

Sommaire détaillé

Prendre des décisions dans un monde incertain - Valérie Fernandez, Thomas Houy

Chapitre 1 : Couple "objectifs - valeurs"

La 1^{ère} étape pour conduire un projet dans l'incertain consiste à aligner les objectifs du projet avec les valeurs de ceux qui le portent. Dans le même temps, il convient de vérifier que le projet est érigé sur des "valeurs fortes". Pour estimer si elles le sont, il convient de réaliser le "test d'inversion des valeurs".

Chapitre 2 : Certitudes

La 2^{ème} étape consiste à repérer les certitudes qui entourent le projet mené dans l'incertain. Avant d'énoncer ces certitudes, le porteur de projet doit bien vérifier qu'elles ne proviennent pas d'un raisonnement erroné. Il doit notamment contrôler qu'elles ne sont pas le résultat d'une réflexion sujette au "biais des survivants", à l'"effet cigogne" ou au "paradoxe du faux-positif".

Chapitre 3 : Angles morts

La 3^{ème} étape pour conduire un projet dans l'incertain consiste à identifier les angles morts du projet. Pour les repérer, le porteur doit d'abord distinguer les "inconnues connues", les "inconnues inconnues" et les "connues inconnues" de son projet. Si le porteur ne déclare pas assez d'angles morts, il est très probablement victime de l'effet "*Dunning-Kruger*" et doit en sortir.

Chapitre 4 : Explorations

La 4^{ème} étape consiste à identifier les actions à mener dans le but d'éclaircir la boîte noire située devant le porteur du projet. Ces actions doivent être frugales et rapides à réaliser. Elles sont appelées des "explorations". Deux types d'explorations doivent être menés. D'abord des explorations qui permettent de réduire les angles morts préalablement identifiés sur le projet. Ensuite des explorations qui visent à découvrir des informations contre-intuitives pour éviter le "syndrome du lampadaire". Ce deuxième type d'explorations devra mobiliser la "pensée divergente" des porteurs de projets.

Chapitre 5 : Couple "attentes-métriques"

La 5^{ème} étape consiste d'une part à expliquer ce que l'on attend des explorations à venir et d'autre part à préciser les métriques qui vont nous permettre de nous assurer que l'on a appris quelque chose de ces explorations. Pour éviter les détournements, les métriques retenues doivent être utilisées à des fins de pilotage du projet et non au service d'un éventuel reporting à des tiers. Par ailleurs, les indicateurs choisis ne doivent pas être considérés comme des objectifs à atteindre. Sinon, conformément à la "loi de Goodhart", ils deviendraient inopérants à mesurer ce qu'ils prétendent évaluer.

Chapitre 6 : Agenda

La 6^{ème} étape consiste à définir l'agenda des explorations. Le porteur de projet doit s'engager sur un planning pour réaliser ses explorations. Les dates choisies doivent être arrêtées dans un futur relativement proche. Le porteur de projet doit savoir qu'il peut instrumentaliser l'agenda des explorations en sa faveur. Il peut s'imposer à lui-même des dates rapprochées pour s'offrir une chance supplémentaire d'améliorer sa prise de décisions dans des environnements imprévisibles.

Chapitre 7 : Apprentissages sur les certitudes

La 7^{ème} étape intervient juste après que les explorations aient été réalisées. Le porteur doit déterminer si ses explorations ont confirmé ou infirmé les certitudes qu'il a initialement exprimées sur son projet. Un certain nombre de praticiens observent le monde avec des modèles mentaux hérités du monde du risque (*et non de l'incertain*). Leurs schémas de pensée obsolètes les amènent alors à exprimer des certitudes là où il n'y en a plus. Lorsque ces erreurs sont sur le point d'être commises, le porteur de projet doit reconsidérer ses certitudes et assumer qu'il s'est initialement trompé.

Chapitre 8 : Apprentissages sur les angles morts

La 8^{ème} étape pour conduire un projet dans l'incertain consiste à déterminer les effets directs et indirects des explorations sur les angles morts du projet. Il s'agit là d'un exercice plus délicat qui consiste pour ce dernier à regarder si ses explorations lui ont permis de recueillir des savoirs nouveaux auquel il a accédé involontairement, sans le vouloir. Pour parvenir à passer cette 8^{ème} étape, le porteur de projet doit être attentif à tous les potentiels "cygnes noirs" qu'il aurait pu croiser au cours de ses explorations.

Chapitre 9 : Changements

La 9^{ème} étape consiste à lister l'ensemble des changements à opérer sur le projet. Cette énumération permet au porteur de projet de "réinitialiser sa boussole". Cette étape l'empêche d'entrer dans une dynamique d'enfermement autour de ses choix initiaux. Le porteur de projet ne doit pas considérer que ces changements interviennent en raison d'éventuelles erreurs de jugement qu'il aurait supposément commises en début de projet. Dans l'incertain, les pivots font partie du déroulement normal des projets. Leur présence est souhaitable car elle révèle que le projet se déroule correctement. Culturellement, les pivots doivent être autorisés et encouragés.

Chapitre 10 : Couple "bénéfices - risques"

La 10^{ème} étape consiste à examiner les bénéfices et les risques des changements à réaliser sur le projet. Grâce à cette balance "bénéfices-risques", le porteur teste le caractère "anti-fragile" du projet. Cette étape augmente par ailleurs l'endurance du porteur sur son projet. Enfin, en soupesant les risques associés aux changements à opérer, le porteur identifie, le cas échéant, d'éventuels coûts rédhibitoires pour la suite de son projet.

Chapitre 11 : Stop ou encore

La 11^{ème} étape consiste à choisir de continuer ou, au contraire, d'arrêter le projet. Le porteur doit pouvoir disposer de la liberté d'arrêter son projet s'il estime que celui-ci le conduit manifestement dans une impasse. Cette liberté n'est pas acquise, notamment dans les organisations qui récompensent les seuls succès, ce qui a pour effet de stigmatiser les échecs. La méthode proposée dans l'ouvrage ne nécessite aucune compétence en comptabilité pour être utilisée. Si le porteur de projet veut se lancer dans une évaluation financière stricte des changements à opérer sur le projet, il le peut néanmoins. Dans ce cas, il est conseillé d'utiliser la méthode des options réelles plutôt que la VAN ou le TRI car ces ratios n'ont aucun sens dans l'incertain.

Chapitre 12 : Couple "nouveaux objectifs - nouvelles valeurs"

La 12^{ème} et dernière étape consiste à reformuler les nouveaux objectifs et les nouvelles valeurs du projet. La démarche d'accompagnement des décisions prises dans l'incertain proposée dans l'ouvrage est une heuristique. Autrement dit, elle est au service de la découverte de l'environnement dans lequel évolue le porteur de projet. Pour qu'elle le reste, il est souhaitable pour le porteur de projet de l'utiliser comme une méthode de "problem solving", de pilotage et d'apprentissage. Il serait dommage qu'il l'utilise comme une méthode de "problem design", de reporting et de gestion.