



HAL
open science

Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience

Marie Noeline Sinapin

► To cite this version:

Marie Noeline Sinapin. Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficacité et résilience. [Rapport de recherche] LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France. 2020. hal-02614407

HAL Id: hal-02614407

<https://hal.science/hal-02614407v1>

Submitted on 20 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Rapport scientifique intégral

Les entreprises et l'après crise de Covid-19: Un nouveau modèle d'organisation agile entre
efficacité et résilience.

*Sinapin, Marie-Noëline, LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry,
France.*

Résumé

Les entreprises traversent une crise sanitaire sans précédent, cette crise affecte sa survie et son organisation. Elle oblige les entreprises à se réinventer à faire preuve d'imagination pour transformer une menace en opportunité et devenir agile . Derrière cette crise de Covid-19, il est probable qu'une crise économique pointe ses contours: Chômage partiel,récession,faillite,incertitude perpétuelle, impacts directs et indirects inconnus.

Comment surmonter cette crise d'un genre nouveau et résister à ses chocs imprévisibles?

Comment transformer l'entreprise et accompagner le changement?

Pour répondre à ces questions,les travaux de recherche autour du prisme de l'efficacité et de la résilience peuvent-ils apporter des outils aux entreprises, afin de rebondir?

Mots clés

Pandémie-Efficacité-Résilience

Contexte de la recherche

La pandémie de Covid-19 qui sévit actuellement sur notre belle planète bleue semble avoir des conséquences probables au-delà de la simple propagation de la maladie et des mesures de confinement. Certains rapports économiques mettent en lumière des pénuries d'approvisionnement en produits manufacturés et pharmaceutiques en raison de nombreuses perturbations des usines en Chine.,

Cette crise invite les entreprises à tirer des leçons, pour développer ses capacités d'appropriation à moyen et à long terme. Les entreprises plus que jamais sont amenées à devenir agiles, en développant la proactivité, afin de pouvoir saisir de nouvelles opportunités. Ce temps de confinement a permis aux entreprises d'évaluer leurs faiblesses et leurs forces d'actions, afin de se réinventer et relever d'autres défis. Cette période si complexe donne l'occasion aux organisations d'apprendre; de tirer un effet d'apprentissage post-crise, nécessaire pour accompagner un changement organisationnel en phase avec une réalité environnementale.

But du projet de recherche

Le but du présent projet de recherche est d'étudier comment les travaux autour de l'efficience et de la résilience trouvent une utilité au sein des entreprises, afin de surmonter la crise, de résister aux chocs imprévisibles et d'accompagner un changement nécessaire.

Objectif de l'étude

L'étude consiste à étudier les dimensions de l'efficience et de la résilience et à montrer leur utilité probable au sein des entreprises .Cette étude sera basée sur une revue de la littérature. L'objectif est de proposer deux variables d'actions agiles susceptibles de surmonter l'après-crise.

Résultats et discussion

L'étude de la revue de la littérature s'articulera autour de deux axes :

- Le premier traite des résultats des travaux sur l'efficacité économique.
- Le deuxième s'intéressera à la résilience organisationnelle.

Nous présenterons les définitions, les typologies ainsi que les facteurs incitatifs de cette stratégie dans le contexte d'après- crise de Covid -19.

Définition des concepts

Le concept de l'efficacité a été utilisé les deux dernières décennies, ce qui explique son centre d'intérêt de la part des chercheurs en management. En effet, l'efficacité renvoie à la réduction de coûts de production, de transaction, et de coûts d'agence. L'idée est d'atteindre une performance durable en minimisant les différents coûts. Cette approche va à l'encontre des attentes des clients qui seront plus polymorphes et exigeants. Dans ce contexte inédit et incertain, les entreprises seront très focalisées sur les attentes des différentes parties prenantes, donc il s'agit d'envisager l'efficacité dans l'optique de créer de la valeur ajoutée pour ces parties en plus des clients, ce qui demandera à l'entreprise une capacité organisationnelle d'un genre nouveau. Nous pouvons définir l'efficacité comme «l'habilité pour l'entreprise à miser sur l'optimisation rationnelle de ses différentes ressources de production, tout en maîtrisant les différents coûts».

