

Les outils de décision

WILLIAM FOURMENTAL^[1]

À l'issue d'une séance de brainstorming, le groupe de travail doit hiérarchiser les idées exposées afin d'en choisir les meilleures. Nous vous proposons deux outils adaptés à ce tri : le vote pondéré et le tableau de décision.

Il existe de nombreux outils de décision dont l'objectif est de classer des idées. Ils ont souvent en commun le fait de voter, mais n'ont pas tous la même durée d'exécution ni le même résultat. Si l'on prend par exemple un simple vote à main levée, en demandant aux participants s'ils sont pour ou contre chacune des idées retenues, on a certes l'avantage d'obtenir rapidement une réponse, mais on prend le risque d'avoir un classement dénué d'objectivité. En effet, si aucun critère n'est défini par le groupe, le vote classique fait appel, entre autres, à l'affectif, et les choix qui en découlent ne sont donc pas exempts d'une certaine subjectivité. Si l'on veut éviter cela, on peut ajouter des critères pour interroger les participants sur des données objectives qui permettront d'obtenir un classement d'idées plus fiable. Nous vous proposons donc deux outils qui répondent à ces deux situations, le *vote pondéré* et le *tableau de décision*. Dans la démarche de créativité, ils sont situés dans la phase de cristallisation, et permettent d'atteindre le jalon 3.

● Pour quoi faire?

Les outils de décision sont indispensables au tri des idées émises par un groupe de travail. Ils permettent, par un vote, de classer démocratiquement, de la meilleure à la moins bonne, les solutions retenues.

[1] professeur de génie mécanique-productique au lycée Gustave-Eiffel de Cachan (94).

Mots-clés

créativité, innovation, outil et méthode

● Quand les utiliser?

Les outils de décision se situent idéalement en aval d'un brainstorming dans la démarche de créativité. Ils sont aussi très usités dans les processus d'amélioration de la qualité, notamment pour hiérarchiser les causes probables d'un problème, ou pour retenir les solutions les plus pertinentes à un dysfonctionnement constaté.

● Comment faire?

Les deux outils que nous vous proposons reposent tous les deux sur le principe du vote. Le tableau de décision fonctionne avec des critères et demande une séance assez longue, mais permet d'obtenir un résultat très rigoureux. Le vote pondéré est d'une durée moindre, mais présente l'inconvénient d'un résultat plus subjectif. On pourra donc utiliser l'un ou l'autre selon l'importance du sujet à traiter et en fonction du temps alloué à la séance. Une séance ne peut être réussie que si chacun connaît parfaitement la règle du jeu de la technique retenue.

Le vote pondéré

Le principe du vote pondéré est de donner aux votants un nombre de poids défini que chacun devra répartir sur les différentes idées retenues en amont par le groupe. Ensuite, l'animateur collectera l'ensemble des votes afin de classer dans l'ordre décroissant les idées ainsi évaluées. Cette technique est rapide mais très subjective.

● Étape 1 : choisir le barème de notation

Le groupe doit décider du nombre de poids qui servira au vote, chaque poids ayant une valeur différente. C'est ce principe qui va permettre à chacun d'évaluer les idées. Si l'on décide par exemple d'utiliser 5 poids, chaque participant devra alors attribuer 1 poids de 5 unités pour l'idée qui semble la meilleure, 1 poids de 4 unités pour l'idée qui vient en 2^e position, et ainsi de suite jusqu'à la 5^e idée.

Avec l'expérience, les groupes sauront le nombre de poids à utiliser selon le nombre d'idées de départ et pourront donc gagner du temps en se passant de cette première phase.

● Étape 2 : procéder au vote

Le groupe procède au vote individuel dans le secret le plus total afin d'éviter tout risque d'influence.

● Étape 3 : collecter les résultats

L'animateur demande aux participants de donner le résultat de leur vote à tour de rôle. Ces résultats sont inscrits dans un tableau **1** vidéoprojeté ou réalisé sur *paperboard*. Ils sont ensuite additionnés pour faire apparaître le total de points alloués à chaque idée.

