

Entrer en résilience

Par Didier Van Caillie, Professeur Ordinaire, HEC Uliège (d.vancaillie@uliege.be)

La crise sanitaire que nous traversons depuis 2 ans maintenant et, plus récemment, les fortes poussées inflationnistes que notre tissu économique affronte depuis 3 mois ont à nouveau prouvé que l'environnement dans lequel nos entreprises évoluent pour longtemps sera volatile, incertain, ambigu, toujours plus complexe. Elles soulignent ainsi l'urgence pour ces entreprises d'entrer définitivement en résilience, à savoir l'importance de s'impliquer fermement dans la conception et la mise en place d'un véritable système de gestion résilient capable d'ajuster à tout événement de nature désirable ou indésirable et à en tirer rapidement les leçons.

Depuis les travaux de Hölnagel, popularisés seulement au début des années 2000, nous savons que les capacités essentielles d'une entreprise résiliente sont au nombre de 4.

D'abord, la capacité à réagir et à répondre rapidement à tout événement, quel qu'il soit. Ceci implique d'avoir à tout moment accès aux ressources humaines, techniques et surtout aux savoirs nécessaires pour réagir rapidement, ce qui signifie aussi d'avoir pensé et élaboré au préalable une véritable stratégie de réaction, traduite en plans d'actions opérationnels. Ceci implique aussi d'avoir construit une structure organisationnelle souple, agile, capable de se reconfigurer très rapidement en cas de nécessité. Or, la réflexion stratégique, dans de trop nombreuses entreprises, se limite aux aspects financiers et concurrentiels et n'intègre que trop rarement cette flexibilité structurelle. Ensuite, la capacité à piloter et donc à identifier rapidement les signaux avant-coureurs de changement, souvent faibles, émis en continu par ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents et son environnement technologique et sociétal. Cette capacité va bien au-delà du traditionnel suivi des tableaux de bord et autres indicateurs clés de performance, généralement tournés vers le passé récent, et implique la conception, la mise en place et le suivi d'un véritable registre des risques, qui recense systématiquement l'ensemble de ces signaux faibles (incidents, quasi-accidents, problèmes, annulations, reports, ...) et identifie déjà clairement qui sera responsable de quelle action, avec quels moyens, quels résultats attendus, quels délais et quels contrôles. Cette capacité de pilotage est donc indissociable d'une gestion de projet à long terme traditionnelle.

Cette capacité à piloter est elle-même étroitement liée à la troisième de ces capacités, celle d'anticipation. Celle-ci, d'ordre fondamentalement culturel, implique de constamment focaliser son attention managériale sur le moyen et le long terme, évitant de tomber dans la myopie ou la dictature du court terme. Or, dans nombre d'entreprises (et notamment les plus petites d'entre elles), la première réaction à un événement inattendu est de consolider son activité et son chiffre d'affaires immédiat. Logiquement, la crise du Covid a fait en sorte que consolider l'activité au jour le jour, l'ajustant constamment aux multiples et rapides évolutions des contraintes opérationnelles, est devenu l'obsession de la plupart des entreprises. De ce fait, elles s'engluent progressivement dans une logique de réactivité et non pas dans une logique de résilience, ce qui les fragilise encore plus face aux pressions inflationnistes du moment.

Enfin, la quatrième capacité est celle d'apprentissage