organisations qui n'ont pas survécu auraient grandement amélioré leur possibilité de survivre ? Ça serait à vérifier, mais l'on peut imaginer que oui.

Dans ce cas, cette crise, comme discuté précédemment, s'est présentée subitement tel un *crash* laissant peu de temps pour se préparer. Les témoignages sont clairs, aucun n'était préparé. Ce n'est pas un événement malheureux ou tragique et sa gestion *a priori* qui a eu un impact *a posteriori* (Pauchant et Mitroff, 1995). Les propriétaires-gestionnaires n'aiment pas penser aux crises potentielles, deux témoignages entre autres l'ont clairement exprimé, mais lorsque la crise arrive, ils en prennent acte et agissent en conséquence (Vargo et Seville, 2011). Les préoccupations par rapport à la gestion de crise relèvent plus de l'expérience passée personnelle (Herbane, 2013), ce dont quelques propriétaires-gestionnaires (ceux qui ont vécu des crises antérieures) ont abondamment parlé lors des entrevues. Ce dernier auteur précise que les PME sont plus conscientes des effets possibles d'une crise sur leur entreprise et qu'il faut réduire les impacts. Nassim et al. proposent plutôt de réduire la vulnérabilité au lieu d'essayer de prévoir les crises (Nassim N. Taleb, Spitznagel et Goldstein, 2009). Encore une fois, les propriétaires-gestionnaires interrogés semblent avoir suivi ces conseils à la lumière des témoignages. La capacité d'adaptation est capitale pour améliorer la résilience aux crises (Branicki, Sullivan-Taylor et Livschitz, 2018). Ce qu'il est possible de constater à la lecture des différentes stratégies utilisées pour s'adapter que l'on retrouve dans les témoignages. Havlíček et al. nous présentent la voix de survie en citant que dans un monde idéal, adaptation, planification et contrôle seraient la voix à suivre en toute circonstance pour survivre (Havlíček et Schlossberger, 2013). Outre la planification et le contrôle, les survivants interrogés se sont, du moins, adaptés.

Plusieurs auteurs, dont Herbane 2013, traitent de l'importance de la planification en y faisant un lien avec la capacité de résilience, mais tout comme ce qu'il qualifie de myopie (Herbane, 2013) des propriétaires-gestionnaires, nos témoignages sont unanimement « myopes ». Serait-ce un élément important, mais non absolument nécessaire à la survie ? C'est ce qu'on peut en déduire et c'est en lien avec la théorie.

En 2015, Herbane nous présente les actions qui augmentent la résilience et la robustesse des PME, soit les changements aux stratégies corporatives, les changements au marché, les changements aux produits, la flexibilité de la main-d'œuvre et des accords financiers (Herbane, 2015). C'est somme toute précisément ce que les témoignages nous apprennent sur la façon dont ces organisations ont survécu. Le *statu quo* semble alors ne pas être la voix.

Corey et al. nous présentent les facteurs prédictifs du succès et du retour des entreprises individuelles après un désastre (Corey et Deitch, 2011). Sans avoir dans notre échantillonnage des entreprises individuelles, nous pouvons quand même comparer ces facteurs à nos résultats. Seuls les facteurs en lien avec cette crise sont présentés. Premier facteur, le secteur d'entreprise où les entreprises au détail seraient plus affectées que les entreprises essentielles. C'est aussi ce que l'on peut constater. La taille de l'organisation serait le deuxième facteur prédictif, l'entreprise plus petite est plus affectée, ici encore, les deux plus grandes entreprises semblent s'en être mieux tiré que les petites, même si elles ont toutes survécu. Pour continuer, le troisième facteur présenté est la durée de l'occupation de l'immeuble parce que la clientèle est mieux établie. De ce côté, rien ne vient confirmer ce facteur par nos recherches, mais rien ne l'infirme pour autant. Le facteur suivant désigne le type d'arrêt des affaires, soit une fermeture totale ou partielle. Les différentes organisations ont vécu des arrêts totaux dès le début. Certaines ont pu ouvrir partiellement par la suite et certaines autres totalement. L'on comprend, et ce fut présenté au début de cette recherche, que l'aide gouvernemental et la possibilité d'ouvrir, au dire des témoignages, aient changé la donne, ce que ces auteurs ne traitent pas. Ensuite, la situation économique du secteur. Dans notre recherche, ce n'est pas un facteur constaté, car avant la crise, l'économie déjà surchauffait. Cette théorie, que l'on ne puisse démontrer par cette

recherche semble tout de même pertinente pour comprendre comment les organisations ont survécu. Ces facteurs peuvent être utiles à la réflexion pour se positionner comme organisation.

Les témoignages entre eux diffèrent peu, somme toute. Nos survivants ont semblé, d'une part, démontrer une implication gagnante en utilisant leur propre potentiel pour passer au travers de cette épreuve. Les stratégies utilisées témoignent aussi de leur flexibilité et du courage d'oser devant une situation tout à fait nouvelle. Ils ont bougé en évaluant leur nouvel écosystème sans remettre en question leur style de gestion ou leur mission d'entreprise en se servant des possibilités offertes par la communauté d'acteurs et la technologie.

### 6.3 Apprentissages

Ce que les témoignages en rafale révèlent, c'est que malgré le stress intense et anxiogène, les personnes non névrosées se reprennent en main et intègrent ces moments difficiles en mettant en place des stratégies organisationnelles.

Avec les entrevues et sans grandes surprises, la PME n'a souvent pas de structure formelle, principalement quand sa taille est très petite. Il a été possible de constater que les PME de plus fortes tailles avaient une structure formelle. Ces structures n'incluaient pas de cellules de crise ou toute autre forme permanente de structure. Un témoignage cependant a amené une forme insoupçonnée de cellule de crise par un regroupement de femmes d'affaires. Dans tous les cas, l'on parle alors d'un comité ou d'une gestion de crise ad hoc, c'est-à-dire nés avec la crise. Selon la théorie, la cellule de gestion de crise devrait occuper un espace important et non pas se retrouver au sous-sol. Étant donné les déclarations précédentes, l'on doit comprendre que cette dimension est simplement absente de cette analyse. Plusieurs déclarations des interviewés démontrent la place qu'occupe le propriétaire-gestionnaire en gestion de crise, seul dans la situation. Encore une fois ici, la taille est un facteur expliquant très bien le contexte d'absence d'autres ressources pour y faire face. Dans un autre cas, en plus d'être très informel comme structure le propriétaire-

gestionnaire prend les décisions comme pour les affaires courantes. Comme, mentionnée précédemment, lorsque l'organisation dispose de plus de personnel, donc la nécessité de se doter de cadres et d'une structure plus formelle, la présidence profite de ces ressources additionnelles pour faire face aux crises.

Il est important de mentionner que désormais, une pandémie peut devenir une crise majeure à gérer pour les PME du Québec, ce que personne, parmi les participants, n'avait imaginé.

