

L'après-crise de COVID-19 : un modèle d'organisation résilient

Post-Crisis COVID-19: A Resilient Organizational Model

MRABET Najib

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie

Université Mohammed Premier – Maroc

Laboratoire Management et Développement des Entreprises et des Organisations

MASROUR Hajar

Doctorante

Ecole Supérieure de Technologie

Université Mohammed Premier – Maroc

Laboratoire Management et Développement des Entreprises et des Organisations

Date de soumission : 18/09/2024

Date d'acceptation : 03/11/2024

Pour citer cet article :

MRABET N. & MASROUR H. (2024) «L'après-crise de COVID-19 : un modèle d'organisation résilient»,
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4» pp : 1591 - 1604

Résumé

Aujourd'hui, les entreprises passent par une crise sanitaire atterrissant sans avertissement, ladite crise affecte la survie de l'organisation. Par ailleurs, la pandémie actuelle engendre une certaine instabilité et une turbulence vis-à-vis de l'environnement de l'entreprise. D'où, le souhait de chaque partie prenante en son sein, est d'emmener les entreprises vers la résilience afin de se réinventer en passant d'une organisation à risque vers une autre résiliente, il s'agit de l'après-crise.

La crise de Covid-19 reconnaît plusieurs retombées à caractère économique et organisationnelle, on trouve parmi ces dernières : les problèmes de financement, le chômage, la faillite, les impacts sur un ensemble de parties intégrantes dans ledit changement subi.

Mots clés : Crise, pandémie, après-crise, résilience

Abstract

Today, companies are going through a health crisis landing without warning, and this crisis affects the survival of the organization. In addition, the current pandemic is creating instability and turbulence in the business environment. Hence, the wish of each stakeholder within the company is to take companies towards resilience in order to reinvent themselves by moving from a risky organization to another resilient one, this is the post-crisis period.

The crisis of Covid-19 recognizes several repercussions of an economic and organizational nature, among which we find: financing problems, unemployment, bankruptcy, impacts on a set of integral parts in the said change undergone.

Keywords : Crisis, pandemic, post-crisis, resilience

Introduction

Le COVID-19 est dangereux non seulement pour la santé publique, la pandémie a aussi un impact sérieux sur l'économie mondiale engendrant des pertes pour les entreprises. Autrement dit, le coronavirus a un impact négatif sur l'économie dans son ensemble.

Mais, cette crise apporte aussi fruit en d'autres termes, elle invite les entreprises à déceler les leçons prises afin de développer la capacité de saisir de nouvelles opportunités, et ce, à travers l'une des dimensions appartenant à la résilience. Et c'est dans ce sens où l'entreprise est amenée de s'évaluer en termes de forces et faiblesses afin de faire face à la crise survenue en apprenant, en se réinventant et en tirant un apprentissage de l'après-crise, qui est nécessaire pour un changement favorable.

Notre travail sera bâti sur une revue de littérature accompagnée d'une adaptation avec le contexte y afférent, pour présenter une certaine feuille de route plus au moins idéal pour qu'une entreprise puisse survivre.

En répondant à ce qui suit : Quels changements organisationnels pour le « monde d'après-crise » ?

1. Résilience et résilience organisationnelle : existe-t-il une différence ?

Le recours à la revue de littérature, nous mènera à bien saisir pour ce qui est résilience voire résilience organisationnelle.

1.1. La résilience

Selon **Walker (2013)**, la résilience un peu comme l'amour, semble être un concept difficile à définir. Pourtant tout le monde en parle, des autorités publiques aux dirigeants des entreprises qui s'interrogent sur les moyens de la bâtir et de la maintenir.

1.2. La résilience organisationnelle

Quant à la résilience organisationnelle ou la résilience des organisations en toute leur particularité, de la PME à la multinationale, face à une entreprise ou une institution. Les questions porteront sur les stratégies employées et sur le type de structure voire de financement. De ce fait, depuis l'existence des organisations ainsi que leur constitution d'éléments logiques en interactions, les organisations se remettent perpétuellement en question afin d'exister. D'où, la nécessité d'assurer de nouveaux paramètres pour faire face à une situation difficile, en se

transformant et en changeant (**Teneau, 2017**).

