

Faire face à l'imprévisible

MICHEL HÉBERT

Président de No-Logic consulting

Nous sommes tous concernés par l'imprévisible. Aucune entreprise n'y échappe. C'est d'ailleurs devenu le défi numéro un pour elles puisque l'imprévisible se densifie, impose d'autres règles et pousse à des changements mentaux et comportementaux.

Il est tout de même bizarre au fond de devoir constater qu'à l'heure où l'on parle autant du principe de précaution, de responsabilité sociale et de responsabilité tout court, qu'à un stade où la technologie avance à pas de géant et où l'on peut tout faire et tout savoir grâce à elle, les catastrophes continuent à arriver les unes après les autres, de façon toujours aussi imprévisible, sans s'annoncer. Les crises en tous genres s'enchaînent : crise financière, catastrophe pétrolière qui ébranle BP et la Louisiane, volcan islandais qui paralyse le trafic aérien durant plusieurs jours, Toyota dont les voitures ont les freins qui lâchent, multiplication de pays aux finances publiques en quasi-faillite, célèbre maison de couture dont le directeur de la création encense Hitler mettant la marque dans une situation délicate, Printemps arabe, catastrophe nucléaire au Japon, etc. Notre monde est envahi de « cygnes noirs », selon l'expression bienvenue de Nassim Nicholas Taleb : « on n'y croyait pas jusqu'à les découvrir en Australie et là, il a bien fallu y croire ».

Et pourtant, tout est supposé être *under control*. Dans la réalité, *nothing is under control*, les prévisions des experts se révèlent quasi systématiquement fausses. C'est d'autant plus grave que l'on tente de gérer l'imprévisible et son désordre, « les béances d'incertitudes » comme disait Edgar Morin, avec la pharmacopée et la sémantique du siècle dernier, avec des méthodes imaginées avant 1970 pour le « monde de l'ordre ». Et, bien sûr, cela ne marche pas pour gérer le « monde du désordre ». Il faut bien comprendre que l'imprévisible, c'est l'inconnu, à la différence du risque, qui lui est visible et probabilisable.

Paris-Dakar

L'imprévisible détruit nos connaissances actuelles. L'imprévisible dérègle tous les business plans si soigneusement réfléchis et modélisés. Il dérange toutes les règles doctes du marketing et de la communication que nous avons apprises dans les universités et qui sont encore enseignées de nos jours. Il remet en cause toutes les conventions. Cela a pour conséquence que les opportunistes surgissent et se multiplient. Le « métier d'opportuniste », de celui prêt à tout pour exister, mondialisation et internet aidant, prend de la valeur, d'autant plus que la guerre entre deux ou trois marques majeures se transforme en guérilla entre des centaines de marques produisant la même chose partout dans le monde. Désormais, les consommateurs citoyens sont devenus mobiles par leur infidélité. On s'aperçoit que les pays et régions n'obéissent plus à la même injonction publicitaire et que la notion de marque globale¹ ne marche plus car la diversité de cultures prend le pas sur la culture mondiale si pratique. Maintenant, il faut s'adapter, être mobile, Facebook ou Twitter, Internet bousculant tout. Bref, l'imprévisible connaît lui aussi son « printemps » révolutionnaire, entraînant une nécessaire mobilité et réactivité des entreprises.

Un nouveau défi pour les entreprises apparaît. Le problème majeur n'est plus de gérer au mieux, mais de savoir réagir à l'imprévu et de réagir vite. L'horizon de l'entreprise reste le long terme mais un long terme sérieusement fractionné en « temps courts » afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles. La voie qui s'offre aux entreprises s'apparente désormais davantage à un parcours du Paris-Dakar qu'à une promenade sur une autoroute en limousine pourvue de vitesses automatiques. L'image du Paris-Dakar représente bien cet imprévisible : cartes routières évasives, pistes pleines de trous et de pièges, concurrents surgissant dans le rétroviseur au dernier moment et obligation d'arriver dans les temps à chaque étape pour éviter l'élimination. Nos stratégies de long terme se tronçonnent désormais en étapes de temps courts, en une série de stratégies de court terme. Dur que ce monde incertain que nous aimerions bien ne pas devoir affronter ! « Liquider ce monde imprévisible ne peut provenir que d'une grossesse nerveuse », comme dit Edgar Morin. « L'imprévisible est là et bien là. Il ne sert à rien de regarder en avant avec les yeux dans le dos. »

