

Concevoir le D.M.C. comme un objet-frontière

La plupart des outils d'aide à la décision sont en format numérique. Leur promesse se basant sur la récolte et le traitement de données massives, ils prennent naturellement la forme de logiciels et proposent à leurs détenteurs des tableaux de bord harmonieux. Les données sont le plus souvent agrégées à l'aide de routines informatiques préprogrammées et souvent peu explicites. A tel point qu'il est souvent difficile d'identifier les causes à l'origine des résultats observables dans les tableaux de bord. Ce défaut n'est pas vraiment pénalisant dans un environnement risqué puisque l'intention des décideurs n'est pas de découvrir ou de comprendre l'environnement dans lequel ils évoluent. Ils souhaitent plutôt optimiser leurs décisions dans un environnement qu'ils considèrent stable.

Dans l'incertain, il n'est pas question de produire ou de digérer de grands volumes de données puisque l'avenir est imprévisible. Il n'est pas non plus question d'optimiser l'existant puisque l'environnement mute. Face au brouillard, l'enjeu n'est donc plus de traiter la data mais de comprendre son univers. Le but n'est plus de produire des statistiques mais d'élaborer une réflexion au service de la découverte de nouvelles informations capables de maximiser les chances de réussite de projets indécis. Dans cette perspective, le papier devient alors beaucoup plus approprié que le numérique.

A l'image des outils les plus célèbres ayant été conçu pour réfléchir à l'amélioration des processus de l'entreprise comme le P.D.C.A. (*Plan Do Check Act*), le diagramme d'Ishikawa, le Q.Q.O.Q.C.C.P. (*Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi*), ou plus récemment le B.M.C. (*Business Model Canvas*), nous avons choisi d'inscrire notre outil dans la tradition des outils managériaux dont le support est papier. Et plus largement matériel comme peut l'être une maquette pour un projet de construction. La matérialité permet la manipulation, la confrontation d'idées dans les rapprochements, ...

Concrètement, le D.M.C. prend la forme d'une feuille qu'il convient de positionner en format paysage. Comme nous le montrons à la figure 1, cette feuille se compose de 12 cases.

Le D.M.C. est susceptible d'être rempli individuellement ou à plusieurs. Un salarié dont l'intention serait de réfléchir à ses décisions dans l'incertain peut tout à fait s'en saisir seul. Mais il est également possible d'utiliser le D.M.C. en groupe pour faire progresser un projet collectif qui impliquerait de nombreux collaborateurs dans l'entreprise.

C'est l'une des raisons qui nous permet d'attribuer au D.M.C. sa qualité d'"objet-frontière" au sens de Susan Star et James Griesemer. Conformément à la définition que ces deux chercheurs en sociologie en donnent, un "objet frontière" est un objet "suffisamment plastique pour s'adapter aux besoins locaux et aux contraintes des divers groupes qui l'utilisent, tout en étant suffisamment robuste pour maintenir une identité commune d'un site à l'autre" (Star et Griesemer, 1989).

Comme nous le verrons en détaillant le contenu de chacune des cases du D.M.C., notre outil contribue à la résolution collective des problèmes auxquels sont confrontés les porteurs de projets menés dans l'incertain. Par ailleurs, il apporte à tous les contributeurs des informations utiles pour faire progresser le projet qui lie toutes les parties prenantes. Sans pour autant imposer une vision unique et en laissant une flexibilité interprétative des informations qu'il contient.

