

La prise de décision stratégique en période d'incertitude

Il a été difficile pour toutes les organisations de relever les défis de 2020, et la planification pour 2021 s'avère tout aussi difficile. Fixer des objectifs et prendre des décisions stratégiques dans l'incertitude et l'ambiguïté est difficile pour tout dirigeant. Certains secteurs ont connu une croissance rapide sans précédent en raison de la pandémie mondiale, et d'autres se sont arrêtées net. Une stratégie organisationnelle et une prise de décision réfléchies seront la clé de la survie et de la prospérité dans un paysage économique en mutation rapide. Alors comment les dirigeants peuvent-ils aborder la prise de décision pour créer le succès dans l'année à venir ? Découvrez comment le fait de penser comme un futurologue et d'adopter une approche flexible de la planification peut aider tout dirigeant à façonner sa stratégie, même en période d'incertitude.

Pensez comme un futurologue

Les humains sont différents des autres espèces en raison de leur capacité à visualiser l'avenir. En période d'incertitude, penser comme un futurologue peut améliorer la prise de décision et la stratégie organisationnelle. Un futurologue est quelqu'un qui étudie et recherche empiriquement des probabilités pour l'avenir. Il prévoit, imagine et crée l'avenir en utilisant une combinaison de recherche d'informations, d'intuition, de consultation et de planification. Pour prendre des décisions pour les 12 prochains mois et au-delà, les dirigeants peuvent utiliser ces mêmes techniques.



Recueillez des données

Le moment est venu de recueillir le plus d'informations possible auprès du plus grand nombre de sources. Les dirigeants doivent s'adresser aux partenaires, aux clients, aux chercheurs et même aux concurrents, le cas échéant. Parlez régulièrement à votre équipe et recueillez leurs feedbacks et leurs idées. Le futurologue Paul Higgins recommande aux dirigeants « d'obtenir le plus grand nombre possible de points de vue sur ce qui pourrait se passer. En tenant compte de la diversité des sexes, des origines culturelles, de l'âge, de la formation, etc. Nous souffrons tous de nos propres angles morts sur le plan cognitif et la meilleure façon de les éviter est d'obtenir le point de vue des autres ». Soyez conscient des angles morts de votre organisation et créez des processus pour remettre en question les biais inconscients.

Prenez du temps pour imaginer

Les PDG et les managers sont souvent les moteurs de l'action. Cependant, les futurologues recommandent de

prendre le temps d'imaginer toutes les possibilités. Évitez de passer à l'action dès qu'une idée se présente. Une action immédiate empêche d'examiner plus avant les idées et les possibilités et évite souvent de penser aux conséquences qui en découleront. Einstein a dit un jour : « L'imagination est plus importante que la connaissance. La connaissance est limitée ». La planification stratégique exige une compréhension du potentiel et des possibilités



futures, ainsi que la capacité d'imaginer des choses qui ne se sont pas encore produites. Les gens visualisent souvent l'avenir en fonction du passé, ce qui n'est pas toujours utile en période de changement rapide et d'incertitude. Il n'est pas rare que les dirigeants se laissent prendre à analyser uniquement des preuves et des données sans prendre le temps d'imaginer des événements imprévus à venir.

Les futurologues sont formés pour imaginer des réalités lointaines que d'autres pourraient trouver improbables. Ils prennent le temps de réfléchir aux évolutions et aux résultats possibles. Cela exige une ouverture aux idées qui pourraient sembler radicales ou absurdes et un désir d'embrasser la pensée créative. L'imagination et la

