



Le management d'une Petite et Moyenne Entreprise (PME) importatrice dans un contexte de crise : quelle approche managériale efficace de stabilisation économique et financière ? cas de SODIS LUBRIFIANT SARL au Burkina Faso

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté et soutenu en ligne le 30 janvier 2025 par

Lamoudi TANKOANO

Jury d'évaluation :

Président : **Dr DJIM DOUMBE DAMBA**

Membres : **M.ALEXIS BOURGOU
M.PASSOUA RIGOMBA**

Promotion [Septembre 2022]

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à ma famille

REMERCIEMENTS

Nous aimerons, par la présente, remercier toutes ces personnes qui par leurs contributions, et qui d'une manière ou d'une autre, nous ont permis de faire sortir le meilleur de nous-mêmes.

Ces personnes sont :

- Monsieur **TRAORE ISSOUFOU**, Directeur Administratif et Financier de SODIS LUBRIFIANT SARL, notre maître de stage, qui nous a accompagné et qui nous a formé et prodigué de précieux conseils pour un stage enrichissant ;
- Tous les responsables et formateurs de 2iE ainsi que leurs partenaires ;
- Tout le Personnel de SODIS LUBRIFIANT SARL pour leur accueil, soutien, conseil et formation ;
- Nos remerciements vont aussi à nos amis de la promotion, avec qui nous avons partagé des moments, des plus gaies et éprouvants.

RESUME

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) forment l'armature de la plupart des économies et en sont une source essentielle de croissance économique, de dynamisme et de flexibilité aussi bien dans les pays industrialisés, que dans les pays en développement comme le Burkina Faso. Ces entreprises jouent un rôle essentiel dans la création d'emplois et mieux, constituent aujourd'hui la forme dominante d'organisation de l'entreprise. Leur développement nécessite une situation sociopolitique stable. L'objectif général de cette étude a été de déterminer l'approche managériale utilisée par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pendant les situations de crises pour assurer sa stabilité économique et financière. A travers une approche méthode qualitative avec des entretiens semi-directifs avec l'entreprise et ses partenaires, l'étude a permis de comprendre les crises politiques, sociales, sanitaires ou écologiques qui affectent et menacent la survie des entreprises en empêchant le fonctionnement normal des activités et l'accès à certaines régions d'intervention. L'instabilité politique a affecté les échéances de certains paiements des factures et un non-respect des modalités de paiement. Les crises modifient le système de commercialisation, portent un coup à la qualité de la collaboration, entraînent des retards de livraisons, créent une inflation, constituent des freins aux investissements, affectent les ventes et peuvent conduire à la faillite des entreprises. En situation de crise, les entreprises doivent renforcer davantage la collaboration avec leurs parties prenantes et l'Etat. Les institutions de financement doivent faciliter l'accès des PME aux financements afin de leur permettre de résister et de relancer leur activité dans le but de contribuer efficacement à l'économie du pays.

Mots Clés :

1 - Management

2 - Stratégie

3 - Stabilité

4 - Petite et Moyenne Entreprise

5 – Crise

ABSTRACT

Small and Medium Enterprises (SMEs) form the backbone of most economies and are essential source of economic growth, dynamism and flexibility both in industrialized countries and in developing countries like Burkina Faso. These companies play an essential role in job creation and better, today constitute the dominant form of organization of the company. Their development requires a stable socio-political situation. The general objective of this study was to determine the managerial approach used by the managers of SODIS LUBRIFIANT SARL during the crisis situations to ensure It's economic and financial stability. Through a qualitative method approach with semi-structured interviews with the company and its partners, the study made it possible to understand the political, social, health or ecological conditions affect and threaten the survival of businesses in preventing the normal functioning of activities and acces to certain regions intervention. Political instability has affected the due date of certain payments invoices and non-compliance with payment terms. Crises modify the marketing system, are ablow to the quality of collaboration, lead to delivery delays, create inflation, constitute obstacles to investments, affect sales and can lead to business bankruptcy. In a crisis, companies must further strengthen collaboration with their stakeholders and the State and financing institutions must facilitate acces to financing for SMEs in order to enable them to resist and survive relaunch their activity in order to contribute effectively to the country's economy.

Key words :

1 - Management

2 - Strategy

3 - Stability

4 - Small and medium-sized enterprise

5 – Crisis

LISTE DES ABREVIATIONS

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest

CEFORE : Centre de Formalité des Entreprises

DAF : Direction de l’Administration et des Finances

DAF : Direction des Affaires Financières

IFU : Identifiant Fiscal Unique

INSD : Institut National de la Statistique et de la Démographie

MATD : Ministère de l’Administration Territorial et du Désenclavement

MCIA : Ministère du Commerce de l’Industrie et de l’Artisanat

MEBF : Maison de l’Entreprise du Burkina Faso

MINEFID : Ministère de l’Economie, des Finances et du Développement

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PM : Premier Ministère

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PRES : Présidence

RCCM : Registre de Commerce et du Crédit Mobilier

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale et Environnementale

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SODIS LUBRIFIANT : Société de Distribution de Lubrifiant

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

SOMMAIRE

<i>DEDICACE</i>	<i>I</i>
<i>REMERCIEMENTS.....</i>	<i>II</i>
<i>RESUME</i>	<i>III</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>IV</i>
<i>LISTE DES ABREVIATIONS</i>	<i>V</i>
<i>SOMMAIRE</i>	<i>VI</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX.....</i>	<i>VII</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>VIII</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
<i>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE</i>	<i>4</i>
<i>CHAPITRE II : MATERIELS ET METHODES.....</i>	<i>12</i>
<i>CHAPITRE III : RESULTATS.....</i>	<i>17</i>
<i>CHAPITRE IV : DISCUSSION ET ANALYSES.....</i>	<i>31</i>
<i>CONCLUSION.....</i>	<i>34</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	<i>IX</i>
<i>ANNEXES</i>	<i>X</i>

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Composition de l'échantillon.....	14
---	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme de SODIS LUBRIFIANT.....	12
--	-----------

INTRODUCTION

Le monde est confronté aujourd'hui à de nombreux défis au nombre desquels on peut citer les changements climatiques, les pandémies et les conflits armés. Partant des intempéries climatiques en passant par la covid 19, le conflit Russo-Ukrainien et le phénomène du terrorisme dans le monde, il en ressort une contraction de la demande mondiale en volume illustrée par un taux de croissance décroissant de 2021 à 2023 (9,6 % en 2021 ; 3 % en 2022 et -1,2 % en 2023) selon des données de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), publiées en Avril 2024. Selon l'OMC, cette situation s'explique par les effets persistants des prix élevés de l'énergie et de l'inflation. L'OMC stipule également que la baisse relativement faible de 1,2 % du commerce des marchandises en 2023 masque de fortes variations régionales. En effet la demande d'importation a chuté en Europe, en Amérique du Nord, stagné en Asie et augmenté dans les principales économies exportatrices de combustibles. L'Afrique a été la seule région à voir ses importations diminuer depuis 2019, avec une baisse cumulée de 5 % selon la même source. Si les prévisions de l'OMC se confirment, les exportations de l'Afrique dépasseront finalement leur niveau de 2019 d'ici à la fin de l'année ; mais les importations ne feront qu'égaliser leur niveau antérieur. Au niveau de la sous-région Ouest-Africaine, il ressort que les crises sécuritaires et l'instabilité politique qui en découlent ne sont pas négligeables. Partant de la chute du régime Libyen en passant par le mouvement Touareg du Nord du Mali avec la naissance des mouvements terroristes les Etats Malien, Nigérien et Burkinabè s'en trouvent négativement impactés. Le Burkina Faso se trouve alors confronté à une recrudescence de l'insécurité du fait du terrorisme et cette situation laissait entrevoir la survenance de conséquences plus graves au regard de la nature de son tissu économique mais aussi du fait que sa balance commerciale est déficitaire. Selon l'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD) du Burkina Faso dans sa publication intitulée « Situation annuelle du commerce extérieur Burkina Faso 2022 » : le commerce extérieur du Burkina Faso présente un solde structurellement déficitaire sur la période de 2013 à 2022. Toutefois la balance commerciale fut excédentaire en 2020 de 112,4 milliards et en 2021 de 193,6 milliards de FCFA. Ces excédents commerciaux sont essentiellement imputables non seulement aux mesures barrières prises pour endiguer la crise sanitaire de la Covid 19 limitant ainsi les importations mais aussi à l'augmentation à la fois, du cours moyen et des quantités exportées de l'or. En 2022, avec le retour progressif à une situation commerciale normale, la balance commerciale retrouve pratiquement sa situation d'avant la crise sanitaire. Ainsi, elle enregistre un déficit de 680,1 milliards de FCFA. En plus de ce qui

précède, la crise Russo-Ukrainienne a accentué la pression sur une situation économique et sociale déjà hypertendue compte tenue de l'impact de la covid 19 sur l'économie Burkinabè en général et sur les Petites et Moyennes Entreprises en particulier.

Le secteur des lubrifiants est fortement dynamique à cause de la forte demande dans le secteur automobile et industrielle en passant par les autres diverses applications particulières. Composés en grande partie d'huiles minérales et synthétiques, la plus grosse part est attribuée aux huiles minérales dérivées du pétrole brut. Sur la base des données du Ministère des Transports, de la Mobilité Urbaine et de la Sécurité Routière publiées dans « Tableau de bord 2020 du secteur des transports » il ressort qu'en 2020, le parc automobile national est de 476 986 véhicules dont 34 451 nouvelles immatriculations et que les véhicules poids lourds représentent 23,4% de ce parc. Ils sont surtout utilisés pour le transport de marchandises. En plus de ces données il est constaté l'implantation des Nouvelles industries dans la cimenterie et le fer et une intensification des travaux de réalisation d'infrastructures dans les travaux publics et dans l'exploitation minière industrielle. Tout cela milite à l'acquisition d'équipements lourds à forte consommation de lubrifiants. L'avènement de la Covid 19, les changements politiques et la menace sécuritaire au Burkina Faso ainsi que le conflit Russo-Ukrainien ont fortement influencé la chaîne de production, d'importation et de commercialisation des lubrifiants au Burkina Faso (Ouédraogo et al, 2023). Il ressort de cette étude que l'insécurité, l'instabilité politique et la crise en Ukraine sont, et par ordre d'importance, le trio qui a le plus impacté les Petites et moyenne Entreprises (PME). Cet impact agrégé se traduit par une augmentation des coûts des éléments entrant dans la détermination du coût d'achat et de distribution. Cela a pour constat direct l'augmentation du prix de revient et la réduction de la marge de profit.

Cette situation nous amène à nous pencher sur le thème suivant : « ***Le management d'une Petite et Moyenne Entreprise (PME) importatrice dans un contexte de crise : quelle approche managériale efficace de stabilisation économique et financière ? cas de SODIS LUBRIFIANT SARL au Burkina Faso*** ».

Question principale : *Quelle approche managériale les dirigeants ont-ils utilisé pendant cette situation de crises pour assurer la stabilité économique et financière de SODIS LUBRIFIANT SARL ?*

QS1 : *Quel était le style de management utilisé par SODIS LUBRIFIANT SARL avant et pendant ces crises ?*

QS2 : *Quels sont les changements induits par l'instabilité politique, de l'insécurité, de la*

pandémie de la COVID 19 et de la guerre Russo-ukrainienne sur la stratégie de l'entreprise ?

QS3 : *Quelles sont les stratégies développées par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pour assurer sa pérennité au regard de cette situation difficile ?*

L'étude revêt trois centres d'intérêts. D'abord, au plan personnel, elle nous permet de compléter notre formation théorique et d'enrichir nos connaissances professionnelles. Ensuite, ce mémoire qui en découle se veut être un plus documentaire pour la bibliothèque de l'école et pourrait guider les futurs étudiants en matière de recherche. Enfin, à travers les perspectives dégagées, ce document constitue une contribution à l'amélioration des répercussions économiques des crises sur les PME comme SODIS LUBRIFIANT SARL et contribuer à la réflexion sur le soutien aux PME dans des contextes similaires. Ce travail de recherche comporte quatre chapitres. Le premier chapitre traite du cadre théorique du sujet notamment les objectifs et les hypothèses de recherche, la revue de littérature et la définition des concepts clés de l'étude. Le second chapitre aborde les matériels et les méthodes tandis que les résultats sont détaillés en fonction des objectifs spécifiques de l'étude dans le troisième chapitre. Le dernier chapitre concernant la discussion et les analyses permettra de mettre en parallèle les résultats trouvés avec ceux des auteurs ayant travaillé sur la même thématique.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

I.1. OBJECTIFS DE L'ETUDE

I.1.1. Objectif général

L'objectif principal de l'investigation est de déterminer l'approche managériale utilisée par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pendant les situations de crises afin d'en assurer sa stabilité économique et financière.