1.3. La découverte de similitudes

Pour répondre à l'interrogation ci-dessus, sur la base des définitions génériques de la résilience, les grands points de ressemblance avec la résilience organisationnelle concernent la capacité de s'adapter, de faire face à un trouble, de s'y préparer et de rebondir tout en développant et en décelant de nouvelles capacités. D'où le passage à travers une transition d'une capacité individuelle à une capacité de groupe, voire organisationnelle (**Gilles, 2017**).

Par ailleurs, la divergence déduite au niveau de la résilience organisationnelle vis-à-vis du concept générique de la résilience se résume essentiellement en trois niveaux (**Koninckx, 2010**) :

- L'approche de résilience consistant à mettre en œuvre les conditions de cette dernière avant même que la crise ne soit présente.
- La seconde s'articule autour de la gestion des ressources rares comme valeur ajoutée à l'organisation, il s'agit dans ce cas de la résilience stratégique.
- Et enfin, l'aptitude à mesurer la résilience organisationnelle, en la calquant sur le cycle de vie de la crise, avant, pendant ou après, en tant que gestion de la temporalité et vision globale d'une représentation organisationnelle.

De ce fait, une panoplie d'outils intervient lors de chaque niveau selon la situation qui se présente, tel que le modèle CICERO, CRC, le MIRO, le MSPP...

2. Les trois dimensions de la résilience organisationnelle

Ladite résilience, se caractérise par trois aspects : absorption du choc : l'entreprise ne s'effondre pas face à l'inattendu ou au choc, renouvellement : l'entreprise s'invente de nouveaux futurs et appropriation : l'entreprise devient plus forte de ses expériences (**Weick et Sutcliffe, 2007**).

2.1. Capacité d'absorption

Lorsque l'entreprise arrive à faire face aux chocs tout en évitant l'effondrement, accompagnée d'une décision de continuité émanant des dirigeants, nous parlons de capacité d'absorption.

Pour se faire, l'entreprise mobilise des ressources nommées excédent organisationnel (**Cyert et March, 1963**).

L'existence d'un excédent organisationnel soutient ladite entreprise des turbulences de l'environnement et contribue à l'innovation en donnant la capacité de réutiliser des ressources en fonction de besoins (De Carolis et al., 2009).

2.2. Capacité de renouvellement

En parlant d'imagination de solutions révolutionnaires face à des situations brusques (Hamel et Välikangas, 2003). Nous évoquons la « capacité de renouvellement », où l'entreprise développe de nouvelles façons de faire adaptées.

D'après Stopford et Baden-Fuller (1994), des travaux menés sur l'orientation entrepreneuriale appuie ladite dimension par la proactivité dans l'étude des opportunités, des idées dépassant la capacité actuelle ainsi que la mobilisation du personnel.

Par ailleurs une attention particulière doit être attribuée à la manière dont les ressources sont prises en compte afin de limiter la prise de risque.

2.3. Capacité d'appropriation

Pour être résiliente, l'entreprise doit apprendre à en tirer leçon des chocs antérieurs (Christianson et al., 2009).

En prenant conscience de la crise et en apprenant de la post-crise, l'entreprise deviendra capable de mieux s'outiller pour l'avenir (Altintas et Royer, 2009). D'où, ladite dimension est plus au moins qualifiée de difficile en termes d'observation, ce jugement est justifié par la durée de réflexion surtout que les dirigeants n'octroient pas suffisamment de temps face à un choc ébranlant, engendrant une rapidité en termes de décision (Weick, 1993).

Par contre, une mémoire organisationnelle sera construite au fur et à mesure ou seront stockés les apprentissages. Nous parlons donc, d'accroissement de capacité de résilience de l'entreprise. L'avantage de ladite dimension s'inscrit en la transmission de ces apprentissages d'une génération à l'autre (Smith, 2009).

3. L'après-crise : trois étapes pour surmonter la crise

La crise continue de prendre de l'ampleur, les dirigeants des plus grandes organisations du monde tentent de maintenir un équilibre entre la communication dans le présent et la préparation de l'avenir dans une nouvelle réalité. D'où, il est important maintenant de démontrer l'attitude de l'organisation vis-à-vis du bien-être des employés et des clients, tout en leur présentant l'idée

générale de ce qui arrivera à l'entreprise après la fin de la pandémie.