Nous pouvons considérer l'efficacité, comme un rapport entre résultat obtenu et ressources déployées. Le processus de production est efficace lorsque deux objectifs sont atteints (minimisation de coûts et création de valeur Morin (2001), considère l'efficacité comme un indicateur important pour mesurer la performance durable de l'entreprise, et il a mis en lumière quatre sphères de la performance, que nous présentons dans un tableau:

Les dimensions de la performance selon Morin (2001)	
• La dimension économique	• Mesurée par l'efficacité économique
• La dimension sociale	• Évaluée par les compétences du personnel
• La dimension systémique	• Estimée par le degré de pérennité de l'organisation.
• La dimension écologique	• Appréciée par la légitimité organisationnelle.

Il fut un temps, le concept de la performance se focalisait sur les économies d'échelle, les recherches récentes ont démontré que l'efficacité X ou l'efficacité économique domine cette vision précitée.

L'efficacité économique est une notion très importante, car elle montre que les entreprises ont une habitude de faire des erreurs au niveau de l'optimisation de ses ressources de production (Leibenstein, H., 1966). Il nous semble, que les entreprises ayant les mêmes ressources et technologies n'ont pas forcément les mêmes résultats. La crise actuelle est un contexte inédit, qui va inciter les cadres à mesurer et à identifier leurs différentes ressources et de les déployer d'une manière intelligente en osmose avec son écosystème. Ce changement de mode de penser pourrait engendrer un nouveau modèle de production. Il est probable, que l'histoire (l'ADN), la culture, l'effet d'expérience, la gestion des ressources humaines vont jouer un rôle fondamental dans le changement organisationnel. «L'efficacité économique dépendra des stratégies et du mode de fonctionnement de la firme» (Dietsch, M., 2000). De ce qui précède, nous pouvons supposer que les entreprises seront plus agiles, afin de mieux gérer leurs coûts de production en tenant compte de la création de valeur pour le bien commun (humains et non humains). Pour diminuer leurs coûts, les organisations pourraient opter pour une stratégie d'alliance qui pourrait être une solution en temps de crise. Il s'agit de mettre en commun les ressources et les compétences pour produire, afin de servir la société dans son ensemble. Ce qui laisse envisager une constellation d'alliances stratégiques liant des réseaux d'entreprises sur un ensemble d'activités utiles et vitales. Pour tenter de redéfinir le rôle des entreprises sur notre belle planète, il nous semble qu'une combinaison harmonieuse des personnes, des processus et de la technologie permettraient de stimuler une croissance stratégique agile d'un genre nouveau. Cet état d'esprit permettrait de mener à bien des activités opérationnelles et nous pourrions considérer que l'agilité est atteinte lorsque «efficacité et efficacité» unissent leur force dans ce contexte d'après-crise de covid-19. La stratégie d'alliance est basée sur une notion forte qui est la confiance, en effet, elle a fait l'objet de maintes études au niveau des relations interorganisationnelles. «La confiance renvoie à une reconnaissance de sa fragilité dans un univers très incertain et véhicule, en tant que contrat implicite, la réduction des coûts de transaction et d'agence et améliore de surcroît l'efficacité organisationnelle».