I.1.2. Objectifs spécifiques

Il sera spécifiquement question d' :

- *apprécier les Styles de management utilisé par SODIS LUBRIFIANT SARL avant et pendant ces crises ;*
- *analyser les changements induits par l'instabilité politique, de l'insécurité, de la pandémie de la COVID 19 et de la guerre Russo-ukrainienne sur la stratégie de l'entreprise ;*
- *identifier les stratégies développées par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pour assurer sa pérennité au regard de cette situation difficile ;*

I.2. HYPOTHESES

Pour conduire notre recherche, nous avons formulé, en lien avec les objectifs, trois hypothèses que sont :

- *Hypothèse 1 : le style de management utilisé par SODIS LUBRIFIANT SARL avant et pendant ces crises comporte des forces et faiblesses ;*
- *Hypothèse 2 : l'instabilité politique, l'insécurité, la pandémie de la COVID 19 et la guerre Russo-ukrainienne ont affecté négativement la collaboration entre l'entreprise et ses partenaires (internes et externes) et sa performance économique et financière ;*
- *Hypothèse 3 : les stratégies développées par SODIS LUBRIFIANT SARL pour assurer sa pérennité ont affecté négativement sa performance financière (efficience).*

I.3. REVUE DE LITTERATURE

Il s'agit dans ce point de s'intéresser aux travaux ayant portés sur des thématiques proches dans le monde et en particulier au Burkina Faso. Le paysage des activités économiques au BURKINA FASO en 2022 était marqué par une prédominance des Petites et Moyenne Entreprises (PME) selon le Centre de formalités des entreprises (CEFORE) de la Maison de

l'Entreprise du Burkina Faso (MEBF, 2023). Il en ressort dans l'annuaire que le nombre d'entreprise créée en 2022 était de 17 545 avec 9622 entreprises individuelles, 7769 Sociétés à Responsabilités Limitées (SARL), 154 sociétés Anonymes (SA), de groupement d'intérêts économiques (GIE) et autres avec un effectif de 154.

Depuis plus d'une décennie, le Burkina Faso fait face à de nombreuses crises. Sawadogo (2018), dans ses travaux de recherche sur les stratégies de sortie de crises politiques au Burkina, a conclu que les crises politiques se déclinent en crises sociopolitiques et crises politico-institutionnelles. A ces crises politiques, se sont ajoutées les crises sécuritaires (terrorisme), sanitaires (covid 19) et le conflit Russo-ukrainien. Pour un Etat désenclavé important, la majeure partie des produits nécessaires à sa consommation avec une balance commerciale déficitaire (INSD, 2024). Pour l'année 2023, les exportations de marchandises étaient de 2 710,1 milliards FCFA, les importations de marchandises à 3 576,8 milliards FCFA et le solde commercial négatif avec une valeur de -866,6 milliards de FCFA. Il est d'un intérêt capital de chercher à savoir comment se comportent une bonne partie de ses acteurs économiques que sont les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans ces situations de crises que subit le Burkina Faso.

De par le monde des gens se sont intéressés aux comportements des Petites et Moyennes Entreprises (PME) en situation de crises.

KABORE(2022), dans ses travaux sur les impacts et facteurs de résilience des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso dans le contexte de crise de la Covid-19 , a conclu que les PME du Burkina Faso ont traversé une crise grave comme la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, la fermeture temporaire, le risque de faillite, la lenteur d'accès au fonds de relance économique Covid-19, les problèmes de trésorerie, les perturbations de fonctionnement et les problèmes de prévision des orientations futures des activités.

Le manque de trésorerie ou le manque de fonds de roulement a été le plus grand choc de la Covid-19 sur les PME. La perturbation de la chaîne d'approvisionnement a été un autre effet dévastateur de la Covid-19 sur les PME.

Dans une étude Joshua et *al.* (2023), sur l'impact de la covid-19 et des autres crises sur les PME au Burkina Faso, les résultats de l'enquête ont montré que la situation des PME au Burkina Faso entre 2021 et 2022 était plus difficile comparativement à 2020. Aussi il ressort que le taux de fermeture des PME au Burkina Faso se situe entre 3% et 25% de 2018 à 2021 équivalant à un taux de fermeture annuel de 9% avec une baisse des recettes pour les entreprises de taille moyenne de 20% en 2021 contre 10% en 2020.

Les entreprises les plus affectées étaient celles relevant de la transformation manufacturière, du commerce, de la restauration, du tourisme et de l'hôtellerie. Cette recherche a révélé également qu'en 2021, environ 12% des entreprises enquêtées étaient confiantes sur la continuité de leurs activités tandis que 69% affirmaient être négativement affectées par la crise de la covid-19 et seulement 10% des entreprises ont fait cas de changement qualitatif de leurs activités. Pour leur deuxième enquête effectuée en 2022 il ressort que le taux de fermeture des PME au Burkina Faso se situe entre 4% et 17% de 2021 à 2022 doublant le taux de fermeture annuel de la période 2018-2021 qui était de 9% traduisant le fait que les PME ont été lourdement affectées négativement par les crises (coups d'état et attaques terroristes) survenues en 2022 au-delà des effets de la pandémie de la Covid-19 à la différence de bon nombre de pays africains (Ouganda, Ethiopie) qui étaient dans une lancée de retour à la normale vis-à-vis des effets de la covid-19 mais similairement des pays en proie à la crise sécuritaire (le Soudan par ex). Interrogeant les entreprises Burkinabè quant à leur perception des autres crises majeurs que sont la crise sécuritaire, la guerre Russo-Ukrainienne, les deux (2) Coups d'état et les sanctions de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) suite aux coups d'état, 89% des entreprises interrogées ont reconnu être affectées par l'une au moins de ces crises susmentionnées. De même, il est ressorti que 82% des PME sont affectées par la crise sécuritaire, 71% des entreprises ont reconnu avoir été affectées par la covid-19, 59% des entreprises affirment qu'elles sont affectées par les coups d'état. Cependant les entreprises se sont montrées plus optimistes en 2022 qu'en 2021 ; 53% d'entre elles s'attendaient à une hausse de leur revenu d'environ 22% en moyenne l'année suivante et 46,67% nourrissaient l'ambition de pouvoir embaucher plus d'employés l'année suivante.

De façon globale, dans les PME, les gestionnaires propriétaires sont au centre de l'organisation et des stratégies (Majeau,2023). Ils se sont avérés à même de cerner le cadre d'une crise telle que la Covid-19 et se révèlent dotés de capacités d'adaptation pointues comparativement aux gestionnaires ordinaires ou aux autres parties prenantes. Néanmoins les acteurs assujettis à cette étude avaient des points de vue différents sur la nature de la Covid-19. Les résultats de cette étude ont montré que la vitesse à laquelle l'architecture de contexte de la Covid a été mise en place avec l'implication forte du dirigeant était indispensable dans cette situation de crise. L'engagement face à la crise et l'appréciation faite de la crise diffère d'une entité à une autre. En ce qui concerne les mécanismes de défense, il est ressorti que la vitesse de réaction et l'orientation de l'action ont été déterminantes ainsi qu'un état d'esprit

positif à même de prendre le risque pour la survie des entreprises. Les propriétaires-gestionnaires ont fait le choix de travailler plus, de ne pas capituler pour survivre face à la crise sans opérer un changement de leur méthode de gestion et s'y sont impliqués davantage. Du côté des ressources humaines la tâche était ardue et il a fallu faire des choix affectant directement le personnel. Au plan financier un recours à un financement supplémentaire n'a pas été opéré. L'accompagnement des créanciers et du gouvernement a permis de ne pas procéder à l'ajustement de la stratégie financière. Au plan marketing les ajustements ont été nombreux. Une modification de l'offre de produit dans son ensemble a été faite avec une orientation vers la diversification selon le contexte de la crise. Cependant il n'a pas été question de modifier les prix tout en maintenant les marges bénéficiaires. Sous l'angle de la communication il n'y a pas eu de changements notables. Sur le volet de la distribution les nombreuses stratégies ont été développées et adaptées à la situation en cours. Elles ont porté sur le digital et la logistique. Au niveau de la production et des relations avec les fournisseurs, des initiatives portées vers le long terme ont été développées à travers des ententes.

Dans ses travaux de thèse, Khalil (2014) a montré que les dirigeants des PME libanaises sont très préoccupés par la survie de leurs entreprises face aux changements locaux et internationaux. Leurs pratiques de gestion confèrent à celles-ci une remarquable capacité d'adaptation et de survie face aux chocs malgré leur petite taille. Face aux multiples défis qui les assègent, elles ont développé la particularité de réagir de façon adéquate grâce à leur agilité reposant sur leurs caractéristiques organisationnelles et managériales qui leur sont propres. Leurs dirigeants ont acquis une habileté à exercer un bon leadership par des stratégies taillées sur mesure pour gérer des crises momentanées et temporaires. Cela convient à la situation que vit le Liban avec des instabilités périodiques et répétitives. Leurs stratégies sont orientées sur une dimension humaine à travers l'intuition (car acculées presque constamment à décider rapidement sans avoir le temps de le faire sur la base d'un raisonnement logique en raison des imbrications et du changement de plusieurs variables), le management polysensoriel (en se servant de leurs sens avec leurs employés, leurs clients et même avec leurs fournisseurs pour recueillir les informations utiles ainsi que pour maîtriser la situation), le management baladeur (hiérarchisation peu rigide qui se traduit par une communication informelle entre employés et dirigeants faisant tomber les barrières en solidifiant les liens entre eux, garantissant ainsi un niveau d'information élevé dans un monde complexe et en évolution continue), la polyvalence du dirigeant et des employés (exigence devant permettre au dirigeant de réajuster en permanence ses agencements stratégiques et

pour l'employé une exigence de compétence afin qu'il soit capable de répondre rapidement et adéquatement à tout changement), la proximité affective (traduite par une relation de proximité tissée entre le dirigeant et les employés, une construction stratégique devant permettre au dirigeant de contrôler, superviser l'entreprise et son évolution), l'insertion dans des réseaux (alliances informelles facilitant un partage d'expérience entre partenaire du même secteur d'activité permettant aux dirigeants de garder et protéger l'identité de leur métier tout en fonctionnant avec indépendance tout cela se faisant sans effectuer un investissement de plus), l'alliance stratégique asymétrique (Alliance entre une PME et une grande entreprise internationale permettant le renforcement de la survie organisationnelle de la PME en la procurant des conseils, des marges de manœuvre, du dynamisme pour plus de crédibilité pour cette dernière) , la disponibilité de l'argent liquide (Négociations aux fins de procuration de liquidité auprès des banques sur la base d'une anticipation des besoins dans un souci d'allègement du fardeau financier, la liquidité étant nécessaire à tout) et les négociations (concessions faites pour rester sur le marché).

Malgré le leadership mis en avant par les dirigeants des PME libanaises, il est ressorti qu'elles font face aux difficultés comme l'indisponibilité de fonds (le manque de fonds qui affaiblit le rendement des PME libanaises compte tenu du fait que les banques libanaises sont réticentes à octroyer des prêts aux PME qu'elles perçoivent comme fragiles et insolvables), la synergie négative (non concordance des prétentions salariales des employés et le salaire effectivement payés par les PME du fait de la sous-estimation du rendement des employés par le gérant qui pense tout connaître cela conduit au découragement des employés qui seront moins performant et donc à faible rendement), des facteurs de maintien de la crise (la faiblesse et l'absence de l'Etat Libanais avec une méfiance des PME vis-à-vis de celui-ci. Les PME faisant mention de l'incompétence et l'inefficacité de l'Etat comme facteurs de premiers rangs qui les affligent. Elles citent l'Etat comme le seul responsable de la crise à cause du surendettement, de l'incompétence de celui-ci par le manque de cadre réglementaire avec la prolifération du favoritisme et du clientélisme politique. A cause de cette situation il y'a une fuite massive des talents. L'instabilité politique et le niveau d'insécurité affectent négativement les PME Libanaises.

