

Aider à la décision

<ul style="list-style-type: none"> > Hiérarchiser les priorités > Choisir les bonnes solutions 	<ul style="list-style-type: none"> > Hiérarchiser les priorités <ul style="list-style-type: none"> - La matrice d'Eisenhower - Le diagramme de Pareto - Les arbres d'objectifs - Le diagramme d'affinités - La méthode Philips 6.6 > Choisir les bonnes solutions <ul style="list-style-type: none"> - La matrice de compatibilité - Le vote pondéré - Le tableau Multi-critères 	<h1>5.</h1>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------

METHODES

Les méthodes d'aide à la décision permettent non seulement de fournir l'information mais de choisir parmi plusieurs propositions, en fonction de critères établis.

La matrice Eisenhower

MÉTHODE

matériel nécessaire :
papier
crayon



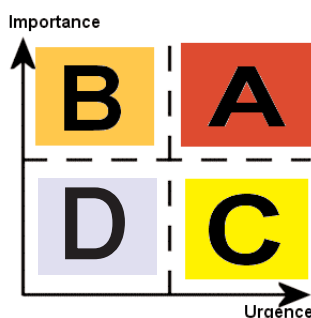
Objectif

La matrice Eisenhower est un outil de classification méthodique des priorités et d'appréciation des urgences, permettant la gestion et la régulation des activités.

Méthodologie - Démarche

- 1 – Les finalités de cette matrice sont :
 - > Apprécier les tâches à accomplir en terme de priorité
 - > Permettre de se consacrer aux tâches pour lesquelles on a le plus :
 - de compétences
 - de temps
 - de pression
 - > Identifier les tâches à déléguer
 - > Gérer les capacités disponibles en cas de surcharge
 - > Limiter la perte de qualité des prestations en cas de surcharge

2 – Pour définir la priorité des activités les unes par rapport aux autres, il suffit de les placer sur les axes du graphique ci-dessous, en les classant suivant leur ordre d'importance ainsi que leur caractère urgent.



Nous pouvons alors classer les activités en trois catégories :

A > Les activités importantes et urgentes
= Tâches à exécuter immédiatement et soi-même

B > Les activités importantes et peu urgentes
= Tâches pour lesquelles il est possible d'attendre ou de déléguer

C > Les activités urgentes et peu importantes
= Tâches à exécuter soi-même ou à déléguer rapidement

