

## La résilience : un enjeu pour l'entreprise en temps de crise

---



### **La résilience, un enjeu crucial pour l'entreprise en contexte de crise**

La durée et la dureté de la crise en France, ainsi que les changements de modèle qu'elle induit continuent de fragiliser les entreprises et de fatiguer beaucoup d'équipes de direction.

Si les grands groupes français d'envergure internationale ont l'opportunité de faire tourner leurs équipes, les directions d'entreprises à la seule dimension nationale peuvent déprimer et douter de leur capacité à s'en sortir.

Le corps social qu'est l'entreprise est trop souvent physiologiquement usé, parfois financièrement en danger. Un rien peut suffire à la faire basculer, donnant à sa résilience – c'est-à-dire sa capacité à résister aux coups durs- une nouvelle dimension. Voici quelques pistes pour la renforcer en ces temps chahutés.

#### **1. Comprendre le contexte**

Si hier, dans une conjoncture plus porteuse, le dirigeant pouvait concentrer l'essentiel des ressources de l'entreprise sur sa performance financière, une telle politique exposerait aujourd'hui cette dernière à des menaces qui pourraient profondément la déstabiliser.

Que s'est-il passé sur les marchés depuis le début de ce nouveau millénaire pour que cela engage si profondément le devenir des entreprises?

Quelles accélérations, quelles ruptures, quelles mutations ont laissé sur les bas-côtés nombre d'entreprises qui n'auront pas vu, pas su anticiper et s'adapter à ces changements profonds ?

Ce sont d'abord des ruptures technologiques plus profondes et plus rapides, des

innovations capables d'envahir le monde en quelques mois (pour parfois disparaître quelques années plus tard), des secousses financières répétées et profondes, des ruptures de chaîne d'approvisionnement brutales dues à des troubles politiques ou écologiques, des variations imprévisibles de cours de matières premières, des aléas climatiques répétitifs, l'arrivée de nouveaux entrants qui, sur un marché, conquièrent en quelques années des positions mondiales dominantes.

Mais ce sont aussi des évolutions internes à l'entreprise, des modifications profondes du corps social, des attentes nouvelles des salariés qui ne sont pas toujours identifiées et qui peuvent à terme, mettre à mal la cohésion de l'entreprise.

Les modes d'organisation et de management sont en train de vivre une révolution silencieuse, mais profonde. L'émergence d'une nouvelle génération demandeuse de sens et de plaisir au travail, celle du collaboratif à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise, remettent profondément en cause le rôle des équipes de managers et leur place au sein du dispositif.

Le management descendant ne suffit plus. Le management remontant, l'autonomie laissée au plus près du terrain dans un cadre clairement défini, la demande de sens et d'exemplarité viennent bousculer des usages managériaux qui datent d'une autre époque.

## **2. Détecter les signaux faibles**

« Percevoir les signaux faibles est un des grands défis du leader » disait Michel Rollier, gérant du Groupe Michelin. En effet, le second travail du dirigeant va consister à mobiliser les équipes, et à les entraîner à identifier les signaux faibles, annonceurs pour certains d'entre eux de futures menaces mais aussi d'opportunités. Une des responsabilités premières du dirigeant devient ainsi celle de la pédagogie de la réalité. Être lucide devient plus que jamais un enjeu stratégique !

Il s'agit d'abord de faire preuve d'un réalisme total pour pouvoir ensuite y faire face. Et l'on sait que c'est souvent contre-nature d'aller au-delà de notre système de représentation mentale.

D'où la nécessité de passer par la confrontation des points de vue, en confiance et en équipe pour aboutir à une réalité partagée.

Il s'agira, ensemble, de mettre des mots sur les maux, mais aussi sur les forces de l'entreprise. Ce travail rassurera le plus grand nombre, car il est le vecteur de confiance, de liberté de parole, ce qui contribuera certainement à renforcer la crédibilité de la direction.

Cela peut également être un excellent levier de motivation pour peu que la dimension pédagogique et la communication soient bien menées.

## **3. Identifier des pistes d'amélioration**

La première dimension de la résilience, on le voit, relève évidemment de la qualité du lien dans l'entreprise.

Dès lors que l'on mobilise les équipes sur la lecture des signaux faibles, il est important de les garder impliquées dans la suite du processus.

La cohésion et l'ouverture du corps social qu'est l'entreprise deviennent ainsi des facteurs clés de succès.

On retrouve assez souvent cette cohésion dans les entreprises familiales vieilles de plusieurs générations, car elles sont par nature sensibles à la qualité du climat social. La façon dont l'équipementier Daher a géré la crise de 2009-2010 et ajusté l'emploi pour répondre à la baisse du portefeuille de commandes, est à cet égard exemplaire, et a été

rendu possible par la qualité du dialogue social dans l'entreprise.

A contrario, une direction d'entreprise ne pourra pas s'étonner que dans la crise elle ne soit pas suivie dans ses décisions, si elle a pendant des années manqué de considération à l'égard de son capital humain. C'est là que peut survenir une crise sociale majeure. Or, derrière une crise sociale se cache souvent une crise du lien.

Une bonne façon d'avancer de façon pratique sur le chemin de la résilience peut passer par la création d'un comité de veille, rassemblant des employés de bon niveau et volontaires, de tout niveau hiérarchique, et dont la mission va consister à détecter dans l'entreprise mais aussi autour d'elle des signaux faibles qui pourraient présenter à court ou moyen terme des risques mais aussi des opportunités en explorant notamment :

- la proximité, voire l'intimité développées avec les clients et la remontée qualitative des ressentis, idées, satisfactions, insatisfactions etc.
- la nature même de l'organisation de l'entreprise et sa capacité à s'ajuster en permanence et à encourager la créativité et l'innovation
- l'ajustement du niveau des compétences à l'évolution de l'entreprise
- l'alignement des processus clés avec la stratégie de l'entreprise et bien sur avec les attentes du marché
- la maîtrise de la qualité du produit ou du service sur toutes les géographies
- l'aspect « lean » des processus
- la mise en œuvre de réserves financières permettant de faire face aux aléas
- sans oublier la maîtrise opérationnelle des processus de gestion de crise.

Dans un second temps, en faisant travailler cette équipe avec le comité de direction de l'entreprise pour valider la pertinence de certains signaux, il s'agira de faire des choix et mettre en place des actions préventives et correctives.

Certes, l'entreprise ne pourra jamais tout anticiper. En revanche, celles qui auront pris l'habitude de regarder ensemble la réalité, de travailler en équipe, d'analyser les risques et de préparer des ripostes auront les plus grandes chances de survivre à de nouvelles secousses, mais surtout d'identifier de nouveaux espaces de croissance et de développement.

Après la lecture de cet article paru dans HBR chronique d'experts, êtes vous certain de ne pas avoir besoin d'accompagnement pour vivre cette révolution silencieuse ?

SPI'Winch propose des services dédiés au management que vous pouvez découvrir dans la partie Solutions

<http://www.spiwinch.fr/solutions>