Dans les travaux menés par Nadine Dubruc et Danie Khawaja (2023), sur la résilience des PME dans un contexte de crises multiples, selon une étude qualitative longitudinale de 2014 à 2022, il ressort que la PME libanaise SOPRINT s'est montrée résiliente face à des chocs multiples. Dans un Liban confronté à de multiples défis depuis plusieurs années, en

contextualisant leur compréhension de la résilience organisationnelle, les auteurs se sont intéressés particulièrement à la période de 2020 à 2022, période durant laquelle l'entreprise fut confrontée à plusieurs crises politiques, économiques, énergétiques, sanitaires et financières simultanées. Grâce à des entretiens semi-directifs auprès du premier responsable et des responsables de Ressources Humaines et Finance de l'entreprise, ils ont abouti aux résultats selon lesquels les dispositifs de gestion de l'entreprise SOPRINT lui ont permis de tenir ferme face à la Covid-19 et la crise financière qui sévissaient. Sur la base de ses dispositifs proactifs responsables SOPRINT a pu assurer sa production pour répondre aux besoins de sa clientèle. Elle a aussi développé des dispositifs de liaison entre son développement commercial et le maintien de ses compétences et cela à faciliter son engagement dans des secteurs d'activité porteur. L'entreprise SOPRINT a initié une politique de fidélisation de ses salariés en période de crise financière par une procédure d'amélioration continue et d'écoute des salariés. La vision rassurante du management, la fidélité des employés et les compétences au sein de l'entreprise ainsi que la communication interne et externe ont permis à l'entreprise de traverser les crises sans trop de dommages.

Le Centre du Commerce International, dans la synthèse de son rapport (Perspectives de compétitivité des PME (2023), a analysé les effets des conflits et de la fragilité sur la performance des entreprises et a développé le concept de l'exposition à la fragilité. Par ce concept, leur investigation a montré que la fragilité ressentie par les entreprises peut être réduite de 25% si celles-ci prennent des initiatives de renforcement de leur compétitivité telles que l'engagement auprès des organisations de soutien des entreprises, l'amélioration de leur gestion financière et la fidélisation de leur personnel qualifié. Ledit rapport soutient également qu'il faut un soutien direct aux entreprises, accompagné de réformes vouées à la promotion de la paix, de la stabilité et la création d'un climat favorable aux entreprises, l'Etat et ses partenaires doivent travailler de concert pour réduire les facteurs favorisant la fragilité. De ce rapport il ressort que la fragilité est générée par un tandem de quatre chocs que sont la Covid-19, les conflits, le changement climatique et le coût plus élevé de la vie qui menacent de plonger le monde dans une grande insécurité et instabilité économique.

I.4. CONCEPTS ET DEFINITIONS CLES

- **Management**

Le management désigne la conduite des organisations situées dans un environnement en vue d'atteindre un objectif commun. Le management d'une Petite et Moyenne Entreprise étant

défini comme l'action d'organiser, de gérer et planifier une équipe d'une entreprise dans le but de regrouper les conditions pour atteindre un but. Elle traite de la gestion normale, de la recherche de clients jusqu'au règlement des factures. Elle permet de s'assurer que les opérations de l'entreprise se déroulent bien sans des difficultés particulières. Elle occupe une place importante au sein de l'entreprise. En effet, elle donne une direction aux travailleurs et aide à la prise de décision afin de ne pas perdre de vue les objectifs déjà fixés. Elle assure la fluidité de l'information, la bonne tenue de la comptabilité et des finances et la bonne gestion du portefeuille client.

Le management d'une PME est un ensemble de techniques qui permet à l'entreprise de gérer, d'organiser, contrôler et planifier ses différentes activités. Les dirigeants de l'entreprise déploient différents moyens en matière de contrôle, organisation, planification, coordination pour l'atteinte des objectifs.

- **Stratégie**

Un énoncé clair qui définit compte tenu des fins visées la façon et les moyens choisis pour adapter proactivement l'organisation à son contexte externe. Elle traite des grandes orientations d'une entreprise ou d'une organisation en lui permettant de décliner les actions à mettre en œuvre à long, moyen et court terme.

- **Petites et Moyennes Entreprises/Industries**

Il existe plusieurs classifications possibles des entreprises. Elles peuvent être regroupées selon la taille notamment le nombre de salariés, selon la forme juridique, le chiffre d'affaires, etc. Les PME/PMI sont celles qui ont les plus petits effectifs de personnels et en général sont dans des régimes simplifiés d'imposition ou dans la contribution de la microentreprise. Les définitions de PME/PMI varient selon les pays.

Au Burkina Faso, la définition des PME est énoncée dans la charte des petites et moyennes entreprises (PME) adoptée par le décret N°2017-1165/PRES/PM/MCIA/MATD/MINEFID en date du 30 novembre 2017. Selon cette charte, les PME sont toute personne physique ou morale, productrice de biens et/ou de services marchands, immatriculée ou ayant fait sa déclaration d'activités au registre de commerce et du crédit mobilier ou tout autre registre, lui conférant la personnalité juridique, totalement autonome, dont l'effectif du personnel est inférieur à cent (100) employés permanents et le chiffre d'affaires annuel hors taxe inférieur à un milliard (1 000 000 000) de francs CFA et qui tient une comptabilité régulière. Elles se répartissent en trois catégories distinctes en fonction de leurs caractéristiques :

La micro entreprise : elle est définie comme une entreprise qui emploie en permanence moins de dix (10) personnes et qui réalise un chiffre d'affaires hors taxes inférieur ou égal à quinze millions (15 000 000) de F CFA. Elle tient une comptabilité allégée de trésorerie ;

La petite entreprise : elle est définie comme une entreprise qui emploie en permanence un effectif égal ou supérieur à dix (10) et inférieur à trente (30) personnes, qui réalise un chiffre d'affaires hors taxes supérieur à quinze millions (15 000 000) de F CFA et inférieur ou égal à cinquante millions (50 000 000) de F CFA. Elle tient une comptabilité en interne ou par toute autre structure similaire reconnue au Burkina Faso ;

La moyenne entreprise : définie pour sa part comme une entreprise qui emploie en permanence un effectif égal ou supérieur à trente (30) et inférieur à cent (100) personnes et qui réalise un chiffre d'affaires hors taxes supérieur à cinquante millions (50 000 000) F CFA et inférieur ou égal à un milliard (1 000 000 000) F CFA. Elle tient une comptabilité selon le système normal en vigueur dans l'espace UEMOA.

- **Crise**

Période ou phénomène critique dans lequel il y'a une nécessité de faire un choix pour faire face à un changement majeur. C'est une situation intenable, inattendue et qui est une menace pour le système ou l'institution. Elle peut intervenir dans n'importe quel cadre dans un délai court ou long. Elle est le résultat d'un événement perturbateur avec des conséquences multiples pouvant impacter divers domaines. Les crises peuvent être politiques, sécuritaires, sociales, sanitaires ou écologiques. Une crise sécuritaire se réfère à des situations où la sécurité physique, économique ou informationnelle de l'entreprise est menacée, souvent en raison de conflits armés, de terrorisme, de cyberattaques ou d'autres formes de violence. Une crise sécuritaire désigne une situation d'instabilité d'où une rupture d'équilibre ayant un impact affectant la sécurité des personnes et des collectivités. Une crise sécuritaire se réfère à une situation où la sécurité d'un Etat, d'une communauté ou d'un individu est gravement menacée. Elle est une manifestation d'une situation subite. Cette crise devient sécuritaire lorsque sur le plan de la sécurité rien n'est garantie ; à savoir la libre circulation des biens et des personnes dans une zone bien déterminée. Elle impose des contraintes et désagréments dans le pays et la sous-région. Une crise sanitaire se caractérise par des événements qui affectent la santé d'un grand nombre d'individus. Elle dégrade la sécurité dans une zone spécifique, exposant ainsi les populations à la violence, des pillages de richesse, des conséquences humanitaires déplorables.

CHAPITRE II : MATERIELS ET METHODES

L'objectif de ce chapitre est de présenter la démarche scientifique utilisée pour réussir cette étude. Il porte essentiellement sur deux points qui sont le cadre géographique qui donne un aperçu général de la zone d'étude et la démarche utilisée pour collecter les données sur le terrain et les analyser avec le logiciel.

II.1. CADRE DE L'ETUDE

Ce point de notre étude traite de la présentation de l'entreprise d'accueil de l'étudiant. Les points abordés sont l'historique, le statut juridique, les domaines de compétences et l'organisation de la structure.

II.1.1. Historique et statut juridique

La société SODIS LUBRIFIANT SARL est une société à responsabilité limitée (SARL) portée sur des fonds baptismaux le 14 Juin 2019 avec un capital social de Vingt Millions de Francs CFA. La société est enregistrée au Centre de Formalité des Entreprises (CEFORE) et est immatriculée au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier sous la référence RCCM : BF OUA 2019B 4161 avec l'identifiant fiscal unique (IFU) : 00120795Z. Son siège social se trouve au Secteur 14 de OUAGADOUGOU à Nonsin non loin de l'échangeur du Nord (Baskuy).

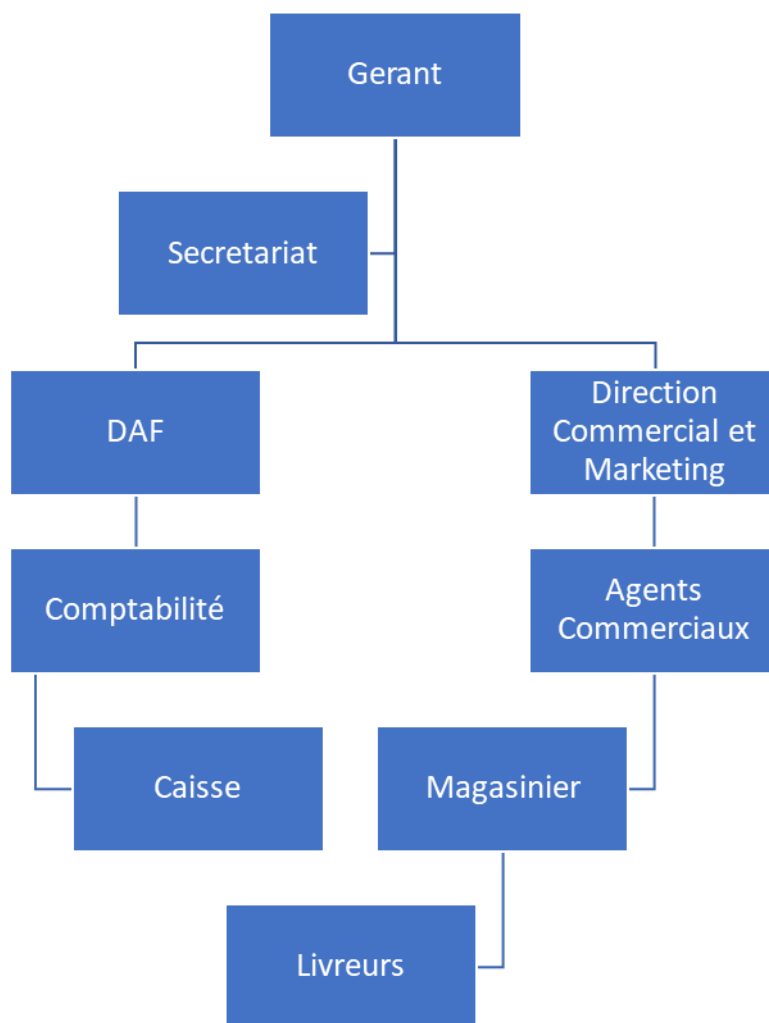
II.1.2. Domaine de compétences

La société SODIS LUBRIFIANT SARL évolue dans le domaine de l'importation et de la commercialisation de Lubrifiants. Pour ce faire elle est détentrice d'un agrément de l'Etat Burkinabè pour l'importation et la commercialisation de lubrifiants de la marque MYLUBRICANTS au BURKINA FASO. Elle est la représentante exclusive de ladite marque.

II.1.3. Organisation de la structure

L'organigramme de la société SODIS LUBRIFIANT SARL s'articule comme suit : à sa tête se trouve le Gérant comme premier responsable secondé par son secrétariat. Ensuite viennent les Directions administrative et finances et Commerciale. Sous la coupe de la Direction de l'administration et des finances (DAF) se trouve la comptabilité. Sous la direction commerciale se trouve le service commercial.

Figure 1: Organigramme de SODIS LUBRIFIANT



Source : Statistiques de l'entreprise, mai 2024

II.1.4. Parties prenantes de l'entreprise

Les parties prenantes de SODIS LUBRIFIANT SARL sont constituées de l'ensemble de ses collaborateurs internes (responsables et employés), son fournisseur Mylubricants, les transitaires, les transporteurs et ses importants clients. L'entreprise comporte un service comptable et un service commercial et marketing. Les partenaires de financement de SODIS LUBRIFIANT SARL sont constitués des banques locales notamment ECOBANK, CORIS BANK, BSIC et VISTA BANK.