Au cœur de cette recherche sur la manière de repenser le modèle de production dans une situation si inédite, l'efficacité renvoie aux ressources dont dispose la firme pour se réinventer avant la maîtrise de ses coûts proprement dit. Hamel, Prahalad (1994), soutiennent l'idée que les organisations capables de réaliser des performances soutenables sont celles qui ont des compétences distinctives, non imitables. Certes, les ressources ne sont pas identiques dans chaque entreprise, la recherche de l'efficacité passerait par une stratégie d'alliance qui permettrait d'acquérir des compétences complémentaires et de développer un apprentissage réciproque. Il nous semble que ce dernier point serait une solution pour que les firmes s'inscrivent dans une performance soutenable et durable en phase avec le monde qui l'entoure. La théorie des ressources permet certes aux entreprises de bénéficier d'un avantage concurrentiel mais, il ne s'agit plus de concevoir une

stratégie d'alliance comme une lutte Laviolette (2005). Selon l'auteur, il s'agit de considérer l'alliance comme un accord formel entre firmes en vue d'échanger des ressources de manière soutenue. Dans cette perspective, les entreprises qui pourront unir leurs forces, leurs apprentissages, intelligence et compétences, afin de créer de la valeur ajoutée, pourraient surmonter cette crise à venir Serieyx (2000) . Pour se réinventer et surmonter la crise, les firmes s'inscrivent dans un processus agile, les invitant à rompre au niveau du fond et de la forme avec un nouveau mode de pensée Khahneman (2018) Comment penser autrement alors que le modèle économique a déjà ses limites? La reprise qui se profile après une paralysie si inédite de notre économie suppose qu'il y ait des choix à faire. Quelle est la capacité de résilience de l'entreprise pour rebondir face aux turbulences?

La crise sanitaire a montré que tout est question de choix : Choix politiques, cette crise socio-économique serait obéir à la même démarche, face à ces revers, ces turbulences et des souffrances, les entreprises sont obligées de rebondir, en modernisant ses marchés, ses produits et ses choix managériaux, afin de survivre. La revue de la littérature permettra de clarifier et d'opérationnaliser le concept de résilience organisationnelle.

Nous allons présenter la résilience et ses approches dans un tableau synthétique, afin d'avoir une vision claire sur le concept.

La résilience de l'individu à l'entreprise (synthèse de la littérature)	
<ul style="list-style-type: none"> • En médecine 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est la capacité des complexes vivants de se régénérer après un traumatisme.
<ul style="list-style-type: none"> • En physique 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité d'un matériau à retrouver sa forme initiale après un choc.
<ul style="list-style-type: none"> • En psychologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Elle désigne l'aptitude d'un humain à résister aux chocs traumatisants, à rebondir face à l'adversité, à retomber sur ses pieds malgré les difficultés dans sa vie Cyrulnik, B (2004). Selon l'auteur, c'est d'apprendre de ses expériences pour devenir plus fort.
<ul style="list-style-type: none"> • En entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • «L'acte d'entreprendre est un processus de reconstruction de soi, d'affirmation voire de revanche face aux aléas de la vie» Bernard (2007).

Le concept de résilience organisationnelle est apparu dans le cadre des travaux de recherche en Sciences de gestion dans le contexte de la gestion des crises que peuvent traverser les firmes.

Il s'agit de passer de l'individu à l'organisation, sur sa capacité à faire face aux différentes perturbations Weick,(1993). La capacité de résilience organisationnelle est très actuelle dans un

contexte si inédit, pour permettre aux entreprises de reconfigurer leurs activités, de développer des stratégies d'alliance entre humain et non-humain, afin de devenir plus fortes et plus durables.

De ce qui précède, la résilience est une approche récente que les entreprises peuvent utiliser pour traverser des épreuves et de repenser comment l'entreprise peut s'y prendre. Les dimensions de la résilience sont nombreuses.

Les dimensions de la résilience Weick et sutcliffe (2007)

Les capacités	Leurs approches
<ul style="list-style-type: none"> • Une capacité d'absorption 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est la capacité pour la firme de faire face aux chocs et de mesurer son ampleur tout en évitant de s'effondrer. Ce qui suppose des moyens et des ressources et une volonté de survivre.
<ul style="list-style-type: none"> • Une capacité de renouvellement 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité à se réinventer, à voir l'essentiel, à imaginer des solutions inédites face à la crise qui n'a pas encore dessiné tous ses contours.
<ul style="list-style-type: none"> • Une capacité d'appropriation 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité à prendre conscience de cette crise, de pouvoir tirer des leçons, et d'en faire un apprentissage.

