

Gestion de la crise

Réduire l'impact de la COVID-19 en Amérique latine et en Afrique

Session 1 | 25 juin 2020

Point de santé publique – Dr Cyrus Shahpar

« Point sur la situation et sujet spécial : gestion évolutive »

Fondamentaux du leadership en temps de crise – Prof. Rawi Abdelal

« Futurs possibles : Maîtriser l'outil de gestion de planification des scénarios »

SANTÉ PUBLIQUE

Point sur la situation, Dr Cyrus Shahpar – Informations importantes

Données OMS (au 23 juin 2020)	Amérique latine	Afrique
Nombre total de cas	2 067 856	232 215
Nombre de cas au cours des dernières 24 heures	39 532	7 542
Nombre total de décès	96 016	5 117
Nombre de décès au cours des dernières 24 heures	2 108	121

Sujet spécial, Dr Cyrus Shahpar – Informations importantes

Utilisez les données pour comprendre comment vous vous en sortez. Quelques indicateurs clés à prendre en compte :

- Nb de cas
- Nb de tests
- Nb d'hospitalisations
- Nb de décès

Il n'existe pas d'indicateur unique qui représente l'état ou la tendance de la maladie ; la clé consiste à comprendre comment associer certains indicateurs pour comprendre la situation actuelle. Notamment :

- Nb de cas et nb de tests
- Nb de cas et nb de décès

Pour d'autres ressources COVID-19 du Partenariat pour des villes saines (Partnership for Healthy Cities), notamment une bibliothèque de documents en anglais, espagnol, portugais et français, consultez

<https://cities4health.org/>

LEADERSHIP DE CRISE

Enseignant à la faculté, Prof. Rawi Abdelal – Informations importantes

Le changement est difficile en toutes circonstances. Souvent, pour les responsables municipaux, le défi est de diriger le changement mais, en ce moment, **le changement vous dirige**. Où va-t-il nous conduire ?

Bien sûr, personne n'a la réponse, mais vous devez néanmoins organiser l'avenir.

Pour vous aider à organiser vos idées et vos conversations, il vous faut un moyen de tenir compte des principales incertitudes. Il vous faut un moyen de décrire un nombre limité d'avenirs plausibles et de les planifier. C'est l'essence même de **l'analyse des scénarios** : dresser la cartographie de ces futurs plausibles et les utiliser comme base de planification.

Posez-vous les questions suivantes : Si un visiteur du futur vous rendait visite lors de votre prochaine réunion téléphonique d'équipe, que voudriez-vous savoir ? La réponse à cette question est le début de votre liste **d'incertitudes**, et la première étape dans votre processus de planification des scénarios :

1. Dressez la liste des principales incertitudes.
2. Choisissez les deux principales. (Idéalement, elles servent d'indicateurs à de nombreuses autres.)
3. Dessinez une « grille de scénarios ».
4. Donnez un nom à chacun des quatre scénarios.
5. Estimez la probabilité de réalisation de chaque scénario.
6. Discutez-en avec votre équipe.
7. Recommencez.



Question : Si un visiteur du futur passait vous voir et que vous puissiez lui demander « *Qu'est-ce qui s'est passé concernant... ?* » Que lui demanderiez-vous ? (principales incertitudes)

Ma réponse...

Mise en pratique, Rawi Abdela – Informations importantes

La cartographie des scénarios nous aide à faire face aux incertitudes et à planifier l'avenir

- Dans les environnements qui résistent au changement, peu enclins au risque et obsédés par les données, la cartographie de scénarios est un outil de planification trop peu utilisé.
- Au lieu de s'appuyer sur les hypothèses habituelles ou de tenter de prédire l'avenir à l'aide d'une analyse quantitative, cet outil fait appel à nos talents humains les plus fondamentaux : l'imagination et la narration.

Organisations qui participent à la planification des scénarios :

- Faire en sorte que la stratégie soit « bonne ».
 - Elles développent une vision commune des futurs problématiques et un ensemble d'efforts expérimentaux pour les résoudre.
- Bâtir une organisation pour accompagner la stratégie.
 - Elles allouent des ressources et du temps aux nouvelles activités et gèrent le problème des choses qui « empirent avant de s'améliorer ».
 - Elles adoptent volontairement la tension entre le dynamisme entrepreneurial d'une part, et le contrôle et la coordination d'autre part.
 - Elles s'engagent à s'adapter au changement organisationnel et à l'innovation en s'appuyant sur des valeurs culturelles/émotionnelles profondes.

Rassembler l'imagination, l'expertise et l'expérience collective de votre équipe vous aidera à :

- Structurer la confusion actuelle.
- Persuader votre entourage de se préparer à plusieurs futurs possibles.
- Améliorer les processus de prise de décision.

Considérations : [de [« Living in the Futures »](#) par Angela Wilkinson et Roland Kupers]

Pour rappel, l'objectif de la planification des scénarios n'est pas de prédire l'avenir. La « valeur réside [plutôt] dans la manière dont les scénarios sont intégrés dans les processus organisationnels tels que l'élaboration de stratégies, l'innovation, la gestion des risques, les affaires publiques et le développement du leadership, et fournissent des liens vitaux qui les relient. » Wilkinson et Kupers suggèrent quelques considérations importantes :

- La plausibilité d'un scénario donné est plus importante aux fins de planification que sa probabilité. Les scénarios avec un « fil conducteur logique » facilitent l'application des jugements et des intuitions.
- Les scénarios doivent remettre en question les hypothèses sur le statu quo tout en laissant suffisamment de ce qui est familier intact pour permettre une planification engagée.
- Rendez l'histoire mémorable, mais découragez l'attachement à une seule histoire.
- Limitez le nombre de scénarios à envisager et évitez la tentation de créer une « solution intermédiaire ».
- Utilisez des données et des analyses quantitatives pour compléter la narration et explorer différents scénarios plus en détail, mais ne laissez pas les chiffres prendre le dessus sur les échanges.
- Impliquez les parties prenantes externes dans l'analyse des scénarios pour élargir l'expertise et renforcer les relations.
- Utilisez des scénarios comme outil de médiation pour encourager le dialogue et gérer les désaccords.
- Intégrez la cartographie et l'analyse des scénarios dans les processus de planification stratégique afin de mieux comprendre comment vos capacités s'adaptent et interagissent avec les différents futurs possibles.

Autres ressources :

- [« Scenario Planning and Strategic Forecasting » par Jay Ogilvy dans Forbes](#)

Actions possibles :

- Mettre en pratique l'outil de planification de scénarios seul, en commençant par la liste des principales incertitudes
- Réunir l'équipe et travailler ensemble avec l'outil de planification des scénarios.
- Utiliser l'exercice de planification des scénarios pour prendre des décisions et préparer plusieurs futurs possibles.
- Envisager d'utiliser cette analyse pour influencer vos communications publiques lorsque vous préparez votre ville à ce qui va suivre.