

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS EN SITUATION DE CRISE : CAS DES ENTREPRISES EN CONTEXTE DE COVID-19

**Doumagay Donatienne
MOSKOLAÏ**

Membre du CEREG
Faculté des Sciences Économiques et
de Gestion
Université de Yaoundé II
(Cameroun)

**Kouanang Marcellin
TCHATCHOUANG**

Faculté des Sciences Économiques et
de Gestion
Université de Yaoundé II
(Cameroun)

RÉSUMÉ:

Les mutations sans cesse croissantes de l'environnement poussent les entreprises à intégrer le changement dans leurs modes de gestion. Qu'elles soient petites ou grandes, elles font face à d'importants défis, dont celui de la gestion des risques. À cet effet, l'objectif de cet article est d'analyser les mécanismes mis sur pied par les entreprises pour gérer de façon efficace les risques financiers en période de Covid-19. Ainsi, à travers une méthodologie qualitative, nous effectuons une étude de cas multiple auprès de quatre entreprises basées au Cameroun. Les résultats relèvent qu'en période de crise sanitaire, la capacité de résilience et la diversification du portefeuille d'activités sont les principales stratégies adoptées par les entreprises pour limiter les risques financiers.

Mots-clés: Changement organisationnel ; Risques financiers ; Adaptation ; Crise ; Covid-19.

ABSTRACT

The ever-increasing changes in the environment are pushing companies to integrate change into their management methods. Whether small or large, they face significant challenges, including that of risk management. To this end, the objective of this article is to analyze the mechanisms put in place by companies to effectively manage financial risks during Covid-19. Thus, through a qualitative methodology, we carry out a multiple case study with four companies based in Cameroon. The results show that in times of health crisis, the capacity for resilience and the diversification of the portfolio of activities are the main strategies adopted by companies to limit financial risks.

Keywords: Organizational change; Financial risks; Adaptation; Crisis; Covid-19.

INTRODUCTION

Les mutations que vivent les organisations conduisent à la mise en place des mécanismes d'adaptation assurant leur survie. La gestion des risques a pendant longtemps été associée à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre différentes pertes associées à des accidents (Dionne, 2013). La réglementation internationale des risques a débuté durant les années 1990 et les entreprises financières ont développé des modèles de gestion des risques internes et des formules de calcul du capital pour se protéger contre les risques non anticipés et pour réduire le capital réglementaire. C'est également durant ces années que la gouvernance de la gestion des risques est devenue essentielle, que la gestion des risques intégrée a été introduite et que les premiers postes de gestionnaire des risques ont été créés (Dionne, 2013).

Les évolutions des activités économiques rendent la gestion des risques incontournable dans la gestion globale de l'entreprise d'aujourd'hui. Selon Raïs (2012), la gestion des risques s'est développée à travers les pratiques et les besoins des entreprises d'une part et grâce à la recherche scientifique qui s'est investie dans ce champ de modernisation des méthodes de gestion. Depuis les années 2000, elle tend à être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise et devient un élément qui peut influencer sur les principes d'organisation de l'entreprise. En effet, le risque financier renvoie au fait de perdre de l'argent à la suite d'une opération financière (un placement de capitaux en vue d'un gain monétaire, un emprunt bancaire, etc.) ou d'une opération commerciale ayant une incidence financière (un achat ou une vente à crédit ou en devise étrangère, etc.). L'instabilité des marchés financiers a rendu nécessaire une bonne gestion des risques financiers pour tout dirigeant d'entreprise (Mellios, 2003). Mais toutes ces réglementations, règles de gouvernance et méthodes de gestion des risques n'ont pas été suffisantes pour empêcher la crise financière de 2007 (Dionne, 2013). Dans le langage économique, la crise désigne le moment de retournement de la conjoncture économique, le temps de passage d'une période d'expansion ou d'essor assez soutenue à celui d'une phase de dépression ou de contraction plus ou moins longue ; elle peut se manifester sous différentes formes. La conduite du changement varie selon leur nature ou leur ampleur. La pérennité d'une entreprise dépend donc de sa capacité à créer des conditions favorables pour mettre en œuvre le changement dans l'entreprise.

La crise que le monde vit actuellement, qui n'a pas épargné l'Afrique encore moins le Cameroun, est une crise sanitaire liée au nouveau Coronavirus (Covid-19). Les individus, tout comme les entreprises se situent plus que jamais, dans une situation d'incertitude totale ; dans une telle situation, l'avenir est non probabilisable et l'on ne peut donc faire de prévision. Ainsi, le changement est utile pour l'entreprise dans un souci de conservation de l'équilibre ou dans un souci de transformation totale. Le changement organisationnel, en tant que pratique managériale, peut être volontaire ou imposé (Soparnot, 2004) et renferme un caractère naturel (Giroux, 1991). D'après Collerette et al. (1997), le changement organisationnel doit avoir un aspect relativement durable dans un sous-système de l'organisation. Il peut être conçu comme un processus progressif par lequel une intention au départ générale, est déclinée de façon de plus en plus précise, et éventuellement redéfinie lorsque des difficultés imprévues sont rencontrées (Romelaer, 1997). Il s'agit d'un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des

compétences et constitue un apprentissage pour l'organisation, selon Guilhon (1998). En effet, de petits changements peuvent avoir des conséquences importantes, et donc précipiter une rupture. Toutefois, ce qui est une rupture pour certains peut être appréhendé comme une modification sans importance pour d'autres. Desreumex (1996) et Soparnot (2004) soulignent le caractère graduel du changement ; pour Mintzberg et Westley (1992), le changement est vu comme un phénomène progressif fait de petites modifications cumulatives.

