

Les entreprises résilientes

LES AFFAIRES, 1 février 2008

Pourquoi certaines entreprises rebondissent-elles après une crise, et d'autres non ? Comme les êtres humains, elles sont plus résilientes.

Les recherches de Boris Cyrulnik sur la résilience ont fait le tour du monde. Né à Bordeaux en 1937, il a eu une enfance marquée par la guerre et la déportation. Avec sa famille, il a échappé de justesse au camp d'internement de Drancy. Ce destin particulier l'a mené à s'intéresser à ce qui pousse certains individus à survivre à des traumatismes profonds, alors que d'autres ne s'en sortent jamais. Le professeur Cyrulnik croit qu'un coup dur n'est pas une fatalité en soi, et que la résilience consiste à savoir se prendre en main malgré les difficultés et de continuer à avancer. Tout comme on rencontre des individus résilients, on trouve des entreprises résilientes. Elles recourent à leurs forces pour retrouver l'équilibre lorsqu'elles se heurtent à des obstacles. " Elles savent rebondir ", explique Florent Francoeur, président-directeur général de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et conseillers en relations industrielles agréés (CRRIA) du Québec, qui a écrit sur cette question. " La capacité de résilience se manifeste au sein même de l'entreprise, et c'est le marché qui évalue son degré de résilience ", ajoute-t-il.

Diverses circonstances peuvent forcer une personne ou une entreprise à devenir résiliente. Un individu peut perdre subitement un être cher ; une entreprise peut perdre son principal client. Un individu peut apprendre qu'il est atteint d'une maladie grave ; une entreprise peut être aux prises avec un problème de santé financière. Un peuple peut être déchiré par une guerre civile ; une entreprise, elle, peut avoir à composer avec un secteur en crise.

Survivre à la crise forestière

Ce fut le cas d'Abitibi-Consolidated devenu AbitibiBowater en octobre dernier, à la suite d'une fusion avec l'américaine Bowater. Force est de constater que l'entreprise a encaissé plus d'un coup ces dernières années en raison de la crise forestière. " Depuis le début de cette crise, nous avons décidé de régler les problèmes un à un, en essayant de maximiser nos ressources tant à l'interne qu'à l'externe. Nous savons que nous ne pouvons pas tous les résoudre en même temps ", indique Denis Leclerc, ancien vice-président aux communications chez Abitibi-Consolidated, aujourd'hui vice-président développement durable et environnement chez AbitibiBowater. La stratégie de la papetière est simple : " Un problème, une solution ". La consommation de papier journal a chuté de 10 % ; 200 millions de dollars ont été investis pour modifier la machinerie et fabriquer du papier de haute qualité. Aussi, depuis la fusion, " nous exportons plus à l'étranger. Nous avons des clients dans 80 pays. " Le nombre d'hectares de récolte de bois a été réduit de 23 % au Québec, Abitibi-Consolidated a diminué certains quarts de travail, fermé des usines et effectué des mises à pied. Mais elle a aussi regroupé des scieries plus fragiles et fondé des coentreprises pour conserver ses usines plus rentables du Québec. Cependant, elle n'était pas au bout de ses peines : le prix du carburant a augmenté ; la papetière a cherché à substituer les produits pétroliers, en recourant davantage au gaz naturel et en transformant les débris de sciage en biomasse. Les autochtones ont revendiqué leurs droits sur les terres ancestrales, une quarantaine de partenariats ont été négociés avec les Premières Nations. Greenpeace a accusé dans les médias Abitibi-Consolidated de détruire la forêt boréale. Le président de Consolidated a cru bon d'inviter les environnementalistes à venir discuter, mais ils ont refusé. " Au fond, il faut être actif plutôt que réactif lorsque nous traversons des crises. Il faut éviter de concentrer toutes nos énergies sur le problème en question. Nous devons avoir un peu de vision et planifier. Soyons francs, nous ne pouvons pas éviter tous les coups ", résume Denis Leclerc, qui affiche lui-même des traits résilients.

Aucune entreprise n'est à l'abri d'une tempête. Toutefois, l'ex-Abitibi-Consolidated semble un peu

mieux prémunie que certaines de ses consœurs pour affronter les turbulences. Les problèmes auxquels elle s'est heurtée lui ont permis de développer certains mécanismes de résilience. En psychologie, on en dénombre sept : l'intelligence, la créativité, l'aptitude aux relations, le sens de l'initiative, la perspicacité, la moralité et l'humour. Les entreprises résilientes présentent donc cette capacité d'innover, d'oser investir dans de nouveaux produits et de changer leur modèle organisationnel tout en développant de nouvelles relations. " Une entreprise devient résiliente si, de l'intérieur, elle a le courage de voir ses faiblesses et de se remettre en question et si, de l'extérieur, elle est en mesure de montrer qu'elle est solide et combative ", dit le président-directeur général des Manufacturiers et exportateurs du Québec, Jean-Luc Trahan.