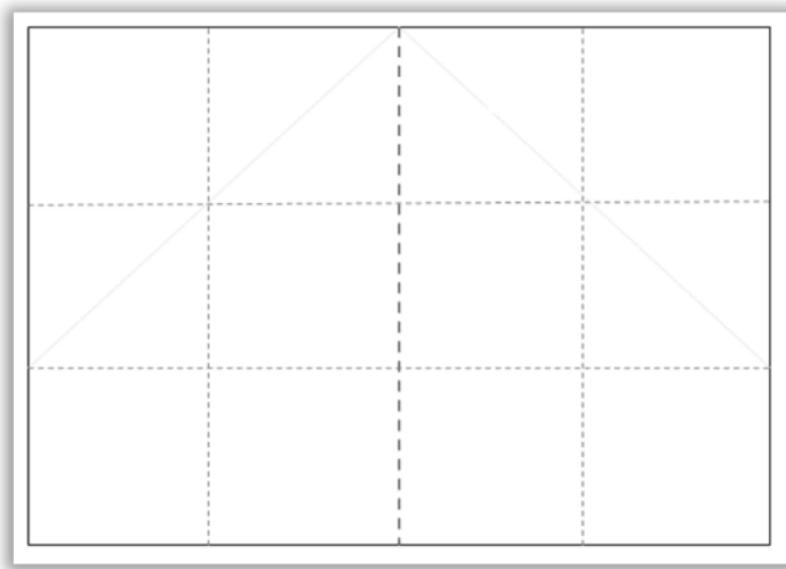


Figure 1 : D.M.C. vierge

Sur un plan pratique, l'un des inconvénients majeurs des outils papiers provient de la difficulté à les concevoir ou à les dessiner. Pour éviter cet écueil, nous avons pensé le D.M.C. comme un outil extrêmement simple à produire. Pour obtenir les 12 cases du D.M.C., il suffit de faire un avion en origami et de le déplier. Vous obtiendrez ainsi un D.M.C. vierge en moins de 20 secondes. Vous n'aurez plus qu'à le remplir.

Concrètement, pour obtenir un D.M.C. vierge, nous vous invitons à suivre les 8 étapes de construction présentées par la figure 2. Un tutoriel de construction de l'avion est également disponible en ligne.

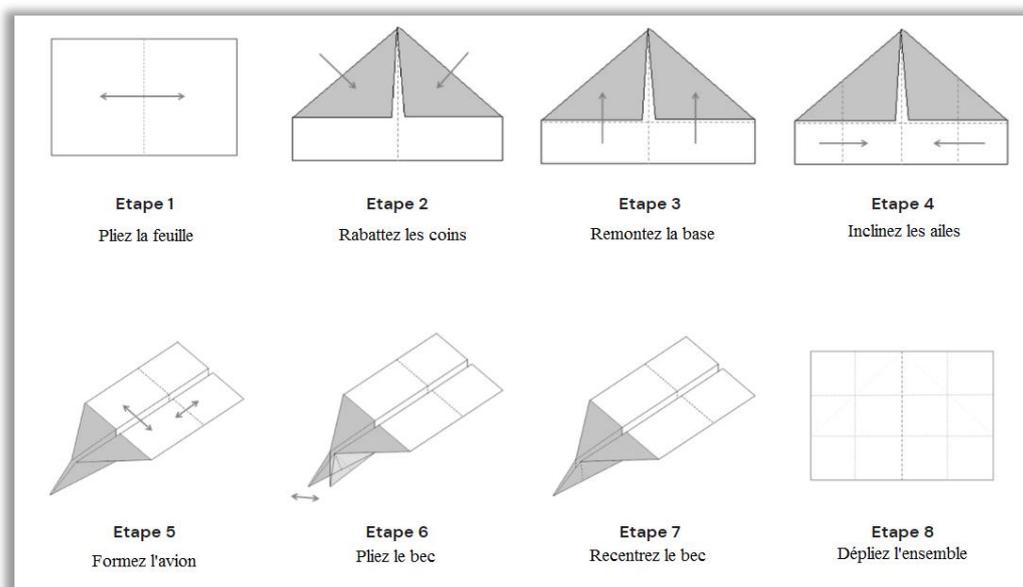


Figure 2 : Mode d'emploi pour concevoir un D.M.C. vierge

Case 11 : Stop ou encore

En résumé

La 11^{ème} étape pour conduire un projet dans l'incertain 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. Le D.M.C. ne nécessite aucune compétence en comptabilité pour être utilisé. 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.

Peter Drucker est certainement l'une des personnalités les plus reconnues du monde des Sciences de Gestion. Il fait partie de ces chercheurs qui ont toujours essayé de produire des travaux actionnables, ancrés dans une légitimité scientifique mais à destination des praticiens. Par conséquent, sa notoriété a largement dépassé les frontières du monde académique. A tel point que de nombreux articles de presse lui attribuent le surnom de "Pape du Management". Professeur à l'Université de New York puis à l'Université de Claremont, il est l'auteur de nombreuses recherches. Eclectique, il a écrit sur l'Innovation, le Marketing, le fonctionnement des entreprises et des administrations, le Leadership, ou encore l'Entrepreneuriat.