3.1. Étape 1 : Rencontrer à nouveau votre public

La pandémie affectera les relations des marques avec les consommateurs de différentes manières. Le public sera déçu, il exigera des changements mais il aimera quelque chose comme avant. Et alors, la plupart des industries seront confrontées à des changements, à la fois internes et externes, associés au comportement des consommateurs.

En général, une baisse de la demande chez les consommateurs est observée dans tous les domaines, à l'exception de l'achat de nourriture, il est également important de considérer que selon certains rapports, la volonté de dépenser ne reviendra pas aux acheteurs immédiatement après la fin de la pandémie dans leur pays d'origine. Par conséquent, l'entreprise ne doit pas s'attendre à être en mesure de prédire exactement ce que son public voudra une fois revenu à la normale. Mais plutôt prête à adapter à la situation et à répondre rapidement aux besoins changeants des consommateurs. Ce sont alors les entreprises les plus susceptibles de survivre et de réussir.

3.2. Étape 2. Comprendre les problèmes stratégiques et organisationnels complexes

De nombreux dirigeants à succès voient la crise des coronavirus comme une répétition générale pour un monde avec le réchauffement climatique, une révolution numérique rapide, un changement radical du sentiment politique, etc. Ils savent qu'ils ne pourront pas retourner au travail dans le même format qu'avant COVID-19. Par conséquent, ils introduisent des mises à jour qui les aideront à devenir encore plus forts et plus résistants aux difficultés potentielles. Pour ce faire, les dirigeants se posent la question stratégique suivante - que signifie désormais « gestion des risques » ?

- La prévision nécessite une réponse à la question : "Avons-nous réussi à déterminer correctement les scénarios de développement des événements et à développer des scénarios adaptés ?"
- L'adaptabilité nécessite une réponse à la question : "Avons-nous établi des points d'arrêt qui nous aideront à passer d'un scénario à un autre si les conditions changent ?"
- La résilience nécessite une réponse à la question : "Notre plan tient-il compte de la probabilité de situations imprévues ?"

Cependant, quel que soit le soin avec lequel l'entreprise va construire ses modèles de prévision,

elle ne pourra pas éviter complètement les risques. Cela signifie à son tour qu'elle doit maximiser son adaptabilité. Depuis le début de la pandémie, nous avons vu comment certaines marques ont réussi à s'adapter aux nouvelles conditions en quelques semaines voire quelques jours. Mais nous avons également vu combien de grands joueurs étaient pratiquement paralysés par la propagation du virus. Même des géants comme Apple ont souffert, les livraisons d'iPhone ayant au premier trimestre en raison d'un arrêt temporaire en Chine. Et cela tient compte du fait que l'entreprise dispose de points de production de réserve dans d'autres régions.

Les marques devraient revenir sur les événements de ces dernières semaines, analyser leurs actions et leurs résultats. Une telle réflexion contribuera à accroître l'agilité de l'entreprise. Par exemple, de nombreuses marques construisent leur chaîne de valeur à faible coût et en respectant les délais de production, sans se soucier des ressources de secours. Espérons que lorsque la pandémie sera terminée, les dirigeants corrigeront cette erreur. Les entreprises leaders incluent également des indicateurs liés à l'adaptabilité dans leurs rapports comptables. Cela permettra d'atteindre plusieurs objectifs à la fois : assurer une trésorerie plus stable, alléger le fardeau de l'entreprise en cas de fortes fluctuations de l'offre et de la demande, et aussi récupérer plus rapidement après la crise.

- **Comment les priorités stratégiques changeront-elles ?**

La pandémie a accéléré le développement de nombreuses tendances qui ont commencé à émerger plus tôt. Prenons l'exemple du commerce de détail : les entreprises qui ont mis trop de temps à maîtriser l'espace en ligne peuvent désormais quitter le marché pour toujours. Il faut garder à l'esprit que ces changements se sont produits dans un contexte de baisse générale de l'intérêt des consommateurs. Alors maintenant, malheureusement, la crise du COVID-19 pourrait être le dernier chapitre de l'histoire des marques qui ne maîtrisent pas le e-commerce.