#### 6.4 Limites

Cette recherche porte sur des PME de différents secteurs de l'économie. C'est donc dire que les défis qui sont apparus avec la crise de la COVID-19 différaient d'une organisation à l'autre. Ça implique aussi que les stratégies différaient elles aussi. On ne peut donc pas en tirer une homogénéité de réponse, mais bien une grande variété de réponses à ces défis, c'est là une richesse de cette recherche. Cette recherche pourrait, comme on en a discuté précédemment, inclure d'autres recherches plus spécifiques, moins larges, afin de découvrir des leçons différentes. Dans ce même esprit d'ouverture, il faudrait trouver le moyen d'y inclure les non-survivants pour encore améliorer les connaissances.

## 6.5 Recommandations aux PME

- I. Il faut rester vigilant par rapport aux changements majeurs de l'environnement. Cette fois-ci, ce fut une pandémie de COVID, il est possible que d'autres crises surgissent dans l'avenir, plusieurs participants l'ont d'ailleurs mentionné.
- II. Il est nécessaire de réduire le plus possible la vulnérabilité de l'entreprise en agissant rapidement aux changements, cette recommandation provient aussi des participants qui ont évoqué l'importance d'agir rapidement, ce qui est possible par la flexibilité des organisations.
- III. La capacité des propriétaires-dirigeants d'élaborer des stratégies à tous les niveaux est un facteur de survie.
- IV. Même si l'on ne semble pas aimer penser aux crises potentielles, il faut en prendre acte et diminuer la vulnérabilité des PME. Une vision proactive permet d'y arriver.
- V. L'élaboration de plans de contingence permettant de diminuer la vulnérabilité des organisations, même de façon moins formelle, peut faciliter l'adaptation des stratégies de survie.
- VI. Certains choix d'investissement technologiques peuvent donner de la souplesse pour faire face à ses violents soubresauts possibles dans l'avenir.
- VII. Une crise de cette nature ouvre la voie à des opportunités d'affaires, certains participants ont mentionné une croissance soudaine de la demande pour leurs produits et services qui n'avait en aucun moment anticipé avant qu'apparaisse la crise. Pour d'autres, l'opportunité d'améliorer les performances financières est plutôt passée par la rationalisation des activités de l'organisation.

## Chapitre 7 — Conclusion

Cette recherche est née de la volonté de comprendre comment les PME du Québec ont pu survivre à la pandémie de COVID-19 qui les a frappées de plein fouet aux premiers jours du printemps 2020.

En mettant ensemble le contexte d'une pandémie mortelle, la crise engendrée par cette pandémie, la gestion de crise, les aides gouvernementales, le choix des stratégies et le comportement des décideurs, l'on intègre tous les ingrédients de cette pandémie de COVID-19. Historiquement, aucune personne rencontrée dans cette recherche ne pouvait avoir vécu une situation comparable au Québec.

Il est donc important de tirer des leçons de ce qui s'est passé pour permettre aux propriétaires-gestionnaires de PME de mieux vivre une possible autre crise. L'une des choses importantes à comprendre pour expliquer en partie la survie, c'est la présence de nos gouvernements qui deviennent les acteurs principaux en maintenant l'équilibre entre la santé du public et le fonctionnement de l'économie. Cela semble « naturel » après coup, mais dans les premières heures, aucun répondant ne le voyait ainsi. Les auteurs scientifiques en ont traité, mais pas dans le contexte québécois ni dans un contexte de pandémie mondiale.

Une autre leçon à retenir, ce que ces précédents auteurs ont aussi déjà étudié, c'est la nécessité de mettre en place des mécanismes de réduction de la vulnérabilité des organisations. Les deux éléments plus faibles des PME sont les ressources financières et l'équipe de gestion qui se compose souvent que d'une seule personne.

Voici comment ce mémoire s'est construit. C'est à l'aide d'une revue de littérature portant sur les crises et la gestion de crises que l'on a pu d'une part circonscrire le sujet. En y ajoutant un cadre conceptuel basé sur les théories de la formulation de la stratégie (Hafsi *et al.*, 2018) ainsi que de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 1995) et des types de résilience (Vargo et Seville, 2011), il a été possible d'analyser les données recueillies à l'aide d'entrevues semi-dirigées auprès de quinze propriétaires-gestionnaires de PME. Un

questionnaire a servi à tenir ces entrevues sur une période s'échelonnant du 14 juillet 2021 et le 25 août 2022. Les retranscriptions des entrevues ont permis le codage selon des codes préétablis en fonction de la revue de littérature et du cadre conceptuel. Les participants ont aimé ces entrevues.

C'est par l'analyse point par point des témoignages portant sur les situations vécues, le caractère des individus, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle et les stratégies implantées que cette recherche permet de mieux comprendre les choix qui ont été faits pour survivre à cette pandémie. Des recommandations sont, à la fin, présentées aux propriétaires-gestionnaires pour aider, on peut le croire, à mieux survivre à d'éventuelles prochaines crises.

On ne peut que féliciter les propriétaires-gestionnaires qui ont survécu à cette pandémie historique.

## Chapitre 8 — Bibliographie

- Alcalde-Heras, Henar, Cristina Iturrioz-Landart et Cristina Aragon-Amonarriz (2019). « Sme ambidexterity during economic recessions: The role of managerial external capabilities », *Management Decision*, vol. 57, no 1, p. 21.
- Barbat, Valérie et Pierre Mora (2010). « Marketing et récession : Une exploration de la perception et des réponses des pme de la filière viticole », *Revue Française du Marketing*, no 228, p. 17-34.
- Baril, Hélène (2020, 04/23/2020). « L'optimiste revient (un peu) chez les pme », *La Presse +*, p. Écran 10.
- Barnard, Chester I. (1938). *The functions of the executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, xvi, 334 p. p.
- Barton, Thomas L., William G. Shenkir et Paul L. Walker (2008). « Managing the unthinkable event », *Financial Executive*, vol. 24, no 10, p. 24-25,27,29.
- Beaulieu, Sylvie (2007). *Avis scientifique sur le port du masque dans la communauté en situation de pandémie d'influenza*, desLibris.
- Bernard, Marie-Josée et Saulo Dubard Barbosa (2016). « Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre », *M@n@gement*, vol. 19, no 2, p. 89-123.
- Branicki, Layla Jayne, Bridgette Sullivan-Taylor et Sarah Rachael Livschitz (2018). « How entrepreneurial resilience generates resilient smes », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 24, no 7, p. 1244-1263.
- Brousseau-Pouliot, Vincent (2020, 05/18/2020). « Le coronavirus causera-t-il la pire crise économique? », *La Presse +*, section AFFAIRES, p. Écran 2.
- Brustbauer, Johannes (2016). « Enterprise risk management in smes: Towards a structural model », *International Small Business Journal*, vol. 34, no 1, p. 70-85.
- Corey, Christy M. et Elizabeth A. Deitch (2011). « Factors affecting business recovery immediately after hurricane katrina », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 19, no 3, p. 169-181.
- Danciulescu, Alexandra Irina (2015). « Risk management and risk psychology in romanian sme's », *Manager*, no 22, p. 42-52.
- Décarie, Jean-Philippe (2020). « Besoins urgent d'oxygène pour survivre au reconfinement », *La Presse +*, p. Écran 3.
- Déry, Richard, Anne Pezet, Cyrille Sardais, Anne Pezet et Cyrille Sardais (2015). *Le management*, Montréal, Éditions JFD.
- Doern, Rachel (2016). « Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the london 2011 riots », *International Small Business Journal*, vol. 34, no 3, p. 276-302.
- Dufour, Richard (2020, 25 avril). « Institutions financières: « on avait tout prévu. Sauf ça. » », *La Presse*, section Affaires Section Économie.
- Falkner, Eva Maria et Martin R. W. Heibl (2015). « Risk management in smes: A systematic review of available evidence », *The Journal of Risk Finance*, vol. 16, no 2, p. 122-144.