La pérennité d'une entreprise dépend donc de sa capacité à créer des conditions favorables pour mettre en œuvre le changement dans l'entreprise. C'est pourquoi dans un contexte où le marché financier est embryonnaire comme celui du Cameroun, il s'avère nécessaire de connaître les réalités que vivent les entreprises en matière d'efficacité de la gestion des risques financiers en situation de crise. Ainsi, comment les entreprises s'adaptent-elles pour gérer efficacement les risques financiers en période de crise ? Face à l'enjeu des débats concernant la couverture des risques financiers en situation de crise, il semble nécessaire de réaliser un état des lieux des travaux théoriques et des pratiques. L'objectif général est donc d'analyser les mécanismes mis sur pied par les entreprises pour gérer de façon efficace les risques financiers en période de Covid-19. Il s'agit d'une étude qualitative basée sur une stratégie d'étude de cas multiple portant sur un échantillon de 04 entreprises situées au Cameroun.

L'article est organisé en trois sections : une première passe en revue la littérature, une deuxième met en exergue le cadre méthodologique et une troisième présente les principaux résultats.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Le cadre théorique de l'étude

Le modèle classique de Modigliani et Miller (1958), concernant la structure optimale du capital a été au cœur des débats théoriques sur les déterminants de la gestion des risques par les entreprises. Cependant, Knight Frank (1921) est présenté comme le pionnier de la théorie du risque. Il distingue le risque (situation où les possibilités de l'avenir sont connues et probabilisables) de l'incertitude. Knight a également développé une première typologie des risques dans l'entreprise. Il distingue deux types de risques : le risque pur dont la concrétisation résulte essentiellement d'évènements extrinsèques à l'entreprise, du risque spéculatif ou financier qui résulte véritablement des décisions de l'entreprise.

Depuis Jensen et Meckling (1976), la relation d'agence sert de grille de lecture pour les relations dirigeants/actionnaires et fournit un cadre théorique à l'analyse de la « gouvernance des entreprises » ; elle légitime une vision de l'entreprise appartenant aux seuls actionnaires. L'intérêt de cette approche est de définir les conditions d'un contrôle, par les actionnaires, des dirigeants qui disposent d'informations privilégiées et qui peuvent être tentés d'adopter des stratégies répondant à leurs objectifs propres. Afin de réduire ces divergences d'objectifs, les dirigeants doivent rendre compte de leurs décisions en justifiant qu'elles se focalisent sur la création de valeur pour les actionnaires, qui attendent des informations fiables et des engagements sur les performances futures.

La conduite du changement varie selon leur nature ou leur ampleur. En tant qu'évolution d'un état vécu à un état désiré, le changement évolutif est inspiré de

la biologie des espèces dont le principe fondamental est l'évolution progressive, libre et imperceptible. La théorie évolutionniste qui a pris de l'ampleur avec l'étude de Nelson et Winter (1982) fondée sur une analyse du comportement d'adaptation des entreprises a ouvert un nouveau paradigme centré sur la rationalité limitée, l'innovation, la sélection et la survie des firmes dans un environnement donné. L'objectif de la firme n'est plus la seule maximisation des profits mais sa survie, compte tenu de ses caractéristiques initiales (technologie, routines organisationnelles), de ses connaissances (individuelles et collectives) et compétences spécifiques issues de son histoire. Les routines de la firme ne sont pas inertes ; l'apprentissage l'amène à réorienter sa trajectoire technologique et organisationnelle et sa capacité dynamique pour s'adapter (ou pas) à son environnement : ceci constitue, sur le long terme, sa vitalité entrepreneuriale. Une grande partie de la littérature sur le changement organisationnel vise donc à comprendre comment des organisations ou des comportements organisationnels peuvent être modifiés pour améliorer le fonctionnement des entreprises (Dibella, 2007).

1.2. La gestion des risques financiers en entreprise

Toute entreprise est confrontée à une multitude de risques. Selon Vernimmen (2012), un risque peut être systémique (il est inévitable et non gérable au niveau de l'entreprise) ou spécifique (il provient uniquement d'éléments particuliers de l'entreprise pouvant résulter d'une mauvaise gestion et d'évènements économiques ou financiers).

Le risque étant inhérent à toute entreprise humaine, la gestion des risques est une activité très ancienne dans le monde de l'entreprise et relève autant du management courant que de la stratégie, son impact pouvant remettre en cause l'existence même de l'entreprise (Raïs, 2012). Dans les années 80, la gestion des risques était plus l'affaire des entreprises financières. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises non financières investissent dans la fonction de gestion des risques et mettent en place des processus de gestion des risques ou ERM (Enterprise risk management) (Raïs, 2012). Dans un rapport publié en 2004, le COSO a défini un cadre de référence sur le management des risques dans l'entreprise où l'ERM est appréhendé comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation¹. La gestion des risques, repose sur un processus séquentiel et itératif de même structure et consiste à réaliser successivement l'analyse, le traitement et le suivi des risques suivant la classification de Bouazabia et Boudjedra (2007) : étude préalable ; identification ; évaluation ; traitement ; capitalisation et suivi.

L'étude préalable du processus de la gestion des risques débute par une phase visant à : préciser les politiques et objectifs de l'entreprise, en particulier situer la gestion des risques dans la ligne de management de l'entreprise ; définir les objectifs à plus ou moins long terme ; constituer un groupe de travail et fixer les modalités de l'étude ; fixer le champ et le délai de l'analyse des risques ; collecter les informations utiles. L'identification des risques consiste à mettre en évidence les menaces ou vulnérabilités auxquelles l'entreprise est confrontée, ainsi que les enchaînements des événements pouvant conduire à l'évènement non souhaité.

¹ Voir www.coso.org

L'évaluation des risques comporte généralement trois étapes : l'identification des facteurs, leur classement par priorité et leur classification. Selon Bouazabia et Boudjedra, (2007), la phase d'évaluation des risques a pour objet de classer ces risques et de les différencier selon leur acceptabilité.

