

Coronavirus : La gestion des crises

Posted on 4 avril 2020 by Patrick Rouillier

C'est un problème récurrent et bien connu des « logisticiens » : Comment faire face à une période de pointe, à une demande accrue démesurément ou à une offre soudain fortement réduite.

Prenons un exemple, dans le domaine que je connais, celui de la parfumerie.

De nombreuses matières premières naturelles sont produites dans des pays sous-développés dans lesquels la stabilité politiques est loin d'être assurée. Dans des périodes de conflits internes (indépendantisme, émeutes religieuses, famines, sécheresses, inondations, crises politique ...) les récoltes ne sont plus assurées et des pénuries fréquentes se produisent.

Pour tous les industriels utilisateurs de ces matières premières c'est évidemment la catastrophe (impossibilité de produire et de livrer les clients). C'est donc l'effolement, la tendance au sur-stockage (qui accroît la pénurie), la surenchère sur les prix, une tolérance à la moindre qualité.

Pour pallier à cet inconvénient deux solutions s'offrent aux industriels :

1. Tenter de passer au mieux la période de crise en gérant au mieux les quantités disponibles, avec tous les inconvénients que cela comporte.
2. Se couvrir suffisamment en stock pour faire face à la crise. Ceci ne se fait pas sans mal. Malheureusement ces phénomènes climatiques ou sociaux ne sont pas prévisibles et on ne sait ni dans quel pays elles vont survenir ni quelles matières premières vont être impactées. Il faudrait alors se couvrir en stock de toutes les matières susceptibles de manquer (sans savoir quelle sera la durée de la crise donc sans savoir quelle quantité avoir en stock). Ceci représenterait un énorme surcout de stockage que l'industriel devra supporter en permanence sans savoir s'il sera justifié ou non et en sachant que pour la majorité des matières (qui ne subissent pas de crises) il sera inutile.
3. La sagesse montre que vouloir prévoir et se prémunir contre l'imprévisible n'est guère possible. Prendre à priori les décisions qui s'imposent quand on ne sait pas quel sera le danger c'est donner la réponse à une question qui n'a pas encore été posée. La meilleure approche s'est de prévoir dans les structures et organisations de l'entreprise le maximum de souplesse et de capacité d'adaptation permettant de faire face à l'imprévu. L'expérience montre que ce sont souvent les sociétés à organisation faible, habituées à être en permanence en situation de crise, qui s'en sortent le mieux !

Tout ce développement pour se ramener à notre problème actuel devant la pandémie de coronavirus.

Les critiques commencent à pleuvoir (de la part de ceux qui n'avaient d'ailleurs rien vu venir et rien prévu) :

Pourquoi n'a-t-on pas prévu des stocks de masques, de lits de réanimation, de gel hydro-alcoolique, de tests ?

La réponse la plus simple est : « parce que cela coûte beaucoup d'argent ! »

Ce à quoi les détracteurs répondent : « devant des milliers de morts on peut engager les sommes nécessaires ! »

C'est typiquement le raisonnement simpliste qui donne la réponse à un problème une fois que sa solution est connue.

Supposons que nous ayons eu cette couverture, que ce serait-il passé si au lieu de cette épidémie virale totalement imprévue nous avions eu :

1. Une gigantesque inondation : Les mêmes détracteurs auraient crié au loup : « pourquoi n'as-t-on pas prévu des digues, des canaux de sauvetages, plus de moyens pour les pompiers, »
2. Un gigantesque incendie en ville : « pourquoi as-t-on laissé des logements insalubres et vétustes sans les abattre pour les remplacer par des neufs ? »
3. Des importants attentats terroristes : « pourquoi notre police est-elle si mal équipée, pas assez nombreuse, pourquoi tolère-t-on des « fichiers s » sur notre territoire ? »
4. On pourrait multiplier à l'infini les énoncés de problèmes qui pourraient potentiellement survenir et les solutions à mettre en place pour lutter efficacement contre elles ... jusqu'à imaginer, pourquoi pas, une invasion d'extra-terrestres et les moyens à mettre en œuvre contre je ne sais pas qui, ni je ne sais pas quoi ! Ne reconstruisons pas des « lignes Maginot » aussi coûteuses qu'inutiles.

Nous n'avons pas les moyens techniques ou financiers de nous prémunir contre tout à la fois, ni même d'imaginer l'inimaginable. Aux détracteurs de tous poils (les poils étant surtout ceux des gens avides de pouvoir, indifférent aux souffrances des autres devant leur appétit de réussite) je dis « quand avez-vous prévu une pandémie virale à venir cette année ! » et « si vous ne l'avez pas prévu plus que les autres, alors taisez-vous ! »

Dans le cas présent il faut faire face, se serrer les coudes, s'adapter, imaginer, ... et



avoir le courage qui semble manquer aux détracteurs

PS : Pour avoir connu dans l'industrie ces périodes de crises je sais combien les décisions prises dans l'urgence sont difficiles, souvent critiquables, remise en cause le lendemain. On ne peut pas ne pas décider. Une mauvaise décision peut-être remise en cause, corrigée, pas de décision est la pire des décisions. Alors ayons un peu de respect pour ceux qui sont au manettes, qui prennent les risques en sachant qu'il en paierons les conséquences ... ferions-nous vraiment mieux à leur place ?