D > Tâches inutiles = A abandonner

Notes

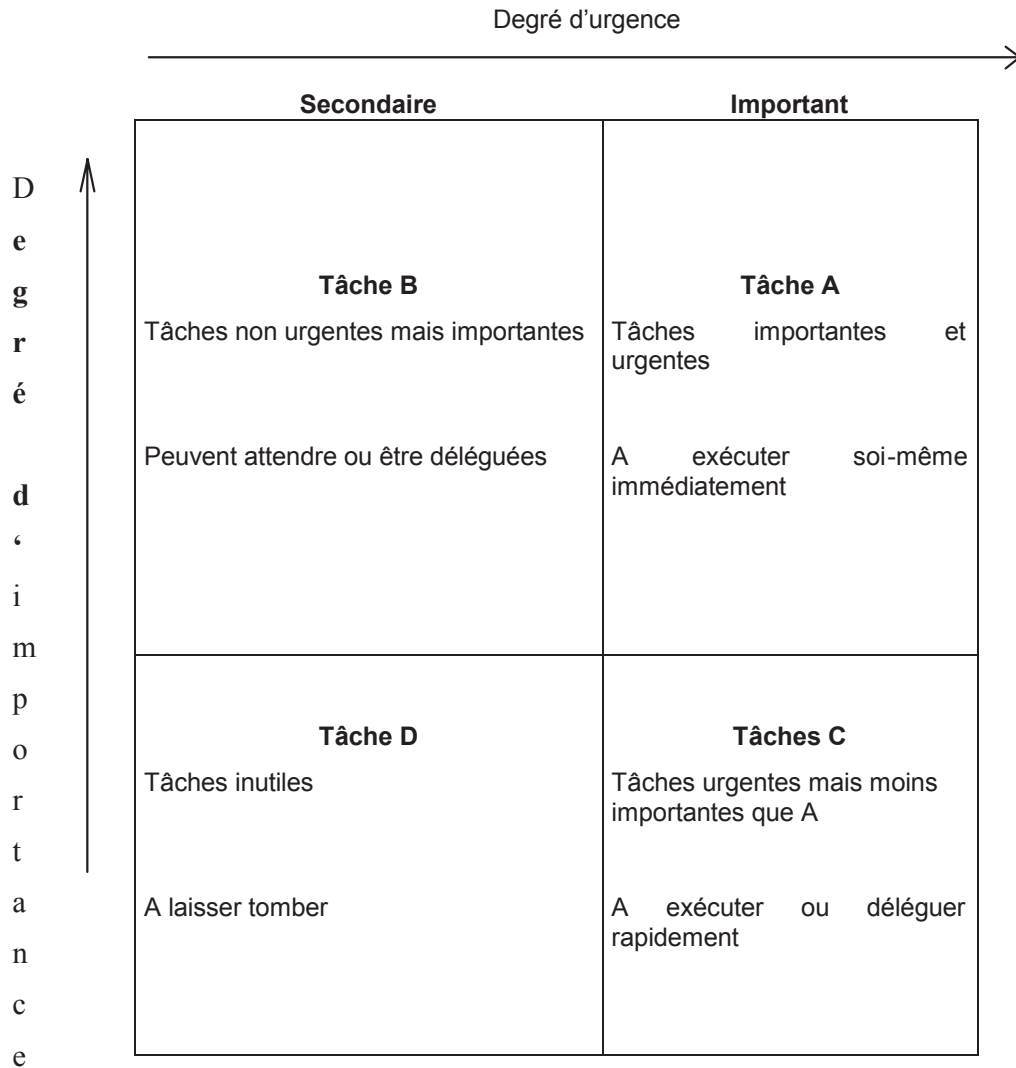
<http://erwan.neau.free.fr/recherche.htm>

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

Exemple *



Le diagramme de Pareto

MÉTHODE

matériel nécessaire :
tableur : Excel, Lotus...



Objectif

Le diagramme de Pareto est un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance. Ce diagramme et son utilisation sont aussi connus sous le nom de "règle des 20/80" ou méthode ABC.

Les objectifs sont :

- > Faire apparaître les causes essentielles d'un phénomène
- > Hiérarchiser les causes d'un problème
- > Evaluer les effets d'une solution
- > Mieux cibler les actions à mettre en oeuvre

Méthodologie - Démarche

- 1 – Etablir la liste des données
- 2 – Quantifier chacune de ces données
- 3 – Effectuer la somme des valeurs obtenues
- 4 – Calculer, pour chaque valeur le pourcentage
- 5 – Classer les valeurs décroissantes
- 7 – Représenter le graphique des valeurs cumulées

Notes

*** Niveau de difficulté

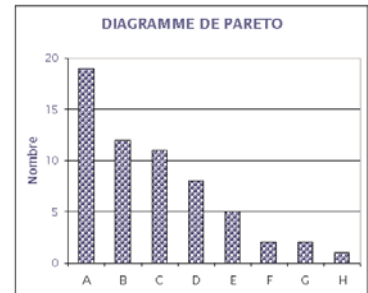


Quantité de matériel requis

Exemple

> Cet exemple classique est emprunté à la sécurité routière : une petite route sinueuse, qui aboutit à un carrefour, avec une maison sur la droite ; en six mois on a dénombré 60 accidents.

