

« DECIDER DANS L'INCERTITUDE »

conférence-débat – synthèse des notes par Olivier Leblanc

Dirigeant de l'agence www.voyezlarge.fr

Avant-propos :

L'incertitude accroît les risques et les dommages, qui entraîneront de « probables » conséquences plus rudes encore pour la suite. Voilà pourquoi il est nécessaire de la réduire, d'au moins la maîtriser.

On partage tous quelque chose : l'envie et la nécessité de comprendre et d'apporter des solutions. Notre priorité, à l'agence, est de contribuer à simplifier les choses avec conviction... pour aider à faire des choix, et donc à tenter de réduire l'incertitude.

Au quotidien, à l'agence Voyez Large, nous aidons nos clients

- à bâtir leur 'positionnement', définir leur rôle dans leur environnement et leur contexte (milieu, clientèle, territoire...),
- à exprimer ce que l'entreprise veut communiquer tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur,
- les accompagner dans les prises de décisions et leurs mises en œuvre, en particulier dans leur communication.

Pour y parvenir, nous puisons dans notre expérience professionnelle.

Question 1 : lorsque vous devez prendre une décision (importante), quels moyens, outils intellectuels (méthodes d'analyse, procédés de raisonnement) mettez-vous en œuvre pour bien en mesurer les avantages et inconvénients et en minimiser les risques ?

C'est un vaste terrain de jeux et....**les matchs gagnés d'avance c'est souvent ceux que l'on perd !**

Le choix des outils va **dépendre du contexte, de la nécessité à prendre telle ou telle décision ; une ou plusieurs décisions ? En fonction des enjeux**, cela peut être *des outils simples dans leur construction*, faciles à mettre en œuvre – un tableau Excel vous suffit pour la gestion de votre budget prévisionnel – jusqu'au PCA (Plan de Continuité de l'Activité). Toujours – en fonction du contexte – nous pouvons (aussi) recourir à des **outils scientifiques d'aide à la décision (modélisation par expertise)**.

Un exemple vécu en compétition. Lors du pilotage de la communication d'une marque et d'un skipper engagé sur une Route du Rhum. Sur un bateau de 18 mètres en solitaire. 4 jours après le départ, il casse sa bôme au milieu de l'Atlantique alors qu'il est dans le trio de tête. On part pour une transat **avec un gros annonceur et des enjeux humains et financiers forts – on doit continuer – que fait-on ?**

Le contexte : nous connaissons l'heure du départ, mais...**on ne connaîtra jamais par avance l'heure d'arrivée, les conditions dans lesquelles on y parviendra.(La Mer)**

Le skipper est seul à bord pour mener un bateau sur lequel normalement il faut être 4 marins bien entraînés. Dès le départ, **nous sommes en veille permanente**. Nous « apprenons » l'avarie. Le skipper n'est pas blessé. Nous rentrons immédiatement dans notre procédure 'casse à bord' (scenarii établis et classés de A à D en fonction de leur gravité). A ce stade, nous décidons ne pas communiquer l'information. En effet **on évalue d'abord les conséquences de l'avarie sur l'état physique et psychologique du skipper et sur sa course**. Dès 20 H nous sommes en capacité à communiquer l'information et à relancer l'intérêt sur notre skipper – de nouveau en tête. Soit 2 Heures après... Comment arrive-t-on à ce résultat ?

Nous travaillons en amont pour **réduire l'incertitude** avec les parties prenantes : skipper, sponsors, orga -famille. **C'est plus facile de prendre des décisions lorsque vous avez envisagé le « pire »**. Avec nos équipes on apprend à bâtir un **état d'esprit réactif / on s'est entraîné / on se nourrit des imprévus / prévus** : résultats - vous permettra de « simplifier » la prise de décision.

Question 2 : quelle place donnez-vous au renseignement/information et au retour d'expérience/bonnes pratiques pour éclairer vos prises de décision ?

Une place essentielle : une base indispensable à partir de laquelle forger les outils et comportements nécessaires pour les prochaines décisions. Nous partons de nos « rex » (Retours d'Expériences Vécues). Nous **utilisons toutes les informations accumulées pour nourrir notre analyse stratégique.**

- Pour nourrir les dossiers « actifs » en vue d'analyses, nous effectuons une veille constante. La récolte, la veille, le classement et le partage d'informations sont indispensables. **Les informations vont nourrir la réflexion pour éclairer les prises de décisions Mais nous savons que c'est imparfait.**

Exemple vécu avec un industriel Allemand (mission d'accompagnement en communication) . Contexte : le client a prévu de communiquer dans les médias à J+ 1. On apprend grâce à notre système de veille que le concurrent va communiquer ce jour même.

Comment réagit-on ?

La récolte d'information, la réactivité de notre client et de notre équipe, **a permis d'activer une prise de parole de ce client** vers les médias au moment où son concurrent direct était en train de le faire. **En clair grâce à cette récolte d'info et la réactivité de tous, nous avons rebondi dans un laps de temps très court** (moins de 3 heures).

La démarche en amont : diagnostiquer et auditer chez le client nous permet d'y voir plus clair de l'intérieur : sur son organisation, son management, sa gestion de l'information etc. De là nous contribuons à la mise en œuvre de la stratégie.

Concrètement un audit va entraîner :

- **une meilleure connaissance des capacités en interne** et de l'adhésion (ou non) des collaborateurs et de la gestion des équipes – prévoir les conséquences que cela va entraîner (possible changements d'organisation en interne par exemple)
- une meilleure connaissance de la manière dont l'entreprise est considérée en interne / externe. **Quelles en sont les attentes, les besoins des différents publics**
- les informations vont permettre d'anticiper / **prévoir les synergies entre actions / réactions.**

Question 3 : quelle implication de l'équipe (ou selon le cas des experts, de l'état-major ou de toutes autres personnes chargés de la mise en œuvre de la décision) recherchez-vous ?

Pour impliquer une équipe, on recherche à :

. Instaurer un climat de confiance, de liberté et de 'soutien'. ***Votre équipe vous soutiendra si vous les soutenez.***

. Faire **s'exprimer chacun** des membres de l'équipe : l'échange.

. **Débouche sur une cohérence d'équipe** – avec un « leader » - qui reconnaisse leurs valeurs ajoutées.

. Va servir à **nourrir l'estime de toute l'équipe** : La notion d'équipe entraîne un partage des informations, des savoirs faire, de connaissances.

L'Equipe partage une expertise et une implication. **Mais cela ne marche que si nous-mêmes ayons la capacité à nous remettre en questions.** Laisser l'équipe – les experts s'exprimer. Savoir les écouter. La notion de partage de savoir est indispensable. Elle permet de :

. Déléguer : ***le dirigeant trouvera d'autant plus de liberté pour y arriver qu'il décidera du cadre et saura faire partager ce cadre*** (« la discipline nécessaire » : les règles de bases).

Conclusion générale : au quotidien on s'attache à « diminuer l'incertitude » mais comme dit justement Loïc Peyron : ***« On ne peut pas décider de tous les emmerdements ! »***.

L'incertitude peut-elle être exploitée comme un avantage ?, est-il important dans certaines conditions de créer de l'incertitude ?... ***la certitude est-elle l'ennemie de l'incertitude ? ...***