II..2. JUSTIFICATION

Le choix de l'entreprise d'accueil SODIS LUBRIFIANT SARL s'explique d'abord par le fait que nous travaillons dans cette entreprise et surtout par notre intérêt au domaine

d'intervention de l'entreprise notamment les lubrifiants.

II.3. APPROCHE

Pour mener à bien ces travaux de recherche, une étude qualitative est la mieux appropriée car elle permet de mieux approfondir le sujet de recherche. Nous avons recours à une collecte de données avec 03 guides d'entretien. Cette approche et la diversité d'outils permettront d'échanger avec l'ensemble des parties prenantes afin de mieux cerner la problématique.

II.3.1. Taille de l'échantillon

Le nombre de personnes à enquêter qui est de 18 a été fixé en tenant compte du principe de saturation. En effet, le principe de saturation en analyse qualitative demande d'arrêter une collecte de données dès lors que les nouvelles personnes enquêtées ne fournissent plus d'informations nouvelles.

II.3.2. Collecte des données et échantillonnage

La collecte des données s'est déroulée dans le mois de juin 2024 au sein de la société SODIS LUBRIFIANT SARL et auprès de ses partenaires commerciaux sur le terrain dans la ville de Ouagadougou. Les outils de collecte et le nombre de personnes à interroger pour chaque cible sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Composition de l'échantillon

Acteurs	Outils de collecte	Nombre d'enquêtés
Responsables de l'entreprise	Guide d'entretien	02
Partenaires externes (Fournisseur, clients, Transitaire, Transporteur)	Guide d'entretien	13
Personnel	Guide d'entretien	03
Total		18

Source : méthodologie de l'étude, mai 2024

II.3.3. Outils et modes de collecte des données

Au total trois méthodes de collecte des données complémentaires ont été utilisées. Il s'agit de l'analyse bibliographique, trois guides d'entretien, dix-huit entretiens individuels et les observations. La revue documentaire a consisté à faire une analyse bibliographique, c'est à dire une lecture des articles, rapports d'études et tout autre type de documents se rapportant au

sujet de notre étude. Les ouvrages généraux, les rapports d'activités et d'évaluations, les articles publiés dans les journaux et sur l'internet, les discours qui traitent d'un élément de notre travail ont ainsi été consultés et ont constitué la base de notre travail. Tous ces documents permettront, dans les mesures du possible, d'évaluer ce qui a été démontré, ce qui interroge encore afin de réunir les informations supplémentaires et suffisantes à notre travail. L'analyse de ces données primaires de base permettra d'orienter l'enquête en identifiant la zone de couverture, les informations à collecter et les informateurs clés. L'observation, quant à elle a permis d'avoir une vue globale de l'évolution du marché dans lequel la société intervient.

II.4. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES

Pour cette étude, les données collectées avec les guides d'entretien ont été traitées et analysées sur le logiciel Nvivo 12 qui est l'un des meilleurs logiciels dans ce domaine d'analyse qualitative. Il a été question de créer un projet pour chaque outil de collecte qualitative sur le logiciel pour mieux exploiter les données collectées (création de nœuds parents et enfants, saisies des réponses et transcription des audios, encodage des réponses, exportation des réponses, analyse des données (synthèses des réponses)).

Les nœuds représentent les différentes questions figurant sur les guides d'entretien. Les nœuds parents et nœuds enfants désignent respectivement les questions et les sous-questions. L'encodage des réponses a consisté à classer les réponses émises par les Responsables de l'entreprise, les partenaires commerciaux (Fournisseurs, Clients, Transitaire/Transporteur, tec.) et le personnel.

Les données, une fois encodées ont été exportées sur le logiciel Microsoft Word à des fins d'analyse en fonction des objectifs spécifiques de la recherche.

II.5. CONSIDERATIONS ETHIQUES ET PROTECTION DES DONNEES

PERSONNELLES

L'étude a été conduite avec un engagement au strict respect des pratiques et réglementations de SODIS LUBRIFIANT SARL en matière de protection des données personnelles. Les données collectées ont requis le consentement préalable des répondants et les personnes rencontrées ont été traitées avec respect lors des interviews.

II.6. LIMITES DE L'ETUDE ET DIFFICULTES RENCONTREES

Les principales difficultés étaient l'indisponibilité des parties prenantes externes pour

l'entretien et la non maitrise du logiciel Nvivo 12.

CHAPITRE III : RESULTATS

Dans ce chapitre, il est question de présenter les résultats de l'étude obtenus à l'issu des échanges avec les responsables de SODIS LUBRIFIANT SARL, les partenaires internes et les partenaires externes en fonction des objectifs spécifiques de l'étude. Il s'agit principalement du style de management utilisé par SODIS LUBRIFIANT SARL avant et pendant ces crises, des changements induits par l'instabilité politique, de l'insécurité, de la pandémie de la COVID 19 et de la guerre Russo-ukrainienne sur la stratégie de l'entreprise, et des stratégies développées par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pour assurer sa pérennité au regard de cette situation difficile.

III.1. STYLE DE MANAGEMENT UTILISE POUR SODIS LUBRIFIANT SARL

Le management de SODIS LUBRIFIANT SARL traite de la gestion normale, de la recherche de clients jusqu'au règlement des factures. Il permet de s'assurer que les opérations de l'entreprise se déroulent bien sans des difficultés particulières. Il occupe une place importante au sein de l'entreprise. En effet, il donne une direction aux travailleurs et aide à la prise de décision afin de ne pas perdre de vue les objectifs déjà fixés. Il assure la fluidité de l'information, la bonne tenue de la comptabilité et des finances et la bonne gestion du portefeuille client. Le management d'une PME implique la gestion des ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre les objectifs de l'entreprise tout en s'adaptant aux contraintes spécifiques des petites et moyennes structures, telles que la flexibilité des institutions financières et l'innovation. Pour se faire, cela nécessite de disposer d'un bon plan marketing.

« Le management d'une petite et moyenne entreprise (PME) englobe l'ensemble des activités liées à la planification, à l'organisation, à la direction et au contrôle des ressources de l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs stratégiques » Partenaire extérieur 11.

Les dirigeants de l'entreprise déploient différents moyens en matière de contrôle, organisation, planification et coordination pour l'atteinte des objectifs.

« Le management d'une entreprise dans sa généralité consiste à encadrer et à organiser le travail d'une équipe afin de la mener vers l'atteinte d'objectifs satisfaisants. Mais également à prendre des décisions stratégiques dans l'intérêt de la société. Bien souvent, le management dans les petites et moyennes entreprises est un rôle exclusivement joué par le de chef de l'opérationnel. Son attention est concentrée sur l'action, les tâches de travail et il est celui vers lequel les collaborateurs se tournent en cas de problèmes techniques » partenaire extérieur 12

Avant les crises, le style de management utilisé par SODIS LUBRIFIANT SARL était le style de management délégatif qui consistait à laisser les collaborateurs prendre librement les décisions. Cela permettait de faire une gestion normale sans pression axée sur le résultat. Pendant cette période de crises, le style de management utilisé est le style directif qui sert à limiter la prise d'initiative de son équipe. Les responsables planifient seuls les activités de leurs collaborateurs et font une gestion axée sur la minimisation des risques.

Les outils de management utilisés sont essentiellement la réunion efficace, la méthode SMART, le feedback, l'écoute active des différents partenaires et l'entretien annuel. La méthode SMART (Spécifique Mesurable Applicable Réaliste Temporelle) est utilisée par SODIS LUBRIFIANT SARL pour s'assurer que le pilotage de l'entreprise se fait en fonction de sa capacité organisationnelle et en lien avec ses objectifs stratégiques.

Selon les responsables de SODIS LUBRIFIANT SARL, le management permet à l'entreprise de mieux s'organiser et de se fixer des objectifs pour augmenter son portefeuille client. Il donne une direction à l'entreprise qui lui permet de se démarquer de la concurrence et minimiser les coûts de l'entreprise. Le management est crucial pour SODIS LUBRIFIANT SARL car il permet de structurer et d'optimiser les opérations, de motiver, de coordonner les équipes, et de naviguer efficacement à travers les périodes de crises tout en maintenant la performance et la compétitivité de l'entreprise. En effet, l'importance du management est non négligeable, cela implique le maintien d'une bonne relation de confiance entre les collaborateurs et la direction, ainsi qu'une écoute et un respect de la stratégie de l'entreprise.

« La direction que l'entreprise doit suivre pour l'atteinte de ses objectifs » Employé 1

« Le management pour une entreprise permet de se différencier de la concurrence et minimiser les coûts de l'entreprise » Employé 2

« L'importance du management pour une entreprise comme SODIS LUBRIFIANT SARL est fondamentale pour assurer la coordination efficace des ressources, développer une culture organisationnelle forte, motiver les employés, gérer le changement, favoriser la communication interne et prendre des décisions stratégiques » Partenaire extérieur 11

Le management assure une bonne politique de développement de SODIS LUBRIFIANT SARL, garantie son bien-être et la cohésion sociale.

« SODIS LUBRIFIANT SARL est une entreprise concurrentielle, donc pour sa survie sur le marché des lubrifiants, elle se doit d'avoir une bonne organisation afin d'augmenter le nombre de ses clients, accroître ou maintenir sa courbe de profit » Partenaire extérieur 13

Selon le partenaire 2, le management joue un rôle primordial dans une entreprise comme SODIS LUBRIFIANT SARL. D'abord, il permet à l'entreprise de mieux fixer ses objectifs et de contrôler les résultats et dans un second temps favorise une bonne répartition et une

coordination du travail de chaque équipe afin d'atteindre les résultats escomptés. C'est grâce au management que l'entreprise a pu survivre et arrive à piloter facilement son activité. Pour SODIS LUBRIFIANT SARL, le management a permis d'éviter autant que possible les ruptures de stocks. Il joue un rôle central dans la survie, la croissance et la compétitivité de l'entreprise et permet à SODIS LUBRIFIANT SARL de mieux s'organiser afin de mieux se positionner sur le marché et attirer de nombreux clients qui lui permettront de devenir un leader dans son domaine.

« Le management permet de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés afin de grandir et de prospérer » Partenaire extérieur 5

« Pour SODIS LUBRIFIANT SARL, le management est la clé d'une gestion proactive qui permet de satisfaire ses clients dans les moindres délais » Partenaire extérieur 7

III.2. ANALYSE DES CHANGEMENTS INDUITS PAR LES CRISES SUR LA STRATEGIE DE SODIS LUBRIFIANT SARL

III.2.1. Changements induits par l'instabilité politique sur l'entreprise

Les responsables ont des avis divergents sur l'impact de l'instabilité politique sur les activités de SODIS LUBRIFIANT SARL. En effet, un des responsables pense que l'instabilité politique n'a pas eu de changements sur l'entreprise tandis que l'autre pense que les activités ont connu un ralentissement et cela a eu des répercussions en créant des tensions de trésorerie et des problèmes d'approvisionnement.

Selon les employés de l'entreprise, l'instabilité politique a affecté les échéances de certains paiements des factures et un non-respect des modalités de paiement. Toutefois, certains employés pensent que les changements successifs de dirigeants dans le pays n'ont pas influencé l'entreprise.

III.2.2. Changements induits par la crise sécuritaire sur l'entreprise

La quasi-totalité des partenaires interrogés pensent que la situation sécuritaire a affecté négativement les relations commerciales avec SODIS LUBRIFIANT SARL. Toutefois, certains affirment n'avoir pas observé un changement dans leur collaboration commerciale. Pour le premier groupe, l'instabilité politique a conduit à des retards dans les projets, des fluctuations des coûts et une prudence accrue dans les investissements, affectant ainsi la fluidité et la prévisibilité du partenariat.

Pour les responsables de l'entreprise enquêtés, la crise sécuritaire nuit considérablement aux

activités de l'entreprise en empêchant le fonctionnement des activités du transport, des mines et empêche généralement l'accès à certaines régions du pays du fait que les voies sont minées avec des explosifs.

« La crise sécuritaire plombe tous les investissements et fragilise la confiance entre les différents partenaires (fournisseurs, clients et institutions financières) » Responsable 1
« La crise impacte beaucoup les activités de l'entreprise (fermeture des entreprises minières ou arrêt des travaux, arrêt des travaux des sociétés de BTP, accès difficile entre les différentes régions ce qui impact négativement sur les sociétés de transport, etc.) ».