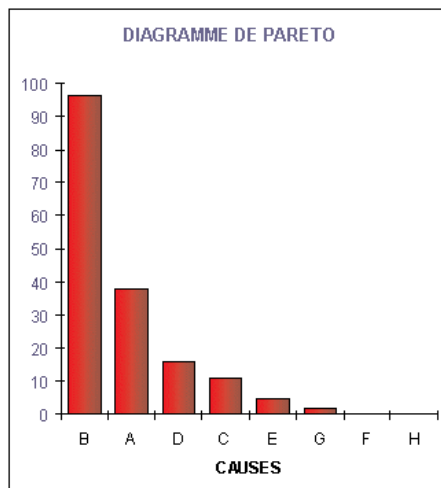
CAUSES	NOMBRE D'ACCIDENTS	CLASSEMENT
Dépassement	2	F
Mauvaise visibilité	8	D
Refus de priorité	12	B
Taux d'alcoolémie	2	G
Etat du véhicule	11	C
Etat de la route	1	H
Vitesse excessive	19	A
Autres	5	E



- > Conclusion : La vitesse excessive donne lieu à un nombre d'accidents élevé.
- > Mais ce classement brut peut-être revu, en fonction de la gravité.
 Dans cet exemple, on multiplie le nombre d'accidents relevé par celui des morts :

CLASSEMENT	CAUSES	ACCIDENTS	DECES	INDICE DE GRAVITE (Accidents X Décès)
F	Dépassement	2	0	0
D	Mauvaise visibilité	8	2	16
B	Refus de priorité	12	8	96
G	Taux d'alcoolémie	2	1	2
C	Etat du véhicule	11	1	11
H	Etat de la route	1	0	0
A	Vitesse excessive	19	2	38
E	Autres	5	1	5

> En tenant compte des décès, le refus prioritaire devient la cause majeure.



Notes

<http://membres.lycos.fr/jflipes/pareto.htm>

L'arbre d'objectifs

MÉTHODE

matériel nécessaire :
papier
crayon



Objectif

Méthode intervenant après la réalisation d'un diagnostic. Le but est d'énoncer l'objectif du projet sous la forme d'un verbe à l'infinitif suivi d'un objet (exemple "promouvoir le territoire"). La construction de cet outil conduit à un ensemble d'objectifs pour le projet, que l'on peut schématiser en un "arbre".

Méthodologie - Démarche

- 1 – Déterminer la problématique centrale à résoudre collectivement.
- 2 – Identifier en commun l'objectif général pour le projet. Celui-ci sera placé en haut de l'arbre et les autres objectifs lui seront reliés.
- 3 – Chaque participant ordonne les fonctions principales, des fonctions secondaires. Grâce à la règle de la ramification, on va développer l'arbre jusqu'aux niveaux les plus faibles (se limiter à 4 à 6 niveaux)
- 4 – Confronter les avis de tous les participants et hiérarchiser ensemble les objectifs.