Sans qu'il ne l'ait prémédité, Peter Drucker est également l'auteur d'une phrase qui est aujourd'hui souvent reprise par les "coachs de vie" et autres conférenciers qui se chargent de redonner le moral à leurs clients. Cette phrase signale que "le meilleur moyen de prévoir le futur c'est ... de le créer". Si cette formule est engageante, elle nous interroge sur l'influence qu'il est possible d'avoir sur l'état des choses à venir. Peut-on peser sur son propre futur ? Ou sommes-nous destinés à subir les aléas d'un contexte qui nous expose à des événements imprévus sur lesquels nous n'avons aucune prise ?

Loin de vouloir traiter cette question sur un plan philosophique, nous pouvons simplement y apporter un élément de réponse en prenant la place d'un porteur de projet. Dans un environnement incertain, il est impossible d'anticiper les événements à venir. C'est même la propriété retenue pour définir ce qu'est l'incertain. Par extension, le porteur de projet ne peut donc pas "créer pleinement son propre futur" pour reprendre les termes de Peter Drucker.

Sinon, le futur deviendrait totalement prévisible puisqu'il ne dépendrait que du bon vouloir du porteur de projet.

Pour autant, ce n'est pas parce que le porteur de projet n'a pas de maîtrise sur le contexte dans lequel il évolue qu'il doit se contenter de regarder les événements arriver sans agir. Tout l'enjeu pour lui est de parvenir à tirer profit des événements inattendus qui transforment tout ou partie de son projet en cours. Pour cette raison, il est possible de défendre la thèse selon laquelle le porteur de projet choisit en partie son futur. S'il ne peut pas préjuger de la forme finale que prendra son projet, il conserve le pouvoir de décider des réponses qu'il apportera pour faire face aux aléas qui parsèmeront son projet.

Puisque l'environnement mute, il faut que le porteur de projet puisse conserver la liberté d'arrêter son projet s'il s'avère que cette décision est la meilleure. Continuer un projet qui manifestement conduit l'entreprise dans une impasse est une erreur trop souvent commise par les entreprises.

Savoir tuer les projets

La 11^{ème} case du D.M.C. interroge le porteur de projet sur sa volonté de continuer le projet ou au contraire de l'arrêter. Sa décision doit être prise au regard de l'analyse "bénéfices- risques" réalisée dans la case précédente. Si le porteur estime que les risques sont désormais trop élevés relativement aux bénéfices, alors il doit arrêter le projet. Si, au contraire, il évalue que les bénéfices espérés sont supérieurs aux coûts attendus, alors il doit continuer le projet.

Cette case a été pensée pour ne surtout pas laisser à croire qu'un projet doit obligatoirement être exécuté jusqu'à son terme. Les découvertes du porteur, consécutives à ses explorations, peuvent totalement remettre en cause le projet. Parfois, aucun ajustement sur le contenu du projet n'est possible. Dans ce cas, il est préférable d'arrêter.

Dans l'incertain, il est essentiel de surtout laisser aux porteurs de projet la possibilité d'arrêter s'ils estiment que l'entreprise court à sa perte. Savoir tuer un projet est une qualité essentielle. Malheureusement elle est assez peu répandue dans les organisations.

Dans beaucoup d'entreprises les managers montrent des difficultés à tuer les projets parce qu'ils n'y ont pas forcément intérêt. Culturellement et sur le plan des incitations organisationnelles, les entreprises commettent souvent une double erreur : elles valorisent la persévérance de leurs managers et elles célèbrent leurs victoires. Incidemment, elles créent alors une incitation pour les managers à toujours continuer même si tout ce qui se passe autour d'eux devrait les conduire à arrêter.

Le corollaire à ne pas savoir stopper un projet est à la fois simple et grave : la persévérance des managers, recherchée par les entreprises, se transforme en obstination. Pour éviter cet écueil, il est préférable pour les entreprises de célébrer les initiatives, quels qu'en soient les résultats. Récompenser la prise de risque, en cas de succès mais aussi et surtout en cas d'échecs, est certainement la meilleure manière de protéger l'entreprise contre les

comportements jusqu'au-boutistes. En ne célébrant que les victoires, l'entreprise stigmatise les échecs. Elle crée une incitation à ne jamais arrêter les projets pour ne pas avoir à les déclarer comme des échecs. L'entreprise développe alors, au sein de ses équipes, une prédisposition à l'entêtement et à l'obstination.