Responsable 2

Les partenaires externes de SODIS LUBRIFIANT SARL pensent dans l'ensemble que la crise sécuritaire a perturbé les chaînes d'approvisionnement, a augmenté les coûts opérationnels, a restreint les mouvements des employés et des marchandises, et a engendré un climat d'incertitude qui affecte la prise de décision et la confiance des partenaires commerciaux.

« Toutes les entreprises ont été affectées par la crise sécuritaire, SODIS LUBRIFIANT SARL n'a pas été épargnée. Cela a eu un impact au niveau économique et au niveau de la logistique. Economique : pour les transactions bancaires internationales il y'a un manque de devises, manque de matières premières. Et pour la logistique il y'a un problème d'approvisionnement en produits, provoquant ainsi des ruptures de stock » Partenaire externe 10.

Dans le contexte du Burkina Faso, la crise sécuritaire est une menace permanente sur la sécurité des équipements et du personnel, engendre la perturbation de l'approvisionnement et de la logistique, des difficultés pour les entreprises à respecter les aspects réglementaires et la conformité et constitue une conséquence financière. Cette situation perturbe le bon fonctionnement de l'entreprise et a un effet négatif sur la production. Dans le cas de SODIS LUBRIFIANT SARL, les huiles deviennent rares sur le marché et les prix ne cessent de croître.

« SODIS LUBRIFIANT SARL étant dans un environnement en perpétuel mouvement, et que la crise sécuritaire embrase tous les secteurs, il est normal que les fournisseurs et les clients de SODIS LUBRIFIANT SARL en pâtissent, donc SODIS LUBRIFIANT SARL » partenaire externe 13

La crise engendre inévitablement des impacts négatifs sur les activités d'une entreprise comme SODIS LUBRIFIANT SARL comme par exemple les retards dans la livraison des produits dans les magasins de la société à cause du ralentissement du trafic routier dans certaines localités ; ce qui occasionne des baisses du chiffre d'affaires.

« Les impacts peuvent être multiples et très importants : Difficultés d'approvisionnements en matières premières, difficultés de livraison des produits finis, détérioration du climat

économique engendrant une baisse du niveau d'activité, accès limités aux devises ne permettant pas les règlements des fournisseurs étrangers à temps, ... Ces éléments qui perdurent et mettent la viabilité de la société en péril » Partenaire externe 3.

La crise engendre une baisse des volumes de vente, crée une inflation incontrôlée, engendre des coûts logistiques supplémentaires, les difficultés d'importation, les ruptures de stocks.

« SODIS LUBRIFIANT SARL est impacté par la crise sécuritaire car toute l'économie est mise à mal et qu'il est difficile pour ses clients de se projeter dans l'avenir et d'investir, ces derniers peuvent également avoir des soucis de trésorerie qui peut se répercuter sur leurs fournisseurs. Les clients également connaissent un champ de leurs activités restreint ce qui peut réduire ses besoins en lubrifiants » Partenaire externe 7

« La perte de gros clients, difficulté de remplacement des ressources, un gros investissement retardé » Partenaire externe 8

« Elle engendre une augmentation des coûts de ses produits à cause de la crise économique qui est une résultante de la crise sécuritaire. Une réduction de son portefeuille client car certaines zones de livraison sont inaccessibles » Partenaire externe 9.

La société SODIS LUBRIFIANT SARL fait donc face à plusieurs défis à cause de la crise sécuritaire et du conflit russo-ukrainien. Il s'agit entre autres des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, des ruptures de stock, l'augmentation des prix des matières premières, les contraintes logistiques, les retards dans les livraisons, l'augmentation des coûts, la conformité réglementaire et les risques géopolitiques, les adaptations stratégiques, etc. A cela s'ajoutent les pertes de l'économie, la baisse du chiffre d'affaires, le ralentissement de ses activités, l'instabilité des délais de livraison, la dépendance accrue à certains fournisseurs en amont de la chaîne logistique, la pression sur les relations commerciales, la qualité et la fiabilité des produits, l'augmentations des prix du transports et les sanctions imposées au sociétés Russes nous privent de faire des affaires avec eux.

« Nous enregistrons des retards de livraisons des produits ce qui engendre des ruptures de stock à notre niveau et aussi une hausse des prix des produits » Partenaire extérieur 2

« Evolution (hausse) du prix et indisponibilité des matières premières(additifs) et des huiles de base en particulier suite à l'embargo décrété par l'Europe sur les produits pétroliers russes » Partenaire externe 3

Selon les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL, leur entreprise est confrontée en matière de relations avec le fournisseur à des défis de livraison rapide, des défis de négociation sur des produits. Au niveau des clients, ils relèvent des problèmes de solvabilité, de respect des délais de règlement, des problèmes de confiance et de crédibilité.

Au niveau des agents de l'entreprise, la crise fait allusion à une dégradation de la situation sécuritaire, une récession de l'économie, une cherté de la vie, une instabilité qui sévit dans le pays tel que le terrorisme, etc.

« La crise sécuritaire est un phénomène qui entraîne une recrudescence des réalités sociales et économiques. Elle désigne aussi la révolte d'un groupe de gens contre l'Etat » Employé 3
Pour le personnel, la crise sécuritaire occasionne des difficultés de commercer avec les entreprises implantées dans les régions concernées par l'insécurité et les difficultés de circulation. Elle peut encore avoir un impact sur la commercialisation des produits lors des fermetures des routes et des frontières.

« Cela cause d'énormes difficultés sur les activités de l'entreprise dans le sens qu'elle réduit considérablement le nombre de la clientèle et réduit notre chiffre d'affaires » Employé 2
La situation sécuritaire a un impact sur la survie de l'entreprise, elle impacte la commercialisation, la livraison et surtout l'économie. Les difficultés pour la livraison de certains produits (indisponibilité fréquente des produits), l'interruption potentielle de la chaîne d'approvisionnement, les risques financiers accrus et les impacts sur les relations commerciales, l'inflation, l'arrêt momentané de l'économie, le problème de recrutement, les freins aux investissements, la baisse des ventes, les difficultés à percer les nouveaux marchés et le retard dans l'approvisionnement des produits souhaités sont autant de facteurs qui montrent que la situation sécuritaire a porté un coup à la collaboration entre la société et ses partenaires externes.

« Nous n'avons pas remarqué de changement à ce niveau vis-à-vis de notre partenariat avec SODIS LUBRIFIANT SARL » Partenaire externe 2

« Nous remarquons des ruptures de stock de certains produits par SODIS LUBRIFIANT SARL qui autre fois étaient disponibles » Partenaire externe 8

« La situation sécuritaire a pu limiter la mobilité, augmenter les coûts de protection et de logistique, et nécessite des ajustements dans les opérations pour garantir la sécurité des employés et des biens. » Partenaire externe 1

« La situation sécuritaire a induit SODIS LUBRIFIANT SARL à s'adapter au mode de fonctionnement et aux respects des règles édictées par les autorités en place » Partenaire externe 10

« Nous avons remarqué une rupture de stock à un certain moment et lorsque le produit a été enfin disponible nous avons remarqué une petite hausse de prix au niveau des produits SODIS LUBRIFIANT SARL » Partenaire externe 2

La situation sécuritaire au Burkina Faso, marquée par des conflits internes, des attaques terroristes, et une instabilité croissante, peut avoir plusieurs impacts sur le partenariat avec SODIS Lubrifiant SARL. Les changements potentiels induits par cette situation selon le partenaire 6 sont les perturbations logistiques et de la chaîne d'approvisionnement, l'augmentation des coûts opérationnels, l'impact sur les opérations commerciales, les changements dans la demande et les risques pour les ressources humaines.

Selon le personnel, la crise sécuritaire a entraîné un ralentissement de l'activité, une tension

de trésorerie due à une réduction du chiffre d'affaires, un problème d'approvisionnement. En effet les livreurs ont des difficultés pour livrer les produits dans certaines zones du pays.

III.2.3. Changements induits par la Covid-19 sur l'entreprise

Les deux responsables sont unanimes que la pandémie de la Covid-19 a affecté négativement les performances de l'entreprise.

« Au niveau de notre fournisseur nous avons eu des retards de ravitaillement et cela est généralement dû aux restrictions sanitaires » Responsable 2

La COVID-19 a introduit plusieurs changements au sein de l'entreprise. Par exemple, elle a accéléré l'adoption rapide de nouveaux modes de travail tel que la communication, le télétravail, la livraison et les modes de règlement. Tout comme au niveau de la sécurité certains partenaires affirment que la Covid-19 n'a pas eu d'incidence sur leur relation commerciale ; cela signifie que malgré les différentes crises, SODIS LUBRIFIANT SARL met tout en œuvre pour conserver et fidéliser sa clientèle.

« La crise covid 19 a indubitablement un puissant effet accélérateur sur des changements qui s'opéraient préalablement à un rythme moindre » Partenaire externe 8

La pandémie a entraîné des interruptions de la chaîne d'approvisionnement, des contraintes de main-d'œuvre, une augmentation des coûts des matières premières entrant dans la production et le transport des lubrifiants, a entraîné une nécessité de s'adapter rapidement aux nouvelles normes de santé et de sécurité, impactant ainsi la collaboration. Elle posait des difficultés de circuler, de livrer et de prospecter de nouveaux clients.

« Le changement de comportement individuel et collectif lié au respect des règles édictées sur la pandémie COVID-19. La bonne communication et le respect des règles d'hygiène collective » Partenaire externe 10

« La covid 19 a profondément transformé notre partenariat avec SODIS LUBRIFIANT SARL en introduisant des défis liés à l'approvisionnement, en modifiant la demande du marché, en favorisant une digitalisation rapide, en nécessitant une flexibilité contractuelle accrue et en adaptant nos méthodes de travail » Partenaire 11

« Nous n'avons pas remarqué un changement dans notre partenariat avec SODIS LUBRIFIANT SARL à ce moment » Partenaire 2

« La pandémie de COVID-19 a entraîné de nombreux changements dans les relations commerciales à travers le monde, y compris les partenariats comme celui entre JOC-ER SA et SODIS LUBRIFIANT SARL. Elle a amené les entreprises à revoir leur chaîne d'approvisionnement, les clients à changer dans la demande et à l'ensemble des entreprises de s'adapter aux mesures sanitaires édictées par le gouvernement.

Selon les employés de l'entreprise enquêtés, la Covid-19 empêchait l'entreprise d'avoir

facilement accès aux clients. Ils préconisent à l'entreprise de renforcer sa communication avec les partenaires dans ces genres de crises pour renforcer davantage sa confiance

III.3. IDENTIFICATION DES STRATEGIES DEVELOPPEES PAR LES DIRIGEANTS DE SODIS LUBRIFIANT SARL POUR ASSURER SA PERENNITE

L'entreprise SODIS LUBRIFIANT SARL a été confrontée à plusieurs défis dans ses relations avec ses clients. En effet, l'entreprise a rencontré des problèmes de solvabilité et de non-respect des délais de règlement des clients ; ce qui a affecté à son tour sa crédibilité vis-à-vis de son fournisseur. Afin d'assurer sa pérennité et un bon fonctionnement dans ces temps de crises, l'entreprise a adopté la **stratégie de coopération**. Pour se faire, l'entreprise a renforcé la communication avec ses partenaires afin de mériter leur confiance.

La stratégie de collaboration utilisée par SODIS LUBRIFIANT SARL avec ses parties prenantes consiste à bien coordonner et communiquer efficacement avec les personnes sur le travail et le respect des délais pour assurer un bon fonctionnement des activités. Les responsables de l'entreprise jugent positivement la satisfaction individuelle sur leurs parties prenantes internes sur le fonctionnement de l'entreprise avec une note de 7,5 sur 10 contre une note de 6 pour les partenaires externes. Ces notes faibles témoignent de l'existence de problèmes au sein de SODIS LUBRIFIANT SARL et entre SODIS LUBRIFIANT SARL et ses partenaires commerciaux externes.

« Malgré la crise que notre pays traverse, nous gardons toujours une bonne relation avec nos institutions financières » Responsable 2

Selon les employés enquêtés, plusieurs défis se présentent à leur entreprise. Ces défis vont du besoin de satisfaire les demandes des clients à moindre coûts afin d'être plus compétitif, le manque de connaissance des utilisateurs des produits de l'entreprise et sur la politique de prix de l'entreprise, les défis de bonne communication pour plus de confiance.