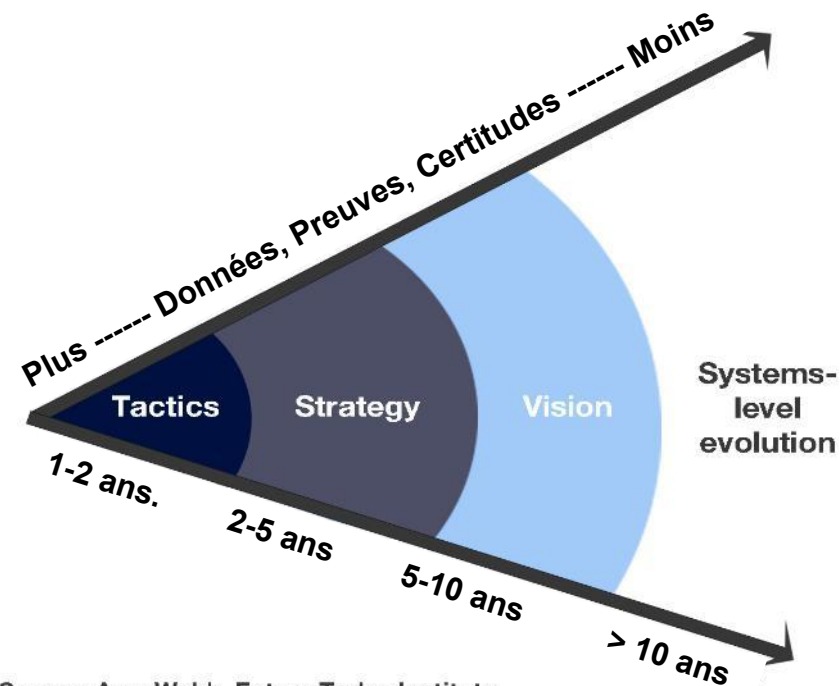
créativité sont comme un muscle qui doit être entraîné régulièrement pour continuer à travailler, surtout lorsque les dirigeants sont à la recherche d'idées et de solutions à des problèmes nouveaux ou complexes. Pour stimuler la pensée créative, Kathi Vian, chercheur à l'Institut pour l'avenir de Palo Alto, CA, recommande de poser des questions pour créer une histoire sur l'avenir lointain. À quoi ressemble « un jour dans la vie à ce moment du futur ? Quelles sont les structures et les concepts nécessaires pour soutenir ce futur ? Qu'est-ce qui pourrait rendre ces scénarii durables ou non durables ? Comment peut-on inverser ces scénarii - si l'avenir est parfait, qu'est-ce qui pourrait le ruiner ? S'il s'agit d'un avenir négatif, qu'est-ce qui pourrait l'améliorer ? Ces exercices mentaux peuvent améliorer la capacité à visualiser et à prédire l'avenir ainsi qu'à imaginer des solutions aux problèmes urgents. Thomas Frey, expert en la matière et futurologue de Crestcom, estime que « ce sont les moments d'eurêka qui font de l'homme une espèce si intéressante, qui va constamment de l'avant, laissant notre esprit étonnant nous conduire dans une nouvelle direction ».

Utilisez un "Cône de temps", pas une "Chronologie"

Les équipes de direction sont souvent prises dans un cycle de gestion des risques à long terme avec des solutions à court terme. Cependant, lors de la planification en période d'incertitude, des questions plus profondes sont nécessaires. Au lieu de vous concentrer sur des réponses tactiques à des moments arbitraires en ligne droite, essayez de penser simultanément à court et à long terme.

Les équipes de direction sont souvent prises dans un cycle de gestion des risques à long terme avec des solutions à court terme.

La futurologue quantitative Amy Webb utilise un cône de temps plutôt qu'une chronologie. Pour ses projets de prospective, elle construit «un cône avec quatre catégories distinctes : (1) tactiques, (2) stratégie, (3) vision et (4) évolution au niveau des systèmes. Elle recommande d'identifier les événements hautement probables étayés par des preuves, puis de travailler vers l'extérieur. Un bord du cône est formé par la chronologie linéaire, mesurant des tranches de temps allant de 12 mois à 10 ans ou plus. L'autre bord du cône représente des données et des preuves, dont il y aura moins de certitude à mesure que le cône se développera vers le futur. Elle divise ensuite le cône en quatre sections. Chaque section est une approche stratégique qui englobe la section précédente jusqu'à ce que vous atteigniez l'évolution au niveau des systèmes. La première section du cône examine les réponses tactiques, qui sont des actions immédiates basées sur les informations actuelles dans un proche avenir. Cependant, ces tactiques doivent alimenter la deuxième section, qui est la stratégie. La section stratégique aura moins de certitude car elle regarde plus loin dans l'avenir. Cette stratégie se développe ensuite jusqu'à la troisième section du cône, qui est la vision. La vision organisationnelle sera continuellement recalibrée car elle plonge encore plus loin dans le futur, où la certitude des données et des résultats est moindre. Cependant, la vision doit entrer dans la dernière catégorie, qui est l'évolution au niveau des systèmes. Cette section du cône examine les éventuelles perturbations du secteur, les changements des forces du marché et le développement de la technologie. Cette section couvre la plus longue période de temps, car il est difficile de prédire la probabilité et le moment de ces changements.



Source: Amy Webb, Future Today Institute

Lors de la planification en période d'incertitude, des questions plus profondes sont nécessaires.

