

Circular Impulse — Rango OS

La Robustesse comme avantage stratégique

Pourquoi la performance seule ne suffit plus — et ce que les PME peuvent faire dès maintenant.

Document de référence · Mars 2026 · Version 1.0

Ce document peut être partagé librement avec mention de la source.

"En 2025, les tarifs américains ont rappelé brutalement à des milliers de PME québécoises une vérité inconfortable : leur modèle d'affaires n'était pas robuste — il était simplement chanceux."

Introduction — Le paradoxe de la performance

Pendant des décennies, la croissance a été la réponse à tout. Augmenter les revenus, gagner des parts de marché, optimiser les marges — voilà les métriques qui ont défini le succès entrepreneurial. Ce monde n'existe plus.

Entre 2020 et 2025, les PME québécoises ont traversé une pandémie mondiale, une rupture historique des chaînes d'approvisionnement, une flambée inflationniste, une pénurie de main-d'œuvre sans précédent et des tarifs américains qui ont mis en lumière une dépendance structurelle à un seul marché.

La performance...	La robustesse...
optimise ce qui existe	prépare à ce qui vient

Section 1

Ce que les données disent des crises

La robustesse détermine 30 % de la surperformance long terme

Le BCG Henderson Institute a étudié la performance de près de 1 800 entreprises américaines sur 26 ans (1994–2020). Environ 30 % de la surperformance relative à long terme d'une entreprise est déterminée par son comportement en période de crise — pas par sa croissance en période normale.

30%

de la surperformance long terme est déterminée par le comportement en période de crise

BCG Henderson Institute — 1 800 entreprises, 1994–2020

Les entreprises robustes créent de la valeur différentielle : absorption du choc (63 % de la surperformance), vitesse de récupération (23 %), amplitude du rebond (14 %). Les crises redistribuent les positions concurrentielles de façon durable.

**+25
pts**

de marges EBITDA pour les 25 entreprises les plus robustes post-2008, contre +4 pts pour la moyenne du S&P; Global 1200

BCG — *Crisis Can Spark Transformation and Renewal*, 2022

La robustesse change l'issue des crises, pas leur occurrence

McKinsey et le MIT Sloan ont développé le concept de Time to Recovery (TTR). Leur recherche démontre que les organisations ayant investi dans la résilience réduisent significativement ce délai.

"La robustesse ne supprime pas les crises. Elle détermine la vitesse à laquelle vous vous en relevez."

Section 2

Le cas des PME québécoises — un enjeu de société

**99,8
%**

des entreprises québécoises sont des PME — elles représentent 48 % du PIB provincial et 63,4 % des emplois privés

Institut de la statistique du Québec / Statistique Canada, 2023

Ce chiffre change la nature du problème. La robustesse des PME n'est pas un enjeu d'entreprise — c'est un enjeu de société.

44%

seulement des PME créées avec 1 à 4 employés sont encore actives après 10 ans. Ce taux monte à 55,6 % pour celles démarrant avec 20 à 99 employés.

ISED Canada — *Principales statistiques PME*, 2024

La dépendance au marché américain — une fragilité structurelle exposée

Les tarifs américains de 2025 ont mis en évidence une fragilité que les bilans ne montraient pas. La BDC a créé une enveloppe de 500 M\$ « Pivoter pour se propulser » pour aider les PME à absorber ce choc.

"Ce programme est en soi un aveu institutionnel : trop d'entreprises canadiennes n'avaient pas la robustesse structurelle pour absorber ce type de choc seules."

Section 3

La robustesse va devenir une condition d'accès

Les banques intègrent la résilience dans leurs critères de crédit

L'Autorité bancaire européenne (EBA) a publié en janvier 2025 les lignes directrices EBA/GL/2025/01, qui exigent des banques qu'elles intègrent les critères ESG et de résilience dans leurs évaluations de solvabilité. Au Canada, BDC et les institutions financières intègrent déjà des critères de résilience dans leurs évaluations.

2026

À partir de 2026, la performance de durabilité et de robustesse d'une entreprise joue un rôle déterminant dans ses conditions d'accès au financement bancaire.