- Fourrier, Marie-Ève (2020). « Mayrand: Des drames? Non, des solutions! », *La Presse*.  
<https://www.lapresse.ca/affaires/2020-05-11/mayrand-des-drames-non-des-solutions#>
- Gamble, John E., Melanie P. Lorenz, David L. Turnipseed et K. Mark Weaver (2013). « Determinants of business climate perceptions in small and medium-sized enterprises: Does managerial ownership matter? », *Small Business Institute Journal*, vol. 9, no 1, p. 18-36.
- Gilmore, Audrey, David Carson et Aodheen O'Donnell (2004). « Small business owner-managers and their attitude to risk », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, no 3, p. 349-360.
- Hafsi, Taïeb, Russell Fralich, Brian King, Russell Fralich et Brian King (2018). *Le management stratégique : Synthèses et guides pour les managers*, Montréal, Éditions JFD.
- Havlíček, Karel et Otakar Schlossberger (2013). « New trends of management of european smes: The m-c model », *European Research Studies*, vol. 16, no 4, p. 43-55.
- Herbane, Brahim (2010). « Small business research: Time for a crisis-based view », *International Small Business Journal*, vol. 28, no 1, p. 43-64.
- Herbane, Brahim (2013). « Exploring crisis management in uk small- and medium-sized enterprises », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 21, no 2, p. 82-95.
- Herbane, Brahim (2015). « Threat orientation in small and medium-sized enterprises », *Disaster Prevention and Management*, vol. 24, no 5, p. 583-595.
- Jackson, Patricia (2014). « Culture clash », *Operational Risk & Regulation*, vol. 15, no 10, p. 29-31.
- Jonas, Olga B (2013). « Pandemic risk ».
- Le Breton-Miller, Isabelle et Danny Miller (2022). « Family businesses under covid-19: Inspiring models - sometimes », *Journal of Family Business Strategy*, vol. 13, no 2.
- Lortie, Marie-Claude (2020). « L'autre crise commence vraiment », *LA PResse +*, p. Écran 5.
- Maitlis, Sally (2009). « Who am i now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth », *Exploring Positive Identities and Organizations: Building A Theoretical and Research Foundation*, p. 47-76.
- Manfred, F. R. Kets de Vries et Danny Miller (1984). « Neurotic style and organizational pathology », *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 1, p. 35-55.
- Miles, D. Anthony (2014). « Developing a taxonomy for identifying entrepreneurial risk: An empirical study on entrepreneurial risk patterns of business enterprises », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 19, no 1, p. 1.
- Miller, Danny et Isabelle Le Breton-Miller (2010). *Réussir dans la durée : Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Québec, Presses de l'Université Laval, coll. Sciences de l'administration.
- Mintzberg, Henry (2021). *Le manager au quotidien: Les dix rôles du cadre*, Eyrolles/Ed. d'Organisation.
- Mitroff, Ian I. (1988). *Crisis management : Cutting through the confusion*, [Emmitsburg, MD], [National Emergency Training Center].

- Mitroff, Ian I. et Murat C. Alpaslan (2003). « Preparing for evil », *Harvard Business Review*, vol. 81, no 4, p. 109-115.
- Pauchant, Thierry C. et Ian I. Mitroff (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique, coll. Collection presses hec, 332 p. p.
- Séguin, Francine, Christiane Demers, Taïeb Hafsi, Taïeb Hafsi, Christiane Demers et Jean-Marie Toulouse (2008). *Le management stratégique : De l'analyse à l'action*, Montréal, Éditions Transcontinental.
- Setyawan, Anton A., Muzakar Isa, Farid Wajdi et Syamsudin (2017). « Disaster as business risk in sme: An exploratory study », *International Journal of Research in Business and Social Science*, vol. 6, no 6, p. 52-63.
- Silva, Emmanuel Sirimal, Yue Wu et Udechukwu Ojiako (2013). « Developing risk management as a competitive capability », *Strategic Change*, vol. 22, no 5-6, p. 281-294.
- Taleb, Nassim N., Mark W. Spitznagel et Daniel G. Goldstein (2009). « The six mistakes executives make in risk management », vol. 87, no 10, p. 78.
- Taleb, Nassim Nicholas (2007). *The black swan the impact of the highly improbable*, New York, Random House.
- Turgeon, Bernard, Dominique Lamaute et Dominique Lamaute (2016). *Le management : À l'ère des technologies de l'information*, 4e édition.<sup>e</sup> éd., Montréal (Québec), Chenelière éducation.
- Vargo, John et Erica Seville (2011). « Crisis strategic planning for smes: Finding the silver lining », *International Journal of Production Research*, vol. 49, no 18, p. 5619.
- Vrchota, Jaroslav et Petr Rehor (2017). « Influence of strategies to determine the significance of the crisis by the managers of small and medium-sized enterprises », *Serbian Journal of Management*, vol. 12, no 1, p. 53-63.
- Wu, Desheng Dash, Shu-Heng Chen et David L. Olson (2014). « Business intelligence in risk management: Some recent progresses », *Information Sciences*, vol. 256, p. 1-7.
- Zamora, Jesus Enrique (2004). « Do small business owners' culture, cognitive perception and surrounding environment impact their behavior preparation to face unexpected events? », *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 9, no 3, p. 146-167.

## Annexes

## Annexe A — Ligne de temps des points majeurs de la COVID19 pour les PME

Certains faits ont été ignorés pour rendre plus significatives ces informations. Les événements en caractères gras désignent ceux qui touchent particulièrement à ce mémoire. Les autres événements ont été retenus pour permettre de mieux ressentir le côté perturbateur de cette pandémie pour les propriétaires-gestionnaires des PME qui ont vécu cette période.