La phase finale du processus de management des risques est le traitement des risques. Selon Mandzila et Zéghal (2009), pour véritablement exploiter le risque, le management doit mettre sous tension les sources de risques ; la connaissance ou l'identification des risques constitue en soi, pour l'entreprise, un avantage comparatif. En effet, le risque peut représenter une menace pour la compétitivité de la firme ; la direction de l'entreprise doit convenir d'une stratégie raisonnable et définir les mesures nécessaires adaptées à l'ensemble des risques. Pour Raïs (2012), la stratégie de gestion des risques va au-delà du management des risques, dans le sens où elle est définie comme une approche structurée et cohérente pour identifier, évaluer et gérer les risques.

1.3. Des crises sanitaires aux changements organisationnels

La crise en tant que bouleversement vécu par le sujet ou la population prend une tournure inédite au XXI^e siècle (Hassid, 2008). Dans un contexte marqué par l'accroissement des flux internationaux, la concentration urbaine, le développement du progrès technique en même temps que la multiplication des parties prenantes aux risques (consommateurs, médias, entreprises, etc.), la gestion des crises est devenue un impératif.

Étymologiquement, le mot « crise » est issu du vocabulaire médical où il représente l'étape charnière, le moment ultime d'une maladie qui peut, en ce point critique, évoluer vers la guérison comme vers la mort (Ordioni, 2011). D'après Ackerknecht (1948), les crises sanitaires sont des événements, touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité ou surmortalité. On dénombre, selon l'Organisation Mondiale de la Santé, plusieurs pandémies parmi lesquelles le nouveau virus SARS-Cov2 à l'origine de la maladie Covid-19 qui a été identifié initialement en Chine (ville de Wuhan) en décembre 2019². Il fait partie de la famille des coronavirus qui provoquent des maladies pouvant aller du simple rhume au syndrome respiratoire aigu sévère ; on ne sait pas encore exactement d'où il provient mais la piste de l'origine animale est privilégiée³.

La Covid-19 s'est propagée dans tout le monde entier et n'a pas épargné le Cameroun. Ce dernier est devenu très rapidement l'épicentre de cette maladie en Afrique occidentale et centrale ; les premiers cas ont été détectés à l'aéroport de la capitale, Yaoundé (Ammassari, 2020). Malgré les mesures prises rapidement par le gouvernement pour isoler les cas initiaux, dépister et tracer les contacts, la transmission au sein de la communauté s'est emparée du pays. Il est difficile de connaître l'ampleur des transmissions à cause de l'accès limité aux services de test. Pour maîtriser les symptômes, la riposte du Cameroun est confrontée à des contraintes considérables⁴, en particulier pour ce qui est d'élargir le dépistage et le traçage des contacts, de fournir des unités de soins intensifs/des respirateurs artificiels pour les personnes gravement atteintes, ainsi que des équipements de

² Information issue du site de l'Organisation Mondiale de la Santé : <https://www.who.int/fr>.

³ Source : <https://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/>

⁴ Mesures prises le 17 mars 2020 par le Gouvernement dans le cadre de la riposte à la Covid-19.

protection individuelle adaptés destinés au personnel médical.⁵ La mise en place rapide de programmes d'éducation des communautés mettant l'accent sur l'hygiène des mains et l'éloignement physique est une problématique actuelle, en particulier dans les zones urbaines pauvres et souvent surpeuplées.

Ainsi, les situations de crises affectent tous les secteurs d'activité et le monde professionnel subit de plein fouet cette crise marquée souvent par de profonds changements. Le changement peut aboutir à différentes formes de transformation organisationnelle : la création, la revitalisation, la réorientation et le redressement (Allaire et Firsirotu, 1985). En effet, la création est la transformation la plus profonde car les croyances sur ce qu'est l'entreprise et sa raison d'être doivent être fondamentalement modifiées. La revitalisation ou le changement des pratiques de l'organisation consiste en un changement de perspective face au potentiel et aux attentes qu'on a vis-à-vis de l'organisation. La réorientation c'est lorsque le champ d'activité de l'organisation peut alors être étendu, ou certaines activités progressivement remplacées par de nouvelles. Le redressement ou la restructuration pour la survie à court-terme, est une opération visant à rationaliser les activités d'une organisation qui est dans une situation désespérée.

L'intention de tout changement organisationnel est de faire passer l'organisation de son état actuel à un état plus souhaitable (Ragsdell, 2000). Cependant, selon Boubakary (2019), parmi les nombreuses typologies existantes pour décrire le changement en fonction de son objectif, celle proposée par Mintzberg et Westley (1992) offre un cadre d'analyse particulièrement intéressant, car elle permet de réfléchir à la fois au contenu et aux niveaux de changement. L'intérêt d'une telle typologie réside, tout d'abord, dans la distinction de deux dimensions principales du changement en fonction de son objectif : les changements au niveau organisationnel (relatifs à la situation actuelle de l'entreprise) et les changements au niveau stratégique (concernant la direction que prend l'entreprise). Ensuite, la distinction du changement en termes de profondeur, selon un continuum allant du niveau le plus restreint, concret ou tangible, au niveau le plus large, conceptuel ou abstrait (Boubakary, 2019).

2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

2.1. La démarche méthodologique

La posture épistémologique interprétativiste a été adoptée dans le cadre de cette étude. Il s'agit d'une étude qualitative reposant sur une stratégie d'étude de cas multiple. La taille de l'échantillon est de quatre entreprises dont deux du secteur « transport » et autant du secteur « hôtellerie ». Elles sont installées dans la ville de Yaoundé, capitale politique du Cameroun. Outre, l'étude documentaire, un guide d'entretien semi-directif a été utilisé comme outil de collecte de données. Les entretiens ont une durée moyenne de dix jours. Les informations obtenues ont fait l'objet d'analyses de contenu thématique manuelles et automatisées via le logiciel NVivo-10. Le tableau 1 ci-après fait une présentation du déroulement des entretiens.

⁵ Propos de Malachie Manaouda (Ministre de la santé), cité par : fr.Afriquenews.com.