Contrairement à la méthode de chronologie linéaire standard qui comprend des échéances rigides, des dates d'enregistrement et une date de début et de fin ferme, le cône se déplace continuellement dans le temps. Au fur et à mesure que vous obtenez des informations et des preuves et que vous progressez sur les actions et les objectifs, le début du cône est toujours fixé au temps présent. Cela permet à l'organisation de répondre en permanence aux développements externes et internes de manière flexible. L'utilisation du cône de temps facilite la réflexion de manière exponentielle et la planification d'actions incrémentielles en cours pour façonner l'avenir.

Utiliser la planification de scenarii

Un autre outil utile pour la prise de décision stratégique est la planification de scenarii. Dans des environnements instables et remplis d'incertitudes critiques comme celles auxquelles sont confrontées les entreprises pendant le COVID-19, la planification de scenarii est une méthode idéale à utiliser comme cadre de prise de décision. Le processus de planification de scenarii pousse les dirigeants à penser au-delà de ce qui pourrait normalement être considéré. La planification de scenarii combine la pensée créative et analytique pour créer des stratégies pour plusieurs résultats possibles en identifiant les défis potentiels et en développant des réponses et des solutions.

Voici dix étapes simples pour mettre en œuvre la planification de scenarii pour n'importe quelle organisation.

- 1. Identifiez le défi ou la question que vous souhaitez aborder.** Peut-être que l'organisation doit décider de payer des frais élevés pour participer à un salon en présentiel prévu pour la fin de 2021.
- 2. Engagez un groupe diversifié de personnes pour aider à la planification de scenarii.** Les dirigeants peuvent impliquer à la fois les managers et les employés de première ligne. Selon la question, certaines organisations peuvent former des groupes de discussion avec les clients.
- 3. Réfléchissez aux forces internes et externes qui pourraient avoir un impact sur les décisions liées au problème en question.** En utilisant l'exemple précédent, une équipe envisage d'assister à une foire commerciale dans l'année à venir. Dans ce cas, certaines forces à considérer pourraient être des restrictions de voyage inattendues pour le COVID-19. Les clients et les employés peuvent être réticents à assister à des événements en présentiel. Le salon peut

avoir des politiques d'annulation strictes qui n'offrent aucun remboursement. Dans cette phase, pensez à autant de forces que possible sans vous soucier de leur probabilité.

- 4. Catégorisez ces forces.** Organisez les idées de brainstorming en catégories et éliminez les idées en double. Si l'on considère l'exemple du salon professionnel, ces forces pourraient être classées en catégories : restrictions gouvernementales, préoccupations des parties prenantes et préoccupations en matière de revenus.
- 5. Une fois que vous avez déterminé vos catégories, analysez-les pour tout scénario ayant des résultats prédéterminés.** Par exemple, supposons que le gouvernement limite les voyages d'affaires pendant les dates des salons. Dans ce cas, il est prédéterminé que les plans de voyage et la participation à un salon professionnel seraient annulés, ce qui pourrait entraîner des frais de pénalité. Pour les besoins de la planification des scénarios, l'accent doit être mis sur les forces qui



n'ont pas de résultats prédéterminés, ce qui élimine cette catégorie d'une analyse plus approfondie.

6. **Ensuite, il faut analyser l'impact des forces identifiées par rapport à la probabilité que cette situation se produise.** Accueillez les opinions divergentes sur la manière de classer chaque force potentielle et son impact sur l'organisation, en encourageant la discussion jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint.
7. **Ensuite, créez un scénario complet autour de chaque force externe.** Peignez l'histoire, mais en la gardant logique, plausible et pertinente par rapport à la question traitée.
8. **Ensuite, discutez des actions qui seraient les meilleures dans chaque scénario.** Si certains clients avaient peur de se rendre au salon, l'organisation pourrait-elle tirer parti d'une présence virtuelle simultanée ? Si oui, à quoi cela ressemblerait-il ?
9. **Continuez à identifier les stratégies solides qui ont des chances de réussir et comparez-les à celles qui ont moins de chances d'améliorer la situation en question.**
10. **Utilisez ces scénarios possibles pour prendre une décision stratégique en connaissance de cause.**

Obstacles communs à la prise de décision

Quelle que soit l'approche utilisée, il existe certains obstacles communs à une prise de décision efficace. Une prise de décision efficace nécessite une prise de conscience de ces défis pour les surmonter.

Les biais cognitifs

La prise de décision est une activité cognitive. Lorsque les individus réfléchissent aux problèmes et à leurs solutions, leurs préjugés individuels influencent leurs idées et leur capacité à accepter les opinions des autres. Il existe quatre types de préjugés courants qui peuvent affecter le jugement global.