## Date 2019

## Événements

16 novembre Apparition de la COVID-19  
31 décembre Signalement par la Chine à l'OMS de la maladie

## 2020

30 janvier OMS prononce l'état d'urgence  
27 février Premier cas déclaré au Québec  
11 mars Déclaration de la pandémie par l'OMS  
Isolement des voyageurs  
Interdiction des regroupements de 250 personnes  
13 mars Urgence sanitaire déclarée au Québec  
Interdiction des regroupements de 200 personnes au Québec  
15 mars Le gouvernement du Québec met l'économie partiellement sur pause  
Début de la PCU ; Report des paiements hypothécaires  
16 mars Fermeture de la frontière canadienne  
18 mars Premier décès rapporté au Québec  
19 mars Directive d'éviter les voyages non essentiels  
21 mars Interdiction de tout rassemblement intérieur et extérieur  
22 mars Fermeture des centres commerciaux et autres commerces  
24 mars Fermeture de tous les services à l'exception des services essentiels  
27 mars Restriction des déplacements entre certaines régions  
La consigne de distanciation passe à 2 mètres  
28 mars Limitation d'accès à huit régions avec points de contrôle  
Isolement obligatoire des voyageurs avec points de contrôle  
Location de résidences touristiques est interdite  
30 mars Les commerces essentiels seront fermés tous les dimanches pour un mois  
4 avril Le territoire du Québec est déclaré comme ayant de la transmission communautaire  
5 avril Prolongation de la fermeture des services non essentiels jusqu'au 4 mai  
9 avril Annonce d'aide aux entreprises par le gouvernement du Canada  
10 avril Annulation de tous les festivals jusqu'au 31 août 2020  
15 avril Réouverture du secteur minier, ateliers mécaniques et paysagement  
20 avril Réouverture de la construction et rénovation avec restrictions  
4 mai Réouverture des commerces avec porte extérieure sauf la CMM  
11 mai Réouverture complète du secteur de la construction et partielle dans les manufactures  
18 mai Retraits des ponts de contrôle régionaux  
24 mai Réouverture des commerces essentiels le dimanche  
25 mai Réouverture des magasins de détail avec accès extérieur pour la CMM  
Ouverture complète de la fabrication manufacturière  
1 juin Réouverture des centres commerciaux, palais de justice, etc. en dehors de la CMM et de la MRC de Joliette

2019

2020

15 juin	Réouverture des salles à manger sauf CMM, MRC de Joliette et de la ville de l'Épiphanie
19 juin Joliette	Réouverture des centres commerciaux de la CMM et de la MRC de Joliette
22 juin	Réouverture des salles à manger
3 juillet	Reprise de tous les secteurs économiques sauf les grands événements
3 octobre	Changement de la PCU vers la PCRE
16 octobre	Fermetures des bars et restaurants pour certaines régions du Québec
14 décembre	La première personne vaccinée au Canada à Québec
25 décembre	Les commerces non prioritaires devront fermer du 25 décembre 2020 au 10 janvier 2021

## 2021

7 janvier	Prolongation de la fermeture des commerces jusqu'au 8 février 2021
9 janvier	Couvre-feu en vigueur de 20 heures à 5 heures
8 février	Réouverture des commerces non prioritaire et centres commerciaux
31 janvier	Réouverture des restaurants avec restrictions
12 mars	Levée de la plupart des mesures
28 mai	Début des assouplissements partout au Québec. Levée du couvre-feu. Levée des interdictions de déplacement
12 juillet	Levée des restrictions de capacité dans les commerces de détail
1 novembre	Assouplissement des mesures pour les restaurants et bars
15 novembre	Nouvel assouplissement des mesures pour les restaurants et bars
20 décembre	Resserrement des mesures pour les restaurants et autres entreprises liées à l'événementiel
31 décembre	Autres resserrements : Couvre-feu de 22 heures à 5 heures, fermeture des commerces le dimanche sauf les commerces essentiels, fermetures des restaurants.

## 2022

17 janvier	Fin du couvre-feu
31 janvier	Réouverture des restaurants avec restrictions
12 mars	Levée de la plupart des mesures pour les restaurants et les <b>événements</b>
9 mai 2022	Un médicament est disponible au Québec
1 octobre	Le gouvernement du Canada supprime les mesures à la frontière et pour les voyages

Volontairement, les lieux de culte, les tribunaux, les écoles, les zones avec restrictions diverses ont été mis de côté.

Source : <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps> consulté le 10 octobre 2022

2020

2021

2022

## Annexe B — Propagation de la maladie

### Comment se propage la COVID-19

Le SRAS-CoV-2, le virus responsable de la COVID-19, se transmet d'une personne infectée à d'autres par des gouttelettes respiratoires et des aérosols lorsqu'une personne infectée respire, tousse, éternue, chante, crie ou parle. La taille des gouttelettes est variable, allant de grosses gouttelettes qui tombent rapidement au sol (en quelques secondes ou minutes) près de la personne infectée, à des gouttelettes plus petites, parfois appelées aérosols, qui restent dans l'air, en particulier dans les espaces intérieurs.

On connaît mal l'infectiosité relative des gouttelettes des différentes tailles. Les gouttelettes ou aérosols infectieux peuvent entrer en contact direct avec les muqueuses du nez, de la bouche ou des yeux d'une autre personne ou être inhalés dans le nez, la bouche, les voies respiratoires et les poumons de celle-ci. Le virus peut également se propager lorsqu'une personne touche une autre personne (par exemple, poignée de main) ou une surface ou un objet (également appelé matière contaminée) sur lequel il se trouve, puis touche sa bouche, son nez ou ses yeux sans s'être lavé les mains.

### Les milieux présentant un risque de transmission plus élevé

Les enquêtes sur les éclosions et les études scientifiques nous renseignent davantage sur la COVID-19 et nous appliquons ces nouvelles connaissances pour réduire la propagation de la maladie. Nous savons que le virus se transmet le plus souvent lorsque des personnes sont en contact étroit avec d'autres personnes infectées (présentant ou non des symptômes). Nous savons également que la plupart des transmissions ont lieu à l'intérieur.

