

# Les stratégies de résilience des PME manufacturières durant un événement rare: la pandémie de la COVID 19

Olivia Elza Guiazong Noutseche, étudiante au Doctorat en administration des affaires, Université du Québec à trois rivières, Canada



## Introduction

L'année 2020 restera gravée dans l'histoire du fait de la propagation de façon inattendue de la COVID-19. En effet, outre les conséquences sur la vie des personnes, la COVID-19 et ses mesures barrières ont également eu des effets tels que la perte de la main d'œuvre, la baisse de la consommation, l'arrêt de la production dans certaines industries (Kraus et al. 2020). Au Canada par exemple, en septembre 2020, dans une étude réalisée par Excellence in Manufacturing Consortium pendant la pandémie, 602 entreprises manufacturières ont été interrogées leurs préoccupation face à la pandémie. Les résultats montrent qu'après la santé et la sécurité des employés et des clients, les entreprises étaient fortement soucieuses de la continuité des activités de leurs chaînes d'approvisionnement, ainsi que par leurs capacités de production futures.

Selon l'enquête menée par la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI, 2020) portant sur l'impact de la COVID 19 dans les petites et moyennes entreprises (PME), en date du 6 mars 2020 les dirigeants de ce type d'entreprise prévoient une baisse de 50% des ventes et 25% s'attendaient à ne pas survivre plus d'un mois. Le 24 mars 2020, 60% des PME subissent un impact significatif et 1/3 s'attend à la faillite à court terme. En 2022, fort est de constaté que plusieurs PME ont fait preuve de résilience en résistant, s'adaptant ou se transformant face aux incertitudes engendrées par cette perturbation.

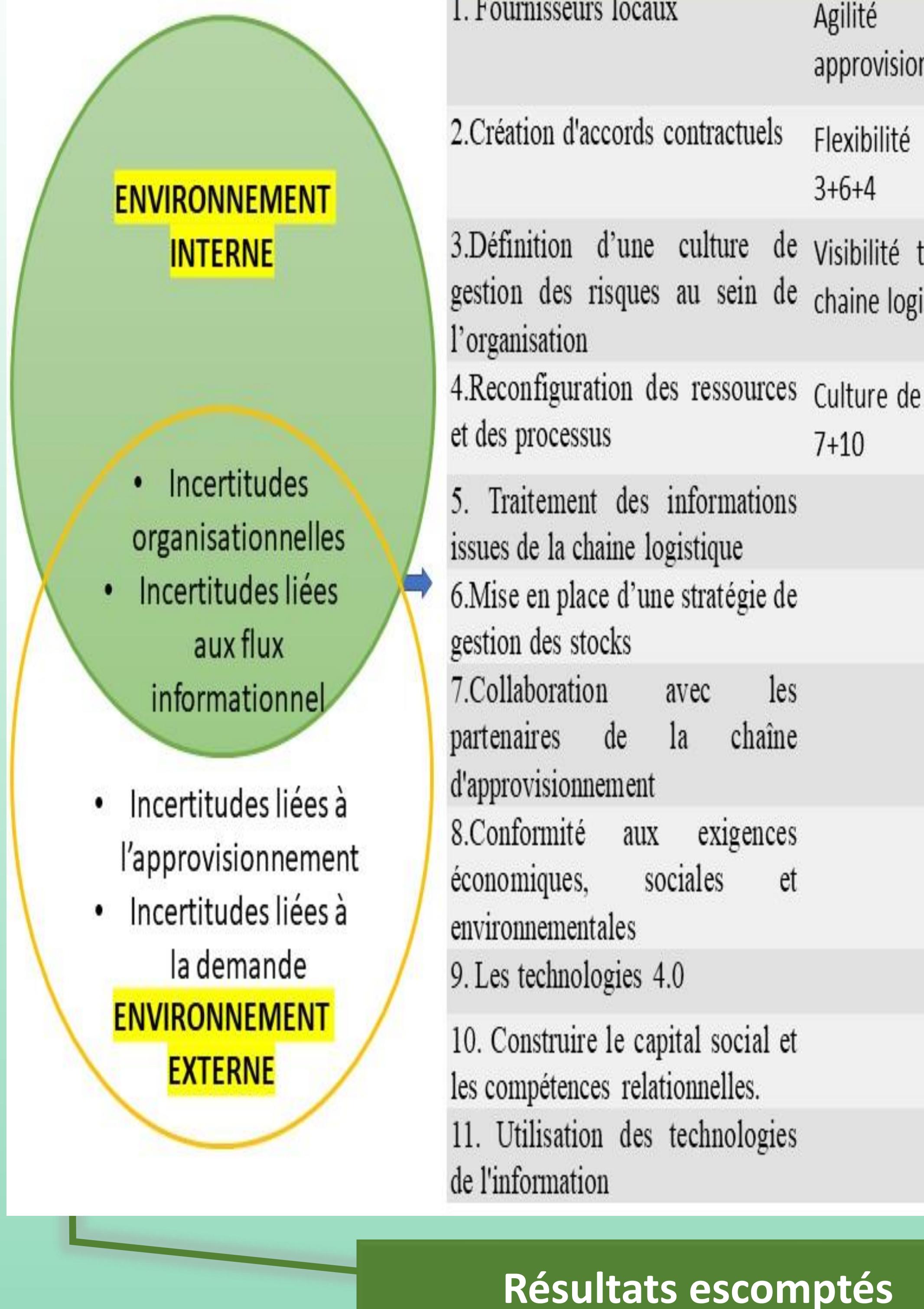
Dans la littérature, les auteurs Craighead et Ketchen (2020); Salomée Ruel et El Baz (2021) soulignent l'opportunité de recherche liée à l'utilisation de la théorie de l'orchestration des ressources pour expliquer la résilience des chaînes logistiques. En effet, cette théorie développée par Sirmon, Hitt et Ireland (2011) explique que les entreprises structurent, regroupent, synchronisent et exploitent des ressources stratégiques pour obtenir des performances supérieures en réponse à des changements.