Au lendemain de la pandémie, il y aura plus de consolidation entre les entreprises de différents secteurs, et plus de marques de « nouvelle génération » émergeront, créées pour répondre aux exigences de la nouvelle réalité. Et ils peuvent être votre meilleur partenaire ou votre pire cauchemar. Et donc, afin de s'adapter au nouvel écosystème commercial, les entreprises doivent identifier leurs capacités critiques et comprendre comment elles seront utilisées si le besoin s'en fait sentir. Il est important que les professionnels du bilan participent également à la planification à long terme. Il est également souhaitable de développer des activités connexes, de lancer de nouveaux produits et de se développer dans les pays de présence.

Dans le même temps, dans le nouveau monde, la mondialisation risque de perdre son ancienne signification. Déjà, les liens internationaux s'affaiblissent. La preuve en est la détérioration des relations commerciales entre la Chine et les États-Unis. Et la propagation rapide du coronavirus pourrait encore accroître l'aliénation commerciale. Il est difficile de dire avec certitude comment cette tendance évoluera, mais il vaut la peine de se préparer à divers scénarios.

- **À quoi ressemble le modèle opérationnel ?**

À l'heure actuelle, de nombreuses grandes entreprises sont en train de repenser complètement leurs activités. Et l'un des principaux aspects sur lesquels ils se concentrent est la création d'un nouveau modèle opérationnel avec un système de gestion amélioré au centre et un large réseau de représentants locaux. C'est peut-être le meilleur moment pour se concentrer sur le développement de la collaboration en ligne entre les employés. "

Parmi les nouveaux acteurs du marché, nombreux sont ceux qui sont convaincus que dans le monde post-coronavirus, une façon de penser « technologique » sera aussi importante que la capacité à utiliser des outils numériques.

- **Qu'est-ce qui aidera l'entreprise à devenir celle du futur ?**

Les entreprises qui reviennent à leurs anciennes méthodes de travail se heurteront probablement à de nombreux obstacles au cours de la nouvelle décennie. La pandémie a donné aux entreprises la possibilité d'évoluer pour s'intégrer dans un nouveau monde plus chaotique. Les entreprises peuvent commencer par repenser les limites de leurs marques. Il est probable que les entreprises du futur ne seront pas tant évaluées par leurs ressources internes que par leur partenariat avec d'autres entreprises.

Les marques du futur détruiront également le mythe selon lequel les entreprises ne peuvent pas être grandes, rapides et proches du consommateur. Ils gagneront en volume et en vitesse de production. Les dirigeants des plus grandes entreprises comprennent que la rapidité de leurs actions aujourd'hui, pendant la crise, détermine le rythme de développement de la marque après la pandémie.

3.3. Étape 3. Accepter que chaque action entreprise soit considérée comme un message adressé au public.

Les dirigeants avisés parlent déjà de nouveaux clients, stratégies et organisations. Les leaders très avisés comprennent également que chaque décision qu'ils prennent, grande ou petite,

pendant ou après une pandémie, comptera comme un appel au public. Les actions montrent les valeurs du management, ses priorités, la présence ou l'absence d'intérêt pour le bien-être de tous les collaborateurs et consommateurs.

Bien entendu, en temps de crise, de nombreux dirigeants devront prendre des décisions difficiles : de la réduction de la gamme de produits au licenciement de certains salariés. Cependant, ce qui compte, c'est comment ces décisions sont prises et comment elles sont communiquées aux travailleurs et aux consommateurs. C'est par ces paramètres que l'entreprise sera évaluée et ce qu'elle cherche à devenir dans le futur. De nombreux dirigeants admettent que leurs employés ne sont pas au courant de chacune de leurs décisions, mais ils estiment que toute l'équipe - dirigée par le chef - évolue dans la même direction.

Lorsque l'entreprise prépare à reprendre contact avec son public et à affiner le modèle de son fonctionnement, c'est la communication qui détermine son avenir. En fin de compte, chaque entreprise commence par la communication et grandit grâce à elle.

4. Post-Covid : vers un changement résilient

Les entreprises se concentrent sur l'élaboration et l'exécution de plans. Cela fonctionne bien si la relation causale est prévisible et inchangée. Et la résilience implique qu'une entreprise survivra aux conséquences de l'inconnu, de l'instabilité, de l'imprévisible et de l'incroyable.