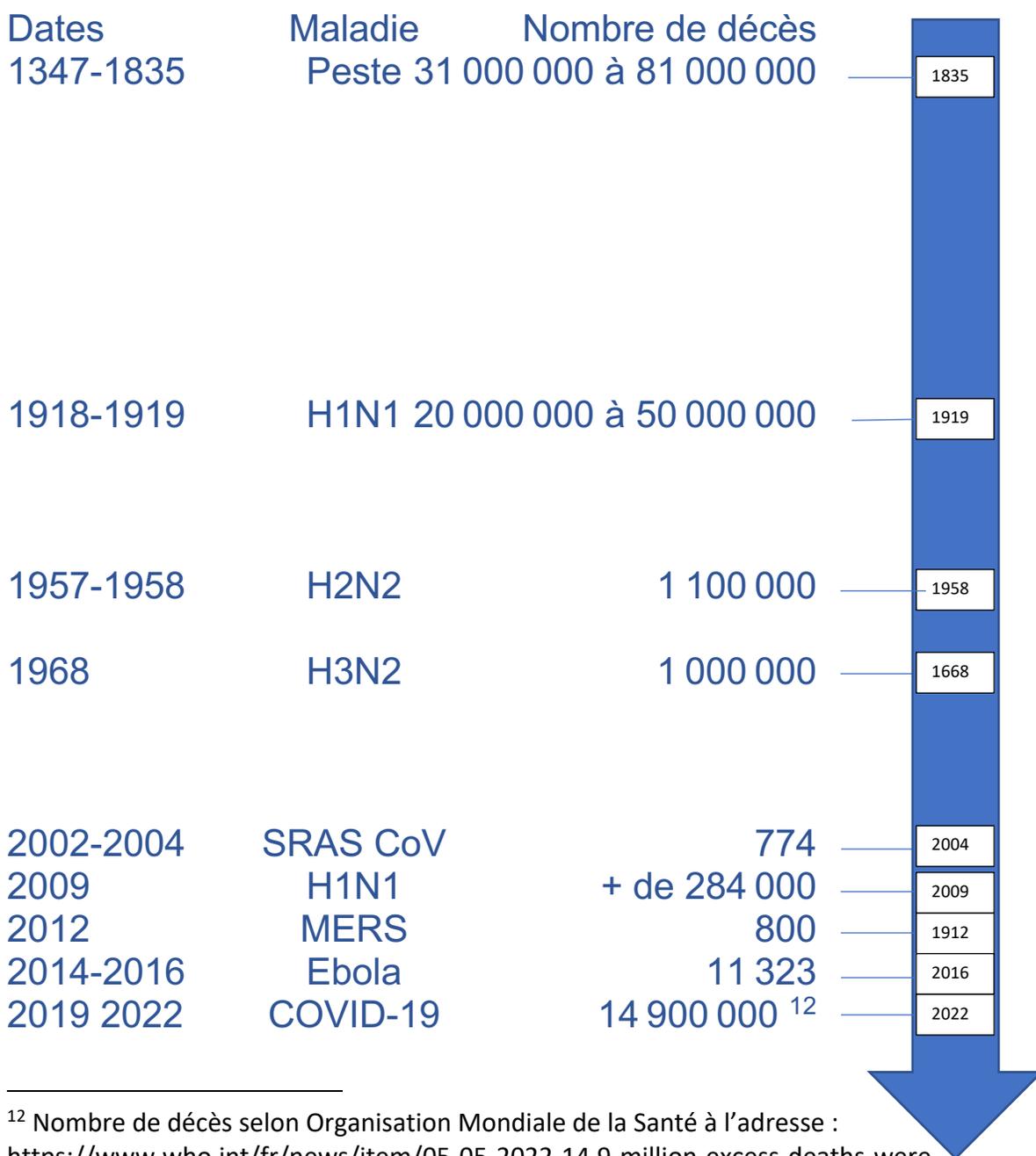
Les rapports d'éclosions dans des milieux mal ventilés permettent de penser que des aérosols infectieux étaient en suspension dans l'air et que des personnes ont inhalé le virus même en se tenant à une distance supérieure à deux mètres. Une salle de répétition de chorale, des cours de conditionnement physique et des restaurants, entre autres, sont des exemples de tels milieux. Certaines conditions environnementales, telles que la recirculation de l'air, ont pu faciliter la transmission dans ces milieux. Les activités qui augmentent la production de gouttelettes respiratoires et d'aérosols peuvent accroître le risque dans ces contextes (comme chanter, crier ou faire de l'exercice).

On ignore encore avec quelle facilité le virus se propage par contact avec des surfaces ou des objets.

Source : Site Internet du Gouvernement du Canada à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/maladies/2019-nouveau-coronavirus/professionnels-sante/principaux-modes-transmission.html> consulté le 31 octobre 2022.

## Annexe C — Ligne de temps des pandémies dans le monde

Cette ligne du temps présente les pandémies du monde, les écarts entre les événements représentent approximativement le temps entre la date de fin d'une pandémie et la fin de la suivante. Le nombre de décès supplémentaires est approximatif. Les méthodes d'évaluations diffèrent d'une époque à l'autre et d'une juridiction à l'autre.



<sup>12</sup> Nombre de décès selon Organisation Mondiale de la Santé à l'adresse : <https://www.who.int/fr/news/item/05-05-2022-14.9-million-excess-deaths-were-associated-with-the-covid-19-pandemic-in-2020-and-2021>

## Annexe D — Questionnaire d’entrevue

Merci de m’accorder de votre précieux temps,

Avant de démarrer l’entrevue, j’ai quelques questions d’ordre général :

- Quelle est la forme de propriété de l’entreprise ?
  - Depuis combien de temps l’entreprise existe-t-elle ?
  - Êtes-vous le fondateur ?
  - Est-ce une entreprise familiale ?
    - Êtes-vous membre de la famille ?
      - Si vous n’êtes pas le fondateur, quels sont les liens avec les fondateurs ?
    - Combien de membres de la famille œuvrent actuellement dans l’entreprise ?
    - Combien de membres de la famille détiennent des actions dans l’entreprise ?
    - Est-ce qu’il y a des non-membres de la famille qui détiennent des actions ?
  - Selon vous, cette entreprise est-elle en démarrage, en expansion ou à maturité ?
  - L’entreprise a-t-elle été confrontée à d’autres crises par le passé ? Précisez.
  - Avez-vous été personnellement confronté à d’autres crises par le passé ? Précisez.
  - Est-ce que l’entreprise a désigné une personne responsable de la gestion de crise ?
    - Si oui, combien de personnes (en équivalent temps complet) travaillent en gestion de crise ?
    - Depuis combien de temps ces personnes travaillent-elles en gestion de crise ?
  - Est-ce que votre volume de vente a été affecté par la crise de la COVID-19 ? Quelle est l’ampleur de cette variation ?
  - Combien de personnes travaillent actuellement dans l’entreprise ?
    - Combien étaient à l’emploi à la même période avant la crise ? (fin 2019)
  - Utilisez-vous le télétravail ? Est-ce nouveau ? Prévoyez-vous de continuer à utiliser le télétravail après la pandémie ?
- 
1. Pour débiter, parlez-moi de votre quotidien, d’une journée normale de travail.
  2. Comment votre engagement au travail a-t-il été affecté/modifié dans le contexte de la crise ?