Notre question centrale est: **Comment les stratégies de résilience ont été déployés par les PME manufacturières québécoises pour faire face aux incertitudes liées à la COVID 19 ?**

Notre objectif de recherche est d'analyser les stratégies de résilience des PME manufacturières qui ont été mises en place pour répondre, réagir et récupérer les performances face aux incertitudes engendrées par la COVID-19.

## Conclusion

Tel que stipulé par la théorie de l'orchestration des ressources, le déploiement des stratégies de la résilience passe par la structuration, le regroupement et la mise en œuvre des capacités de résilience (flexibilité, collaboration, visibilité) dans le but de réduire les incertitudes. Nous avons décrit comment différentes stratégies de résilience nécessitent un ensemble d'actions d'orchestration pour les mettre en œuvre efficacement afin de réduire les incertitudes inhérentes aux chaînes logistiques. Notre étude s'inscrit dans le débat actuel portant sur le développement du concept résilience des SCM. Pour les managers qui gèrent dans un environnement caractérisé par les incertitudes, notre étude va leur permettre d'identifier, de comprendre et de déployer des stratégies proactives et réactives de la résilience.



## Résultats escomptés

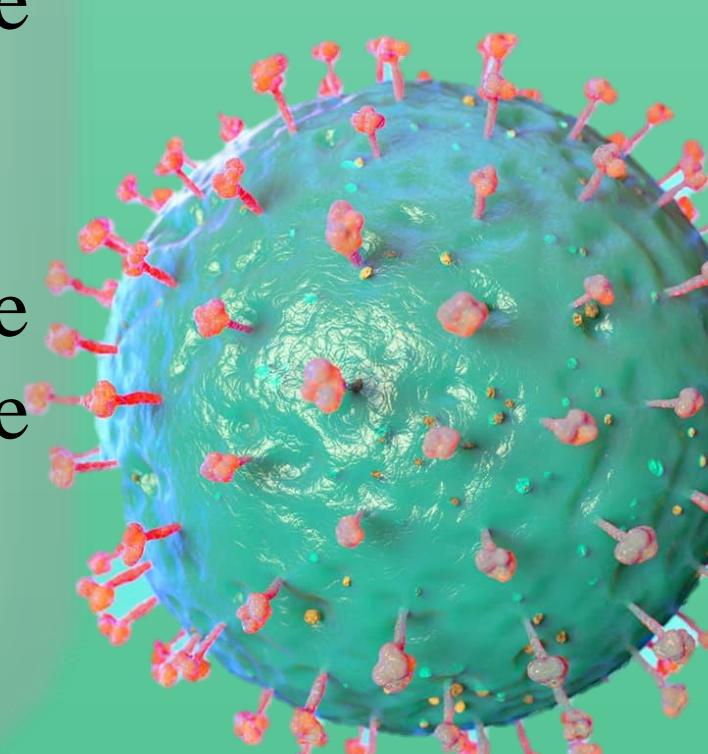
## Méthodologie de recherche

La méthodologie qualitative basée sur les études de cas multiples est appropriée à notre recherche car nous voulons comprendre en profondeur les stratégies de résilience déployées contre les incertitudes. Nous comptons soumettre ce projet au Comité d'éthique de la recherche de l'UQTR et obtenir l'autorisation pour collecter les données, nous allons établir un guide d'entretien qui va nous permettre d'effectuer des entretiens semi directifs. Nous allons également collecter les données issues des documents de l'entreprise et des médias tels que radio canada. Cela va nous permettre d'effectuer une triangulation des données dans le but de respecter la validité interne.

Population: 03 PME manufacturières Québécoises

Les données obtenues dans le but de comprendre en profondeur le déploiement des stratégies de résilience seront soumises à une analyse de contenu.