Au niveau du fournisseur, les employés interrogés évoquent les problèmes de solvabilité car les règlements des clients se font au ralenti, les produits commandés depuis l'Europe qui mettent du temps dans l'acheminement.

« Avec notre fournisseur nous avons pu définir un bon délai de paiement, l'augmentation des quantités des produits » Employé 3

Au niveau de l'Etat et des institutions financières, les données de l'enquête révèlent que les avis des employés sont divergents sur la qualité des relations entre ceux-ci et SODIS LUBRIFIANT SARL. En effet, les difficultés rencontrées sont les paiements réalisés en

retard alors qu'il y a des obligations fiscales à honorer ; ce qui fait qu'un climat de doute s'est installé entre SODIS LUBRIFIANT SARL avec l'Etat et les institutions financières.

« Difficile car au niveau de l'Etat, il y a la pression fiscale qui est de trop et au niveau des banques, les conditions d'octroi de crédit sont devenues plus compliquées » Employé 1

Les partenaires de financement de SODIS LUBRIFIANT SARL sont constitués des banques locales notamment ECOBANK, CORIS BANK, BSIC et VISTA BANK. Certains employés de l'entreprise ne connaissent pas les partenaires externes de l'entreprise ; ce qui veut dire que certaines informations stratégiques à SODIS LUBRIFIANT SARL ne sont pas partagées avec tous les employés.

« Un climat de méfiance règne depuis le début du conflit Russo-Ukrainien. Les institutions financières refusent les financements » Employé 2

Pour le moment, l'entreprise n'a pas de crédit encours mais utilise ses comptes pour les opérations de transfert. Les relations avec les partenaires financiers se résument aux opérations courantes.

« La situation économique est devenue très tendue, les octrois de crédit encore plus difficiles. Nous n'avons pas de crédit à ce niveau, mais les conditions sont devenues difficile (taux, garanties, ...) » Employé 1

Malgré les conditions précaires des activités causées par la situation sécuritaire, les employés et les responsables de l'entreprise affirment qu'il existe un bon climat de collaboration avec les différentes parties prenantes.

« Malgré les crises, avec les institutions financières, nous gardons de bonnes relations même si on remarque une baisse des prêts octroyés aux entreprises. » Employé 3

Les partenaires extérieurs perçoivent la situation dans le même angle que les responsables de l'entreprise. En effet, depuis le début des crises (Covid 19, Insécurité, instabilité politiques et le conflit Russo-Ukrainien), la qualité des relations qu'ils avaient avec la société est affectée et se traduit par une baisse de la confiance et une réévaluation des risques par les banques, des difficultés de paiements, des pertes de profit, l'indisponibilité des produits due au moyen de transport, le ralentissement du développement de l'entreprise. Les crises ont entraîné une réduction de la contribution de l'entreprise à la croissance économique et une incertitude accrue ; ce qui rend difficile pour SODIS LUBRIFIANT SARL le maintien des relations stables avec les institutions financières locales. Cependant, l'entreprise a su maîtriser la situation grâce à sa politique managériale. Ces actions ont permis de fidéliser les clients malgré les crises que traversent les pays.

« Depuis la crise de la Covid-19 SODIS LUBRIFIANT SARL a toujours su nous garder à ses côtés en nous proposant ses services avec une maîtrise satisfaisante sur ses prix de ventes malgré les fluctuations des prix par le renchérissement du coût du transport, la rareté des

produits, bref une forte demande face à une maigre offre » Partenaire extérieur 13.

Les crises ont détérioré la collaboration avec les institutions en créant un environnement de méfiance. En effet, les difficultés rencontrées par SODIS LUBRIFIANT SARL dans sa collaboration avec ses clients comme les retards de paiement des factures échues ont emmené les banques à leur tour à rendre difficile l'accès au crédit.

« Le conflit Russo-Ukrainien étant un coup dur pour l'économie mondiale nous remarquons des lenteurs de paiement par les institutions financières » partenaire extérieur 8

Avec la crise, le fournisseur de l'entreprise était obligé de revoir son prix à la hausse malgré l'existence du partenariat commercial avec l'entreprise. Cette situation a occasionné la flambée des prix dans la chaîne de distribution et parfois l'indisponibilité des produits.

« Nous apprécions que malgré cette situation SODIS LUBRIFIANT SARL soit toujours sur place et continue d'offrir ses produits à des prix compétitifs même si les coûts de production, des produits de base et le transport aient augmentés substantiellement » Partenaire 4

« La qualité du produit proposée par SODIS LUBRIFIANT SARL étant de qualité nous avons de très bonnes relations » Partenaire externe 2.

Avec les clients, les défis auxquels l'entreprise fait face sont les fluctuations des délais de livraison, les variations des coûts, l'adaptation aux nouvelles régulations et attentes en termes de sécurité, la rupture de stock de certains produits, la compréhension des normes et régulations, la gestion de la logistique, la concurrence sur le marché, la fiabilité des partenaires, l'évolution technologique, la gestion des risques financiers, etc.

« La mobilisation des savoirs multiples, la convergence des formations » Partenaire 12

Pour ne pas mettre en péril la relation client, SODIS LUBRIFIANT SARL doit travailler sur ces trois points selon le partenaire externe 6 que sont :

- **Gestion des attentes** : S'assurer que les attentes du client en termes de qualité, de délais de livraison, et de coûts sont bien comprises et respectées. Les malentendus ou les attentes non communiquées peuvent créer des tensions ;
- **Communication** : Maintenir une communication claire et régulière avec le client est essentiel. Les défis peuvent inclure des problèmes de communication, comme des réponses tardives, des informations incomplètes ou des malentendus.
- **Personnalisation des services** : SODIS LUBRIFIANT SARL pourrait recevoir des besoins spécifiques en matière de produits ou services. Adapter l'offre pour répondre à ces exigences peut être un défi, surtout si cela nécessite des changements dans les processus internes

Cela permettra à l'entreprise de diminuer les ruptures de stock pour satisfaire davantage ses clients et pouvoir respecter ses engagements vis-à-vis de son fournisseur et des banques. En

effet, avec les ruptures de stocks et la situation politico-sécuritaire, certains clients affirment qu'ils ont diminué la quantité achetée.

« Le principal défi est de satisfaire le client final tandis que SODIS LUBRIFIANT SARL n'a pas de stock » Partenaire externe 7

« Nous ne transportons plus assez de volume avec SODIS LUBRIFIANT SARL comme avant » Partenaire externe 8

Pour une bonne collaboration avec ses parties prenantes dans ce contexte difficile, SODIS LUBRIFIANT SARL devrait renforcer la communication avec les partenaires, diversifier ses sources d'approvisionnement, investir dans des technologies de sécurité, et élaborer des plans de continuité d'activité pour minimiser les interruptions. En plus d'avoir une bonne politique de communication, elle doit veiller sur la qualité des produits, respecter les délais de livraison, développer une bonne politique de communication. SODIS LUBRIFIANT SARL doit mettre en place des procédures formelles pour traiter tous les flux financiers et commerciaux et en particulier tout ce qui concerne le recouvrement des créances, le paiement des factures du fournisseur étranger. Elle doit aussi informatiser le suivi de l'ensemble de ses activités.

« Proposer toujours des produits de qualité en tenant compte aussi de l'offre et la demande pour éviter les ruptures de stock. Également proposer des prix préférentiels au marché local » Partenaire externe 10

« La stratégie que SODIS LUBRIFIANT SARL doit adopter va être une stratégie pro-active axée sur la communication renforcée avec ses partenaires et une flexibilité de son contrat avec Mylubricants » Partenaire externe 11

« Dans un contexte sécuritaire les activités sont au ralenti, seules les Entreprises capables de s'adapter qui savent maîtriser ou contrôler les charges fixes et variables pourront toujours se maintenir puis proposer des services » Partenaire externe 13

« La communication étant la base de toute chose, SODIS LUBRIFIANT SARL doit adopter une bonne stratégie de communication envers ses partenaires et élaborer un plan optimal de gestion de la crise » Partenaire externe 2

« SODIS LUBRIFIANT SARL doit adopter des stratégies résilientes et flexibles pour assurer sa survie et sa continuité opérationnelle. Elle pourrait envisager : la diversification des fournisseurs et des marchés, la gestion des risques et la planification de la continuité de ses activités, la sécurisation des installations et du personnel » Partenaire externe 6

Pour les partenaires externes, SODIS LUBRIFIANT SARL doit pouvoir assurer les besoins de ses clients en garantissant l'approvisionnement en temps des produits demandés. Aussi SODIS LUBRIFIANT SARL doit faire preuve de créativité, travailler avec d'autres collaborateurs pourrait être un moyen approprié de développer l'enthousiasme, la créativité et l'engagement de chacun. Pour la fidélisation de ses clients, l'entreprise doit veiller au respect de ses engagements, assurer la disponibilité continue de ses produits et réaliser une communication de qualité.

Selon les agents de l'entreprise, SODIS LUBRIFIANT SARL utilise La communication permanente sur la situation de l'entreprise et ses stratégies de recouvrement dans sa collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise malgré le contexte difficile. Aussi des réunions et des sorties terrain sont organisées régulièrement pour échanger avec les clients afin de connaître leurs difficultés et apporter des solutions.

« La stratégie de communication nous permet de collaborer avec les parties prenantes et les partenaires de l'entreprise » Employé 2

La nouvelle stratégie mise en place par SODIS LUBRIFIANT SARL au regard du contexte difficile a eu des répercussions sur les finances de la société. En effet, cette stratégie a engendré une augmentation des coûts d'approvisionnement, de communication, de sécurité aux vues de l'inflation, des restrictions douanières et cela est d'ordre général. Selon les responsables enquêtés, leur nouvelle stratégie n'a pas d'inconvénients car les clients sont compréhensifs. Cependant, ils notent une baisse du chiffre d'affaires et une réduction drastique du portefeuille client.

Pour la pérennité de l'entreprise, les responsables de l'entreprise, les employés et les partenaires externes sont confiants de la qualité de leurs produits et espèrent une amélioration de la situation sécuritaire et politique pour permettre aux entreprises de bien travailler tandis que pour le personnel, l'entreprise doit travailler surtout à mériter la confiance des clients et de son fournisseur, de faire une bonne communication, des promotions, etc.

« Notre entreprise est promise à un avenir meilleur, les produits sont disponibles et demandés par bon nombre d'entreprise vue la qualité des produits et du service » Responsable 1.

« Jeune entreprise avec une vision et des objectifs de se développer et de conquérir le marché. Je ne vois qu'un chemin de succès déjà bien tracé » Partenaire extérieur 11

« Travailler à mériter la confiance des clients et de notre fournisseur » Employé 1.

SODIS LUBRIFIANT SARL doit faire la promotion à travers les médias et les panneaux publicitaires, bien traiter le personnel.

« Nous avons l'assurance d'aller loin avec notre entreprise avec des stratégies que nous allons mettre en place car malgré les difficultés nous avons un meilleur rendement » Employé

3.

Selon les partenaires externes notamment les clients, les fournisseurs, la pérennité de SODIS LUBRIFIANT SARL dépendra de sa capacité à s'adapter aux crises, à innover et à maintenir des relations solides avec ses partenaires financiers et commerciaux.

« Notre perception sur la pérennité de l'entreprise SODIS LUBRIFIANT SARL dépend largement de sa capacité à s'adapter aux conditions économiques changeantes, à maintenir une haute qualité des produits, à établir et à entretenir de bonnes relations commerciales

ainsi qu'à naviguer efficacement dans le cadre réglementaire en vigueur » Partenaire extérieur 11

L'entreprise doit adopter une bonne politique de gestion, anticiper les besoins des clients pour une prévention en cas de crise, élargir le cercle de partenariat avec plusieurs fournisseurs.

« L'entreprise SODIS LUBRIFIANT SARL est une entreprise qui a su s'adapter sur le marché avec une grande diversité de lubrifiants qu'elle propose. Le rapport prix qualité est aussi très bon. Dans ce sens nous pouvons dire qu'elle restera compétitive toujours sur le marché au fil du temps » Employé 2

Pour certains partenaires externes, l'entreprise doit améliorer sa gestion des encours clients car la concurrence est forte dans son domaine d'intervention et sa pérennité est conditionnée surtout de la situation du futur.

« Nous voyons un bel avenir pour eux car l'instabilité et l'insécurité vont éventuellement s'améliorer et ainsi permettre une augmentation de la clientèle et des chiffres de ventes »

Partenaire extérieur 4.

