



LA GESTION DE L'INCERTITUDE DANS LE MONDE COMMERCIAL

© **April 2011, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow**

david@risk-doctor.com

Face à un monde de plus en plus incertain, il y a certaines choses que chaque organisation devrait connaître pour survivre et réussir. Voici la liste de mes dix conseils prioritaires :

1. *Connaître ses objectifs.* Lorsque les temps sont durs, vous avez besoin de savoir où vous désirez aller. Ceci comprend une vision stratégique ainsi que des objectifs tactiques, avec des ambitions aussi bien à long terme qu'immédiates. Assurez-vous de l'adéquation et alignement pour diriger vos efforts sur vos priorités.
2. *Connaître son marché.* N'essayez pas de deviner ce que vos clients pourraient vouloir – posez-leur la question. L'intelligence commerciale est vitale pour identifier les tendances et les opportunités que vous pourriez exploiter. En réduisant l'incertitude de votre marché, vous éviterez des efforts inutiles et augmenterez votre efficacité.
3. *Connaître son entreprise.* Appliquez les techniques telles que la gestion de la valeur ou l'étude des processus commerciaux pour analyser vos processus, vos produits et votre personnel. Vous pourrez alors identifier et exploiter les plus prometteurs, et ainsi optimiser le retour sur investissement en augmentant votre efficacité.
4. *Connaître son environnement.* Soyez certain de comprendre le monde dans lequel vous travaillez, sans oublier les facteurs politiques, économiques, sociaux, techniques, réglementaires et légaux qui pourraient vous impacter. Organisez une revue de votre environnement pour identifier et affronter les contraintes.
5. *Se connaître.* Évaluez la culture et les attitudes de votre entreprise, identifiez vos forces et vos faiblesses, et découvrez votre appétit pour les risques et vos limites. Tous ces facteurs ont une influence considérable sur votre façon de répondre à l'incertitude.
6. *Connaître ses amis.* Créez et renforcez des alliances avec les parties prenantes capables de fournir aide et stabilité en périodes incertaines, surtout votre chaîne logistique, vos contractants, vos partenaires stratégiques et vos clients principaux.
7. *Connaître ses ennemis.* En comprenant les objectifs et stratégies de vos concurrents vous pourrez mieux vous focaliser sur votre marché. Cherchez à répondre plutôt qu'à réagir pour donner le ton pour la concurrence et prendre les devants. Soyez le chef de file.
8. *Connaître ses options.* L'incertitude crée toujours des choix. Effectuez une revue des opportunités stratégiques pour identifier des options, choisir son chemin préféré vers l'avenir, identifier des signes avant-coureurs de dérives potentielles et préparer des plans de secours pour maintenir le cap.
9. *Connaître ce que vous connaissez.* Effectuez une revue des connaissances pour définir le capital intellectuel de l'organisation, pour vous assurer que des leçons soient identifiées basées sur votre expérience, et apprises en vue de réduire l'effet de l'incertitude sur vos opérations futures.
10. *Connaître ce que vous ne connaissez pas.* Délimitez votre incertitude pour définir vos domaines d'exposition maximale au risque. Évaluez et priorisez ensuite aussi bien les menaces que les opportunités, et agissez par anticipation pour minimiser l'exposition négative et maximiser l'exposition positive. Développez une culture consciente du risque, du niveau de la Haute Direction et jusqu'à chaque employé, pour vous permettre de prendre des risques d'une façon intelligente et sûre.

L'incertitude expose l'entreprise à une menace certaine, mais elle renferme également une opportunité considérable. Il faut comprendre les origines de l'incertitude pour que les risques correspondants puissent être maîtrisés correctement. Compte tenu du climat incertain actuel, c'est le moment choisi pour les entreprises d'évaluer les risques – non seulement pour appréhender les menaces mais également pour prévoir les opportunités qu'ils pourraient apporter.