3. Du point de vue personnel, quels sont les facteurs (caractéristiques) qui vous ont le plus aidés à survivre à cette période ? Qu'est-ce qui vous a aidé à passer au travers de cette crise ?
4. Considérez-vous avoir vécu sainement cette période ou aviez-vous des angoisses ?
5. À l'inverse, quels éléments ou caractéristiques personnels ont pu vous nuire pendant cette période ? Avez-vous des regrets ? Ou, si je pouvais le revivre, je...
6. Quel type de leader avez-vous été pendant cette crise ?
  - Logique traditionnelle (empreinte de sagesse avec la responsabilité et l'autorité)
  - Logique charismatique (transformer l'équipe)
  - Logique formelle (transactionnel : faire fonctionner l'équipe : récompenses, laisser-faire avec objectifs à atteindre)
7. Avez-vous changé votre approche de gestion, ou votre style de leadership pendant la crise ?
8. Parlez-moi de votre marché. (Avant, maintenant, prévu)
9. Avant la pandémie, quels étaient les principaux défis auxquels votre entreprise devait faire face en début d'année 2020 ?
10. Avant la pandémie, aviez-vous des plans pour la gestion d'une crise de toute sorte ? Étiez-vous prêt pour faire face à des crises ?
11. Pendant la pandémie, quels ont été les plus grands défis auxquels votre entreprise a dû faire face ?
12. Comment vous y êtes-vous pris pour assurer la survie de votre entreprise dans ce nouveau contexte de crise ? (Moyens utilisés)
  - Avez-vous adapté vos opérations ? (Méthodes, procédures, organisation du travail, structure, etc.)
  - Avez-vous adapté vos stratégies de marketing ? (Prix, produit/service, promotion, distribution)
  - Avez-vous adapté vos stratégies financières ? (Refinancement, nouveaux apports)

- Avez-vous adapté vos stratégies de gestion des ressources humaines ?  
(Embauche, congédiement, rétention, formation, traitement)
13. Jugez-vous que votre entreprise s'en soit mieux sortie de la crise, si vous vous comparez avec vos concurrents et les autres organisations de votre région ?
  14. L'aide gouvernementale était-elle accessible et suffisante pour votre entreprise, pour vos employés ?
  15. En quoi l'ambiance de travail (le climat de travail) a-t-elle été affectée par ce contexte ?
  16. Selon vous, comment les employés voient-ils l'avenir ?
  17. En période de relance, quels sont maintenant les principaux défis auxquels vous devez faire face maintenant ?
  18. Croyez-vous que d'autres crises se présenteront à nouveau dans l'avenir ? Peut-on s'y préparer ?
  19. Qu'avez-vous appris de cette crise ? (exemple: planification, mise en place d'une veille, création d'une cellule ou d'un comité de gestion de crise, etc.)
  20. Croyez-vous être mieux outillé advenant une autre vague majeure de COVID-19 ou une nouvelle pandémie dans l'avenir ? Pensez-vous être prêt à affronter tout autre type de crise ?

## Annexe E — Liste des codes et leurs définitions

### 1 À CODER

Section de transcription à coder à nouveau parce que les codes actuels ne conviennent pas

#### 2 Aide gouvernementale

Toutes formes d'aides des gouvernements municipaux, provinciaux et fédéral.

##### 2.1 Employés

L'aide gouvernementale pour les employés.

###### 2.1.1 Suffisante

L'aide gouvernementale est suffisante pour passer au travers de la crise

###### 2.1.2 Insuffisante

L'aide gouvernementale n'était pas suffisante pour passer à travers la crise

###### 2.1.3 Plus que suffisante

L'aide gouvernementale est trop généreuse pour nos besoins

###### 2.1.4 Accessibilité

L'aide gouvernementale était accessible.

###### 2.1.5 Non-accessibilité

L'aide gouvernementale était non accessible parce que trop complexe, onéreuse ou à cause de critères établis.

##### 2.2 Entreprise

L'aide de tous les paliers pour les PME

###### 2.2.1 Suffisante

L'aide gouvernementale est suffisante ou insuffisante pour passer au travers de la crise

###### 2.2.2 Insuffisante

L'aide gouvernementale n'était pas suffisante pour passer à travers la crise

###### 2.2.3 Plus que suffisante

L'aide gouvernementale est trop généreuse pour nos besoins

###### 2.2.4 Accessibilité/non

L'aide gouvernementale était accessible.

### 3 Style de leadership

#### 3.1 La logique formelle

« Commander, c'est-à-dire faire fonctionner le personnel. » Source : Le Management (Déry *et al.*, 2015), P. 399, tiré de Fayol P.5

##### 3.1.1 Le leadership transactionnel

« Les récompenses, le management actif par exception, le management passif par exception, le laissez-faire. » Source : La Management (Déry *et al.*, 2015) P.415

#### 3.2 La logique traditionnelle

« On ne conçoit pas l'autorité sans responsabilité, c'est-à-dire sans une sanction, récompense ou pénalité — qui accompagne l'exercice du pouvoir. » Source : Le Management, (Déry *et al.*, 2015) P.399 tiré de Fayol p.21

##### 3.2.1 Direction traditionnelle

« Les pratiques de directions sont empreintes d'un souci d'harmonie, les pratiques de direction sont empreintes d'authenticité. Les pratiques de direction sont fondées sur l'expérience, les pratiques de direction témoignent d'un respect pour le collectif. Les pratiques de direction sont empreintes de sagesse. » Source : Le Management, (Déry *et al.*, 2015) P, 425

#### 3.3 La logique charismatique

« L'art de commander repose sur certaines qualités personnelles et sur la connaissance des principes généraux d'administration. » Source : Le Management, (Déry *et al.*, 2015) P. 399, tiré de Fayol P.120

« La direction charismatique articule la sensibilité à l'environnement, l'élabore d'une vision pour le futur, mais aussi un projet de réalisation » Source : Le Management, (Déry *et al.*, 2015) P.412

##### 3.3.1 Leadership transformationnel

« Charisme, inspiration, stimulation intellectuelle, considération personnalisée » Source : Le Management, (Déry *et al.*, 2015) P.415

### 4 Apprentissages

Qu'est-ce que la crise a laissé comme apprentissage pour le président ou la présidente et l'organisation, la communauté

#### 4.1 Mieux outillé

À l'avenir nous serons mieux outillés pour faire face à une éventuelle nouvelle crise

#### 4.2 Fatalité

On ne peut pas apprendre de cette crise, elle était le Black Swan (dans le sens de Taleb), et l'on ne peut pas voir venir le prochain Black Swan malgré tous les apprentissages

#### 4.3 Cellule de crise

Mise en place d'une cellule de crise (comité de gestion de crise)

#### 4.4 Veille stratégique

Mise en place d'une veille stratégique pour voir venir les prochaines crises

#### 4.5 Apprentissage sur la planification

La manière de planifier a changé avec la crise

### 5 Stratégies des fonctions

#### 5.1 Ajustement du management

Modification du style de leadership en fonction de la situation à la Tanennbaum & Schmitd. Source : Le management, À l'ère des technologies de l'information (Turgeon, Lamaute et Lamaute, 2016) P147

#### 5.2 Ajustement des stratégies des ressources humaines

Changement stratégique pour s'adapter à la crise

##### 5.2.1 Stratégies de traitement

Nouveau mode de rémunération pour tenir en compte des caractéristiques de la crise