La perception de la pérennité d'une entreprise comme SODIS LUBRIFIANT SARL dépend de plusieurs facteurs qui influencent sa capacité à survivre et à prospérer à long terme. Voici quelques éléments clés à considérer pour évaluer cette pérennité :

Position sur le marché : Si SODIS LUBRIFIANT SARL occupe une position solide sur le marché avec une base de clients fidèles et une offre de produits de haute qualité, cela renforce sa capacité à maintenir ses activités à long terme.

Adaptabilité et innovation : Une entreprise capable de s'adapter aux changements du marché, d'innover en termes de produits et services, et de répondre aux besoins évolutifs de ses clients est mieux équipée pour assurer sa pérennité. Cela inclut la capacité de SODIS LUBRIFIANT SARL à adopter de nouvelles technologies, à diversifier ses produits et à entrer sur de nouveaux marchés.

Gestion financière : Une gestion financière saine, avec une bonne maîtrise des coûts, des flux de trésorerie positifs et une capacité à investir dans la croissance future, est essentielle pour la pérennité. SODIS LUBRIFIANT SARL doit maintenir un équilibre financier robuste pour résister aux périodes de turbulences économiques.

Leadership et gouvernance : Le leadership de l'entreprise joue un rôle crucial dans sa pérennité. Une équipe dirigeante compétente, visionnaire et capable de prendre des décisions stratégiques éclairées est un atout majeur. Une bonne gouvernance, avec des pratiques éthiques et une gestion transparente, renforce également la confiance des parties prenantes.

Réseau de partenaires : Le réseau de fournisseurs, de distributeurs et d'autres partenaires commerciaux de SODIS Lubrifiant est également un facteur important. Des relations solides

et durables avec des partenaires fiables peuvent aider l'entreprise à surmonter les défis et à saisir les opportunités.

« SODIS LUBRIFIANT SARL a un fort potentiel car elle a su développer ses ventes rapidement. Pour être pérenne, elle doit pouvoir satisfaire sa clientèle en approvisionnement et bien sûr recevoir les paiements dans un délai raisonnable » Partenaire externe 7.

« Notre perception sur la pérennité de l'entreprise SODIS LUBRIFIANT SARL est qu'elle doit s'adapter aux circonstances actuelles liées à l'insécurité et la conjoncture économique actuelle » Partenaire externe 8.

« Des mesures devront être mises en place afin d'assurer une satisfaction de la clientèle à travers la mise à disposition de tous les produits sinon cela emmènera les clients à se tourner vers la concurrence » Partenaire externe 9.

Selon le personnel de l'entreprise, pendant ces temps de crise, SODIS LUBRIFIANT SARL a renforcé sa communication avec les partenaires afin de mériter leur confiance et utiliser son professionnalisme sur tout son processus. Aussi l'entreprise a mis en place des facilités

« Pour le bon fonctionnement de nos activités en ce temps de crise, nous avons mis l'accent sur l'approche clientèle afin d'être en contact avec les clients » Employé 2.

« Pour le bon fonctionnement de nos activités en ces temps de crise, on facilite pour nos clients le paiement avec un délai de paiement adapté et une disponibilité de nos produits en stocks » Employé 3

CHAPITRE IV : DISCUSSION ET ANALYSES

Ce dernier chapitre de la recherche fait une synthèse sous forme d'analyse critique et une interprétation des résultats en les mettant en parallèle avec ceux des auteurs utilisés dans la revue de littérature. Il aborde les types de crises que vivent les entreprises dans le monde en particulier au Burkina Faso, le style de management de SODIS LUBRIFIANT SARL, les changements induits par l'instabilité politique, de l'insécurité, de la pandémie de la COVID 19 et de la guerre Russo-ukrainienne sur la stratégie de l'entreprise et enfin les stratégies développées par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pour assurer sa pérennité au regard de cette situation difficile dans une approche d'analyse comparative avec les travaux des prédécesseurs.

- Typologie des crises

Dans les situations de crise, les entreprises en général et les PME en particulier vivent des situations difficiles qui bouleversent leur fonctionnement normal. Les résultats de l'étude montrent que les crises peuvent être des conflits armés, des actes terroristes, des cas de cyberattaques, des crises sanitaires, etc. Ces résultats sur les typologies de crises que rencontrent les PME du Burkina Faso corroborent avec ceux de Sawadogo (2018). Dans son investigation, l'auteur avait trouvé que le Burkina Faso fait face depuis une dizaine d'années à une crise multidimensionnelle notamment des crises sociales, des crises politiques et une crise sécuritaire depuis 2015. Les effets de ces crises se sont accentués avec la crise de la Covid-19 et le conflit Russo-ukrainien.

- Style de management utilisé par SODIS LUBRIFIANT SARL

Le management est un outil central et indispensable dans le pilotage stratégique et opérationnel d'une organisation en général et en particulier des entreprises comme SODIS LUBRIFIANT SARL. Pour encourager l'innovation, SODIS LUBRIFIANT SARL utilisait un style de management déléгатif. Cependant avec la situation actuelle dans le pays, l'entreprise a opté pour un style directif qui consiste à limiter un peu les initiatives personnelles des membres de l'équipe afin de mieux contrôler les opérations de l'entreprise. En effet, les responsables planifient seuls les activités de leurs collaborateurs, mettent en place des outils de Reporting adaptés pour une gestion axée sur la minimisation des risques. La mise en place des tableaux de bord de types prospectifs a permis à SODIS LUBRIFIANT SARL de renforcer la qualité de sa gestion financière, donc de son efficience sur tous les segments de l'entreprise.

Sur le plan financier, les résultats de nos travaux concordent avec ceux du Centre du

Commerce International (2023), dans lesquels il ressortait que la fragilité ressentie par les entreprises peut être réduite de 25% si celles-ci prennent des initiatives de renforcement de leur compétitivité telles que l'amélioration de leur gestion financière et la fidélisation de leur personnel qualifié.

- Changements induits par l'instabilité politique, de l'insécurité, de la pandémie de la COVID 19 et de la guerre Russo-ukrainienne sur la stratégie de l'entreprise

La crise sécuritaire est perçue comme un phénomène qui nuit considérablement aux activités de l'entreprise en empêchant le fonctionnement des activités du transport, des mines et empêche généralement l'accès à certaines régions du pays du fait que les voies sont minées avec des explosifs. Elle perturbe ainsi les chaînes d'approvisionnement, augmente les coûts opérationnels, restreint les mouvements des employés et des marchandises, et crée un climat d'incertitude qui affecte la prise de décision et la confiance des partenaires commerciaux. Cette situation perturbe le bon fonctionnement de l'entreprise et a un effet négatif sur la commercialisation. Dans le cas de SODIS LUBRIFIANT SARL, les huiles deviennent rares sur le marché et les prix ne cessent de croître.

La crise engendre inévitablement des impacts négatifs sur les activités d'une entreprise comme SODIS LUBRIFIANT SARL comme par exemple les retards dans la livraison des produits dans les magasins de la société à cause du ralentissement du trafic routier dans certaines localités ; ce qui occasionne des baisses du chiffre d'affaires. Sur ce point, nos résultats sont semblables à ceux de l'INDS (2024) et de Kaboré (2022). Pour cette structure, les crises ont détérioré davantage les niveaux des importations, des exportations et voire la balance commerciale du pays. Pour le second auteur, les crises se manifestent par une perturbation des chaînes d'approvisionnement des PME, une fermeture temporaire, augmentent le risque de faillite, créent des problèmes de trésorerie et engendrent des problèmes de prévision des orientations futures des activités. Aussi, ces travaux ont révélé que la perturbation de la chaîne d'approvisionnement a été un effet visible et dévastateur de la Covid-19 sur les PME du Burkina Faso.

- Stratégies développées par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pour assurer sa pérennité au regard de cette situation difficile

Notre étude a montré que malgré les difficultés rencontrées par l'entreprise, les responsables de l'entreprise et ses partenaires sont confiants et pensent que la stratégie de coopération et de communication employée par l'entreprise rassurent d'un avenir meilleur pour l'entreprise en dépit de la situation que traverse le pays. C'est dans le même sens que l'étude de Joshua et al.

(2023), sur l'impact de la covid-19 et des autres crises sur les PME au Burkina Faso, que malgré les difficultés ou risques de fermetures rencontrées, 12% des entreprises enquêtées étaient confiantes sur la continuité de leurs activités et 10% des entreprises ont fait cas de changement qualitatif de leurs activités malgré la crise. Les entreprises se sont montrées plus optimistes en 2022 qu'en 2021 ; 53% d'entre elles s'attendaient à une hausse de leur revenu d'environ 22% en moyenne l'année suivante et 46,67% nourrissaient l'ambition de pouvoir embaucher plus d'employés l'année suivante.

Il ressort de notre investigation que SODIS LUBRIFIANT SARL est dotée de compétences de management de la stratégie d'une entreprise ; ce qui a permis aux responsables de voir des opportunités au travers ces crises ; ce qui a contribué à repenser et renforcer sa collaboration avec ses parties prenantes internes. Les résultats ont montré qu'il existe une bonne relation entre SODIS LUBRIFIANT SARL et ses différents partenaires que ce soit à l'interne ou à l'externe. Ces résultats s'alignent sur ceux de Majeau (2023), dans lesquels l'auteur montrait que les gestionnaires propriétaires sont au centre de l'organisation et des stratégies. Pour lui, ils sont dotés de fortes capacités d'analyse des crises et d'adaptation pointues aux changements comparativement aux gestionnaires ordinaires ou aux autres parties prenantes.

Les dirigeants de l'entreprise sont plus attachés à SODIS LUBRIFIANT SARL et se donnent pleinement pour une continuité des activités. C'est aussi ce que Khalil (2014) dans sa recherche sur le Liban. Il a trouvé que les dirigeants des PME libanaises sont très préoccupés par la survie de leurs entreprises face aux changements locaux et internationaux. Leurs pratiques de gestion confèrent à celles-ci une remarquable capacité d'adaptation et de survie face aux chocs malgré leur petite taille.

CONCLUSION

Cette étude sur le thème « le management d'une Petite et Moyenne Entreprise (PME) importatrice dans un contexte de crise : quelle approche managériale efficace de stabilisation économique et financière ? cas de SODIS LUBRIFIANT SARL au Burkina Faso » a eu pour objectif général de déterminer l'approche managériale utilisée par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pendant les situations de crises afin d'en assurer sa stabilité économique et financière. Il a été question d'*apprécier le style de management utilisé par SODIS LUBRIFIANT SARL avant et pendant ces crises, d'analyser les changements induits par l'instabilité politique, de l'insécurité, de la pandémie de la COVID 19 et de la guerre Russo-ukrainienne sur la stratégie de l'entreprise et enfin d'identifier les stratégies développées par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pour assurer sa pérennité au regard de cette situation difficile*. Pour y arriver, nous avons menés une enquête selon une approche qualitative sur un échantillon total de 18 personnes dont 02 responsables de l'entreprise, 13 partenaires externes (Fournisseur, clients, Transitaire, Transporteur) et 3 employés de l'entreprise. La collecte des données s'est basée sur des guides d'entretien pour chaque cible de la recherche. L'étude a permis de comprendre les crises qui affectent et menacent la survie des entreprises en général et en particulier les PME. Les données de l'enquête révèlent que les crises qui affectent les entreprises peuvent être politiques, sociales, sanitaires ou écologiques. Elles nuisent considérablement aux activités des entreprises en empêchant le fonctionnement des activités du transport notamment la chaîne logistique et empêchent généralement l'accès à certaines régions du pays. L'instabilité politique a affecté les échéances de certains paiements des factures et un non-respect des modalités de paiement. La COVID-19 a introduit plusieurs changements au sein de l'entreprise comme par exemple l'adoption rapide de nouveaux modes de travail tel que la communication, le télétravail, la livraison et les modes de règlement.

Hypothèse 1 : le style de management utilisé par SODIS LUBRIFIANT SARL avant et pendant ces crises comporte des forces et faiblesses : H1 vérifiée

Les crises ont eu un impact sur la survie de l'entreprise en affectant la commercialisation, la qualité de collaboration, les retards de livraisons, l'interruption potentielle de la chaîne d'approvisionnement, les risques financiers accrus, l'inflation, l'arrêt momentané de l'économie, le problème de recrutement, les freins aux investissements, la baisse des ventes, les difficultés à percer les nouveaux marchés.

Hypothèse2 : l'instabilité politique, l'insécurité, la pandémie de la COVID 19 et la

guerre Russo-ukrainienne ont affecté négativement la collaboration entre l'entreprise et ses partenaires (internes et externes) et sa performance économique et financière : H2 vérifiée.