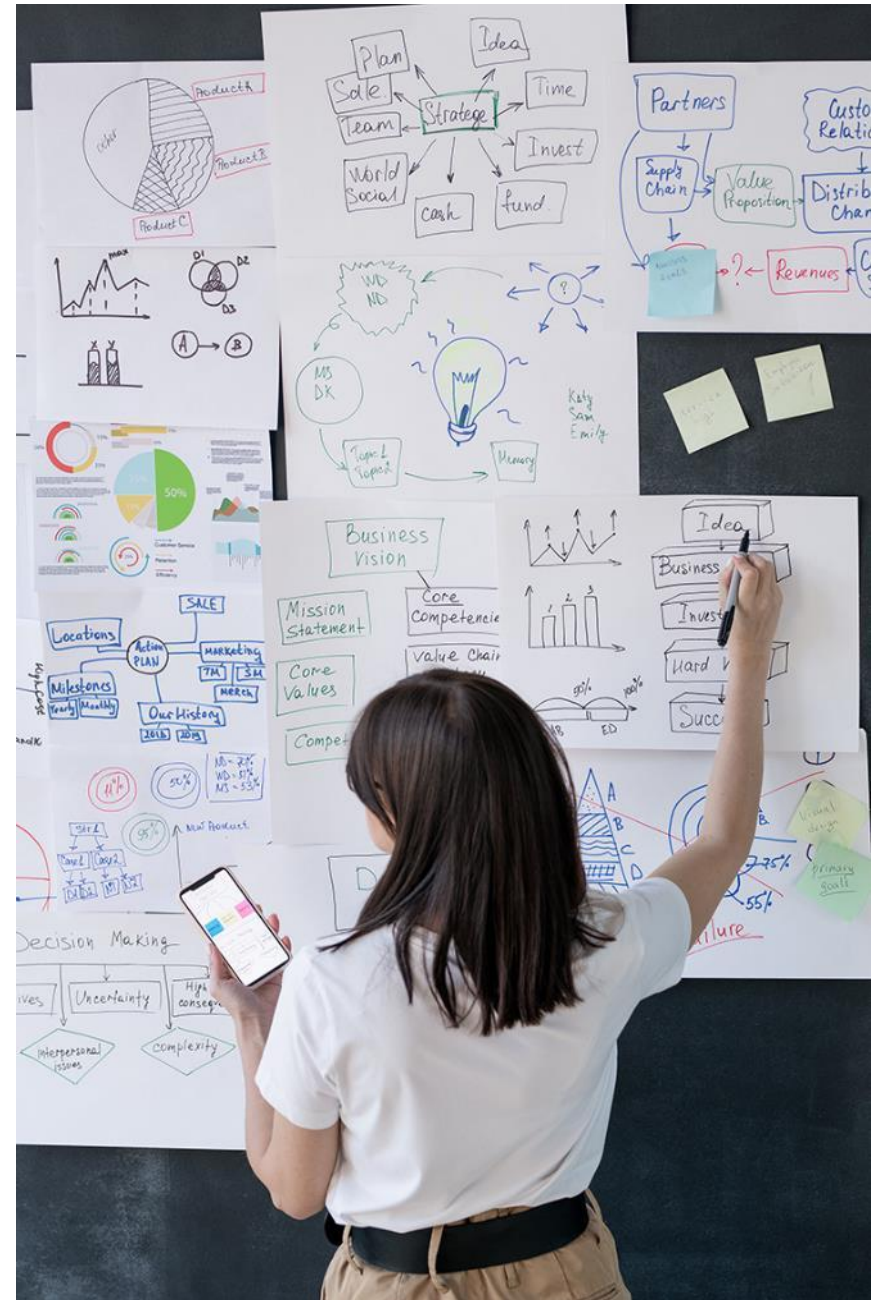


1. **Les biais de confirmation** : Ce biais se produit lorsque les décideurs ne recherchent que des preuves confirmant leurs croyances actuelles. Cela peut les amener à négliger ou à écarter des preuves qui soutiennent des opinions différentes.
2. **L'ancrage** : Il existe une tendance humaine à trop s'appuyer sur la première information offerte dans le processus de prise de décision. Cela peut limiter la perspective et les solutions possibles car chaque jugement est basé sur un seul point de données.
3. **L'effet de halo** : Fait référence à la tendance à permettre à une impression positive d'une personne, d'une organisation ou d'une marque dans un domaine d'influencer les opinions dans d'autres domaines. Par exemple, la recherche montre que sur la seule base de la vue, les personnes attirantes sont plus susceptibles d'être perçues comme compétentes ou honnêtes, tandis que les personnes peu attrayantes sont considérées comme sournoises ou peu fiables.
4. **L'excès de confiance** : Les dirigeants peuvent être sensibles à ce biais basé sur l'ego, croyant qu'ils réussiront certainement en raison de leurs capacités ou de leur excellent jugement. Cela peut les empêcher de rechercher des opinions extérieures et d'envisager d'éventuels résultats négatifs.