Dans le modèle actuel de capitalisme d'entreprise, chaque entreprise est perçue comme un îlot économique qui doit être optimisé individuellement. Cela simplifie la gestion et le contrôle, mais ne prend pas en compte les interdépendances économiques et sociales de toutes les parties prenantes. Mais la force d'une entreprise individuelle importe peu si sa chaîne d'approvisionnement, sa clientèle ou les systèmes sociaux dont elle dépend sont traumatisés.

Par conséquent, la gestion de la résilience ne consiste pas seulement à ajouter de nouveaux outils au familier, mais à un modèle d'entreprise mental complètement différent. Bien sûr, de nombreuses entreprises ont déjà différentes formes de gestion des risques, mais le plus souvent elles ne prennent en compte que des risques spécifiques et connus. La résilience fait référence à la capacité à faire face à des risques inconnus, ainsi qu'à la transformation de l'entreprise pour absorber le stress et même renforcer l'entreprise en cas de dépassement du stress.

4.1. Construire des usines viables

Les entreprises peuvent devenir plus fortes en rationalisant les structures organisationnelles et

les processus décisionnels. Ils doivent tenir compte de six principes de systèmes durables :

- **La redondance et la duplication** augmentent la résilience des systèmes aux chocs inattendus, même au détriment de l'efficacité à court terme. Une réserve peut être créée en copiant des éléments (par exemple, en créant plusieurs usines produisant le même produit) ou en affectant différents éléments à la même tâche (réserves fonctionnelles).
- **Une variété de réponses aux nouvelles contraintes** permet d'éviter des pannes catastrophiques dans les systèmes, même au détriment de l'efficacité obtenue grâce à la normalisation. En entreprise, cela se fait non seulement en embauchant des personnes d'horizons différents avec des profils cognitifs différents, mais aussi en créant un environnement propice à nourrir différents types de réflexion et d'approches du travail.
- **La conception modulaire** permet à l'ensemble du système de ne pas s'effondrer en cas de défaillance de certains éléments, même sans les avantages d'une structure bien intégrée. Étant donné que l'organisation modulaire peut être divisée en blocs plus petits avec des interfaces claires en sortie, il est plus facile de démonter et de reflasher en temps de crise.
- **L'adaptabilité** est la capacité d'évoluer par essais et erreurs. Cela nécessite un certain niveau de variabilité et de diversité, obtenu grâce à une expérimentation naturelle ou planifiée, couplé à un mécanisme de sélection itérative pour étendre l'utilisation des idées qui fonctionnent le mieux. Les processus et les structures des organisations adaptatives sont conçus avec la flexibilité et l'apprentissage à l'esprit, et non la stabilité et la variabilité limitée.
- **La prospective** signifie suivre le principe « Si quelque chose peut arriver, cela finira par arriver »
». Elle nécessite l'élaboration de plans d'urgence et la vérification de la tolérance au stress de l'entreprise en cas d'éventuels risques graves. Ces mesures peuvent être planifiées et préparées par la planification de scénarios, des jeux de guerre, la surveillance des premiers signaux de diagnostic, l'analyse des vulnérabilités du système et d'autres techniques.
- **L'intégration** est la coïncidence des objectifs et des directions des activités de l'entreprise avec les objectifs et les orientations des systèmes plus larges. Elle est essentielle au succès à long terme car les entreprises sont intégrées dans les chaînes d'approvisionnement, les écosystèmes commerciaux, les économies, la société et les écosystèmes naturels. Un bon moyen pour une entreprise de prévenir son conflit avec la société et d'éviter l'opposition,

les restrictions et les sanctions est de formuler sa mission, c'est-à-dire d'indiquer quel besoin important de la société elle cherche à satisfaire.

En plus de ces opportunités structurelles, une entreprise peut développer des stratégies de délocalisation - par exemple, modifier son portefeuille d'activités en termes de produits, de canaux, de géographie et de modèles commerciaux pour maximiser ses capacités et minimiser les circonstances défavorables. Le principal levier du mouvement est l'allocation du capital, qui nécessite à la fois une veille concurrentielle et une flexibilité mentale pour voir les nouveaux risques et opportunités avant que les concurrents ne les remarquent. Le concept clé ici est la suffisance. Dans un environnement en mutation, de nombreuses entreprises développeront et lanceront de nouveaux modèles, mais le centre de gravité de leur activité ne sera déplacé avec succès que par celles qui alloueront suffisamment de capital pour ce domaine.