Face à cette situation, SODIS LUBRIFIANT SARL met tout en œuvre pour conserver et fidéliser sa clientèle ; ce qui se caractérise par une baisse de la performance financière due aux coûts supplémentaires engendrés par les crises.

Hypothèse3 : les stratégies développées par SODIS LUBRIFIANT SARL pour assurer sa pérennité ont affecté négativement sa performance financière (efficience) : H3 vérifiée

Pour permettre à SODIS LUBRIFIANT SARL de bien fonctionner et relancer ses activités en ce temps de crise, les recommandations suivantes ont été faites à l'endroit de l'entreprise et de l'Etat.

A l'endroit de SODIS LUBRIFIANT

- Investir dans la formation continue ;
- Diversifier les marchés ;
- Adopter des technologies innovantes pour rester compétitif ;
- Régler les questions d'approvisionnement pour éviter les ruptures de stock ;
- Avoir des prix compétitifs ;
- Adopter et implémenter des stratégies de marketing ciblées ;
- Respecter les engagements financiers envers le fournisseur et les banque pour une bonne crédibilité.

A l'endroit de l'Etat

- Assurer la sécurité pour un déplacement sécurisé et un accès facile aux localités ;
- Mettre en place des services publics de qualité ;
- Accorder des facilités douanières aux commerçants ;
- Prendre des mesures pour réduire l'inflation ;
- Travailler avec les banques à mettre des mécanismes de soutien aux entreprises ;
- Prendre des mesures fiscales qui soulagent les entreprises ;
- Améliorer la situation sécuritaire afin de relancer l'économie ;
- Assurer un meilleur fonctionnement des institutions et une stabilité politique ;
- Promouvoir la coopération internationale pour renforcer la résilience et le développement économiques.

BIBLIOGRAPHIE

Aboubacar Sawadogo (2018). *Les stratégies de sortie de crises politiques au Burkina Faso*
Thèse présentée et soutenue à Guyancourt, le 19 novembre 2018

Dubruc, N. & Khawaja, D. (2023). *Comment des PME peuvent-elles être résilientes en contexte de crises multiples ? Étude de cas longitudinale d'une PME libanaise engagée en RSE.* *Revue internationale P.M.E.*, 36(2), 83–104. <https://doi.org/10.7202/1101645ar>

KABORE Ephraïme Magloire (2022). *Impacts et Facteurs de résilience des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso dans le contexte de crise Covid-19*, *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 577 – 602

Eliane KHALIFÉ ABOU KHALIL (2014). *Le management des pme dans un contexte de crise Le cas du Liban*, Thèse Présentée et soutenue publiquement le 21 novembre 2014

François Bernard Majeau (2023). *Survie, résilience et gestion de crise dans les PME québécoises en contexte de la pandémie de COVID-19.* Mémoire présenté en vue de l'obtention Du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.) 13 avril 2023

Ministère du Développement Industriel, du Commerce, de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises/Burkina Faso, (2023) *Annuaire Statistique 2022*

J. Deutschmann, S. Gansonre, L. Guillouet, A. Ouedraogo (2023). *The compounded effects of Covid-19 and other crises on SMEs in Burkina Faso*

INSD/Burkina Faso, (2019). *Recensement Général de la population et de l'Habitat (RGPH) ;*

INSD/Burkina Faso, (2024) *Situation annuelle du commerce extérieur du Burkina Faso 2023*, (SACE)

Mukradi.(2006) ;*Les PME face à la crise ;*

Wang, Y. (2016). *What are the biggest obstacles to Growth of SMEs in developing countries? An Empirical Evidence from an Enterprise Survey.*

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien adressé au premier responsable de l'entreprise

Cette collecte de données intervient dans le cadre de la préparation du mémoire de Master II en management des entreprises et organisations, management stratégique et opérationnel au 2ie. L'étude vise à déterminer l'approche managériale utilisée par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pendant les situations de crises afin d'en assurer sa stabilité économique et financière. Nous vous rassurons que les données seront collectées dans l'anonymat et traitées de façon confidentielle. Elles seront juste utilisées dans le cadre académique. Merci pour votre collaboration !

1. Qui sont les parties prenantes de l'entreprises ?

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

2. Qu'entendez-vous par management d'une Petite et Moyenne Entreprise (PME)?

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

3. Quelle est l'importance du management pour votre entreprise ?

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

4. Quel était le type de management utilisé par SODIS LUBRIFIANT SARL avant les crises ?

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

5. Quel était le type de management utilisé par SODIS LUBRIFIANT SARL pendant ces crises ?

.....

.....
.....

6. Quels sont les outils de management que vous utilisez à SODIS LUBRIFIANT SARL?

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

7. Quelle est la situation actuelle de la collaboration que vous avez avec les différentes parties prenantes de votre entreprise ?

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

8. Qu’entendez-vous par crise sécuritaire ?

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

9. Selon vous comment cela peut avoir un impact sur les activités de l’entreprise ?

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

10. Quels sont vos partenaires de financement ?

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

11. De quelle stratégie usez-vous pour continuer à collaborer avec les parties prenantes de l’entreprise malgré le contexte difficile ?

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

12. Sur une échelle de 1 à 10 comment mesurez-vous l'état de satisfaction individuel de vos parties prenantes internes sur le fonctionnement de l'entreprise ?

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

13. Sur une échelle de 1 à 10 comment mesurez-vous l'état de satisfaction individuel de vos parties prenantes externes sur le fonctionnement de l'entreprise ?

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

14. Depuis la crise, comment est la qualité de vos relations avec les institutions financières ?

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

15. Depuis la crise, comment est la qualité de vos relations avec l'Etat et ses institutions ?

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

16. Quels sont les changements induits par l'instabilité politique sur SODIS LUBRIFIANT SARL ?

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

17. Quels sont les changements induits par la pandémie de la COVID 19 sur SODIS LUBRIFIANT SARL ?

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

18. Quels sont les changements induits par la situation sécuritaire sur SODIS LUBRIFIANT SARL ?

.....

.....

.....

19. Quelle stratégie aviez-vous mis en place pour le bon fonctionnement de vos activités en ce temp de crise ?

.....

.....

.....

20. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés en matière dans vos relations avec vos clients ?

.....

.....

.....

21. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés en matière dans vos relations avec vos fournisseurs ?

.....

.....

.....

22. Quels sont les coûts engendrés par la nouvelle stratégie de SODIS LUBRIFIANT SARL due au contexte difficile ?

.....

.....

.....

23. Quelles ont été les inconvénients de votre stratégie ?

.....

.....

.....

24. Quelle est votre perception sur la pérennité de l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

25. Quelles sont vos suggestions à l'endroit des parties prenantes internes ?

.....

.....

.....

.....

26. Quelles sont vos suggestions à l'endroit des clients, banques et fournisseurs ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

27. Quelles sont vos suggestions à l'endroit de l'Etat ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Merci pour vos réponses pertinentes !

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé aux agents de l'entreprise

Cette collecte de données intervient dans le cadre de la préparation du mémoire de Master II en management des entreprises et organisations, management stratégique et opérationnel au 2^{ie}. L'étude vise à déterminer l'approche managériale utilisée par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pendant les situations de crises afin d'en assurer sa stabilité économique et financière. Nous vous rassurons que les données seront collectées dans l'anonymat et traitées de façon confidentielle. Elles seront juste utilisées dans le cadre académique. Merci pour votre collaboration !

I. Informations générales

1. Date de collecte :.../...../.....
2. Nom et prénom :
3. Fonction :.....

II. Analyse de l'approche managériale utilisée par SODIS LUBRIFIANT SARL pendant les situations de crises

4. Qu'entendez-vous par management d'une Petite et Moyenne Entreprise (PME)?

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

5. Quelle est l'importance du management pour votre entreprise ?

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

6. Qu'entendez-vous par crise sécuritaire ?

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

7. Selon vous comment cela peut avoir un impact sur les activités de l'entreprise ?

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

8. Quels sont vos partenaires de financement ?

.....

.....

.....

9. De quelle stratégie utilisez-vous pour continuer à collaborer avec les parties prenantes de l'entreprise malgré le contexte difficile ?

.....

.....

.....

10. Depuis les crises(Covid 19,Insecurité, instabilité politiques et le conflit Russo-Ukrainien), comment est la qualité de vos relations avec les institutions financières ?

.....

.....

.....

11. Depuis les crises(Covid 19,Insecurité, instabilité politiques et le conflit Russo-Ukrainien), comment est la qualité de vos relations avec l'Etat et ses institutions ?

.....

.....

.....

12. Quels sont les changements induits par l'instabilité politique sur SODIS LUBRIFIANT SARL ?

.....

.....

.....

13. Quels sont les changements induits par la pandémie de la COVID 19 sur SODIS LUBRIFIANT SARL ?

.....

.....

.....

14. Quels sont les changements induits par la situation sécuritaire sur SODIS LUBRIFIANT SARL ?

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

15. Quelle stratégie aviez-vous mis en place pour le bon fonctionnement de vos activités en ce temp de crise ?

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

16. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés en matière dans vos relations avec vos clients ?

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

17. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés en matière dans vos relations avec vos fournisseurs ?

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

18. Quelle est votre perception sur la pérennité de l’entreprise ?

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

19. Quelles sont vos suggestions à l’endroit des responsables de l’entreprise ?

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

20. Quelles sont vos suggestions à l’endroit des autres agents de l’entreprise ?

.....

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

21. Quelles sont vos suggestions à l’endroit des clients, banques et fournisseurs ?

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

22. Quelles sont vos suggestions à l’endroit de l’Etat ?

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

Merci pour vos réponses pertinentes !

Annexe 3 : Guide d'entretien adressé aux partenaires externes de l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.)

Cette collecte de données intervient dans le cadre de la préparation du mémoire de Master II en management des entreprises et organisations, management stratégique et opérationnel au 2^{ie}. L'étude vise à déterminer l'approche managériale utilisée par les dirigeants de SODIS LUBRIFIANT SARL pendant les situations de crises afin d'en assurer sa stabilité économique et financière. Nous vous rassurons que les données seront collectées dans l'anonymat et traitées de façon confidentielle. Elles seront juste utilisées dans le cadre académique. Merci pour votre collaboration !

I. Informations générales

1. Date de collecte :.../...../.....
2. Nom et prénom :
3. Fonction :.....

II. Analyse de l'approche managériale utilisée par SODIS LUBRIFIANT SARL pendant les situations de crises

4. Qu'entendez-vous par management d'une Petite et Moyenne Entreprise (PME)?
.....
.....
.....
5. Quelle est l'importance du management pour une entreprise comme SODIS LUBRIFIANT ?
.....
.....
.....
6. Qu'entendez-vous par crise sécuritaire ?
.....
.....
.....
7. Selon vous comment cela peut avoir un impact sur les activités d'une entreprise comme

SODIS LUBRIFIANT ?

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

8. De quelle stratégie pensez-vous que SODIS LUBRIFIANT doit adopter pour continuer à collaborer avec Vous et les autres parties partenaires malgré le contexte difficile ?

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

9. Depuis les crises(Covid 19,Insecurité, instabilité politiques et le conflit Russo-Ukrainien), comment appréciez-vous la qualité des relations de votre partenaire SODIS LUBRIFIANT avec les institutions financières ?

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

10. Quels sont selon vous les changements induits par l'instabilité politique au Burkina Faso sur votre partenariat avec SODIS LUBRIFIANT SARL ?

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

11. Quels sont selon vous les changements induits par la pandémie de la COVID 19 sur votre partenariat avec SODIS LUBRIFIANT SARL ?

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

12. Quels sont selon vous les changements induits par la situation sécuritaire au Burkina Faso sur votre partenariat avec SODIS LUBRIFIANT SARL ?

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

13. Quelles stratégies recommanderiez-vous à votre partenaire SODIS LUBRIFIANT à mettre en place pour le bon fonctionnement de ses activités en ce temp de crise ?

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

14. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés dans vos relations avec votre partenaire SODIS LUBRIFIANT ?

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

15. Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés à cause de la crise de la covid 19 et du conflit Russo-Ukrainien dans vos relations avec vos fournisseurs ?

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

16. Quelle est votre perception sur la pérennité de l'entreprise SODIS Lubrifiant ?

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

17. Quelles sont vos suggestions à l'endroit de l'entreprise ?

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

18. Quelles sont vos suggestions à l'endroit des clients, banques et fournisseurs ?

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

.....

.....

.....

23. Quelles sont vos suggestions à l’endroit de l’Etat ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Merci pour vos réponses pertinentes !