Tableau 1 : Présentation synoptique du déroulement des entrevues

Eléments	Hôtel Mirador SARL.	Hôtel Maguy SA.	Touristique Express SA.	Finexs Voyage SARL.
Directeur	Oui	Oui	Non	Oui
Agent d'appui	Non	Non	Oui	Non
Nombre de déplacements effectués	01	02	02	02
Durée moyenne de chaque entretien	50min12s	1H10min	43min45s	2H20min
Entretiens téléphoniques réalisés	Non	Non	Non	Non
Accès aux documents sur l'établissement	Non	Non	Non	Non
Accès aux données financières sur l'établissement	Non	Non	Non	Non

Les entretiens sont réalisés avec des responsables des entreprises impliquées étroitement dans les mécanismes de gestion des risques développés en plusieurs thèmes. Pour obtenir des rendez-vous au sein des entités, les demandes ont été adressées aux différents chefs d'entreprises de ces entités. Parmi les dix entités contactées, quatre ont répondu favorablement. L'analyse des données s'est faite en trois étapes principales : la retranscription des données, l'analyse thématique et le traitement des données.

2.2. Les caractéristiques de l'échantillon

L'étude a porté sur les entreprises du secteur de services et selon l'Institut Nationale de Statistique (2020), au Cameroun, plus de 84% des entreprises évoluent dans le secteur tertiaire. Les tableaux 2 et 3 qui suivent présentent les principales caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 2 : Caractéristiques des répondants

Eléments	Titres	Secteurs d'activités	Niveaux d'études
Hôtel Mirador	Directeur général	Hôtellerie	Supérieur
Touristique express	Agent d'appuis	Transport interurbain	Supérieur
Finexs Voyage	Chef d'agence	Transport interurbain	Supérieur
Hôtel Maguy	Directeur	Hôtellerie	Supérieur

Tableau 3 : Récapitulatif des informations sur l'échantillon

Eléments	Hôtel Mirador	Touristique express	Finexs Voyage	Hôtel Maguy
Statuts	SARL	SA	SARL	SA
Catégories	Deux étoiles	Première	Première	Une étoile
Localisations	Yaoundé	-Kousseri -Maroua -Garoua -Ngaoundéré -Bertoua -Yaoundé -Douala	-Yaoundé -Douala	Yaoundé
Activités	Hôtellerie	Transport en commun	Transport en commun	Hôtellerie
Durée d'existence	27 ans	25 ans	20 ans	17ans
Direction générale	Yaoundé	Yaoundé	Douala	Yaoundé

3. PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

3.1. La perception, la typologie des risques et les conséquences de la covid-19

Perception de la notion de risque par les entreprises

Le risque est un facteur susceptible d'influencer la performance d'une entreprise. Cependant d'après les résultats, les responsables des entreprises interrogées de l'échantillon affirment que le risque est non seulement une source de menace pour les entreprises mais aussi une source d'opportunités.

Pour l'entreprise Touristique Express, le risque est lié à la non-satisfaction des investisseurs comme l'affirme le responsable : « *le risque est une menace et une opportunité dans la mesure où, plus on a des investisseurs des tiers, plus la rentabilité devient double et s'ils ne sont pas bien gérés ou alors s'ils ne sont pas satisfaits, ils peuvent retirer leurs avoirs. Donc, comme il y a autant de bus il y a autant de tiers, de propriétaires. Si ces tiers se retirent, soit par mésentente soit par, je ne sais pas trop, ça nous causera des torts* ». Pour Maguy Hôtel, le risque « *est à la fois une menace et une opportunité. C'est une menace parce qu'on peut voir son chiffre d'affaires baisser et son entreprise fermer carrément et une opportunité aussi parce que ça nous fait réfléchir deux fois plus pour mieux affronter ces risques-là* ». Selon Mirador Hôtel, le risque est une opportunité et une menace « *(...), parce que nous sommes contraints de laisser la prévision journalière pour gérer le risque parce que la prévision journalière était peut-être d'atteindre le chiffre d'affaires si on veut prendre le jour, ça, c'est l'objectif principal ; maintenant, si on a un malfrat qui arrive, on est obligé de suspendre l'objectif principal pour gérer cette situation-là d'abord. Maintenant ça va nous permettre aussi de prévoir, OK ! Donc quand il y a ce cas, on dit oui on capitalise plutôt, en fait, on maîtrise la situation. Vous aviez des clients qui arrivent dans une chambre qui ouvrent un robinet d'eau, laissent couler et partent, ils vous mettent la clim et partent, d'autres vont même avec les clés* ».

Quant à l'entreprise Finexs Voyage, « *le risque ici, peut être vu sur deux aspects : premier aspect, le risque peut être positif d'ailleurs il est même positif, c'est-à-dire que comme dit l'adage vulgairement « qui ne risque rien n'a rien ». Donc il faut pouvoir risquer ça devient une opportunité pour prétendre à un retour efficient ou retour positif. (...) Le deuxième aspect, la manière dont on manage le risque ça, c'est évident que si on manage le risque avec beaucoup de légèreté, il*

aura un impact négatif dans votre évolution, quand vous aviez pris un risque il faut toujours être prêt comme on dit à la maison là, le risque devient transformé parce que les deux aspects sont concomitants : l'opportunité et la négation par exemple ne sont pas comme vous l'aviez dit tout à l'heure, le risque peut alors être une opportunité et une menace, mais ça dépend de la manière dont on le manage ».

Origines et principaux types de risques financiers en période de Covid-19

Pour Mirador Hôtel, les risques financiers proviennent des transactions financières avec les différentes parties prenantes. Pour Maguy Hôtel, le risque financier provient de « (...) la baisse et le manque de la clientèle, etc. ». Par contre, pour l'entreprise Finexs Voyage, le risque est interne à l'entreprise car il provient des défaillances dans la gouvernance de l'entreprise comme l'affirme son responsable à travers le verbatim suivant : « il y a des risques contingents, il y a des risques qui émanent de nous-mêmes ; j'ai parlé de la faiblesse du management si on est faible en termes d'administration, vous exigez un risque, vous vous plombez et maintenant il y a autre chose comme effet contingent comme la crise du Covid-19 qui arrive contre notre volonté, on n'est juste obligé de la suivre ».