La méthode des options réelles

Le D.M.C. n'invite pas les porteurs de projet à évaluer les changements à opérer sur un plan financier. Ce choix est motivé par la volonté de rendre l'outil accessible à tous les porteurs de projets, quelles que soient leurs compétences. Il n'est donc pas nécessaire de calculer des ratios comptables pour statuer sur l'intérêt de continuer le projet ou de l'arrêter.

Pour autant, si le D.M.C. est manipulé par un porteur de projet à la fibre comptable ou dans l'obligation d'associer une évaluation financière à son projet et ses évolutions, il est tout à fait acceptable de produire une analyse financière du projet. Dans ce cas, il est indispensable de ne surtout pas retenir la Valeur Actualisée Nette (VAN) ou le Taux de Rentabilité Interne (TRI) comme métriques pertinentes d'évaluation du projet. Dans un environnement incertain, ces deux ratios n'ont pas de sens car ils postulent une connaissance des flux de trésorerie nets futurs associés au projet. Or, l'incertitude empêche d'anticiper proprement les *cash flows* à venir du projet.

Si le porteur souhaite se lancer dans ce genre d'exercice, il est préférable d'évaluer le projet avec la méthode des options réelles. Contrairement aux approches traditionnelles d'évaluation des projets (comme la VAN ou le TRI), cette méthode permet de prendre en considération les effets d'une gestion active du projet au cours du temps. Autrement dit, cette méthode intègre les réponses que le porteur engagera face aux événements qui surviendront au cours du projet. Ce qui est beaucoup plus pertinent pour un projet qui évolue dans l'incertain.

Par exemple, si le porteur estime qu'il existe une possibilité de revendre certains des actifs acquis au cours de son projet, il peut intégrer dans son calcul une option que l'on appelle une *"option d'abandon"*. Si la réussite du projet dépend du fait qu'il réussisse à passer plusieurs étapes qui sont autant de jalons où une décision de type *"go/no-go"* sera prise, le porteur peut prendre en considération cette caractéristique singulière du projet en intégrant dans son calcul d'évaluation des options que l'on appelle des *"options composées"*. Par ailleurs, si le porteur souhaite se laisser la possibilité de passer son projet à l'échelle en fonction de certains critères, il peut aussi le faire en intégrant dans son calcul d'évaluation des options que l'on appelle des options *"de croissance"* ou de *"changement d'échelle"*.

Cette méthode d'évaluation des projets par une analyse des options réelles est directement inspirée des méthodes utilisées en finance de marché. Les formules sont d'ailleurs dérivées des travaux de Fischer Black, Myron Scholes et Bob Merton qui ont obtenu le prix Nobel d'Economie en 1997 pour leurs recherches sur le prix des options financières.

Si le porteur de projet n'est pas familier de ce genre de calculs, nous lui suggérons de ne pas se lancer dans une telle analyse comptable. Dans l'incertain, le bénéficiaire à produire une

évaluation financière objectivée et stricte du projet reste assez faible. Même en intégrant un jeu d'options pour rapprocher le calcul de la réalité du projet.

Décider, c'est bien plus que choisir

Dans cette 11^{ème} case, le porteur doit faire un choix, à savoir arrêter ou continuer son projet. Notons toutefois que ce choix participe d'un processus de prise de décision plus général qui a été réfléchi depuis la première case du D.M.C..

Décider, c'est bien plus que choisir. Choisir consiste simplement à sélectionner une solution parmi un champ des possibles. Décider englobe en revanche tout le processus en amont qui a mis le porteur de projet en position de pouvoir trancher parmi les différentes options. Autrement dit, dans cette 11^{ème} case du D.M.C., il est simplement demandé au porteur de projet de faire "*un choix*". Mais c'est le D.M.C. tout en entier qui lui a permis de "*décider*".

Si nous reprenons les travaux d'Herbert Simon, il est possible d'affirmer que dans cette 11^{ème} case du D.M.C., le porteur peut se contenter de faire un choix en sollicitant sa rationalité "*substantive*". Autrement dit, pour faire le bon choix dans cette case, il lui suffit de revêtir les habits de l'*homo æconomicus* et d'identifier l'alternative (en l'occurrence arrêter le projet ou le continuer) qui maximise ses chances d'atteindre son objectif.