Ce tableau nous permet de constater trois dimensions fortement interdépendantes qui pourraient aider les organisations à surmonter une crise qui ne veut pas dire son nom.

Ce projet de recherche sur la revue de la littérature (efficacité et résilience organisationnelle) a permis de faire plusieurs constats quant aux effets de ces instruments que pourraient avoir les entreprises en les utilisant pour sortir de la crise de Covid 19. chacun de ces constats a des implications particulières, tant pour les entreprises, les citoyens, que pour les autres acteurs.

Premier constat: C'est la première fois dans l'histoire de l'humanité qu'une pandémie si contagieuse et meurtrière impacte l'économie et qui demande de faire un choix.

Ainsi, cette pandémie a plongé les cours boursiers au mois de mars, affectant le moral des chefs-d'entreprise. Dans ce contexte si inédit, le monde tremble et les économistes peinent à faire un bilan de la crise économique engendrée par le Covid-19.

Selon la Direction Générale du FMI, Kristalina Georgieva «la croissance économique mondiale va devenir négative en 2020, et pire en 2021», si la crise perdurait. Cette crise semble être

comparable à la grande dépression de 1929, certes rurale , à l'instar de nos jours, où l'économie est globalisée.

Une étude de la Banque Centrale Régionale de New-York, estime que le FMI a une vision pessimiste; la pandémie n'a pas détruit les infrastructures du système, ce qui rend la reprise de la production instantanée. En effet, la reprise, certes timorée mais réelle se fait sentir en Chine. Selon la majorité des économistes, l'issue de la crise est difficile à prévoir. L'OCDE prévoit une croissance mondiale à la baisse. L'économie mondiale se trouve en danger et avec cette faiblesse, elle doit affronter cette pandémie qui a engendré des souffrances humaines considérables et un désordre économique majeur. La sortie de cette crise dépendra de plusieurs facteurs, notamment la manière dont chaque État gère l'épidémie, le rôle joué par les pouvoirs publics, le respect des règles de confinement par la population, et la vitesse de sa propagation dans le monde. Les nations ayant des relations commerciales étroites avec la Chine comme La Corée du Sud , l'Australie et le Japon, pourraient ressentir un ralentissement économique rapide. L'Amérique du Nord sera moins touché et L'Europe devra repenser ses relations économiques avec la Grande-Bretagne dans le cadre d'un accord de libre-échange.

Ce que cette pandémie nous apprend, c'est que l'apparition d'une telle infection a démarré en Chine ce qui a rapidement perturbé l'économie mondiale, sachant qu'elle est la pièce maîtresse dans les échanges mondiaux, l'Empire du Milieu reste l'épicentre de l'industrie mondiale. Les différentes mesures prises dans ce pays (confinement, contrôle) ont perturbé grandement les chaînes d'approvisionnement à travers la planète.

Et cette crise de Covid 19 a impacté grandement la confiance des consommateurs, des investisseurs, des chefs d'entreprise, de toutes les économies du monde en limitant les déplacements, la demande pour le maintien et la stabilité des marchés financiers. Le monde se trouve face une forme d'intelligence invisible qui ne sert plus ses intérêts et lui demande de faire de la place; mis en évidence par le confinement et ses conséquences.

L'économie n'offre plus de certitudes ou de conclusions opérationnelles. Elle fournit un cadre de réflexion avec des chiffres discutables à un instant donné. Tous les éléments qui formaient le socle de l'économie est battue en brèche pour laisser au monde une aptitude à agir dans l'incertitude, l'urgence; et donc être agile. Comment faire face à cette incertitude pesante et comment rebondir, composer avec l'imperfection? Il nous semble qu'un devoir d'optimisme s'impose pour espérer le meilleur. Les chocs sont nombreux impactant à la fois les entreprises et les ménages. Comment préserver la demande?

Deuxième constat: La sortie de la crise de Covid-19 pourrait permettre aux entreprises de retrouver deux instruments issus de la littérature en management à savoir «l'efficience et la résilience».