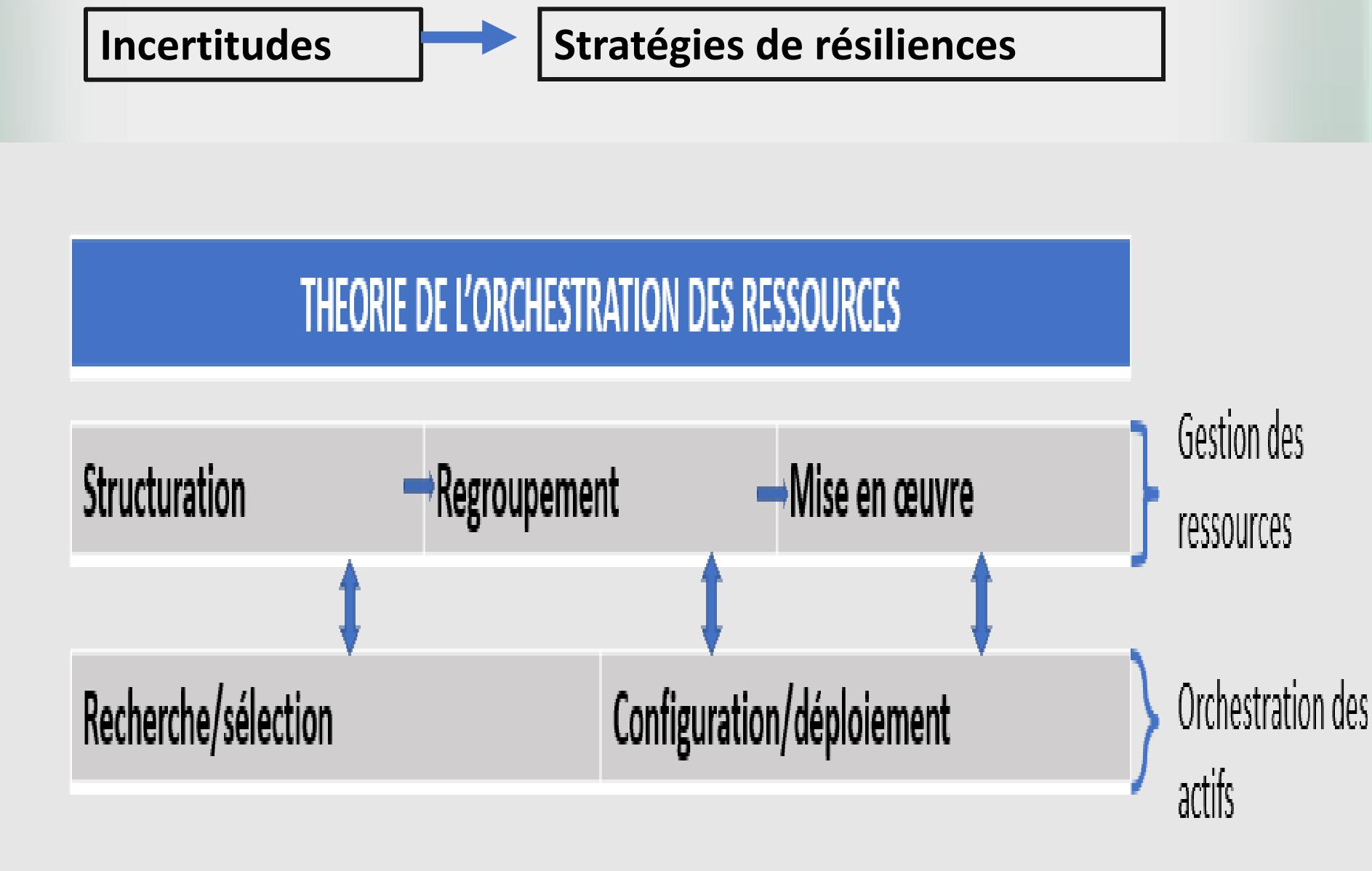
L'analyse des données se fera à l'aide du logiciel NVIVO



## Remerciements

Je remercie les Professeures Viviane Gascon et Chantal Baril de l'UQTR

## Cadre théorique



La théorie de l'orchestration des ressources à la compréhension de la mise des stratégies de résilience. Cette théorie permet de présenter le rôle des managers dans le processus ou les actions liées au déploiement des ressources qu'ils structurent. En effet, pour Simon et al., (2011) la synchronisation des actions pour créer de la valeur est d'autant plus importante que l'acquisition des ressources.

## Références Bibliographiques

- Craighead, C. W., Ketchen Jr, D. J. et Darby, J. L. (2020). Pandemics and supply chain management research: Toward a theoretical toolbox. *Decision Sciences*, 51(4), 838-866.
- El Baz, J. et Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233, 107972.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D. et Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of management*, 37(5), 1390-1412.
- FCEI (2020)<https://content.fib-fcei.ca/sites/default/files/2021-06/COVID19-Impact-sociologique-des-PME.pdf> consulté le 12 septembre 2021.
- EMC (2020) <https://www.emccanada.org/covid-19-information> consulté le 13 septembre 2021