Notes

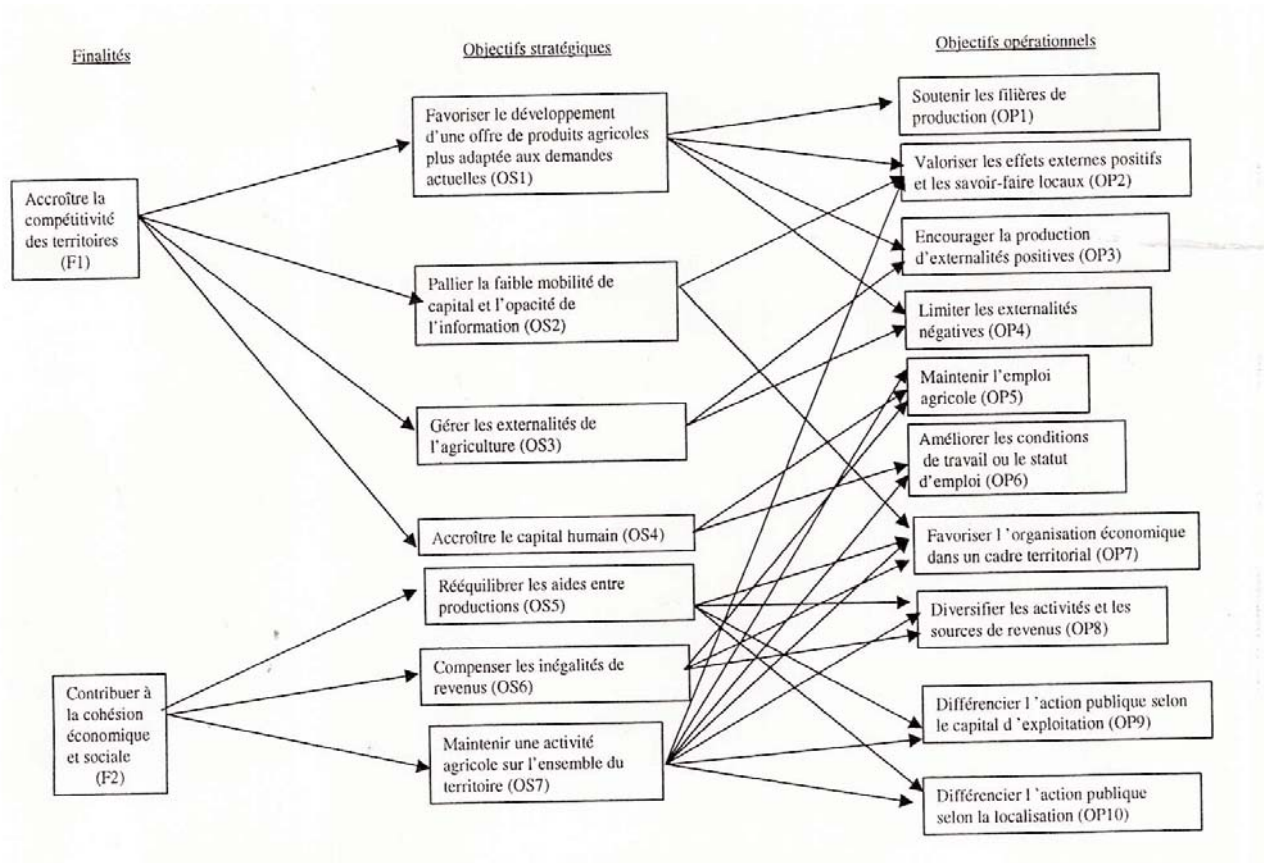
*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

Exemple

> **Problème** : Arbre d'objectifs des Contrats territoriaux d'Exploitation *



Notes

* www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/presentation04/volletfrench.pdf

Le diagramme d'affinités

MÉTHODE

matériel nécessaire :

fiche ou post-it grand format
crayon
table ou tableau



Objectif

La méthode du diagramme d'affinités (ou méthode KJ, du nom de son auteur Kawakita Jiro) est utilisée pour organiser les idées émises par un groupe et les structurer par thèmes. Les catégories ne doivent pas être pré-établies mais constituées sur la base des liens que les idées ont entre elles.

Méthodologie - Démarche

- 1 – Tous les membres du groupe s'accordent sur le problème qui est à discuter. L'animateur devra alors parfaitement s'assurer que tous ont compris la même chose avant de lancer la séance.
- 2 – Chaque membre du groupe écrit en silence et individuellement ses réponses au problème sur 3 à 5 fiches ou post-it : une idée par fiche.
- 3 – Toutes les fiches sont réunies et étalées sans ordre apparent sur une table pour que tous puissent voir chaque fiche. (s'il s'agit de post-it, les afficher sur un tableau blanc).
- 4 – Ensuite, le groupe bouge les fiches, ou post-it pour constituer des groupes d'idées similaires ou approchantes. Les fiches peuvent être bougées autant de fois qu'il est nécessaire, jusqu'à ce que le groupe soit satisfait du classement obtenu. Chaque catégorie peut contenir autant de fiches que l'on veut, même une seule. Généralement, 7 à 10 catégories environ sont constituées lors de la réunion.
- 5 – Le groupe ensuite, clarifie et discute chaque idée d'une catégorie pour lui attribuer un titre. Parfois, l'une des idées fait office de titre pour la catégorie, sinon, le groupe en développe un et le place en tête de la catégorie.
 - > Si certaines idées restent en suspens du fait qu'elles peuvent être classées dans plusieurs catégories, essayer de les analyser, de pousser la réflexion proposée par l'intermédiaire de cette idée pour peut-être les décliner en plusieurs sous propositions.
 - > Pour les petits regroupements, regarder s'ils ne peuvent pas être insérés dans une catégorie plus large. Inversement, pour les groupes volumineux, discuter avec l'ensemble de l'équipe la possibilité de les diviser pour gagner en précision.
- 6 – Maintenant, le groupe choisi [par exemple, grâce à la méthode du vote pondéré (fiche 5.7)] le thème qu'il souhaite étudier pour résoudre le problème évoqué au départ.