En revanche, pour être certain de prendre la bonne décision concernant le projet qui évolue en environnement incertain, le porteur ne peut plus raisonner uniquement à l'intérieur de la 11^{ème} case. Il faut qu'il considère l'usage qu'il a fait du D.M.C. tout entier. La rationalité dont a fait preuve le porteur depuis le commencement du projet n'est plus "*substantive*" mais "*procédurale*" pour reprendre les termes d'Herbert Simon. C'est-à-dire qu'en utilisant le D.M.C., et en le faisant éventuellement tourner plusieurs fois, le porteur structure un processus décisionnel pertinent qui lui permet d'évaluer de manière séquentielle les alternatives au fur et à mesure de leurs découvertes.

Finalement, pour faire le bon choix dans la case 11 du D.M.C., il convient de procéder à une évaluation correcte des bénéfices et des risques de chaque option (continuer ou arrêter). En revanche, pour prendre la bonne décision concernant le projet dans l'incertain, le porteur de projet doit manipuler correctement l'ensemble du D.M.C.. En suivant nos recommandations dans chaque case, le D.M.C. confère au porteur de projet l'assurance d'une grande rationalité "*procédurale*".

Suite du cas

Pour rappel, nous avons fini de remplir la partie gauche du D.M.C. appliqué à notre propre projet. Ensuite, nous avons réalisé nos explorations. Maintenant, nous sommes en train de remplir la partie droite du D.M.C.. Dans la case précédente, nous avons énuméré les bénéfices et les risques des changements à venir sur le projet.

Pour mémoire, les changements à opérer sur le projet génèrent deux bénéfices. D'abord, ils confèrent une originalité supplémentaire au projet. Ensuite, ils élargissent le champ des possibles en termes de *Business Models*.

Les changements envisagés présentent deux risques limités. D'abord, un risque d'exécution. Ensuite, un risque de dépassement budgétaire. Notre expérience de ce genre de projet nous rend cependant confiants sur sa faisabilité. Quant au risque financier, nous pouvons mettre en place des stratégies opérationnelles frugales pour contenir les coûts du projet.

La 11^{ème} case du D.M.C. nous demande formellement de prendre position sur le fait de continuer ou d'arrêter le projet.

La balance "*bénéfices-risques*" plaide incontestablement pour que nous continuions le projet en y intégrant les transformations discutées à la suite des explorations. Nous affirmons donc que le projet mérite d'être continué.