La théorie de l'efficacité semble être une approche économique d'actualité pour les entreprises qui souhaitent évaluer et identifier leurs ressources, afin de mieux les utiliser, en créant de la valeur pour les différentes parties prenantes de son écosystème. Il s'agit de rendre la vie possible après la crise en reconfigurant les données actuelles. Au regard des conséquences économiques et sociétales engendrées par la crise du Covid-19, la recherche de l'efficacité pourrait permettre aux entreprises d'évaluer les ressources limitées sur la planète et de préserver le tissu social.

Une méta-analyse parue dans le Lancet, qui porte sur l'étude des effets psychologiques de la mise en quarantaine; travaux réalisés dans une douzaine de pays, montre que les conclusions convergent. En effet, la durée du confinement peut-être nuisible pour l'homme et peut conduire au suicide. Une baisse générale du moral qui est à prévaloir, sachant, que c'est la première fois que l'homme vit une telle expérience d'un nouveau genre, L'ennui et la frustration s'emparent de certaines personnes, toutefois, les outils numériques et réseaux sociaux battent leur plein, afin de garder un contact avec les proches amis et le monde. Il apparaît selon les résultats de l'étude précitée que le manque d'informations claires transparentes des autorités publiques augmente le stress général de la population. Les chercheurs pensent qu'il faut développer le sentiment **d'altruisme** pour s'entraider.

Pour certaines personnes interrogées de l'échantillon au sujet des activités effectuées durant ce confinement, 70% des personnes disent qu'ils se retrouvent en famille pour se reposer, se réinventer et réfléchir. Ainsi, chaque famille développe des activités et font des choses pour lesquelles, elle n'avait pas le temps de faire en travaillant. Un retour aux sources en quelque sorte, il en demeure toutefois, qu'il existe un stress général lié à la longueur de la quarantaine. Beaucoup de personnes interrogées trouvent le climat plus doux où règne une certaine sérénité.

Les entreprises traversent une crise inédite, qui conduisent à une perte de repère dans de telles circonstances, les organisations peuvent rebondir grâce à la résilience qui est une capacité issue de la littérature managériale pour apporter des variables d'actions, afin de développer des capacités distinctives. Lesquelles capacités définies par Coutu (2002), présentées dans le tableau suivant.

Les capacités distinctives des entreprises résilientes		
selon Coutu (2002).		
Capacité 1	Capacité 2	Capacité 3
<ul style="list-style-type: none"> • Elles sont pragmatiques. • Elles font face aux réalités. • Elles sont dotées d'un optimisme mesuré. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elles ont des valeurs partagées ; ce qui permet de faire face aux différentes difficultés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elles font preuve d'ingéniosité pour tirer parti de leurs ressources pour trouver des solutions nouvelles. • Elles peuvent faire face aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent.

Nous avons voulu montrer que les entreprises sont sans cesse dans une situation incertaine, où des événements impensables à priori surviennent et produisent des chocs d'une ampleur inconnue d'avance. Il nous apparaît après l'exploration de la revue de la littérature, que l'efficacité et la résilience soient des outils susceptibles d'être au service des organisations qui souhaiteraient rebondir durablement sans oublier l'alliance qu'elles pourraient créer avec son écosystème.

Troisième constat: La prise en compte de son écosystème pour repenser à la manière d'occuper le monde qui l'entoure.

Le confinement a des effets bénéfiques sur l'environnement, en effet, depuis le 17 mars, l'organisme **Airparif** a constaté que l'air est moins pollué «qu'il y a une amélioration de la qualité de l'air de 20 à 30%» suite à «une baisse de 60% pour les oxydes d'azote».

