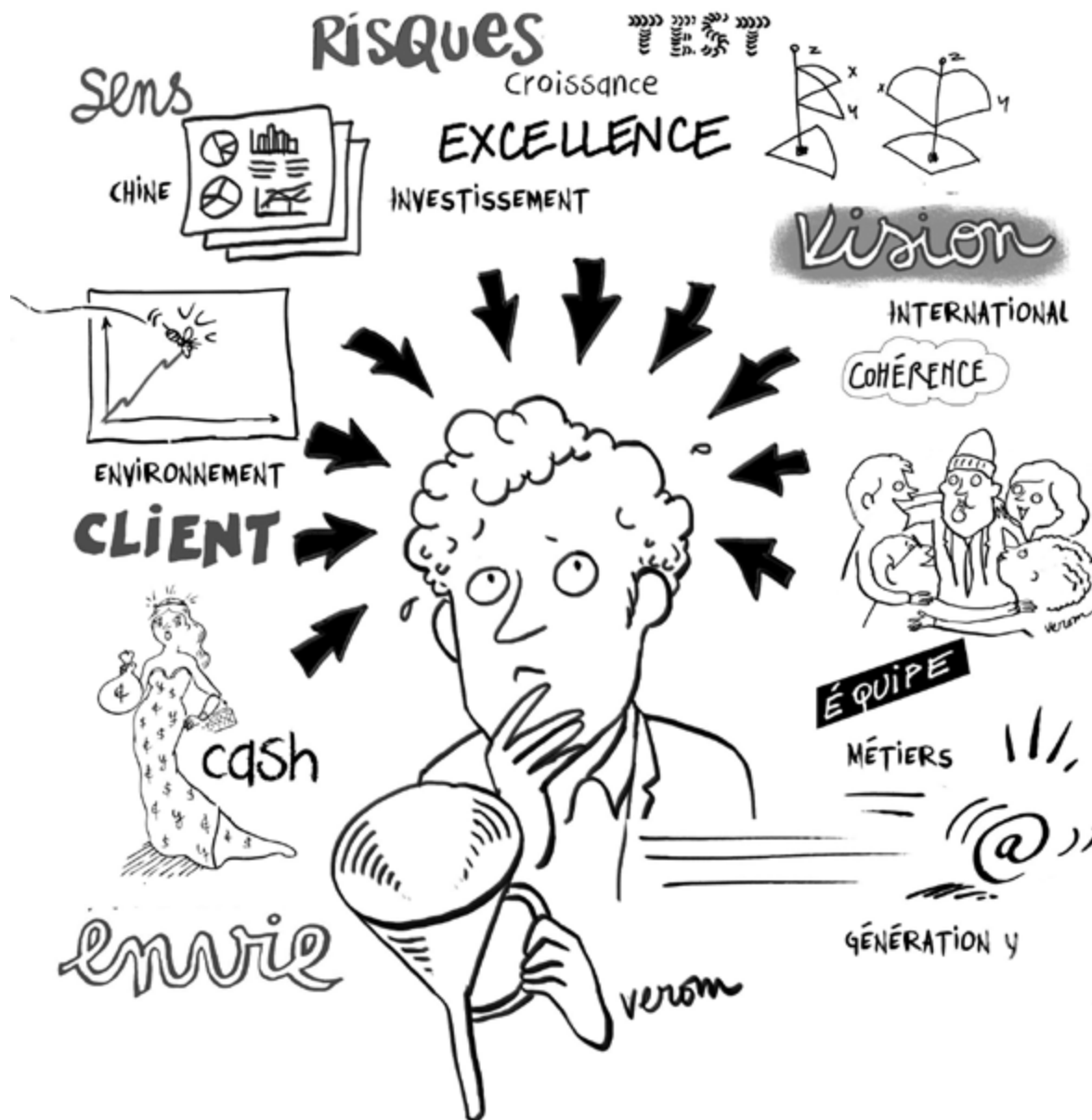
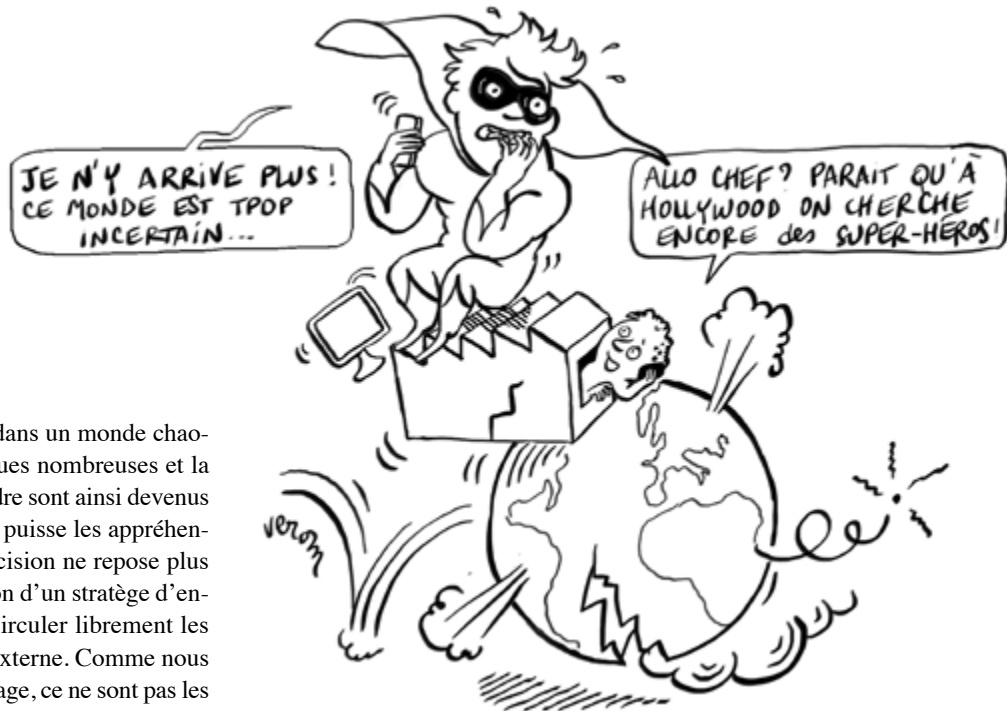