Notes

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

Il existe de très nombreuses méthodes, mais elles découlent toutes de deux idées :

> l'essentiel se trouve dans le décortiquage de tous les aspects du problème, et surtout pas dans l'examen voire le choix précoce de solutions préconçues ;

> à titre d'exemple, on donne une check-list en 12 points dont le respect ordonné est impératif (cf. encadré ci-contre).*

L'expérience de terrain montre que la résolution de problèmes sans idées de solutions a priori est difficile.

Mode de résolution de problèmes

- 1 > reconnaître qu'il y a un problème
- 2 > l'identifier
- 3 > s'informer de la nature du problème retenu
- 4 > réparer
- 5 > rechercher et classer les causes possibles
- 6 > imaginer les solutions
- 7 > définir les critères de choix
- 8 > expérimenter les solutions
- 9 > décider
- 10 > appliquer et suivre
- 11 > contrôler
- 12 > officialiser et généraliser la solution

La méthode Philips 6.6

MÉTHODE

matériel nécessaire :

tables
(former des îlots pouvant accueillir 6 personnes)



Objectif

Cette méthode permet d'organiser le travail en groupe, en vue d'échanger pour mieux décider. Elle évite les risques de brouhaha et d'incompréhension qui peuvent vite s'installer au sein d'un groupe d'une vingtaine de personnes qui cherchent à échanger. De plus, elle favorisera également la participation de tous.

Méthodologie - Démarche

Prévoir 1h de réunion

- 1 – Former des groupes de 6 personnes dont un rapporteur.
- 2 – Laisser le groupe délibérer autour d'un thème pendant 6 minutes.
- 3 – Arrêter les discussions et rassembler les rapporteurs afin qu'ils exposent le point de vue de chaque groupe devant les autres. Seuls les rapporteurs ont le droit d'intervenir.
- 4 – Quand tous les rapporteurs sont intervenus, réunir de nouveau les sous-groupes pour discuter des propositions formulées par les autres groupes.
- 5 – Faire cela alternativement jusqu'à accord ou décision d'ensemble.

Notes

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

La matrice de compatibilité

MÉTHODE

matériel nécessaire :

papier
crayon



Objectif

Outil d'aide à la prise de décision qui permet de faire un choix, parmi plusieurs propositions, en fonction de critères établis.

Méthodologie - Démarche

La matrice de compatibilité se présente sous forme d'un tableau à double entrée, croisant des critères de choix préalablement définis et impératifs (ex : coût, délai, efficacité, ...) et des sujets (problèmes, ou solutions à sélectionner).

- 1 – Lister les critères : contraintes imposées, objectifs à atteindre, fonctions à remplir
- 2 – Etablir la liste des problèmes, des solutions, ou des actions à entreprendre parmi lesquels il faut faire un choix
- 3 – Tracer un tableau à 2 entrées :
 - > Une ligne pour chaque critère de choix
 - > Une colonne pour chaque problème, solution ou action
- 4 – Dans chaque case noter :
 - > (+) : s'il y a compatibilité avec le critère
 - > (-) : s'il y a incompatibilité
 - > (?) : s'il n'est pas possible d'en décider
 - > rien s'il y a indépendance
- 5 – Les sujets sont alors comparés entre eux, en fonction de leurs scores. Les problèmes ou solutions ne répondant pas à un ou plusieurs critères sont éliminés ; ceux répondant à la plupart ou à tous les critères sont retenus.