L'usine de Bridgestone, à Joliette, est l'une de ces entreprises résilientes. Au début des années 2000, l'arrivée de nouveaux concurrents chinois et mexicains, entre autres, rend ses modèles de pneus de moins en moins rentables. " Il fallait à tout prix agir, sinon nous aurions été obligés de fermer nos portes ", reconnaît la directrice aux ressources humaines, Leïla Rainville. Malgré les difficultés, Bridgestone décide de se battre. Elle amorçe un virage de 180 degrés. Son usine de pneus passe de la fabrication de masse, qui produit de 60 à 80 modèles, à une production par petits lots, de 180 à 240 modèles. Ce changement ne s'est pas fait sans heurts : les employés ont dû modifier leurs horaires de travail, apprendre à changer les composantes des machines, réaménager l'espace de travail, et accueillir 400 nouveaux travailleurs. " Tout ce remue-ménage a entraîné de nombreux pépins mécaniques, des tensions au sein des syndicats et des équipes, mais il fallait avoir le courage de prendre les décisions qui s'imposaient, confie Leïla Rainville. Heureusement, nous avons eu l'appui de la maison mère du Japon, qui a cru en nous et a investi 174 millions de dollars dans l'usine. "

La confiance est un élément important de la résilience. Un enfant qui souffre peut s'en sortir s'il arrive à faire confiance à un adulte qui le valorise et le guide vers des horizons plus bleus. Il en va de même pour les entreprises. Les dirigeants aux prises avec une multitude de problèmes doivent apprendre à avoir confiance. " Une entreprise qui traverse une crise doit à tout prix solliciter l'intelligence de tous ses employés. Elle doit les faire participer à la recherche de solutions ", note Alain Gosselin, professeur titulaire de gestion des ressources humaines, à HEC Montréal. " La meilleure façon de mettre ses employés à contribution est certainement de faire preuve de transparence et de les informer de la situation.

Sinon, les rumeurs vont bon train, et cela crée un climat d'insécurité ", ajoute-t-il.

Cette stratégie a porté ses fruits à CMP Solutions Mécaniques Avancées, qui a subi un choc terrible en janvier 2001. Ce manufacturier de Châteauguay, qui fabriquait des feuilles de métal, a perdu 70 % de son chiffre d'affaires quand Nortel a mis fin à toutes ses commandes du jour au lendemain. " En moins de deux semaines, nous nous sommes retrouvés avec un carnet vide ", se souvient Michel Labrecque, vice-président aux ressources humaines, qui était certain que l'entreprise ne survivrait pas. Alors s'amorce une longue croisade où tous les employés, et même le président, mettent la main à la pâte pour développer de nouveaux produits et chercher de nouveaux clients. Une dure année de labeur, d'incertitude, de stress, et parfois de découragement. " Nous avons tenu le coup grâce à la relation entre les dirigeants et le personnel. Tous les mois, les travailleurs étaient informés des changements qui s'imposaient et des conséquences possibles. Nous avons réussi à garder tous nos employés pendant neuf mois avant de faire des mises à pied ", raconte Michel Labrecque.

Six ans plus tard, CMP Solutions Mécaniques Avancées existe toujours. Elle est même en croissance. Toutefois, ce n'est pas nécessairement la norme chez les entreprises résilientes. Bridgestone, entre autres, est parvenue à fabriquer de nouveaux modèles de pneus, mais elle enregistre toujours un déficit. " Notre objectif est d'atteindre la rentabilité en 2008. Il faut dire que nous avons subi de grosses pertes financières avant d'effectuer ces changements. En plus, nous devons nous adapter aux nouvelles normes environnementales ainsi qu'aux mesures de sécurité aux frontières, ce qui entraîne beaucoup de dépenses ", souligne Leïla Rainville. Le scénario est un peu différent du côté d'Abitibi-Consolidated. Malgré tous ses efforts, la papetière s'est retrouvée au bout du rouleau. Pour survivre, elle a choisi de fusionner avec Bowater. Denis Leclerc ne voit pas la fusion d'un oeil négatif. Au contraire, il la perçoit comme une autre idée, une occasion de se montrer encore une fois créatif. " Il vient un moment où nous ne pouvons plus nous serrer la ceinture. Il vaut mieux s'entraider pour diminuer les coûts et maximiser le temps. Grâce à AbitibiBowater, nous aurons une meilleure flexibilité financière et opérationnelle qui nous permettra d'offrir une plus grande gamme de produits ", insiste-t-il. Qui dit fusion sous-entend restructuration. Un mois seulement après la création de la

nouvelle entité, l'entreprise met le cadenas dans la porte de plusieurs usines, entraînant 1 500 mises à pied, dont 700 au Québec. " Une baisse du marché, une diminution de nos commandes, la concurrence internationale et la dépréciation du dollar américain expliquent notre décision ", précise Denis Leclerc.

Une entreprise demeure résiliente tant et aussi longtemps qu'elle est en mesure de se ressaisir et de garder le cap. Dans la théorie de Boris Cyrulnik, il est justement question de cette capacité à se servir des traumatismes pour en tirer quelque chose de positif. " C'est le symbole de l'huître, explique Serge Lecours, professeur agrégé au Département de psychologie de l'Université de Montréal. Le grain de sable qui se glisse dans l'huître est un agent de stress, il cause un traumatisme. Pour se défendre, l'huître se referme et transforme ce grain de sable en perle ", explique-t-il.

CMP Solutions Mécaniques Avancées a redémarré sur de nouvelles bases, plus solides. La chute de Nortel lui a fait très mal, mais elle lui aura permis de devenir un fournisseur de solutions électroniques. Bridgestone est parvenue à se réinventer en produisant, avec les mêmes machines, des produits plus performants qui lui permettent de rester concurrentielle sur le marché. Quant à Abitibi-Consolidated, elle a fait le pari que cette fusion l'aidera à rester en affaires. Toutes trois se souviendront toujours des chocs qu'elles ont subis. Mais elles savent désormais que si les traumatismes sont inévitables, on peut aussi y survivre.

melanieloisel@hotmail.com

© 2007 LesAffaires.com

[Retour](#)