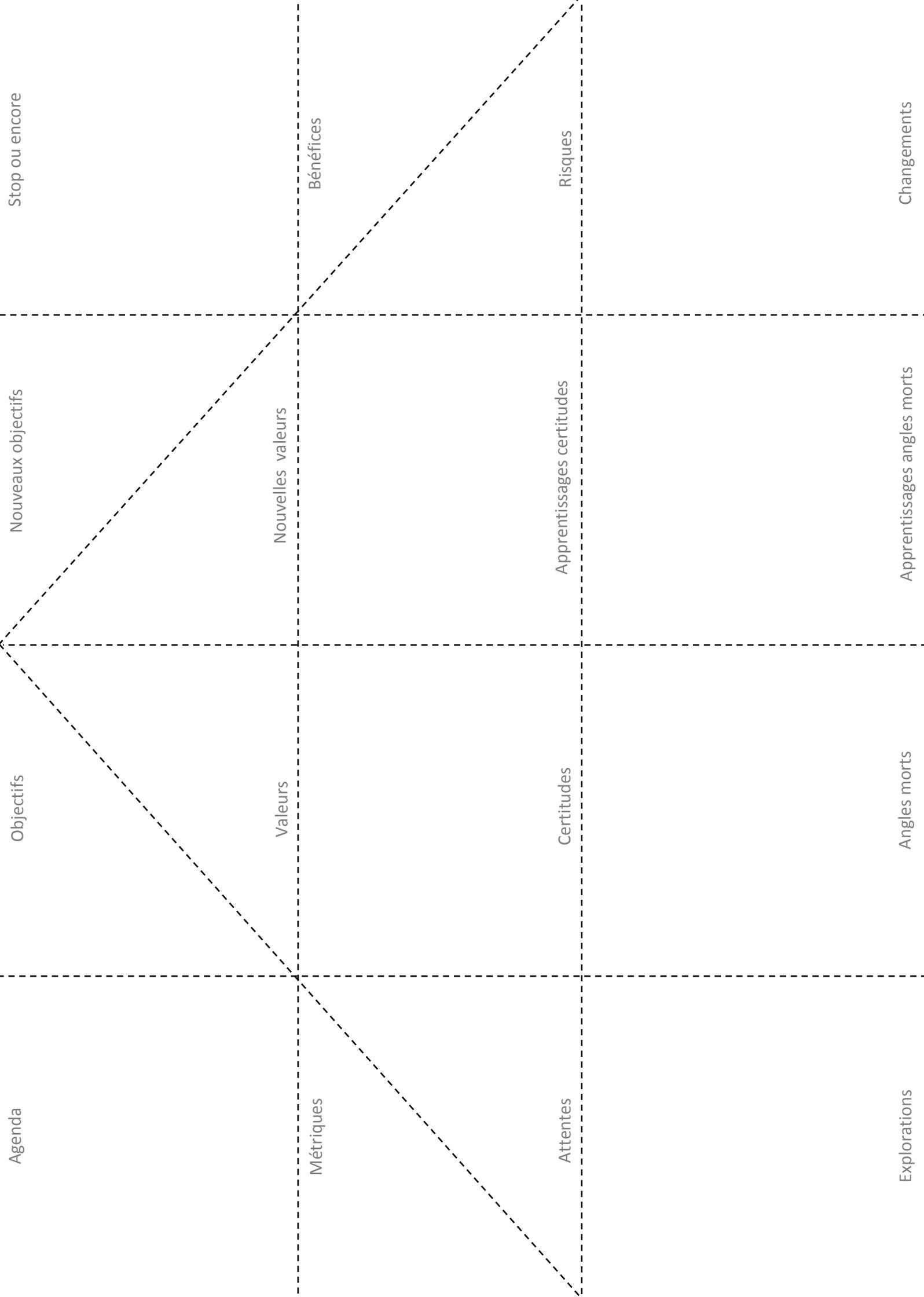
Notons que nous avons déjà eu l'expérience d'arrêter certains projets, auparavant dans notre carrière. Nous sommes conscients qu'il est essentiel de savoir mettre un terme aux projets en perte. Notre choix de continuer ce projet n'est donc pas consécutif à une éventuelle crainte des conséquences de son arrêt.

Nous choisissons de ne pas nous lancer dans une évaluation financière du projet pour statuer sur son prolongement. Une évaluation subjective des bénéfices et des risques nous semble être suffisante pour statuer sur l'intérêt à continuer le projet.

Annexes

<p>6 Agenda</p> <p>Exploration (1) : Mardi</p> <p>Exploration (2) : Mercredi</p>	<p>1 Objectifs</p> <p>Vidéos de qualité</p> <p>Vidéos virales</p> <p>Vulgariser le savoir scientifique</p>	<p>12 Nouveaux objectifs</p> <p>Construire un outil actionnable d'aide à la décision dans l'incertain</p> <p>Embarquer le savoir scientifique dans un outil pour offrir des solutions aux professionnels</p>	<p>11 Stop ou encore</p> <p>Encore !</p>
<p>5 Métriques</p> <p>(1) Nombre d'idées nouvelles sur le marché</p> <p>(2) Nombre d'idées nouvelles sur le produit</p> <p>(1) Savoir quel positionnement choisir</p> <p>(2) Obtenir des idées sur le produit</p>	<p>1 Valeurs</p> <p>2 Certitudes</p> <p>Thème de l'incertain apprécié par les praticiens</p> <p>Budget fixe</p>	<p>12 Nouvelles valeurs</p> <p>7 Découvertes certitudes</p> <p>Doute sur l'appétence des praticiens pour le thème en raison de la faible audience des vidéos sur Youtube, Coursera et LinkedIn.</p> <p>Les praticiens cherchent peut-être davantage des solutions (contenus actionnables) plutôt que des vidéos</p>	<p>10 Bénéfices</p> <p>Originalité du produit</p> <p>Champ des possibles élargi en termes de <i>Business Models</i></p> <p>Risque d'exécution</p> <p>Dépasser le budget</p>
<p>5 Attentes</p> <p>4 Explorations</p> <p>(1) Regarder l'état de l'art des vidéos sur l'incertitude sur les plateformes de contenus à destination des pros (Youtube, LinkedIn, Coursera, ...)</p> <p>(2) Contacter Maxime pour connaître son avis sur le projet</p>	<p>3 Angles morts</p> <p>Etat concurrentiel sur les plateformes de contenus à destination des pros (Youtube, LinkedIn, Coursera, ...)</p>	<p>10 Risques</p> <p>8 Découvertes angles morts</p> <p>Contenus atomisés, inactionnables et mono-disciplinaire</p> <p>Praticiens en manque de temps pour consommer des contenus sérieux => Travailler les usages => considérer une stratégie omnicanal (podcast / livre / LinkedIn /...)</p>	<p>9 Changements projet</p> <p>Concevoir un outil d'aide à la décision en incertain</p> <p>Adopter une approche pluridisciplinaire</p> <p>Développer une stratégie omnicanal : vidéos, Podcast et livre</p>