D'après les résultats issus des personnes interrogées, les entreprises font face à plusieurs risques en cette période de Covid-19. Si « l'absence des clients » est considérée comme un des risques importants ayant affecté le fonctionnement des entreprises durant cette période, d'autres risques ont affecté ces entreprises à savoir : l'absence de liquidité, le non-respect des échéances et des clauses contractuelles de crédit envers les prêteurs, l'augmentation des dettes qui a favorisé les licenciements des personnels, la baisse du chiffre d'affaires et la rareté continue des clients. Le responsable de l'entreprise Finexs Voyage affirme que « l'absence de liquidité qui a fait que toutes les prévisions que nous avons pu mettre en place n'ont pas pu être réalisées, nous devenons alors tributaires face aux partenaires financiers qui ont bien voulu mettre certaines ressources à notre disposition moyennant un échéancier, on n'a pas respecté cet échéancier ». Le responsable de l'Hôtel Maguy affirme que leur « (...) entreprise a fait face à des très grands problèmes : déjà nous constituons un groupe qui est « Maguy » qui fait dans la restauration, hôtellerie, location des tentes, des chaises, etc. Sur 4 identifiants, il n'en reste que 2 ; on a fait recours à la liquidation à certaines personnes pour rembourser les dettes ».

Pour Mirador Hôtel, le risque rencontré est dû au non-respect des clauses contractuelles de crédit avec les banques bien que l'entreprise soit retenue parmi les hôtels habilités pour accueillir les compétitions sportives telles que la CAN et le CHAN. C'est ainsi qu'un responsable affirme : « (...) nous étions en train de nous préparer à recevoir le CHAN et la CAN parce que nous avons été sélectionnés parmi les hôtels qui devront accueillir ces évènements. Il va de soi que nous avons, par rapport à ça, engagé certains travaux qui nous ont amenés à prendre du crédit et ce crédit à l'heure actuelle, nous serre déjà la gorge. Parce que le renvoi de la CAN et du CHAN et la COVID encore dedans ! un, on n'a pas pu avoir nos rentrées financières qui devaient nous permettre de respecter nos engagements vis-à-vis de la banque, ce qui fait que la banque, voyant que nous sommes plus un bon risque, a stoppé le financement de nos activités. C'est la reprise des choses qui est en train de vouloir décanter petit à petit la situation ».

3.2. Les stratégies de gestion des risques en période de covid-19

Méthodes d'identification et d'évaluation des risques financiers en période de Covid-19

Les risques financiers sont issus des transactions financières entre les parties ; à cet effet, pour mieux les gérer, il est important pour les entreprises d'abord de les connaître. D'après les résultats issus des personnes interrogées, les entreprises mobilisent plusieurs méthodes pour identifier et évaluer les risques financiers en cette période de Covid-19. Si « *l'observation* » est considérée comme un facteur d'identification et d'évaluation des risques financiers, les résultats montrent qu'il existe d'autres méthodes à savoir : « *la variation des recettes, les rapports mensuels issus des transactions bancaires d'un système de reporting d'informations pour suivre le comportement des clients, les observations journalières pour effectuer des contrôles et produire des rapports et les chauffeurs et boîtes de suggestions de l'entreprise qui favorisent la remontée des informations du terrain* » (Propos du responsable de Mirador Hôtel).

L'entreprise Finexs Voyage utilise, pour identifier les risques en cette période de Covid-19, la variation des recettes comme l'affirme le responsable : « *les recettes sont déjà un indicateur, on prend aujourd'hui l'exemple avec la marche du 22 septembre 2020, vous voyez bien que les voitures sont encore garées ! Alors qu'hier ce n'était pas ça et nous espérons aussi que demain ça ne sera pas ça* ». Pour l'entreprise Maguy Hôtel, les risques financiers sont identifiés à l'aide des comptes bancaires comme l'affirme un responsable : « *(...) à l'aide des comptes bancaires lorsque nous faisons des transactions nos rapports mensuels. La baisse de la clientèle seule nous fait voir ça, c'est-à-dire, jour pour jour, mois pour mois, (...) quand on fait nos bilans* ». Pour Mirador Hôtel, l'identification des risques financiers se fait à partir d'un système de reporting d'informations pour suivre le comportement des clients bien que par la suite, cela ait permis de leur proposer les meilleures prestations. Cela peut s'illustrer via les propos du responsable : « *du vécu quotidien du monde de l'hôtellerie, c'est-à-dire que plus les clients arrivent, plus on apprécie leurs comportements ; d'ailleurs, à partir du cardex qui est un document, une fiche qui nous retrace le comportement de chaque client qui arrive chez nous, ce document nous permet de savoir, si ce client arrive en telle période, met tel nombre de temps, ce client aime généralement tel type de prestations en termes de services, il a souvent plein de visiteurs, amis, de contacts, les habitudes même du client. À l'origine, ce n'était pas pour apprécier si le client fait partie de la filouterie ou pas : non ! C'était dans le but de lui offrir des meilleures prestations à chaque passage, OK ! C'est au fil des temps que les clients passent et les êtres humains qui sont ondoyants et divers, on essaye d'apprécier et tomber sur des clients qui sont parfois insoupçonnables et qui nous posent des problèmes de filouterie* ».

Pour l'entreprise Touristique express, l'identification des risques se fait à travers différentes observations journalières pour effectuer des contrôles et produire des rapports. En plus de cela, l'entreprise favorise la remontée des informations du terrain via leurs chauffeurs et les boîtes de suggestions. C'est ainsi que le responsable de Touristique affirme : « *bon, déjà c'est à partir des observations des chefs d'agences que nous avons, chaque jour des contrôles et des rapports à remettre, à partir des observations que nous faisons sur le terrain et puisque même les chauffeurs sont aussi nos yeux sur la route, ils peuvent nous aider à améliorer notre façon de fonctionner ; on a également des boîtes à suggestion que certains*

passagers remplissent chaque jour et à partir de là, nous pouvons voir comment s'améliorer ou alors comment corriger certains trucs afin d'avoir la meilleure stratégie ».