Dynamique de groupe

La dynamique interpersonnelle au sein d'une équipe décisionnelle peut faire ou défaire une stratégie. Lors de la prise de décisions stratégiques et de la résolution de problèmes complexes, il est essentiel d'obtenir des informations de plusieurs sources et de rechercher des opinions diverses. Cependant, la prise de décision en groupe n'est pas sans défis. Les dirigeants doivent être conscients de deux problèmes courants lorsqu'ils prennent des décisions en groupe.

- 1. Le conflit :** Bien que les idées et points de vue contradictoires soient sains dans les séances de stratégie, ils peuvent parfois entraver les progrès s'ils sont poussés trop loin. Si un membre dominant du groupe prend en charge les discussions ou est trop argumentateur, les autres membres du groupe peuvent hésiter à contribuer au débat. Si le groupe a défini des sous-groupes, il peut parfois y avoir un sentiment de compétition plutôt que de cohésion. Gardez les groupes concentrés sur le but ultime et encouragez des discussions respectueuses à tout moment.
- 2. La pensée de groupe :** L'un des inhibiteurs les plus courants des décisions de groupe est le phénomène de la pensée de groupe. Lorsque les groupes travaillent ensemble pendant de longues périodes, il est courant que des individus partagent des opinions similaires basées sur des informations homogènes. Au fil du temps, cela crée une conformité de groupe qui étouffe les opinions et les approches divergentes. Au fur et à mesure que cette conformité se renforce, il devient moins probable que les individus expriment un point de vue opposé de peur de perturber le groupe. Les dirigeants doivent se méfier de l'accord unanime et des solutions incontestées. Une façon de surmonter ce



problème est de désigner un «avocat du diable» pour remettre en question les idées et défier l'équipe. Une autre façon est de recueillir des opinions de manière indépendante, par exemple en demandant aux membres du groupe de soumettre des idées de manière anonyme.

Adoptez l'apprentissage continu

La voie à suivre n'est pas figée pour aucune organisation. Alors que les dirigeants déterminent leurs meilleures options pour affronter les défis d'un avenir incertain, il existe de nombreuses façons d'aborder la prise de décisions stratégiques. Aucune organisation ne peut se permettre de supposer que ce qui a fonctionné l'année dernière fonctionnera dans la prochaine. Les leaders qui réussissent comprendront que c'est le moment de l'apprentissage continu et d'une flexibilité accrue. Les organisations qui acceptent de tirer les leçons de cette époque et recherchent de nouvelles informations seront mieux placées pour réussir.

Références

- Buehring, J., & Bishop, P. C. (2020, September 29). Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. Retrieved November 25, 2020, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405872620300423>
- HBS Working Knowledge. (2020, September 03). It's Time To Reset Decision-Making In Your Organization. Retrieved November 25, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2020/09/04/its-time-to-reset-decision-making-in-your-organization/?sh=2d27ad1e277b>
- Hiemstra, G. (2013, April 02). How do you define a Futurist? Retrieved November 25, 2020, from <https://www.futurist.com/articles-archive/define-a-futurist/>
- Higgins, P. (2020, March 11). Bringing Future Thinking into Strategy. Retrieved November 25, 2020, from <https://medium.com/@futuristpaul/bringing-future-thinking-into-strategy-2c567f867175>
- Kall, C. G. (2017, April 28). Leading in a VUCA Environment: U is for Uncertainty. Retrieved November 25, 2020, from <https://hbr.org/2010/11/leading-in-a-vuca-environment-1>
- Keeney, L., Hammond, J. S., & Raiffa, H. (2020, February 07). The Hidden Traps in Decision Making. Retrieved November 25, 2020, from https://hbr.org/2006/01/the-hidden-traps-in-decision-making?utm_medium=email
- McGonigal, J., & Frauenfelder, M. (2018, June 07). Futurist Imagination Retreat Report. Retrieved November 25, 2020, from <https://www.imagination-institute.org/2018/06/07/futurist-imagination-retreat/>
- Nelson, R. (2020, April 14). Scenario Planning Made Easy: COVID-19 Strategic Decision Making. Retrieved November 25, 2020, from https://www.nscstrategies.com/strategic_problem_solving/scenario-planning-made-easy-covid-19-strategic-decision-making/
- Webb, A. (2019, December 09). How to Do Strategic Planning Like a Futurist. Retrieved November 25, 2020, from <https://hbr.org/2019/07/how-to-do-strategic-planning-like-a-futurist>