



# L'analyse stratégique ou savoir gérer la complexité

**Par Anne-Marie AUGER, Consultante**

Janvier 2006

---

La complexité régit désormais nos environnements d'affaires, et nos organisations n'ont souvent d'autre choix que d'y répondre par diverses initiatives définies en termes d'adaptation au changement, d'agilité ou d'innovation. En fait, savoir faire face au changement, s'adapter aux nouvelles exigences du marché et innover pour mieux concurrencer sont désormais des incontournables pour toute organisation qui veut assurer sa croissance et sa pérennité.

La complexité à laquelle doivent faire face nos organisations est le résultat du jeu de forces externes, telles que les évolutions technologiques, la diversité des marchés, l'internationalisation de la concurrence; et celui du jeu de forces internes, telles que les initiatives prises par le personnel, la problématique de la relève, les architectures technologiques de plus en plus sophistiquées, ainsi que les principes d'amélioration continue mis en oeuvre par maintes entreprises.

Ces forces externes et internes exercent une pression de manière continue sur le développement d'une organisation, parfois dans le sens souhaité, souvent dans des directions non souhaitées. La complexité pose alors des problèmes de direction, augmentant le niveau de difficulté des problèmes à résoudre et surtout le degré d'ambiguïté auquel doivent faire face les dirigeants.

## **Caractéristiques des environnements complexes**

Les environnements complexes se caractérisent par des comportements imprévisibles. Les comportements, tant du côté des fournisseurs que des clients, sortent des sentiers rationnels et sont contre-intuitifs. Il est très difficile de retracer leur cheminement depuis l'origine, puisque les causes produisant les effets sont difficilement identifiables, ou sont tout simplement disparues.

Plusieurs acteurs et entités sont en interaction. Au sein des environnements complexes, de nombreuses alliances, en réseaux, permettent à un environnement donné (marché) de se restructurer ou d'en modifier les relations.

Il y a également une décentralisation des pôles de direction. De nombreuses actions individuelles suivent une certaine direction et s'autorégularisent.

Enfin, toute segmentation est difficile à réaliser puisque chacune des parties des environnements complexes constitue un des aspects essentiels de sa structure. Afin d'étudier un tel environnement, on ne peut le décomposer en une série de sous-segments indépendants de son ensemble.

Toutes ces caractéristiques font que les dirigeants d'entreprise ont de plus en plus de mal à cerner les forces en présence, à élaborer des orientations stratégiques en termes de causalité linéaire et prévisible. Lorsque Le Groupe Jean Coutu se lance dans son projet d'acquisition aux États-Unis, des acteurs multiples sont en jeu : le conseil d'administration, ses président et vice-présidents, un groupe actif d'actionnaires, les employés, et surtout, un marché avec des caractéristiques très diversifiées avec des concurrents très puissants. Aujourd'hui, la Compagnie et son réseau combiné de 2 175 établissements corporatifs et franchisés (sous les bannières Eckerd, Brooks, PJC Jean Coutu, PJC Clinique et PJC

Santé Beauté) emploient plus de 60 000 personnes. À lui seul, le réseau américain du Groupe compte 1 854 établissements répartis dans 18 États du nord-est, du centre, du littoral de l'Atlantique et du sud-est des États-Unis. Les difficultés qu'a connues le Groupe suite à son acquisition aux États-Unis ne sont pas dues à un seul de ces acteurs, mais à une combinaison de leurs actions, des jeux de forces des différents marchés (sans oublier l'intégration des systèmes informatiques!) qui suivent difficilement une logique prévisible de cause à effet.

Puisque l'on ne peut prédire avec certitude l'enchaînement d'actions et de réactions que peut déclencher une décision, l'élaboration de stratégies prédéterminées semble vouée à l'échec. Les forces auxquelles les entreprises sont soumises poussent ces dernières vers l'instabilité et rendent la tâche de leurs dirigeants très difficile. Devant la difficulté de prédire les conséquences attachées aux actions, de ne pas pouvoir reproduire des modèles à succès du passé ou ceux d'autres entreprises, comment procéder ?

## **L'analyse stratégique**

Le défi que pose la complexité est le suivant : maintenir une direction sans savoir si une tempête va se lever ou si le calme plat attend, et être capable de modifier le cap si les résultats escomptés ne se présentent pas à l'horizon.

Afin de faire face à ce défi, l'analyse stratégique joue un rôle d'intégration. Elle permet de mieux appréhender les forces en présence, de comprendre les nombreux liens entre une organisation et son environnement. Elle aide à la «systématisation» d'un environnement trop complexe. Seulement, cette systématisation ne doit pas être érigée en tant que cadre absolu, mais doit servir de balise pour la prise de décision et doit être assez flexible pour s'ajuster aux aléas des environnements internes et externes. Ainsi, la stratégie, comprise comme analyse ou réflexion stratégique, est faite de mouvements, de réajustements, et parfois même de remises en question radicales. Elle se fonde sur l'analyse des contextes internes et externes sans cesse mouvants où de nombreux acteurs modifient, par leurs actions, les bases sur lesquelles repose cette analyse.

Alors, même si l'entreprise se situe dans un environnement où la prévision est très difficile voire impossible à réaliser, une des manières de procéder est d'avancer à petits pas et de revoir fréquemment les orientations souhaitées et le plan d'action qui a été élaboré. Ainsi, l'entreprise peut, en temps réel, réorienter sa stratégie, la modifier, la remettre en cause si nécessaire en fonction des opportunités qui se présentent, des modifications non anticipées de l'environnement, des événements de toutes natures qui viennent peser sur le bon déroulement de ce qui a été initialement projeté.

Pour évoluer et s'adapter de manière continue, l'entreprise doit laisser de la liberté à ses composantes. Les innovations, l'expérimentation, les initiatives individuelles ne sont pas forcément toujours en cohérence avec les objectifs planifiés de l'entreprise, mais ces initiatives offrent une occasion d'explorer de nouvelles manières de faire et d'agir. Ceci facilite l'adaptation de l'entreprise à des demandes inconnues de l'environnement. L'entreprise peut remettre en question sa manière de faire et trouver ainsi les actions adéquates lui permettant de se renouveler. Aussi, lorsque des stratégies émergent suite à des opportunités ou des initiatives individuelles, il ne s'agit pas pour autant de les rejeter sous prétexte qu'elles n'entrent pas dans la stratégie établie, mais bien de voir comment elles peuvent être exploitées.

L'analyse stratégique propose un modèle d'analyse global, intégrateur, flexible et systémique. L'analyse stratégique, qui se veut continue, tient compte des interactions entre les différents acteurs et entre les acteurs et l'environnement. Elle se présente comme un outil essentiel à toute organisation qui veut faire face et comprendre les menaces et opportunités issues des environnements complexes. Flexible, elle débouche sur des stratégies en perpétuel renouvellement, répondant aux aléas des environnements.

Pour gérer la complexité, il faut en outre savoir lier stratégie et actions, contrôle et liberté d'action, stabilité et changement. Les dirigeants savent cela par expérience, lorsqu'ils doivent anticiper l'inconnu,

réagir à des opportunités ou rattraper des occasions manquées. Ils procèdent, en temps réel, à des ajustements et à des changements d'importance afin de maintenir une direction souhaitée.