

ET SI L'IMPRÉVISIBLE ÉTAIT UNE OPPORTUNITÉ ?



Par
**MICHEL
HÉBERT**



L'IMPRÉVISIBLE CHANGE
NOTRE MONDE. TANT MIEUX!
MAIS IL EST TEMPS DE RÉALISER
QUE LE CHANGEMENT LUI-MÊME
A CHANGÉ DE NATURE, QUE NOUS
AVONS CHANGÉ DE... CHANGEMENT!
ALORS COMMENT RENOUVELER
NOS SYSTÈMES DE PENSÉES
ET D'ACTIONS POUR LES ADAPTER
À CE MONDE NOUVEAU ?

—

ILLUSTRATION
DE TALLIA OESTER

Alors qu'on pensait le monde *under control*, 61 % des entreprises placent l'imprévisible comme leur défi numéro 1, selon une étude Limelight*. Mais LA méthode pour traiter cet imprévisible n'existe pas, car il est protéiforme. Et à cause de lui, il est impératif d'oublier, une bonne fois pour toute, ce qu'on sait. Pour laisser place nette à une révolution mentale. Une remise en question qui passe par 8 pistes.

ET SI ON ARRÊTAIT DE PARLER D'IMPRÉVISIBLE, D'INCERTITUDE ET DE CRISE EN PENSANT QUE C'EST PAREIL ?

Faire ce distinguo est indispensable, car plus nous serons précis sur la qualification du monde, plus nos changements seront adaptés à la nouvelle réalité. L'imprévisible déforme et transforme radicalement

notre monde. C'est donc un mot hautement qualifiant pour les entreprises car il résume le défi qui leur est lancé.

Relever ce challenge est majeur pour deux raisons. D'une part, parce que les entreprises seront désormais jugées sur leur capacité à aborder l'avenir -et donc l'imprévisible- plus que sur leurs résultats passés. D'autre part, parce que l'imprévisible repose sur la petite phrase : «ça ne peut pas arriver». Et il se densifie avec des pays et des banques en faillite. Avec des médicaments qui tuent. Des suicides en entreprise à l'image ternie.

L'IMPRÉVISIBLE REPOSE SUR

- LA PETITE PHRASE :
«ÇA NE PEUT PAS
ARRIVER»

Dior embarrassée par une vidéo où John Galliano crie « j'aime Hitler! », le Concordia qui coule. Des évènements terribles comme Fukushima ou Katrina... Enfin, parce que l'imprévisible souvent lié à un évènement, fait date et crée un avant et un après... « Nul n'échappera à l'imprévisible », avait souligné Jean Claude Trichet en quittant la BCE.

Ces exemples montrent que l'imprévisible commence par être subi et qu'il engage dans un combat violent, compliqué et immédiat. Dans ce monde interconnecté, tout s'enchevêtre : l'évènement, le web, la politique, l'évolution des citoyens, le nombre croissant de marques sur les marchés... autant de bombes artisanales terroristes qui explosent de façon imprévue, et qui mettent l'entreprise - sans réelles méthodes pour y remédier - en ébullition.

L'imprévisible n'a donc rien à voir avec les crises ou l'incertitude. Les premières correspondent souvent à des évènements du passé dont les solutions sont

L'IMPRÉVISIBLE
COMMENCE PAR ÊTRE
SUBI ET S'ENGAGE DANS
UN COMBAT, VIOLENT,
COMPLIQUÉ ET IMMÉDIAT

répertoriées dans nos cerveaux et fiches de communication de crise... comme les cas de Findus ou Picard. La seconde relève du marketing qui de tout temps a été incertain, car il consiste à travailler sur un objectif qu'il n'est pas sûr d'atteindre.

ET SI L'IMPRÉVISIBLE SONNAIT LA FIN DE NOS CERTITUDES ET ILLUSIONS ?