C'est une première depuis quarante ans, la baisse du trafic aérien et routier jouent un rôle pour rendre l'air plus respirable. La réduction des particules fines est moins nette, car les activités agricoles et le chauffage urbain continuent. L'air paraît plus pure et moins de bruit, nous entendons mieux les gazouillis des oiseaux et les animaux semblent se détendre, « avec la diminution des sons de notre société agitée». La ponte annuelle au printemps des oiseaux a repris dans tout son ampleur. Nous constatons donc que la nature reprendra entièrement ses droits, ce qui nous montre que l'homme a besoin de la nature, mais la nature n'a pas besoin de l'homme. Dans ce contexte, il est nécessaire que l'homme ira sans tarder s'aligner sur la nature et procéder à un changement de formes pensées.

Chaque être humain génère inconsciemment des formes de pensées. Une forme de pensée est comme un égrégore qui n'est produit que par le biais de la pensée d'une seule personne. Si l'humanité voudrait procéder à l'apparition d'un monde meilleur, il faudrait procéder au changement des formes de pensées.(Ce sujet fera parti d'un autre article).«Les sons de notre société agitée semblent laisser place aux sons de la biodiversité» J-Sueur (2020) éco-acousticien. Il précise un fait très important pour l'écosystème «la diminution du trafic offre des conditions uniques pour une expérience scientifique, le test sur l'importance de l'anthropophonie sur le comportement et l'écologie animale». La biodiversité marine semble aussi reprendre ses forces avec l'arrivée de dauphins, de thons, de hérons cendrés, d'oiseaux marins (parc des Calanques Marseille).

Nous pouvons en déduire que l'activité humaine n'est peut-être pas en phase avec la nature, A ce sujet, l'Anthropologue Philippe Descola¹⁵ précise«il faut peut être repenser à la manière de recomposer le monde», Bruno Latour précise « il faut une prise de conscience de l'existence d'un réseau dense de relations associant inextricablement humains et non humains».

Ce que nous pouvons dire, c'est que cette crise pandémique nous demande de nous pousser de faire de la place et nous ne sommes pas en guerre mais nous vivons une révolution nouvelle qui est une éducation d'humilité, d'entraide et de solidarité.

Dans un contexte si incertain, causé par un virus contagieux et meurtrier qui remet en cause notre économie, notre société, notre civilisation, certaines personnes développent l'entraide et où « l'utilité commune » devient un sujet d'actualité. Elle trouve son fondement dans la mobilisation des personnels soignants, professeurs, chercheurs, employés des grandes surfaces.

Il nous semble qu'à long terme un débat collectif pourrait naître et surtout de répondre à la question de ce qui est utile à la société?

D'autres questions feront surface notamment l'équité et la justice sociale , les externalités positives, si importantes pour Ronald Coase et corriger rapidement les inégalités qui font obstacle à l'utilité commune. Cette maxime vieille de 200 ans qui a fait la force de cette déclaration de 1789, réside bien dans l'économie de « l'utilité commune ». Saint Thomas d'Aquin la définissait comme une règle fondamentale au XIII^{es} « la loi est une ordonnance de raison, en vue du bien commun, promulguée par celui qui a la charge de la communauté ».

limites et perspectives

Le confinement en France date du 17 Mars, nous savons les effets de cette pandémie sur la sphère socio-économique et environnementale, toutefois cette étude ne suffit pas pour avoir une vue précise sur les retombées économiques à plus long terme, économistes, gouvernement, autorités publiques n'arrivent pas aujourd'hui à livrer des données sur les croissances futures qui vont dépendre de l'évolution ou pas de ce virus et surtout le respect de toutes les mesures pour l'éradiquer, les chercheurs travaillent durement pour mettre au point un vaccin. Cette phrase vieille de plusieurs siècles d'Euripide « L'attendu ne s'accomplit pas, et à l'inattendu un dieu ouvre la porte » est fortement d'actualité»; de plus, la fin du confinement pourrait être un moment de revoir nos modes de pensées notamment la relance économique et la perte des bénéfices pour l'environnement pourrait faire de l'efficience et de la résilience des outils capables d'assurer la survie des entreprises.