##### 5.2.2 Stratégies de formation

Développement de nouvelles stratégies de formation pour développer les capacités de la main-d'œuvre

##### 5.2.3 Stratégies de rétention

Nouvelles stratégies déployées pour retenir les employés en poste

##### 5.2.4 Stratégies de congédiement

Nouvelles stratégies pour congédier de façon permanente ou temporaire le surplus de main-d'œuvre causé par la crise

##### 5.2.5 Stratégies d'embauche

Ajustement des stratégies pour recruter de la nouvelle main-d'œuvre

#### 5.3 Ajustement des stratégies financières

Changement stratégique pour s'adapter à la crise

##### 5.3.1 Stratégies d'investissement

Apport de nouveaux capitaux par de nouveaux investissements des actionnaires (associés ou associées) ou par l'ajout de nouveaux actionnaires (associés ou associées)

##### 5.3.2 Stratégies de financement

Restructuration de la dette, nouveau financement, utilisation de nouvelles (aide d'urgence) ou de subventions existantes

## 5.4 Ajustement des stratégies marketing

Changement stratégique pour s'adapter à la crise

### 5.4.1 Nouvelles opportunités ou utilisation

Avec la crise, des clients ont demandé des produits l'ayant pour un usage autre de ce pour lesquels, ils avaient été dessinés, ou en font un nouvel usage.

### 5.4.2 Stratégies de distribution

Changement des réseaux de distribution, abandon de certains canaux ou utilisation de nouveaux canaux ou développement de canaux existant

### 5.4.3 Stratégies promotion

Changement de la stratégie de promotion des ventes, de la communication, utilisation nouvelle ou accrue des médias sociaux, organisation de nouveaux événements virtuels pour s'adapter aux nouvelles consignes

### 5.4.4 Stratégies de produit

Changement de la gamme de produits, réduction du nombre de produits offerts ou augmentation du catalogue de produits

### 5.4.5 Stratégies de prix

Changement de la structure de prix ou de la liste de prix pour s'ajuster à la crise

## 5.5 Changement du comportement du consommateur

Changement du comportement du consommateur provoqué par la crise. Ce changement de comportement peut-être plus ou moins permanent. Dans tous les cas, il implique un ajustement de la stratégie de marketing.

## 5.6 Ajustement des stratégies Opérations

Changements stratégiques au niveau des opérations, gestion des stocks, gestion de la qualité

### 5.6.1 Relations avec les fournisseurs/approvisionnement

Ce code inclut les relations positives et négatives entretenues avec les fournisseurs habituels ou nouveaux

### 5.6.2 Relations avec les sous-traitants

Les sous-traitants sont importants pour certaines PME, car ils remplacent la production ou permettent d'augmenter la gamme de produits ou la quantité produite.

### 5.6.3 Stratégies touchant la structure

Changements à l'organigramme

### 5.6.4 Stratégies organisation du travail

Réorganisation de la structure touchant l'organisation de la production : « Lean production », agile, etc.

### 5.6.5 Stratégies procédures de travail

Changement des procédures, manuel de procédures, réarrangement de la production ; gestion de la qualité

### 5.6.6 Stratégies méthodes de travail

Changement au niveau des équipements ou de la technologie ou changement d'usage des équipements

## 6 Innovation technologique

Toute innovation qui permet de mieux faire face à la crise, non au niveau des produits offerts, mais plutôt au niveau des opérations.

## 7 Stratégie du (de la) président(e)

Quelle stratégie semble avoir été utilisée durant la crise? Cela rejoint mon Hypothèse 1 : Certaines PME parviennent à survivre en profitant positivement des individus au centre de celle-ci en contexte de crise majeure.

### 7.1 Prolongement des dirigeants

« (...) les dirigeants sont amenés à jouer d'autres rôles importants. Ils peuvent être les concepteurs de la stratégie, responsable de sa formulation et de sa mise en œuvre. Ils peuvent aussi être les créateurs de contexte de formation des stratégies. » Source : Le management stratégique ; De l'analyse à l'action (Séguin *et al.*, 2008) P.32

### 7.2 Expression de la communauté d'acteurs

« Le rôle des dirigeants a consisté à orchestrer les actions venant de la base et à créer un contexte favorable à l'apprentissage collectif en mettant en place des structures appropriées, en adoptant un style de gestion favorisant la mise en commun et en tablant sur certaines valeurs partagées par l'ensemble des membres de l'organisation. » Source : Le management stratégique ; De l'analyse à l'action (Séguin *et al.*, 2008) P.33

### 7.3 Filon conducteur

« (...) les décisions ont tendance à converger en ensembles relativement homogènes et cohérents, qu'on peut appeler *patterns*. » Source : Le management stratégique ; De l'analyse à l'action (Séguin *et al.*, 2008) P.35

### 7.4 Construction d'un avantage concurrentiel

« L'action systématique des acteurs et de l'organisation mène à la construction d'un avantage qui permet à l'organisation de survivre dans un monde où la concurrence est souvent rude. » Source : Le management stratégique ; De l'analyse à l'action (Séguin *et al.*, 2008) P.35

## 7.5 Gestion de la relation organisation-environnement

L'environnement, une contrainte à l'action. Source : Le management stratégique ; De l'analyse à l'action (Séguin *et al.*, 2008) 2008 P27

L'environnement, un milieu à façonner. Source : Le management stratégique ; De l'analyse à l'action (Séguin *et al.*, 2008), P.28

Donc, d'un côté ou de l'autre, il y a un lien entre l'environnement et la stratégie de l'entreprise.

## 8 Caractère des individus

### 8.1 Engagement personnel

La personne s'engage plus ou moins dans l'entreprise durant la période de crise

### 8.2 Évaluation de l'importance de la crise

Évaluation de l'importance de la crise causée par la COVID-19 perçue par la dirigeante ou le dirigeant.

### 8.3 Compassion (empathie)

La compassion : « Il semble que ces gestionnaires préventifs, en étant plus conscients de la précarité et de la fragilité de l'être humain et de la nature, étaient aussi plus conscients de la condition humaine des autres. » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.86

L'inquiétude de voir d'autres entreprises fermer leurs portes.