Moyens mis en œuvre durant la Covid-19 pour gérer les risques financiers

Les risques financiers doivent être gérés par des moyens adaptés ou encore des mécanismes de gestion des risques. À cet effet, plusieurs moyens sont mis en œuvre par les entreprises interrogées, pour faire face à ces risques. Ces moyens permettent de gérer l'insolvabilité des clients, d'éviter la faillite, de surmonter la baisse de la trésorerie et le retard de paiement auprès des parties prenantes.

En ce qui concerne les moyens pour surmonter le retard de paiement, il faut noter que le non-respect des échéances et des clauses contractuelles de crédit envers les partenaires (institutions financières, fournisseurs, etc.), ont été soulignés par les entreprises de notre échantillon comme un risque financier qui affecte leur fonctionnement. Pour y remédier, les entreprises utilisent plusieurs moyens. Il s'agit des négociations de rééchelonnement des délais de crédit auprès des fournisseurs, l'obtention des moratoires auprès des partenaires (État, paiement des impôts, etc.) et l'utilisation des garanties. Pour le responsable de Maguy Hôtel, « au niveau des charges comme ça avec l'État, la CNPS, les impôts, l'entreprise a eu un moratoire de trois mois qui finit bientôt ». Pour surmonter le retard de paiement, l'entreprise affirme, à travers son responsable, qu'elle prend « des moratoires auprès des partenaires sur des périodes déterminées afin de régler les engagements ». Pour l'entreprise Finexs Vovage, ce sont « les négociations (...) Il faut négocier le rééchelonnement et maintenant au niveau de l'entreprise, il faut pouvoir redoubler l'effort. Parce que quand vous renégociez les délais, vous aviez plus de filets en ce moment ; ça veut dire que si vous ne respectez pas les nouveaux délais, vous vous écrasez » et enfin, l'entreprise Touristique Express utilise des garanties et également des moratoires.

Les moyens sont aussi déployés pour surmonter la baisse de la trésorerie. En effet, la trésorerie est une source de financement permanente qui permet aux entreprises de financer couramment les investissements et les charges de fonctionnement des entreprises. Son absence pourrait avoir des conséquences néfastes dans la stratégie de développement de l'entreprise. Le manque de liquidités a été identifié comme un risque financier important lors de cette pandémie de Covid-19. Pour y remédier efficacement, les entreprises ont dû mettre sur pied, des moyens, à savoir, la réduction des salaires du personnel, la réduction du personnel et la mise en congés techniques pour réduire les charges courantes. Pour Maguy Hôtel, plusieurs mesures sont prises pour surmonter la baisse de la trésorerie comme l'affirme le responsable : « nous avons déjà, après les congés techniques, baissé les salaires du personnel restant, voyez-vous ?! Bon, ce qui nous arrange et qu'il faut le noter, est que nous ne louons pas, nous sommes chez nous, c'est ça qui nous fait sortir la tête de l'eau ». Le responsable de Mirador Hôtel, dans la même perspective, affirme que, « à ce niveau, nous avons réduit les salaires, réduit le personnel ». Cette réalité sera aussi confirmée par le responsable de l'entreprise Touristique qui affirme que : « ici, nous avons procédé à une mise en congés provisoire de certaines personnes, la réduction des salaires ».

Par ailleurs, des moyens sont mis en œuvre pour éviter la faillite par ces entreprises. Ce risque, appréhendé souvent comme risque de défaillance, est un risque qui permet de s'intéresser à la santé financière de l'entreprise, c'est-à-dire à la solidité de ses structures financières, en portant un jugement sur sa solvabilité,

sa liquidité et son aptitude à faire face aux risques. D'après les résultats, les entreprises durant cette période de Covid-19, mobilisent plusieurs moyens tels que la réduction des salaires, la réduction du personnel, la mise en congés du personnel et la liquidation des entreprises. Pour Maguy Hôtel, il s'agit du « *chômage technique, de la réduction des salaires et la liquidation des deux autres entités* ». Pour Mirador Hôtel, « *comme nous l'avons mentionné ci-haut, nous avons réduit les salaires et également réduit le personnel* ». Le responsable de l'entreprise Touristique précise que : « *je vais le redire, la mise en congés du personnel afin de limiter les dépenses* ».