Il existe également des stratégies pour façonner l'environnement. Une entreprise qui est arrivée en retard sur un marché établi doit s'intégrer dans un environnement commercial déjà établi. Mais un pionnier qui saisit une nouvelle opportunité peut façonner cet environnement. En imaginant quelles seront les nouvelles réalités, en particulier dans des environnements dynamiques, puis en les incarnant en façonnant l'environnement commercial et en persuadant les parties prenantes, les entreprises peuvent fournir une certaine protection contre les chocs indésirables. La migration et la mise en forme de l'environnement ne se limitent pas à la prévention des risques. Ils permettent la création et l'utilisation de nouvelles opportunités de prospérité.

Enfin, les entreprises peuvent accroître leur résilience grâce à la collaboration avec d'autres acteurs. Les écosystèmes commerciaux tels que les plates-formes numériques peuvent augmenter leur résilience collective en augmentant leur agilité et en réduisant le coût fixe de la création d'entreprise en tirant parti des actifs partagés. Les plateformes partagées offrent une réelle protection contre les surprises en investissant dans des mécanismes partagés d'attribution, de personnalisation et de renouvellement.

4.2. Post-Covid : Vers une résilience économique et organisationnelle

La pandémie COVID-19 offre aux entreprises une occasion unique de repenser les modèles commerciaux pour améliorer la résilience des systèmes de gouvernance. Voici six choses pour commencer :

- **Cherchez des avantages dans l'adversité.** Ne vous limitez pas à réduire le risque ou les dommages, ou à restaurer ce qui était. Cherchez plutôt à profiter de l'adversité en vous adaptant efficacement aux nouvelles réalités.
- **Regardez devant vous.** À court terme, la crise peut sembler tactique et opérationnelle, mais à long terme, les nouveaux besoins et l'effondrement des concurrents créent des opportunités. Les crises peuvent également être la meilleure excuse pour accélérer le changement transformationnel à long terme. L'un des rôles clés d'un leader à cet égard est de repousser ses horizons de planification.
- **Développer une perspective systémique collégiale.** En période de stabilité, une entreprise peut être perçue comme atteignant un maximum de résultats grâce à un modèle d'entreprise choisi dans un contexte spécifique. La résilience, en revanche, dépend de la façon dont la relation entre les composants d'une entreprise, ou entre une entreprise et son contexte, évolue en cas de stress. Pour comprendre cela, il faut une réflexion systémique et des solutions systémiques qui, à leur tour, ne sont pas possibles sans coopération entre les employés, les consommateurs et les autres parties prenantes.
- **Mesurez plus que de simples performances.** La santé d'une entreprise ne s'apprécie pas seulement par les indicateurs qui déterminent ses résultats financiers, qui se caractérisent par une rétrospective. Mesurer l'agilité d'une entreprise, sa capacité d'adaptation et d'autres éléments de résilience est essentiel pour bâtir une entreprise durable. Cela peut être fait facilement en évaluant les forces ou les capacités de l'entreprise.
- **Prix de la diversité.** La résilience dépend de la capacité à créer des moyens alternatifs de répondre aux situations, qui à son tour dépendent de la capacité à regarder ce qui se passe avec une nouvelle perspective. Les entreprises durables accordent une grande valeur à la diversité cognitive et valorisent la dissemblance et l'alternative.
- **Acceptez le changement comme la norme.** Le fondateur d'Alibaba, Jack Ma, pense que le changement est au cœur de tout, pas la stabilité. Pour la résilience, il est moins important de s'adapter au hasard aux urgences, et plus important de construire des organisations et leurs systèmes de soutien basés sur des changements et des expérimentations constants. Premièrement, cela évite la rigidité. Deuxièmement, une adaptation progressive itérative est beaucoup moins risquée qu'une reconstruction ponctuelle à grande échelle.

Conclusion

Dans ce monde d'incertitude et d'instabilité croissante, plutôt que la recherche infinie de la performance qui exacerbe la compétition, il est donc urgent de réaffirmer le principe de coopération, gage de résilience. Et donc, les objectifs de performance ne doivent pas nécessairement disparaître mais être sérieusement revisités par des objectifs de résilience.