**LE PROBLÈME
MAJEUR N'EST PLUS
DE GÉRER AU MIEUX,
MAIS DE SAVOIR
RÉAGIR À L'IMPRÉVU
ET DE RÉAGIR VITE.**

1. Une marque, un message pour tous.

Il nous paraît clair que, demain, les entreprises les plus performantes seront les plus mobiles. Et celles qui sauront être les plus réactives et les plus flexibles seront les plus stables. La mobilité de l'entreprise deviendra un facteur de sa stabilité, et donc un facteur d'évaluation important pour les marchés financiers. L'agilité, la flexibilité, la réactivité, l'adaptation à la diversité culturelle du monde seront les qualités dominantes requises des entreprises gagnantes du « monde du désordre ». À l'instar des sportifs, elles doivent s'entraîner à changer de tactique rapidement devant l'impen-sable ou l'inimaginable. Car, paradoxalement, on n'improvise pas le changement, il faut pratiquer des « exercices de changement » en permanence, afin d'être prêt le moment voulu. Penser vite et décider vite implique un entraînement. Cela nécessite une pratique. Les sportifs de haut niveau passent beaucoup de temps à travailler ces changements rapides de stratégie. Il devrait en être de même pour les dirigeants d'entreprise. Patrick Lagadec, directeur de recherche à l'École polytechnique et spécialiste des crises hors norme, évoque la nécessité d'installer dans les entreprises des « groupes de réflexion rapide ». Dans le secteur financier, depuis la crise, les *stress tests* répondent à cette idée, leur rôle étant de tester la solidité des banques en cas de nouvelles crises soudaines. Il faudrait inventer des *stress tests* portant sur la réactivité et la mobilité des entreprises face à un événement imprévisible. Réagir vite implique de penser vite et de décider vite, et cela s'apprend.

Immobilisme

Où en sont les entreprises face à cette exigence de mobilité et de réactivité? « 67 % des entreprises avouent être immobiles dans leurs organisations »². La même enquête réalisée en décembre 2010 révèle un statu quo, avec 65 %. Ces deux études donnent le ton, l'immobilisme règne incontestablement. Nous semblons ne pas vouloir en tenir compte. Qui, durant ses études, a appris comment être mobile, comment réfléchir vite, comment décider vite et bien? Personne. Nos maîtres nous ont convaincus que le monde était prévisible. La linéarité, la planification, la pensée rationnelle sont toujours les piliers de l'enseignement. Or c'est une erreur puisque le monde n'est pas prévisible. C'est là notre seule certitude, et c'est elle qui nous indique dans quel sens il faut réfléchir. Il est indispensable que l'enseignement d'aujourd'hui tienne compte des changements du monde et des conséquences de l'imprévisible.

2. Étude Limelight 2007, tous secteurs confondus, y compris la communication.

TOUTE VOLONTÉ
DE RÉINVENTION
DE LA PENSÉE, POUR
FAIRE FACE À CE
MONDE NOUVEAU,
DEVRA TENIR
COMPTE DU SUJET
SÉMANTIQUE.

Il peut paraître curieux de considérer la sémantique comme une des solutions pour combattre nos inerties. Elle est pourtant essentielle: le monde nouveau a besoin d'un langage approprié à son caractère imprévisible. « La sémantique entraîne des actes et des formes de pensée d'une certaine nature », dit le sémiologue Alain Etchegoyen. En d'autres termes, la sémantique influence notre manière de réfléchir et donc in fine notre manière d'agir. Notre sémantique actuelle nous pousse inconsciemment à l'immobilisme. « Positionnement », « héritage de marque », « territoire de marque », « ancrage de marque », « capital de marque », « photo du marché », « mapping du marché »... autant de termes caractérisant le monde d'avant et immobilisant artificiellement le marché à l'instant t . Le temps d'analyser les données, on est déjà à l'instant $t + 1$, si bien qu'il faut tout recommencer. Et, pendant ce temps, tout autour des entreprises on clique, on surfe, on zappe. « Allô? » a été remplacé par « té où? ». Deux mondes de sémantique s'affrontent. Le langage de la rue qui émerge est de moins en moins conditionné par une éducation, il invente les mots qui conviennent le mieux aux situations du monde nouveau. En revanche, le monde de l'économie reste conditionné par un langage qui n'évolue pas depuis plusieurs dizaines d'années malgré les crises. Toute volonté de réinvention de la pensée, pour faire face à ce monde nouveau, devra tenir compte du sujet sémantique, qui est capital.

