

## ACCOMPAGNEMENT DE LA PRISE DE DÉCISION

### Vision

**La décision**, c'est-à-dire choisir une solution en comparant plusieurs possibilités, **peut se catégoriser selon ses impacts** (selon Igor Ansoff), mais également **selon son degré de complexité**.

**Ainsi, nous dénombrons plusieurs types de décisions :**

- **Les décisions stratégiques**, prises par la Direction Générale, elles concernent les orientations générales, ont une **implication sur le long terme et engagent l'avenir de l'entreprise**. Elles comportent un **risque important du fait des incertitudes, de l'instabilité et des changements rapides qu'elles induisent** (lancement d'un nouveau produit, abandon d'une activité, fusion avec une autre entreprise,...).
- **Les décisions tactiques**, prises par le management, elles ont une **implication sur le moyen terme et des conséquences importantes**. Elles comportent un **risque moyen du fait de relations de causes à effets peu perceptible et de solutions multiples** (lancement d'une campagne publicitaire, acquisition de matériel de production, recrutement d'un cadre dirigeant,...).
- **Les décisions opérationnelles**, également prises par le management, elles ont une **portée limitée et comportent un risque mineur du fait d'un contexte stable et de changements induits prévisibles** (achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail,...).

Si l'entreprise s'est organisée pour traiter de manière de plus en plus industrielle les décisions opérationnelles voire tactiques, **l'accélération des événements économiques, sociaux et sociétaux** nécessitent une plus grande prise en compte de facteurs exogènes à l'entreprise dans les décisions que celle-ci doit prendre.

Mettre en place une gouvernance permettant d'identifier avec méthode de manière holistique l'ensemble des décisions auxquelles l'entreprise doit répondre est devenu aujourd'hui un enjeu de survie.

### Convictions

S'appuyant sur **l'analyse d'événements majeurs**, comme « Pearl Harbor » ou le « Watergate », Irving Janis a démontré que **des groupes composés de professionnels de haut niveau, de responsables ou d'experts, devant une crise, sont souvent victimes du syndrome du « Groupthink » qui les pousse à sous-évaluer les risques ou à prendre de mauvaises décisions**. Ce syndrome se décrit au travers de 8 symptômes distincts qui se renforcent mutuellement (l'illusion de l'invulnérabilité, la rationalisation, la croyance en la supériorité morale et intellectuelle, la transformation de l'opposant en stéréotype,...).

**Pour pallier à ce syndrome, plusieurs mécanismes permettent d'éviter l'emprise de la pensée de groupe**, nécessitant cependant d'être adaptés à la gouvernance, à la culture et aux valeurs partagés par la Direction Générale, le management ou les collaborateurs de l'entreprise :

- Placer la responsabilité et l'autorité de la prise de décision finale dans les mains d'une seule personne, vers laquelle les autres se tournent pour avis ;
- Présélectionner une personne qui aura le rôle de s'opposer à toute suggestion présentée, aidant ainsi les différents membres du groupe à présenter leurs propres idées, et mettant en évidence les défauts de raisonnement des autres ;
- Mettre à disposition un moyen anonyme de rétrocontrôle (feedback). Les points de vue négatifs ou dissonants peuvent ainsi être exprimés sans que l'individu soit identifié. De cette façon, le capital social du groupe est préservé, puisque tous les membres du groupe ont autant de chance d'être à l'origine du désaccord ;
- Diviser régulièrement le groupe en sous-groupes qui travaillent séparément et confrontent ensuite leurs résultats ou mettre en place d'autres groupes ou experts qui travaillent en parallèle sur le même problème ;
- Prendre ses distances lorsqu'on a conscience de la domination d'une pensée au sein d'un groupe.

**Ainsi, pour être à même d'accompagner la prise de décision de l'entreprise, et faire en sorte que ces dernières soient prises de la manière la plus objective possible, il est indispensable d'adapter sa gouvernance pour obtenir des réponses holistiques, challengées et validées avant leur communication.**





Philippe  
AUTHER



Stéphane  
BALIGAND



Olivier  
CUISINIER



Charles  
DEFFAINS

Howard Partners, c'est avant tout une aventure humaine, celle de 4 **co-fondateurs**, issus de différents cabinets de conseil de renom, animés par une vision et une ambition communes, celle de l'autonomie, incarnée par Howard Roark\*.

*« Quand une intuition se renouvelle, c'est plus qu'une intuition, c'est sans douter un projet »*

Aude de Thuin  
Fondatrice « Women in Africa »

### Une vision humaniste

Les consultants d'Howard Partners développent une vision, celle de l'Humain, et savent l'incarner en cohérence. Ils perçoivent les nouvelles technologies, comme des accélérateurs d'une transition sociétale inéluctable et plus profonde.

### Une approche éminemment holistique des problèmes

« Human ahead » traduit l'ambition du cabinet Howard Partners d'appréhender la complexité des projets des clients d'une manière holistique, c'est-à-dire en intégrant l'ensemble des leviers, qu'ils soient stratégiques, métiers, organisationnels, technologiques, avec la volonté d'anticiper les impacts sur les humains, à la fois collaborateurs, dirigeants, actionnaires, citoyens.

### Des méthodologies « Human ahead »

Le cabinet Howard Partners développe des méthodologies, basées sur les savoir-faire des grands cabinets, tout en incluant des pratiques issues de la socio-dynamique et des outils d'identification et de mesure des impacts des décisions de l'entreprise en matière de partage des richesses, de partage du pouvoir, d'environnement, de société.

### Howard Partners, un partenaire au service des grandes problématiques des entreprises face à la rupture technologique et sociétale :

- Accompagner la transition sociétale des entreprises.
- Redonner du sens à l'entreprise.
- Concilier éthique et données.
- Faire de la réglementation une opportunité.

### Des Senior Advisors, sources d'inspiration et d'innovation



Diana  
BRONDEL



Denis  
JACQUET



Céline  
MAS



Thomas  
SORREDA

### Howard Partners, au cœur d'un écosystème, pour répondre à des problématiques complexes des dirigeants :

- Les consultants d'Howard Partners sont ainsi fiers de leur métier et œuvrent pour ce retour aux fondamentaux. Ils se considèrent comme des « **chefs d'orchestre** », qui savent comprendre les enjeux métiers des dirigeants, identifier le « caillou dans la chaussure » et construire des **solutions opérationnelles « taylor-made »** en actionnant des compétences multiples.
- Pour ce faire, le cabinet Howard Partners anime **un écosystème d'expertises**.

Benchmarking



Iéation et Gamification



Innovation Technologique



Formation et Coaching



#### \*Pourquoi ce nom ?

Howard Roark, principal personnage du roman « La source vive », est un architecte dans le New-York du début du XXème siècle. Passionné par son métier, il assume sa propre vision d'une nouvelle façon de construire, en résistant aux effets de mode. Tirant pleinement bénéfice de l'avènement du béton armé, ses œuvres sont qualifiées d'innovantes.