Ainsi, lorsqu'un événement imprévu et de grande ampleur affecte une organisation, les répercussions sont difficiles à prévoir. Mais, la résilience suppose la capacité de maintenir l'efficacité des opérations en adaptant les choix stratégiques.

Aujourd'hui plus que jamais, les organisations doivent se concentrer sur les domaines présentant de bonnes perspectives après la fin de la pandémie de COVID-19. Ce qui permettra d'aider les organisations à créer des opérations résilientes dépendamment du vécu de chacune.

Et donc, cela permettra d'établir un lien entre les acteurs afin de soutenir la collaboration pour améliorer la prise de décision. A ce stade, la résilience ne permet pas toujours d'anticiper la crise mais d'adapter la phase de réponse afin de se transformer dans la phase d'apprentissage.

(Sidavasan et al., 2004)

Dans ce sens, l'organisation met en place une opportunité amenant vers des approches plus collaboratives basées sur des processus de décision collectifs. D'où, les facteurs clés de résilience, à savoir la communication et la maîtrise du pilotage contribuant comme étant des bases d'une compétence distinctive durable engendrant une efficacité qualifiée d'un levier stratégique de la résilience organisationnelle, qui, à son tour se considère comme étant une voie managériale de performance de l'organisation.

Par ailleurs, les travaux effectués approximativement dans ce contexte, traitent les différentes facettes de la crise pandémique actuelle. Et donc, ce travail nous a également permis d'ouvrir des pistes de réflexion pour la réalisation d'un guide de résilience à plusieurs caractères, tel que celui économique, organisationnelle..., relatant les blocages les plus récurrents qui viennent des entreprises, en concevant ainsi un livrable où la résilience serait une exigence primordiale.

« Avant la théorie de la résilience, conduisait seulement vers l'équilibre. Aujourd'hui, avec la résilience on peut aller beaucoup mieux après qu'avant. » (Tisseron, 2017)

BIBLIOGRAPHIE

- Anton P., (2020), « Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie Covid-19 : contribution d'une approche exploratoire réalisée auprès de managers hospitaliers français », Question(s) de management.
- Barreau J. & Delahaye J., (1995), « Gestion financière », Dunod, Paris.
- Bunkanwanicha et al., (2020), « Managing a post-covid 19 era », ESCP.
- Caby J. & Hirigoyen G., (1997), « La création de la valeur de la firme », Economica, Paris.
- Charreaux G., (1994), « Finance d'entreprise », Economica, Paris.
- Cobault R., (1994), « Théorie financière », Economica, Paris.
- Damodaran A., « Finance d'entreprise », 2ème édition de boeck, Paris.
- Deprez M. & Duvant M., (1995), « Analyse financière », Techniplus, Paris.
- Elie C., (1991), « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », Edicef.
- Frimousse S. & Peretti JM., (2020), « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 », Question(s) de management.
- Gary H., (2003), « The quest for resilience », Harvard Business Review.
- Ginglinger G., (1991), « Le financement des entreprises par les marchés des capitaux », PUF.
- Karl W., (1995), « Sensemaking in organizations », Sage.
- Mourgues N., (1993), « Financement et coût du capital de l'entreprise », Economica, Paris.
- Poletti Y., Dobbs B., (2001), « La résilience. L'art de rebondir », Saint-Julien-en-Genevois, Ed. Jouvence.
- Quintard-Pignon F., (1993), « Marchés des capitaux et théorie financière », Economica, Paris.
- Quintard A. & Zisswiler R., (1985), « Théorie de la finance », Paris.
- Roux-Dufort C., (2000), « La gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations », De boeck.
- Sinapin MN., (2020), « Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience », LITEM.
- St-Pierre J., (2004), « La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement », Presse de l'Université du Québec, Canada.
- Teneau G. & Konickx G., (2010), « Résilience organisationnelle », De boeck.
- Teneau G., (2010), « Le processus de résilience de compassion en entreprise », Congrès de la société d'ergonomie de langue française, Liège.
- Teneau G., (2017), « La résilience des organisations : les fondamentaux », L'Harmattan.
- Tisseron S., (2017), « La résilience », Que sais-je ?.