95% des entreprises pensent qu'il est indispensable de s'écarter des modèles établis et d'inventer de nouveaux modes de réflexions.

Primo, parce que nos théories de marketing/communication/management ont entre 70 et 80 ans d'existence. Elles ont créé un monde ordonné et ont résolu des guerres marketing qui étaient simples... Secundo, comme le souligne Edgar Morin : « nos systèmes de prévisions sont totalement dépassés, voire faux ». Tertio, nous avons changé de changement. Les combats de marques ne sont plus binaires. Et Coca Cola/Pepsi ou Avis

/Hertz ont des dizaines de milliers de concurrents dans le monde prêts à tout pour exister ou survivre ! Résultat, on ne fait plus une guerre mais des guérillas continuelles qui n'obéissent qu'à une seule règle : l'attaque par surprise. Avec en prime un langage guerrier, de bataille, de percée tactique, de mouvements et de ripostes accélérés, sans que les sociétés y soient véritablement préparées.

Pourtant cette démultiplication de l'imprévisible, rend la réactivité plus importante que la planification. Car elle signe la fin des certitudes et des théories cartésiennes qui ont construit le monde tel qu'il est aujourd'hui... et qui n'est pas au mieux de sa forme !

ET SI L'IMPRÉVISIBLE, QUI NOUS CERNE, REMETTAIT EN QUESTION LES BUSINESS PLANS À 5 ANS ?

71% des entreprises estiment que les modèles de prévision et les plans sont de moins en moins fiables et pertinents, car ils ne tiennent pas compte des extérieurs de marché. Les maladies, l'environnement, la politique, les peurs, la météo, les cultures sociales... ou d'autres données qui ont une influence

LA RÉACTIVITÉ

- PLUS IMPORTANTE QUE LA PLANIFICATION



ILLUSTRATION
DE TALLIA OESTER

sur les citoyens. Et en effet, privés de prévisions justes et complètes, nos plans ne valent pas loin de zéro. Faut-il pour autant ne plus en faire ? À l'évidence, non. À nous de les repenser en intégrant les incertitudes, des portes de sorties, des scénarii de la prudence, des réserves budgétaires, du pragmatisme, de la flexibilité. Seules les stratégies souples et adaptables vont permettre d'envisager l'avenir.

ET SI L'IMPRÉVISIBLE, QUI NOUS PLONGE DANS LA MÉCONNAISSANCE, NOUS RENDAIT CRÉATIF, UN PARADOXE ?

« Quand on connaît tout, on n'invente rien, quand on ne connaît rien on invente tout ». Selon le scientifique Claude Allègre, la méconnaissance

est bien une chance. Et de fait, savoir ou croire savoir, incite seulement à répéter ce qu'on a fait la veille... Alors comme les scientifiques, les entreprises doivent, face à l'inconnu, inventer,

imaginer, tester des nouvelles voies. Bref rentrer de force dans un process créatif pour se sortir de la situation impensable dans laquelle nous sommes.

ET SI L'IMPRÉVISIBLE TRANSFORMAIT LE CHEMIN DES MARQUES ET DES ENTREPRISES EN PISTES DU PARIS-DAKAR ?

Le Paris-Dakar, est constitué de pistes pleines de pièges, avec des cartes routières évasives et des concurrents qui surgissent de nulle part. Un peu à l'image de nos marchés encombrés et bousculés par l'imprévisible. D'ailleurs, 78 % des entreprises admettent que le long terme devient, de plus en plus,

une suite d « étapes à court terme réussies. Chacune de celles-ci est essentielle au risque d'être éliminé. Ainsi le court terme devient aussi stratégique que le long terme et ils se complètent. D'où l'importance d'intégrer une autre sémantique pour parler de temps long ou de temps court, et bien signifier que l'unité commune est le temps. Comme nous le rappellent la bourse et les actionnaires.

INTÉGRER

• UNE AUTRE SÉMANTIQUE

L'autre avantage du Paris-Dakar est de penser, décider et exécuter vite face à l'imprévu. Et atteindre l'objectif à long terme passe par notre capacité à nous adapter en permanence à des problèmes imprévisibles.

Alors, pourquoi ne pas créer dans les entreprises des sortes de groupes d'interventions rapides, qui s'entraîneraient, une heure par semaine, à résoudre vite et bien des situations impensables. Être capable de pondre des plans faits sur place face au problème, est la priorité de l'entreprise bien plus qu'un plan à l'avance.

ET SI L'IMPRÉVISIBLE MILITAIT POUR QUE LA PRATIQUE DU MARKETING DE L'EXPÉRIMENTATION DEVIENNE CAPITALE ?

86% des entreprises reconnaissent devoir démultiplier les hypothèses de travail pour ouvrir de nouvelles voies.

Le marketing de l'expérimentation est encore un emprunt aux scientifiques pour solutionner une problématique inconnue ou imprévisible, ces derniers « bricolent », ou plus exactement, expérimentent et vont à l'intuition. Leur travail s'organise en boucle permanente : expérimentation/retours d'expérience/modification/nouvelle expérimentation...

Le processus est le même pour les entreprises, pour lesquelles c'est un « plus » de trouver des solutions, et de se redéployer face à l'imprévisible. Ainsi, les entrepreneurs du web, Ikea, Paul, Google, Apple, Facebook, Picard Surgelés, HSBC, Virgin ou Afflelou comme 81% des entreprises affirment corréler leur réflexion à la pratique de l'expérimentation permanente. Dès qu'ils ont une idée, elle passe en prototype, puis est mise sur le marché pour obtenir des retours d'expérience, qui servent à améliorer l'idée initiale.

CRÉER DANS LES ENTREPRISES DES SORTES DE GROUPES D'INTERVENTIONS RAPIDES

ILLUSTRATION
DE TALLIA OESTER



ET S'IL FALLAIT AVOIR DE L'OPPORTUNISME ET DE L'INTUITION EN PLUS DES IDÉES ET DE L'IMAGINATION ?

Grâce aux théories déductives, tous les professionnels peuvent trouver juste. Mais tous ne trouvent pas différent. Or pour affronter l'imprévisible, il faut inventer des nouvelles ripostes, inattendues et donner libre cours à l'instinct et l'opportunité. Dans la musique où l'intuition prime sur toute logique, certains gagnent des millions de dollars... rien qu'à l'oreille!

Déjà, Swatch, Dyson (aspirateurs), Virgin, Apple, Canal+, Starbucks... comme 77% des entreprises pensent que les cartes de l'opportunité et de l'intuition sont essentielles à l'idée, et les jouent.

Une démarche soutenue par Luc de Brabandère, philosophe et mathématicien, qui confirme: «Avec l'intuition et l'opportunité, on passe de « bien vu » (ou banalement vu) à « autrement vu » (ou différemment vu) »... plutôt intéressant!



ET SI L'IMPRÉVISIBLE POUSSAIT À CHOISIR ENTRE ÊTRE VISIONNAIRE OU CLAIRVOYANT ?

La vision est importante. Et si on en a une, tant mieux surtout si elle est bonne! Mais on ne le sait qu'au bout de 15 ans. Pourtant, on peut réussir sans, comme en témoigne Sam Walton, inventeur de Wall Mart: «Non je n'avais pas de vision mais comme toutes les idées géniales elle a mis 20 ans à mûrir». Un propos clairvoyant qui rejoint celui de Bill Gates qui affirmait ne pas avoir «de vision, mais des tas d'idées pour que son entreprise soit championne du monde en termes d'innovations». Alors, face à l'imprévisible faut-il être clairvoyant ou visionnaire? À chacun de faire son choix ●

- LAISSER
LIBRE COURS
- À L'INSTINCT,
L'INTUITION,
L'OPPORTUNITÉ