Les résultats de ce projet ont plusieurs implications pour la recherche future. notamment l'étude d'un cas d'entreprise ayant eu recours à l'efficience et la résilience. Ensuite, il serait également pertinent que la recherche future se penche sur la perception de ses outils et leurs enjeux. Enfin, les mesures qui seront peut-être prises collectivement pour inventer un modèle de société compatible avec la sauvegarde du climat et de la biodiversité.

Conclusion

Ce projet de recherche nous a permis de mettre en lumière deux outils issus de la littérature

en Sciences de gestion qui sont l'efficacité et la résilience. En effet, c'est une révolution d'un nouveau genre qui nous touche profondément et qui nous questionne sur les manières d'interagir avec notre écosystème. Stephen Hawking disait «**nous allons devoir nous adapter, repenser, se reconcentrer et modifier nos hypothèses fondamentales sur notre manière de définir la richesse, la possession. Comme des enfants, nous allons devoir apprendre à partager**». ce n'est pas être agile tout ceci?

Les entreprises peuvent développer des capacités de résilience et utiliser l'efficacité pour sortir de cette crise qui risque d'être longue.

Bibliographie

- Guillaume, A.(2020).«singularité en management: Bienveillance et efficience».Format Kindle.
- Bernard M.J. (2007).« *La résilience entrepreneuriale les bases d'un dialogue entre deux approches*» . Sanabil Med.
- Chaffai Mohamed E. Estimation de frontières d'efficience : un survol des développements récents de la littérature. In: *Revue d'économie du développement*, 5e année N°3, 1997. Efficience technique et développement. pp. 33-67.
- Coutu L.D., “How resilience works”, Harvard Business Review, vol. 80, n° 5, 2002, p. 46.
- E. M. Morin, A. Savoie, and G. Et-Beaudin.(1994).«*L'efficacité de l'organisation. Théories représentations et mesures*».
- G. Koenig,La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre, *CEDAG De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, pp.106-128,1987.
- Germain and S. Trébucq. (2004).« *La performance globale de l'entreprise et son pilotage*». Quelques réflexions,Semaine sociale Lamy.
- Gillet,P.(2006).«*L'Efficience des Marchés Financiers*».(Français) Broché.
- H. Bouquin.(2004).«*Le contrôle de gestion*,».Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6 ème édition .
- H. Savall and V. Zardet. (1989).«*Maitriser les coûts et les performances cachés*»,Economica, p.351.
<https://equilibredesenergies.org/21-04-2020-leconomie-circulaire-sera-au-centre-de-la-renaissance-apres-la-crise-du-covid-19> [consulté le 5 Mai 2020]
https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/04/09/pascal-lamy-le-covid-19-va-acceler-le-passage-du-protectionnisme-au-precautionnisme_6036080_3234.html [consulté le 5 Mai 2020]
<https://www.medias24.com/covid-19-et-crise-economique-quels-prerequis-9590.html> [consulté le 5 Mai 2020]
<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-covid-19-et-resilience-organisationnelle-comment-surmonter-la-crise-> [**consulté le 3 Mai 2020**].
- Jesus Huerta De Soto .(2017).«*La théorie de l'efficience dynamique l'esprit économique*».Format Kindle.
- Kalika, M.(1988).«*Structures d'entreprises : réalités déterminants, performances*», Economica.
- Lengnick-Hall C., Beck T.E., “Resilience capacity and strategic agility : prerequisites for thriving in a dynamic environment. Vol 3.
- Mongillon,P. (2003).«*L'entreprise orientée Processus : Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients*».Français Broché.
- Moreau,F.(2003).«*L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*».(Français) Broché .
- R. Dohou and N. Berland. (2007).«*Mesure de la performance globale des entreprises*».,HALSHS.

Robert, F. (1995). «*Motivation et efficacité au travail*». (Français) Broché .

Somers S., (2009). «*Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis*». Vol 17.

Weick K.E. (1993). «*The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch Disaster*». Administration Science Quarterly Vol 38.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., (2007). « *Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty* ». 2^{ème} Edition.