Figure 6 : D.M.C. appliqué au cas déroulé tout au long du livre



Agenda

Objectifs

Nouveaux objectifs

Stop ou encore

Métriques

Valeurs

Nouvelles valeurs

Bénéfices

Attentes

Certitudes

Apprentissages certitudes

Risques

Explorations

Angles morts

Apprentissages angles morts

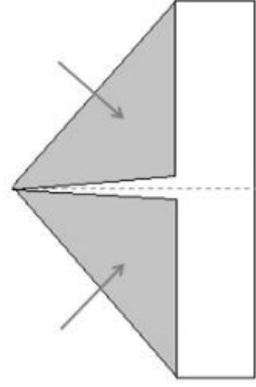
Changements

Mode d'emploi pour concevoir un D.M.C.



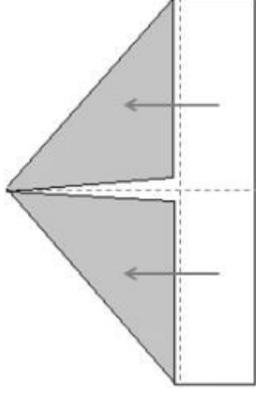
Etape 1

Pliez une feuille



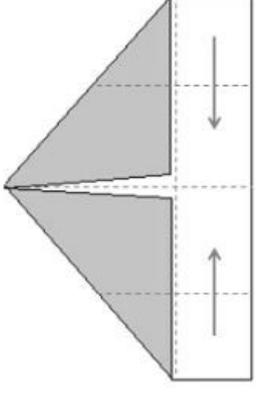
Etape 2

Rabattez les coins



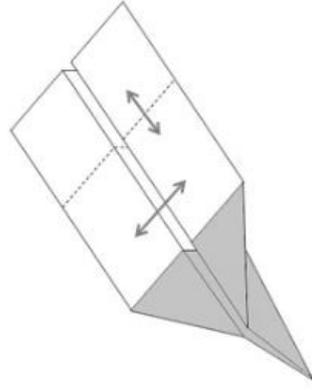
Etape 3

Remontez la base



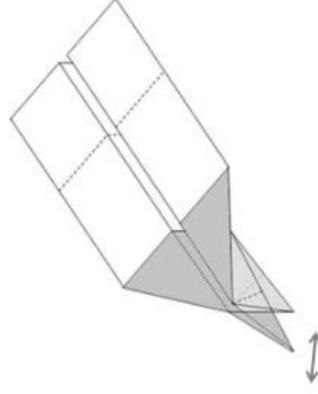
Etape 4

Inclinez les ailes



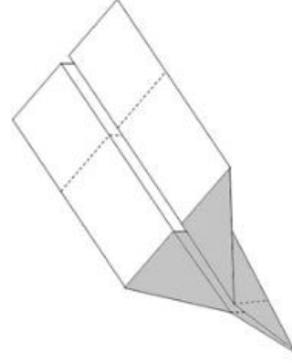
Etape 5

Formez l'avion



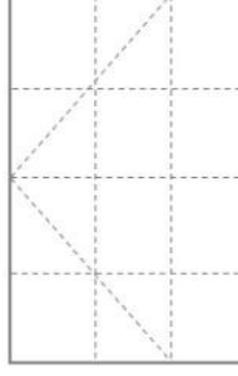
Etape 6

Pliez le bec



Etape 7

Recentrez le bec



Etape 8

Dépliez l'ensemble