EBA/GL/2025/01 — Autorité bancaire européenne, janvier 2025

Les assureurs durcissent leurs conditions face aux risques climatiques

En 2024, le coût total des dommages climatiques dans le monde a atteint 310 milliards de dollars, avec un coût assurantiel de 135 milliards — 38 % de plus que la moyenne des 10 dernières années. Les organisations qui ne peuvent pas démontrer leur préparation se voient proposer des couvertures plus coûteuses — ou insuffisantes.

"L'assurabilité devient une fonction de la robustesse."

Section 4

Pourquoi la performance seule ne suffit plus

Le monde BANI a remplacé le monde VUCA

Le cadre BANI — Brittle (Cassant), Anxious (Anxieux), Nonlinear (Non-linéaire), Incomprehensible — décrit un monde où les ruptures sont structurelles et les interdépendances créent des effets de cascade imprévisibles. Dans ce contexte, optimiser la performance sans construire la robustesse revient à construire sur du sable.

"Dans un monde BANI, optimiser la performance sans construire la robustesse revient à construire sur du sable."

La croissance linéaire génère des fragilités cachées

Le modèle de croissance dominant — spécialisation, optimisation des coûts, concentration — est rationnel dans un environnement stable. Dans un environnement perturbé, il devient une source de fragilité systémique :

- Concentration clients : un client à 30-40 % du CA crée une dépendance existentielle
- Fournisseurs uniques : l'optimisation des coûts supprime les redondances nécessaires à la résilience
- Dépendance aux ressources-clés : des opérations critiques reposant sur 1-2 personnes irremplaçables
- Modèles linéaires : dépendance aux ressources primaires et aux marchés d'exportation uniques

L'économie circulaire et les modèles Product-as-a-Service (PaaS) offrent une réponse structurelle à plusieurs de ces fragilités. Ces solutions restent largement sous-exploitées par les PME québécoises.

Section 5

Les 11 leviers de la Robustesse — et le méta-levier

Le cadre opérationnel de Circular Impulse traduit les principes de la robustesse en 11 leviers concrets, répartis en 4 dimensions. Un méta-levier transversal conditionne l'efficacité de l'ensemble.

Résilience systémique		Systèmes
Résilience & résistance aux chocs		
1	Capacité à absorber une perturbation sans rupture de fonctionnement, puis à revenir à un état stable ou à évoluer positivement.	
	Absorber · Rebondir · Évoluer	
Diversité		
2	Variété des profils, des idées, des sources de revenus et des relations qui rendent le système moins vulnérable à un choc unique.	
	Profils · Revenus · Parties prenantes	
Sobriété & circularité		
3	Capacité à réduire la dépendance aux ressources primaires et à intégrer des modèles circulaires pour assurer la viabilité long terme.	
	Ressources · Circularité · Découplage	
Robustesse structurelle		Processus

Redondance

- 4 Duplication volontaire de ressources ou de fonctions pour sécuriser le fonctionnement en cas de défaillance.
- [Sauvegardes](#) · [Suppléances](#) · [Systèmes](#)

Indépendances critiques

- 5 Capacité à fonctionner sans dépendance unique sur des ressources, partenaires, technologies ou financements clés.
- [Dépendances](#) · [Fournisseurs](#) · [Finance](#)

Sous-optimalité constructive

- 6 Acceptation délibérée d'un niveau de performance moindre en temps normal pour conserver des marges de manœuvre activables en cas de crise. Le levier le plus contre-intuitif — et le plus important.
- [Marges](#) · [Réserves](#) · [Filtres de décision](#)

Adaptabilité organisationnelle

Humain

Adaptabilité

- 7 Capacité à changer de posture, d'organisation ou de stratégie en réponse aux évolutions du contexte — de manière proactive ou réactive.
- [Changement](#) · [Scénarios](#) · [Vision](#)

Autonomie

- 8 Capacité d'un individu ou d'une unité à agir et décider sans dépendance excessive envers une autorité centrale.
- [Délégation](#) · [Responsabilisation](#) · [Subsidiarité](#)

Gouvernance inclusive

- 9 Qualité des processus de décision, de la gestion de la succession et de l'intégration des parties prenantes.
- [Décisions](#) · [Succession](#) · [Parties prenantes](#)