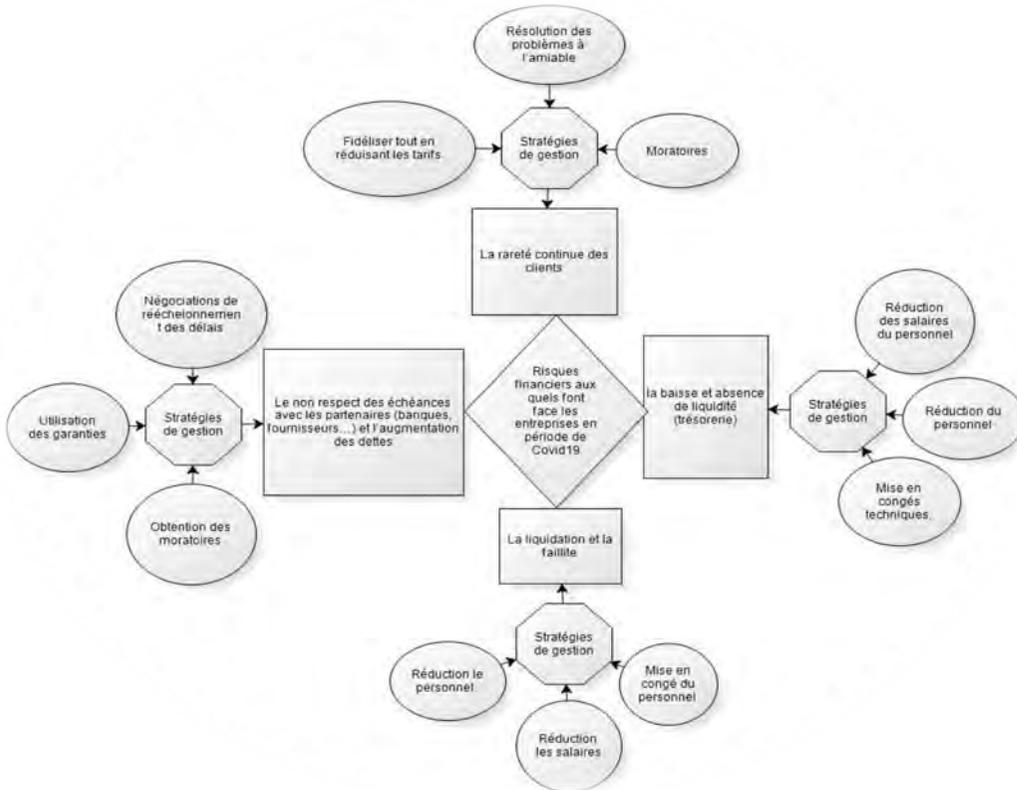
Enfin, les moyens sont aussi déployés pour gérer l'insolvabilité des clients. Le risque d'insolvabilité est le risque qu'un client débiteur d'une facture se mette dans l'incapacité d'en effectuer le règlement, de façon volontaire en faisant traîner le règlement, ou bien de façon involontaire. Afin de pallier les risques d'insolvabilité, les entreprises mettent en place des solutions dans les cas où les clients débiteurs se trouvent en incapacité de paiement. Selon les résultats obtenus, durant la période de Covid-19, les entreprises accordent aux clients des moratoires, résolvent leurs problèmes à l'amiable puis cherchent beaucoup plus à les fidéliser pour réduire les tarifs. Parmi les entreprises interrogées, Touristique Express et Mirador affirment que la fidélisation est le moyen qui leur permet de mieux gérer le risque d'insolvabilité lors de la période de Covid-19 car cette stratégie permet de réduire les tarifs. Le responsable de Maguy Hôtel affirme que pour « (...) *l'insolvabilité des clients, voilà ce qui se passe : vous savez que chez nous, le client est roi et lorsqu'il arrive et peut-être il a des prises d'écart avec le réceptionniste, le directeur que je suis, j'essaye de résoudre le problème à l'amiable et parfois, je donne des moratoires pourvu qu'il soit maintenant honnête et fidèle et qu'il paye cash* ».

Les résultats relatifs aux risques financiers dont les entreprises font face lors de la période de Covid-19 et les moyens déployés par celles-ci pour y faire face, peuvent être résumés dans le tableau 4 et la figure ci-dessous.

Tableau 4 : Récapitulatif des risques financiers et stratégies de gestion

Risques financiers auxquels font face les entreprises en période de Covid-19	Stratégies de gestion mises en œuvre par les entreprises pour surmonter le risque en période de Covid-19
Rareté continue des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Résolution des problèmes à l'amiable ; - Fidélisation tout en réduisant les tarifs ; - Moratoires.
Baisse et absence de liquidité (trésorerie)	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des salaires du personnel ; - Réduction du personnel ; - Mise en congé technique du personnel.
Faillite	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en congé du personnel ; - Réduction des salaires ; - Réduction du personnel.
Non-respect des échéances avec les partenaires (banques, fournisseurs ...) et augmentation des dettes	<ul style="list-style-type: none"> - Négociations de rééchelonnements des délais ; - Utilisation des garanties ; - Obtention des moratoires.

Figure : Cartographie des risques financiers en période de Covid-19 et stratégies de gestion



CONCLUSION

Les mutations sans cesse croissantes de l'environnement poussent les entreprises à intégrer le changement dans leurs modes de gestion. Depuis le déclenchement de la crise sanitaire liée à la Covid-19, la sphère économique et sociale ainsi que l'univers des entreprises publiques et privées sont plus que jamais bouleversés. L'objectif général de cet article a donc été d'analyser les mécanismes mis sur pied par les entreprises pour gérer de façon efficace les risques financiers en période de Covid-19. Gérer stratégiquement une entreprise c'est en un sens, gérer le changement (Séguin et al., 2008). Pour atteindre cet objectif, l'on a opté pour une approche qualitative basée sur une étude de cas multiple auprès de quatre entreprises de services évoluant au Cameroun. La synthèse des analyses effectuées a révélé les principaux risques auxquels les entreprises font face durant cette période de Covid-19, les stratégies mises en œuvre par les entreprises pour surmonter les risques financiers et les moyens déployés pour gérer efficacement les risques financiers.

Ainsi, la capacité de résilience et la diversification des activités caractérisent les entreprises de l'échantillon. Cependant, en période de crise, la diversification bien

qu'étant moins risquée, entraînerait, dans certains cas, une dispersion des ressources (Moskolai, 2021) conduisant à une contre-performance. L'on a, par ailleurs, observé des comportements mimétiques notamment le télétravail, la suspension des stages, les visioconférences suivant le processus de l'isomorphisme mimétique de DiMaggio et Powell (1983). Les entreprises interrogées ont opté pour la rotation du personnel ; les modifications structurelles en termes de réduction de postes de travail, d'enrichissement des postes de travail ou de reconfigurations structurelles sont remarquables. Il apparaît, d'ailleurs, important de signaler l'émergence d'un poste souvent négligé voire oublié, qu'est la veille sécuritaire et sanitaire. Il n'est pas impertinent d'imaginer que ce poste puisse être intégré dans les organigrammes de plusieurs entreprises pour assurer la veille stratégique et prévoir des politiques de gestion sanitaire et sécuritaire. En son absence, il est apparu que plusieurs entreprises n'avaient pas de repères pour une prise de décisions dans l'urgence et dans un environnement incertain. Même si l'on peut avouer que la pandémie de la Covid-19 n'a pas été prévisible, l'ajustement au sein des entreprises a été plus difficile en l'absence d'une stratégie de veille.