Préambule



entreprise, c'est un lieu de prise de décision. Des milliers de décisions sont prises chaque jour qui auront une incidence sur l'activité, le mode de fonctionnement et la performance de cette dernière. Évidemment, ces décisions n'ont pas toutes la même importance. Certaines décisions au caractère répétitif pourront être traitées par des processus standardisés, comme le déclenchement d'une commande ou la révision d'un budget par exemple. Pour les autres : décider d'acquiescer ou non un brevet ? À quel moment ? Pourquoi celui-là ? Quel est le risque ? Décider d'investir en créant une nouvelle filiale ? Oui mais au détriment d'un autre département, est-ce bien raisonnable ? Que va-t-on perdre ? Bref, pour toutes ces décisions, il est nécessaire d'intégrer une multitude de facteurs mais aussi d'acteurs aux expertises et aux points de vue parfois divergents. Être décideur, c'est devoir tenir compte de contraintes environnementales, économiques, réglementaires, mais aussi de l'humeur de Catherine de la comptabilité, du manque d'expérience de l'équipe commerciale, de la surcharge d'activité liée au closing trimestriel, des opinions des membres du comité de direction... Et maintenant, on nous dit en plus qu'il faut intégrer l'usager dans les décisions : ses émotions, ses expériences, ses pratiques... Et le digital, qui change en profondeur les processus de relation client, ajoute à cela une exigence d'immédiateté. C'est comme si le client était autour de la table et pouvait désormais participer à la prise de décision. Il s'avère donc particulièrement délicat pour les décideurs de passer au tamis tous ces paramètres disparates – et souvent conflictuels – pour répondre à des problèmes toujours plus complexes et changeants.





Les organisations évoluent de plus en plus dans un monde chaotique où l'incertitude est élevée, les inconnues nombreuses et la visibilité fort réduite. Les problèmes à résoudre sont ainsi devenus trop complexes pour qu'une seule personne puisse les appréhender dans leur globalité. La qualité d'une décision ne repose plus uniquement sur l'expérience ou sur l'intuition d'un stratège d'entreprise isolé, mais sur sa capacité à faire circuler librement les connaissances et les idées, en interne et en externe. Comme nous le verrons dans la première partie de cet ouvrage, ce ne sont pas les compétences des décideurs qui sont à remettre en cause mais les grilles managériales et les outils d'aide à la décision qui n'ont pas encore intégré le rythme soutenu de ces changements, réduisant la visibilité et rendant fragile toute prospective. Pour être capable d'entreprendre les décisions imaginées et de construire l'avenir, ce n'est plus seulement le "chef" qui doit décider mais tous les acteurs qui seront concernés par ces changements.

Le décideur super-héros n'existe plus !
Un dirigeant qui considère qu'il est le seul à détenir la vérité sur le marché et les stratégies à adopter ne peut mettre en mouvement l'entreprise durablement.



Agilité, innovation, efficience, alignement... les décideurs doivent expérimenter de nouvelles approches créatives et collaboratives permettant de répondre aux défis stratégiques de l'entreprise.

En matière de prise de décision, tout repose sur la capacité à mobiliser et à aligner les parties prenantes dans des situations complexes où coexistent la diversité des expertises, des savoir-faire, des idées et des opinions. Il est par conséquent nécessaire de s'ouvrir à de nouvelles approches de la décision, plus à même d'aider l'entreprise à penser, à décider et à agir de manière participative. Cet ouvrage a été conçu dans cette optique : il propose aux décideurs d'expérimenter les apports du *crobard*, du dessin d'humour ou encore du *scribe* pour accompagner et enrichir le processus de prise de décision. Faut-il posséder un bon "coup de patte" pour mettre en pratique cette approche ? La réponse est assurément non, et mieux décider grâce au dessin n'a rien à voir avec un quelconque talent artistique. Bon nombre de décideurs que nous rencontrons ont peu confiance en leurs capacités créatives. Quant à imaginer utiliser le dessin, voire même, dessiner soi-même dans le cadre professionnel, il y a un pas qui paraît infranchissable. Ce livre vous aidera à bousculer vos idées reçues sur l'usage du dessin et vous encouragera à explorer votre créativité pour booster toutes vos prises de décision.

Le **crobard** désigne une représentation simplifiée, proche du gribouillis ou du brouillon, qui permet d'illustrer rapidement une idée, sans entrer dans le détail.

Le **scribe** désigne une fresque d'idées, proche de la carte heuristique, qui permet de modéliser en temps réel une discussion de groupe.