Agilité stratégique & opérationnelle

Création de valeur

Flexibilité stratégique

- 10 Capacité à réorienter rapidement la stratégie globale — offres, modèles de revenus, alliances — en réponse à des évolutions significatives du marché.
- [Pivots](#) · [Modèles](#) · [Écosystème](#)

Souplesse opérationnelle

- 11 Capacité à ajuster rapidement les opérations — volumes, ressources, processus — selon les besoins ou les contraintes, sans désorganisation majeure.
- [Capacité](#) · [Ressources](#) · [Processus](#)

[!] MÉTA-LEVIER TRANSVERSAL

Veille & apprentissage

Capacité à capter des signaux faibles, à apprendre de l'expérience et à améliorer en continu la robustesse. Ce méta-levier traverse toutes les dimensions — il les conditionne toutes.

Signaux · Apprentissage · Amélioration continue

[!] Note : Dans le diagnostic ROS, la Veille & apprentissage agit comme multiplicateur du score global. Un score faible révèle un angle mort systémique indépendamment des résultats sur les 11 leviers.

Section 6

Solutions et financements disponibles

L'économie circulaire et le PaaS — des solutions structurelles sous-exploitées

Ces solutions offrent des réponses concrètes aux fragilités les plus courantes : revenus récurrents moins volatils, réduction des dépendances aux ressources primaires, allongement des relations clients, accès à de nouveaux marchés ESG. Elles existent et sont accessibles aux PME québécoises, mais nécessitent un accompagnement spécialisé.

Programmes de financement

Fonds Écoleader	Programme dédié à la transition vers l'économie circulaire. Circular Impulse est expert reconnu.
BDC	Financement, services-conseils et programme « Pivoter pour se propulser » (500 M\$) pour les PME impactées par les tarifs américains.
PTPMD / IQ / ESSOR	Soutien au diagnostic, à la transformation organisationnelle et à l'investissement industriel au Québec.
Crédit-bail spécialisé	Des organismes privés permettent de financer l'acquisition d'équipements de transformation sans immobilisation de capital.

Section 7

Comment diagnostiquer sa robustesse

Le DiagnosticPro évalue votre organisation sur les 12 leviers de la robustesse, avec des questions adaptées à son secteur. En 30 à 45 minutes : score global 0-100, radar par dimension, lecture EDGY des fragilités, pistes d'action priorisées.

FlashScan — Accès libre	DiagnosticPro — Accompagné
5 minutes · Aucune inscription rango.ca/flashscan-robustesse	30-45 min · Avec un accompagnateur Rango rango.ca/contact

"La robustesse bien construite n'est pas un coût. C'est un différenciateur. Une organisation qui absorbe mieux les chocs, qui récupère plus vite — cette organisation gagne des parts de marché dans les crises."

Sources & références

30% surperformance crise	BCG Henderson Institute — <i>Becoming an All-Weather Company</i> , 2020
+25 pts marges EBITDA	BCG — <i>Crisis Can Spark Transformation and Renewal</i> , 2022
Time to Recovery	McKinsey — <i>Risk, resilience, and rebalancing</i> , 2020 / MIT Sloan
99,8% PME Québec	Institut de la statistique du Québec, 2019 / Statistique Canada
48% PIB / 63,4% emplois	Statistique Canada / <i>La Presse</i> , oct. 2024
44% survie 10 ans	ISED Canada — <i>Statistiques PME</i> , 2024
BDC — mission & 500M\$	BDC — <i>Rapport annuel 2025</i>
EBA/GL/2025/01	Autorité bancaire européenne, janvier 2025
310 Mds\$ dommages 2024	France Assureurs — <i>Cartographie prospective 2025</i>
Cadre EDGY	Intersection Group — <i>entreprise.design</i> (CC BY-SA 4.0)
11 leviers CI	Circular Impulse — <i>circularimpulse.com/les-leviers-de-la-robustesse</i>

Circular Impulse — Rango OS · Montréal, Québec · rango.ca · circularimpulse.com · Mars 2026 · Version 1.0 · Ce document peut être partagé librement avec mention de la source.