Les dirigeants devraient mettre sur pied une politique de gestion du changement en intégrant les conséquences de celui-ci sur les travailleurs. L'expérience voudrait qu'on prenne en compte des actions de prévention de divers risques financiers et non financiers. Le management de la performance devrait donc tenir compte davantage d'indicateurs qualitatifs relatifs à la santé mentale des employés et à la prévention des situations de crise et notamment la crise sanitaire susceptible d'engendrer d'autres types de crises. Pour Dab et Salomon (2013), il s'agit d'éviter un cercle vicieux dans lequel des projets insuffisamment préparés portent atteinte à la santé ou génèrent une inquiétude excessive et, partant des blocages, des mouvements de protestation et une perte globale de performance. La gestion des risques financiers en situation de crise sanitaire nécessite, ainsi, un travail préalable afin d'éviter les facteurs d'aggravation du stress ou d'absentéisme. Cela suppose que, pour mener à bien le changement, il importe d'impliquer toutes les parties prenantes. Dans certaines circonstances, un refus de changement peut cacher une incompréhension des nouvelles règles de jeu. Afin de créer durablement de la valeur, les entreprises devraient, ainsi, passer de la gestion des risques vers une stratégie de gestion des risques.

Sur le plan théorique, l'on espère que le présent travail, modeste soit-il, complète une documentation riche et concise de la communauté scientifique et servira de guide aux chercheurs qui veulent acquérir et/ou approfondir la recherche ou les connaissances sur la gestion des risques. Sur le plan managérial, étant donné le contexte actuel, les conclusions de ce travail peuvent permettre aux entreprises, managers et chercheurs d'améliorer leur productivité. Ils auront à leur chevet, des outils de management stratégique adaptés en contexte de crise. Les dirigeants d'entreprises pourront y trouver des stratégies leur permettant de gérer efficacement les risques financiers en période de crise et d'améliorer la pertinence et l'efficacité de leur système de mesure des performances.

Cette étude regorge, néanmoins, quelques limites. L'une d'elles concerne le choix d'une méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas ne permettant pas la généralisation des résultats à l'ensemble de la population étudiée à cause de la faible taille de l'échantillon. Le fait que l'enquête se soit déroulée uniquement au niveau d'un seul secteur d'activité (secteur de services) est également à noter.

L'une des pistes futures serait d'élargir cette étude à d'autres secteurs d'activités et d'utiliser les méthodes quantitatives auprès d'un échantillon plus important. Une étude sur le plan international visant à analyser les pratiques managériales innovantes en situation de crise pourrait également fournir des résultats intéressants.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ackerknecht, E. H. (1948). « Hygiène in France, 1815-1848 ». *Bulletin of the History of Medicine*, 22(2), 117-155.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1985). How to implement radical strategies in large organizations. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(3), 19.
- Ammassari, S (2020). « Gérer l'épidémie de COVID-19 au Cameroun ». Entretien avec la directrice pays de l'ONUSIDA, 11 mai.
- Bouazabia, A et Boudjedra, S (2007). « Analyse et gestion des risques ». Université Lumière Lyon 2 - Master 2 expertise économique et décisions.
- Boubakary B. (2019). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : un levier de changements organisationnels dans les PME ? Une recension de littérature. *11ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*.
- Collerette, P. (2008). *Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique*. Télescope, 14.
- Dab, W., & Salomon, D. (2013). L'impact sanitaire et humain du changement organisationnel, une nouvelle problématique de santé au travail. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 74(1), 3-6.
- Desremeux, A., (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Gestion, janvier-février*.
- Dibella, A. J. (2007). Critical perceptions of organisational change. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 231-242.
- DiMaggio, P. J., et Powell, W. W. (1983). « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American sociological review*, 147-160.
- Dionne G. (2013). « Gestion de risque : histoire, définition et critique » cirrelt-20B-04.
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), 147-166.
- Giroux, N. (1991). La gestion du changement stratégique. *Gestion, mai*.
- Guilhon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 98-107.
- Hassid, O. (2008). *La gestion des risques*. Paris : Dunod.
- Institut National de la Statistique (2016). « Institut National de la Statistique (INSTAT/MPATP), INFO-STAT, ICF International ». Enquête Démographique et de Santé au Mali 2012-2013 ; 2014.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm, Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Knight, F. H., (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Cornell University.

- Mandzila, E. E. W., & Zéghal, D. (2009). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 5-14.
- Mellios, C. (2003). La gestion des risques financiers par les entreprises : explications théoriques versus études empiriques. *Revue d'économie financière*, 243-264.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic management journal*, 13(S2), 39-59.
- Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment. *American Economic Review*, 48(3), pp.261–297.
- Moskolai, D. D. (2021). Les composantes contradictoires et l'organisation : une tentative de conciliation sociale en situation de crise. *Projectics/Proyectica/Projectique*, (1), 35-49.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ordioni, N. (2011). Le concept de crise : un paradigme explicatif obsolète ? Une approche sexospécifique. *Mondes en développement*, (2), 137-150.
- Ragsdell, G. (2000). Engineering a paradigm shift?. *Journal of Organizational Change Management*.
- Rais, H.M. (2012). Gestion des risques : Mesures et Stratégies. Analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières Françaises. *Thèse de Doctorat*, Université de Toulouse.
- Romelaer, P. (1997). Changement d'organisation et ressources humaines. *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, 2e édition, France, p. 306- 323.
- Séguin F., Hafsi T., & Demers (2008). *Le management stratégique. De l'analyse à l'action*. Editions Transcontinental.
- Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 29(4), 31-42.
- Vernimmen, P. (2012). *Finance d'entreprise*. Dalloz.