### 8.4 Personne non névrosée (saine)

« (...) les personnes non névrosées avaient intégré leurs expériences traumatisantes en pardonnant à ceux qui en étaient responsables ou en se pardonnant pour leurs actions de ce moment. » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.87

### 8.5 Mécanisme de défense

Les huit mécanismes de défense (Pauchant et Mitroff, 1995)

#### 8.5.1 Fragmentation

« Tendance à la fermeture d'esprit. à la réduction de questions complexes en petites parties déformant le tout, au sentiment de toute-puissance que certains professionnels se donnent et à l'arrogance qu'ils expriment face à d'autres perspectives. » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.29

« La séparation extrême de différents éléments perçus comme opposés, poussant à une dichotomie extrême. » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.96

### 8.5.2 Projection

« L'attribution des actions ou pensées traumatisantes à d'autres personnes, objets ou causes. » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.96

### 8.5.3 Rationalisation

« L'intellectualisation exagérée d'une action, d'un événement ou d'une pensée. » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.96

### 8.5.4 Idéalisation

Action de représenter de façon idéale — Source : Logiciel Antidote 10

« L'attribution d'omnipotence à une autre personne, un autre objet ou à une organisation. » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.96

### 8.5.5 Grandiosité

Notre taille ou force nous protège de toute crise importante — (Pauchant et Mitroff, 1995)

« Sentiment d'omnipotence » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.96

### 8.5.6 Fixation

« L'engagement rigide à une suite particulière d'actions ou d'attitudes face à une situation menaçante. » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.96

### 8.5.7 Désaveu

La reconnaissance d'une réalité menaçante, mais avec la minimisation de son importance. Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.96

### 8.5.8 Négationniste

L'expression du refus de reconnaître une réalité ou des réalités menaçantes. — Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.96

## 9 Culture organisationnelle

### 9.1 État d'esprit de l'entreprise

Positive : État d'esprit serein de l'organisation

#### 9.1.1 Culture de crise

État d'esprit malsain de l'entreprise au niveau de la culture

### 9.1.2 Culture positive

Bon état d'esprit de l'entreprise au niveau culturel face à des crises

### 9.2 Suppositions cognitives

Hypothèses ou conclusions basées sur des hypothèses. Croyances collectives dans l'organisation.

### 9.3 Suppositions affectives

Émotions de la culture de l'organisation. État affectif. Présomptions

### 9.4 Propriété de l'organisation

Dans cette culture, on croit l'organisation invulnérable et suffisante pour ne pas considérer les crises

### 9.5 Propriété de l'environnement

Dans cette culture, on croit que l'environnement nous sera toujours favorable en cas de crise. Environnement sans danger

### 9.6 Propriété de la crise

La crise vient du mal, n'est pas importante, tellement unique (on ne peut pas s'y préparer, la solution vient d'elle-même. Les solutions techniques et financières sont suffisantes. Pas d'apprentissage possible. (Pauchant et Mitroff, 1995)

### 9.7 Propriétés d'efforts préalables [à la crise]

Lors d'une crise on suit le plan, l'équipe est bonne donc pas de souci, seuls les cadres sont impliqués pour ne pas apeurer les employées et les employés. Nous sommes tenaces et résistants. Nous savons manipuler l'information, il faut protéger l'image. Il faut s'assurer que notre fonctionnement interne reste intact.

## 10 Structure organisationnelle [design organisationnel]

### 10.1 Importance de la cellule

La cellule de gestion de crise occupe une place importante [pas au sous-sol]

### 10.2 Composition de la cellule

#### 10.2.1 Président(e) seul(e)

Seule personne responsable de la gestion de crise

#### 10.2.2 Président(e) + Cadres

Seules personnes responsables de la gestion de crise

#### 10.2.3 Représentants(es) de tous les services

Personnes responsables de la gestion de crise

### 10.3 Tâche de la cellule de crise : facilitation des échanges

Faciliter les échanges entre les unités de l'organisation à commencer par la présidence

#### 10.4 Circulation de l'information entre les unités

Présence ou absence d'un système de communication sur la crise entre les unités de l'organisation

#### 10.5 Formation en gestion de crise

Formation systématique et formelle sur la prévention en gestion de crise.

#### 10.6 Expériences en gestion de crise

Le dirigeant(e) possède une expérience antérieure en gestion de crise dans le même milieu ou un autre milieu

#### 10.7 La gestion crise : partie intégrante des processus et procédure

Dans toute l'organisation, l'on intègre et se questionne sur la gestion de crise

#### 10.8 Existence de cellule de crise interorganisations

Existence d'une forme de groupe d'entraide entre les entreprises pour mieux gérer la crise.

#### 10.9 Reconnaissance des bonnes actions dans l'organisation

Systèmes de valorisation et de récompenses liés aux bons comportements des personnes en prévention de crise.

#### 10.10 Relations entre responsables de crise et autres unités

Existence et qualité des relations entre les différentes unités et la cellule de gestion de crise.

#### 10.11 Absence de la désignation de responsable de crise

Aucune personne n'est affectée à la gestion de crise, même durant la crise.

#### 10.12 Existence d'une cellule de crise ad hoc

Création d'une cellule de crise durant la crise pour gérer de façon ponctuelle et spontanée la crise

#### 10.13 Existence d'une cellule de crise permanente

Cellule de crise partie intégrante de la structure de l'organisation

### 11 Stratégies organisationnelles

#### 11.1 Effets secondaires

La crise comporte des effets secondaires qui peuvent créer des inefficiences (Barnard, 1938)

Les effets secondaires peuvent durer des dizaines d'années. (Pauchant et Mitroff, 1995)

### 11.1.1 Maîtrise des dégâts

Sommes-nous parvenus à maîtriser les dégâts dus aux effets secondaires de la crise ? Conscience des effets sur tous les acteurs économiques, sociaux et environnementaux.

Réduire le plus possible les effets de la crise tant au niveau physique que symbolique. Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.164

### 11.1.2 Récupération

Poursuivre les activités normales, bien que d'importantes ressources soient mobilisées par la gestion même de la crise, et d'un autre côté, regagner les parts de marché potentiellement perdues durant la crise. (Pauchant et Mitroff, 1995)P.165

## 11.2 Apprentissage au niveau stratégique

« ... des gestionnaires ont intégré des efforts de gestion des crises dans le processus naissant, dans certaines organisations, de "l'apprentissage organisationnel", connu aussi sous le vocable de "l'organisation apprenante" ». Ce processus, basé sur la notion d'apprentissage permanent, une volonté de développement des personnes, une coopération accrue entre les parties prenantes, l'emploi d'une pensée systémique et l'utilisation explicite du processus de dialogue, semble particulièrement accueillant pour la gestion des crises et des paradoxes. » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995)P.234

### 11.2.1 Prévention de la contre-production

Prévenir les effets négatifs et destructeurs d'une organisation. À toute production est associée une contre-production.(Pauchant et Mitroff, 1995)

## 11.3 Signes précurseurs

Décryptage des signes avant-coureurs de la crise éminente. (Pauchant et Mitroff, 1995)

### 11.3.1 Prévention stratégique

« Les gestionnaires plus préventifs sont parfois capables de reconnaître même les signes les plus faibles » Source : La gestion des crises et des paradoxes ; Prévenir les effets destructeurs de nos organisations (Pauchant et Mitroff, 1995) P.165

### 11.3.2 Préparation stratégique

Préparation à celles que l'on ne peut éviter malgré un effort de prévention (meilleure sécurité, constitution d'une cellule, développement d'une culture de prévention, etc. (Pauchant et Mitroff, 1995) P.165