Virtuoses du prototype

Le concept d'expérimentation peut aider à créer des entreprises mobiles, réactives, capables de prendre conscience de l'imprévisible. Si le monde est imprévisible et imprédictible, alors il faut apprendre par nous-mêmes, émettre des hypothèses, en lançant des initiatives sur le marché et en observant les résultats. C'est le seul moyen d'arriver à accumuler du savoir, de la compétence, de l'expérience et de se construire un ensemble de références. Après tout, comment fait la science pour découvrir des solutions si ce n'est en expérimentant? Dans le domaine du Net, c'est l'expérimentation qui a été à l'origine de la création d'entreprises qui comptent désormais parmi les plus importantes du monde. Google doit son succès à une suite d'expérimentations,

comme le rappelle Jeff Jarvis dans *Que ferait Google à votre place*³. « Devenons des virtuoses du prototype », dit de son côté Gary Hamel dans *La fin du management*⁴.

Au fond, les marques nées du développement du web illustrent bien ce qui devrait se passer aujourd'hui dans les marchés traditionnels. Que font-elles, ces marques devenues des « stars » face à l'incertitude ? Elles ne créent pas de business plan, elles ne figent pas les choses, elles sont dans la mobilité, l'improvisation permanente. Elles émettent de nombreuses hypothèses, puis elles testent rapidement leurs idées en les mettant sur le marché et elles observent ce qui se passe en modifiant leur offre au fur et à mesure des interactions. C'est de la « mobilité apprenante », ce que nous appelons encore du « marketing de l'expérimentation ». Certes, cela peut paraître artisanal, certes cela peut ressembler à une approche trop pragmatique et peu structurée, celle de l'épicier qui change ses rayons en fonction du chiffre d'affaires de la veille. Mais c'est cela le marketing de demain, un marketing pragmatique, tellement plus mobile d'une part et tellement plus proche des citoyens d'autre part.

Demain, face à l'imprévisible, émettre sans cesse de nouvelles hypothèses et les expérimenter sera plus sûr que de se construire des certitudes comme on le faisait hier.

3. Editions SW Télémaque, 2009, 391 pages.

4. Vuibert, 2008, 249 pages.

Quelques sentences à méditer

« Une société régulée est en train de mourir pour être remplacée par une société bricolée qui se construit peu à peu, pas à pas, sans règles écrites pour la conduire, on y apprend par l'innovation perpétuelle, par l'expérimentation, par l'observation, par la mobilité, par la réactivité. »

Philippe Lemoine, président de LaSer

« Innovez, ne cherchez pas à faire le produit le plus parfait possible, le secret, c'est de procéder par itérations successives. Soyez mobiles dans vos têtes. »

Marissa Mayer, vice-présidente en charge de l'innovation chez Google, devant des étudiants de Stanford

« Dans un monde qui se transforme extrêmement rapidement sous l'impact de la science et de la technologie, des progrès fabuleux de la Chine, et de l'Inde [...], pour renforcer la confiance à long terme, il est nécessaire de rester en état d'alerte permanente. Dans la finance également il faut savoir être mobile face aux événements imprévisibles, pour veiller à la stabilité du monde. »

Jean-Claude Trichet, président de la Banque centrale européenne (interview au journal *Le Point* du 28 juillet 2011, à l'occasion de son prochain départ de la BCE)

« Quand on connaît tout, on n'invente rien, quand on ne connaît rien, on invente tout. »

Claude Allègre, chercheur et ancien ministre de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie