

Dossier

# Stratégie & Organisation

## Prévoir l'incertitude



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711165

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# STRATÉGIE & ORGANISATION

## Prévoir l'incertitude

- . 4 niveaux d'incertitude
- . 3 attitudes stratégiques face à l'incertitude
- . 3 types d'action à mener

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## 4 niveaux d'incertitude

Dès que l'environnement devient incertain, la stratégie en matière de microéconomie (comme en macroéconomie) oblige à envisager l'évolution possible sous des angles différents. L'évolution des marchés est un domaine particulièrement sensible, dans lequel la recherche d'avantage concurrentiel est à la fois un facteur de survie et de développement. Les techniques classiques de planification, au demeurant parfaitement valables dans un environnement connu, ne suffisent plus en situation floue et non prévisible. Elles conduisent souvent les managers à sous-estimer l'incertitude pour faire valoir leur stratégie «classique» ou conventionnelle. Souvent binaires, ces stratégies se concentrent soit sur le niveau 1 d'incertitude (l'avenir est prévisible), conduisant alors les dirigeants à s'exposer volontairement aux attaques de la concurrence et/ou en les empêchant de saisir les opportunités du moment, soit en acceptant le niveau 4 (l'avenir est imprévisible) abandonnant alors toute rigueur d'analyse, pour suivre uniquement leur instinct et/ou se réfugier dans un plan de reengineering ou de réduction des coûts. Partant du principe que l'incertitude absolue n'existe pas, toute situation floue recèle des indices permettant d'élaborer 4 types d'analyses possibles. L'incertitude résiduelle peut ainsi se classer en 4 niveaux distincts :

**Niveau 1** : l'avenir se dessine assez clairement.

**Niveau 2** : l'avenir se résume à plusieurs scénarii sans qu'il soit possible de désigner par avance le plus évident.

**Niveau 3** : l'avenir présente un large éventail de possibilités de même intérêt.

**Niveau 4** : l'avenir devient hautement imprévisible.

### 1. Avenir relativement clair

Ce premier niveau d'incertitude suppose que l'évolution du marché soit prévisible et permette une anticipation à moindres risques. De manière assez classique, la stratégie découle d'une analyse de la situation effectuée grâce aux techniques habituelles de planification comme les études de marché, l'analyse des coûts et des capacités des concurrents, l'analyse de la chaîne de valeur...

### 2. Avenir en alternatives

Ce niveau d'incertitude permet d'identifier plusieurs scénarios résultant d'options ou d'alternatives possibles. Il s'agit ici de déterminer la probabilité de chaque scénario, ainsi que les risques de gains et de pertes dans chaque cas. C'est le cas notamment des marchés soumis à des changements réglementaires ou législatifs majeurs, ou encore de décisions prises en fonction des positions de la concurrence. La méthode consiste à mettre noir sur blanc les différents scénarios découlant d'une alternative, sachant que chaque scénario nécessite un modèle d'évaluation spécifique. Une recherche d'informations précises doit permettre de déterminer les probabilités relatives des différentes éventualités, avant d'utiliser un cadre classique d'analyse décisionnelle.

### 3. Avenir en éventail

A ce niveau, l'avenir ne peut être ramené à des scénarios connus ou prévisibles, car il se confronte à l'émergence de nouvelles technologies ou à des marchés émergents. L'analyse doit alors se concentrer sur les événements, les épicycles et les épiphénomènes qui signalent que le marché bascule plutôt d'un côté que d'un autre. Il s'agit par conséquent de repérer les variables clés qui influencent le jeu de dominance entre 2 scénarios extrêmes.

### 4. Avenir imprévisible

Une telle situation est assez rare et évolue rapidement vers les niveaux précédents. L'approche recommandée à ce niveau d'imprévisibilité doit rester qualitative, en évitant de se fier uniquement à son instinct. Il s'agit de se concentrer sur une appréciation vigilante et «intelligente» des variables susceptibles d'influencer un marché (taux de pénétration, nouvelles fonctions induites par la technologie...), ou encore de faire des analogies avec des marchés qui sont récemment passés du niveau 4 aux niveaux inférieurs (3 et 2).

### **3 attitudes stratégiques face à l'incertitude**

Alors que la moitié des problèmes stratégiques se situent aux niveaux 2 ou 3, une entreprise qui se heurte à l'inconnu a le choix entre 3 types d'attitudes stratégiques : façonner l'avenir, s'y adapter ou bien placer ses pions. Pour mettre en oeuvre sa stratégie, elle peut ensuite engager 3 types d'actions : miser gros, prendre des options ou minimiser les risques. Dans tous les cas, la meilleure façon d'agir en situation d'incertitude est d'oser modifier ses habitudes et/ou celles du milieu concerné. Il s'agit principalement d'effectuer une rupture dans les comportements traditionnels ou conventionnels en se positionnant autrement, dans le but de se créer par soi-même une place nouvelle et différente sur l'échiquier et/ou imposer sa propre niche.

#### **1. Façonner l'avenir**

L'entreprise qui choisit cette attitude est appelée «bâisseur». Elle cherche à créer de nouvelles opportunités, soit en bousculant des secteurs relativement stables, soit en essayant de contrôler l'orientation du marché dans des secteurs dont l'incertitude est plus élevée. Il s'agit en fait de jouer un rôle de pionnier en apportant une vision innovante et typée de la structure future du marché et/ou de donner corps à un secteur émergent. La position est dite offensive en fixant, par exemple, des normes ou en bousculant partie ou totalité de la règle du jeu en cours. Agir en «bâisseur» dans une situation de niveau 1 est un choix risqué qui revient à accroître l'incertitude pour soi-même, comme pour ses concurrents. Dans les niveaux 2, 3 et 4, l'objectif du «bâisseur» est inverse en essayant de mettre de l'ordre dans le chaos ou dans le «vide». Paradoxalement lorsque l'environnement est complètement ouvert (niveau 4), les gains peuvent être élevés sans pour autant que les risques soient démesurés.

#### **2. S'adapter à l'avenir**

Dans ce cas précis, l'évolution future du secteur semble acquise, obligeant l'entreprise à réagir aux occasions qui se présentent sur son marché. Le but est de savoir où, quand et comment bien se placer. Pour des niveaux d'incertitude élevés, l'entreprise cherchera alors à suivre de près l'évolution du marché afin d'y répondre rapidement. Ce type d'attitude consiste à se donner les moyens (veille technologique, organisation souple, R&D...) de réagir rapidement aux nouvelles opportunités d'un marché mouvant. En règle générale, face à un marché relativement prévisible (niveau 1), la plupart des entreprises privilégient la stratégie d'adaptation. Les meilleurs «adaptateurs» au niveau 1 peuvent générer de la valeur par des innovations dans leurs produits et/ou services, ou par l'amélioration de leurs processus, sans pour autant modifier fondamentalement leur secteur.

#### **3. Ménager l'avenir**

Cette troisième attitude se traduit notamment par une politique d'investissements limités, visant à placer l'entreprise en position privilégiée, afin de partir en tête dès que le marché s'orientera plus clairement. C'est l'attitude du joueur à l'affût qui attend que l'environnement perde de son incertitude pour formuler une stratégie. En résumé, face à des niveaux d'incertitude élevés (3 et 4), il est conseillé d'investir juste ce qu'il faut pour rester dans la course, tout en évitant de s'engager prématurément.

### **3 types d'action à mener**

#### **4. Miser gros**

En matière de passage à l'acte après avoir défini une attitude stratégique face à l'incertitude, le gros pari se caractérise par une forme d'investissement ou de rachat important pouvant déboucher sur des gains ou des pertes considérables. En ce sens, ce type d'action complète très bien la stratégie des «bâisseurs».

#### **5. Prendre des options**

L'option est destinée à optimiser les gains en cas de scénario favorable et à minimiser les pertes dans le cas inverse. Cette structure de rentabilité asymétrique rappelle le concept des options utilisées sur les marchés financiers. La prise d'option (test pilote avant de lancer un nouveau produit, accord de joint-venture limité à la distribution et destiné à pénétrer un nouveau marché, accord de licence pour

une nouvelle technologie susceptible de révolutionner un nouveau marché...) est surtout utilisée par celui qui cherche à se positionner sur un marché émergent, mais aussi par les «bâtisseurs» qui veulent couvrir une part de leurs risques.

## **6. Minimiser les risques**

L'action sans risque constitue un élément essentiel de toute stratégie, sans pourtant jamais se substituer à elle. Elles sont les plus évidentes à prendre (réduire les coûts, surveiller les concurrents, renforcer ses compétences...). Cependant à vouloir trop «ménager l'avenir» et à «minimiser les risques», il est évident que l'entreprise se conditionne à rester dans le milieu ou dans la queue du peloton, en prenant le risque de se faire dépasser (ou brûler) à la moindre accélération imprévue.