Idée	Participants						Total	Classement
	Kévin	Léa	Moussa	Mélanie	Diego	Ingrid		
A	2	1		3	1	1	8	5
B		2					2	7
C	4			5			9	4
D			5			2	7	6
E	5				4		9	4
F	1	4	2				7	6
G			3	1	3	4	11	2
H			1				1	8
I	3	5	4	4	5	5	26	1
J							0	Éliminée
K		3		2	2	3	10	3

1 Exemple de tableau de collecte du vote pondéré

Les outils de décision en bref

	Le vote pondéré	Le tableau de décision
Pour quoi faire ?	Pour hiérarchiser en groupe les idées issues d'un brainstorming	
Quand l'utiliser ?	Dans la phase de classement des idées	
Comment faire ?	1. Choisir le barème de notation 2. Procéder au vote individuel 3. Collecter les résultats des votes 4. Classer les idées	1. Choisir les critères 2. Choisir le barème de notation 3. Procéder au vote individuel 4. Collecter les résultats des votes 5. Classer les idées
Points forts	Séance courte	Résultats objectifs Toutes les idées sont retenues et classées
Points faibles	Résultats subjectifs à l'issue du vote Élimination de certaines idées	Séance longue

Idée	Tableau de décision individuel de Léa					Total
	Critères					
	Innovant	Ergonomique	Écologique	Économique	Réaliste	
	4	3	5	2	2	
A	3	1	3	1	1	9
B	2	2	1	0	0	5
C	4	3	5	1	2	15
D	3	2	5	1	1	12
E	3	3	0	2	2	10
F	4	2	2	1	1	10
G	1	3	3	1	2	10
H	4	2	4	2	2	14
I	2	3	5	1	2	13
J	3	2	4	0	0	9
K	3	3	2	0	2	10

2 Exemple de tableau de décision individuel

Idée	Participants						Total	Classement
	Kévin	Léa	Moussa	Mélanie	Diego	Ingrid		
A	11	9	7	10	13	8	58	7
B	8	5	4	6	5	5	33	8
C	13	15	13	16	15	14	86	1
D	11	12	12	12	10	11	68	4
E	8	10	8	9	11	8	54	8
F	11	10	10	11	8	9	59	6
G	11	10	11	8	8	10	58	7
H	15	14	11	12	12	12	76	3
I	15	13	14	13	15	14	84	2
J	11	9	9	10	13	12	64	5
K	10	10	8	10	8	8	54	8

3 Exemple de tableau de décision collectif

● Étape 4 : conclure

Pour finir, il suffit d'écrire dans le tableau le numéro de classement de chacune des idées. L'idée la plus plébiscitée (n° 1) apparaîtra ainsi clairement, et la séance pourra prendre fin. Nous pouvons constater que dans notre exemple l'idée J est éliminée, car aucun participant n'a mis de poids dessus **1**.

Au cours du temps, il est possible que l'idée retenue avorte pour des raisons techniques ou financières. Il est donc indispensable de conserver les résultats du vote pour pouvoir éventuellement se replier sur la solution n° 2, et ainsi de suite.

Le tableau de décision

Appelé aussi *grille multicritère* ou *matrice de Bayes*, le tableau de décision est utilisée dans un processus comportant cinq phases. Son principe est de voter pour chaque idée selon des critères. La séance dure plus longtemps qu'avec le vote pondéré, mais le résultat est bien plus objectif.

● Étape 1 : choisir les critères

Sous l'impulsion de l'animateur, le groupe doit choisir des critères qui serviront à évaluer chacune des solutions proposées. Cette phase est très importante, car ces critères sont le point fort de la méthode. Le choix pourra donc avantageusement se faire avec un brainstorming... accompagné d'un des deux outils de décision présentés ici ! Concernant la créativité, parmi les critères définis par le groupe, on peut par exemple trouver : innovant, ergonomique, écologique, économique, réaliste.

● Étape 2 : choisir le barème de notation

Comme pour le vote pondéré, le groupe doit décider d'un nombre de poids qui servira au vote, mais l'objectif est un peu différent. Cette fois, les poids seront attribués et figés pour chaque critère avant de procéder au vote. Si l'on considère par exemple que l'impact environnemental est très important, on attribuera un poids fort au critère écologique.

● Étape 3 : procéder au vote

Les participants se verront remettre par l'animateur une feuille individuelle vierge dans laquelle ils reporteront les critères (2^e ligne), leurs poids (3^e ligne) et les idées retenues (colonne de gauche) **2**. Ils évalueront alors secrètement les différents critères pour chacune des idées. Bien entendu, la note ne peut pas dépasser la valeur maximale du critère ; dans le tableau **2**, on voit par exemple que l'idée C a reçu le maximum de points (4) pour le critère « innovant ». Pour finir, chacun fera le total de ses points dans la colonne de droite.

● Étape 4 : collecter les résultats

La collecte se fait dans un tableau identique à celui du vote pondéré, visible par l'ensemble du groupe **3**. On observe que toutes les cases sont remplies, car cette fois il n'y a pas de limite au nombre de poids par participant.

● Étape 5 : conclure

Il faut procéder comme pour l'étape 4 du vote pondéré afin de montrer le classement des idées, et mettre en exergue l'idée n° 1 et les suivantes. L'animateur conservera le tableau final pour les mêmes raisons que pour le vote pondéré. ■