Notes

<http://qualite.univ-lyon1.fr/matrice%20de%20compatibilit%E9.html>
http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz/html/matrice_compatibilite.htm

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

Exemple

> **Problème** : Quel mode de transport privilégier pour le déplacement sur longue distance de denrées périssables ?
(pondération sans fondement dans cet exemple)

CRITERES	Train	Bateau	Camion
Coût : moins de....	+	-	+
Sécurité	+	-	?
Rapidité (plus de 200 km/h)	+	?	-
Préservation aliments	+	+	+

En dehors de la réponse Train qui répond positivement à tous les critères, le choix entre les autres moyens de transport dépendra de l'importance relative (pondération) que l'on attribuera aux différents critères.

Notes

Le vote pondéré

MÉTHODE

matériel nécessaire :

crayon
papier
tableau



Objectif

Le Vote Pondéré est un outil qui permet de faciliter le choix entre plusieurs possibilités lorsqu'il est important pour un groupe d'obtenir une décision consensuelle.

Il s'agit de mettre en relief des idées, causes ou solutions afin d'appliquer un traitement approprié.

La logique est sensiblement la même que celle du tableau multicritères (cf. fiche n°5.8) à la différence qu'ici le critère de pondération est individuel.

Méthodologie - Démarche

1 – Distribuer un capital de points à chaque membre du groupe.
(A calculer en fonction du nombre de possibilités du vote)

2 – Demander à chacun de :

- > Sélectionner 5 propositions dans l'ensemble soumis au vote
- > Attribuer 5 points à l'idée prioritaire
- > Puis 4,3,2,1..par ordre décroissant de priorité

3 – Récapituler dans un tableau

- > Calculer le nombre de points par idée
- > Multiplier ce total par le nombre de votants pour cette idée
- > Classer les idées par ordre décroissant

En cas de difficulté sur le choix qui est fait, laisser le temps de l'argumentation en faisant respecter les règles que vous imposez en tant qu'animateur (durée du débat : " J'accorde 15 minutes pour débattre de ce vote après quoi, nous prendrons une décision finale ", objet de la discussion : " Nous discutons sur le choix de telle idée plutôt qu'une autre et c'est tout, il n'est pas question ici de remettre en cause la méthode, ni même l'élimination de telle autre idée... "...)

Notes

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

Exemple

- > Nombre de participants : 5
- > 4 solutions
- > Critère de pondération : libre

	Jean	André	Marie	Paul	Anne	TOTAL	Classement
Choix 1	2	1	1	1	1	6	4
Choix 2	3	4	3	4	4	18	1
Choix 3	1	2	2	1	2	8	3
Choix 4	4	3	4	2	3	16	2

Notes

Le tableau multi-critères

MÉTHODE

matériel nécessaire :

papier
crayon



Objectif

L'analyse multi-critères est un outil d'aide à la décision permettant d'effectuer en groupe un choix en fonction de critères préalablement définis : choisir un sujet, une solution, une action, un problème à traiter, lorsque le nombre de possibilités est important et de hiérarchiser les idées ou des solutions.

Méthodologie - Démarche

Compléter un tableau à double entrée, comportant les solutions, les critères et leur poids.

- > en colonnes : les solutions, actions ou problèmes à traiter
- > en lignes : les critères de sélection (6 maximum) en indiquant le coefficient de pondération

1 – Quels sont les indicateurs qui permettent d'évaluer la solution la mieux adaptée ?

2 – Quel est le poids de chaque indicateur :

Définir avec le groupe les critères de choix et établir en groupe un barème de pondération :

Par exemple :

- > critère très important : 3
- > critère important : 2
- > critère moyennement important : 1

ou

- > urgence : 3
- > faisabilité : 2
- > coût : 1

3 – Dans quelle mesure chaque solution satisfait-elle les exigences de chaque critère ?

- > Inscrire dans chaque case, les notes (1 à 5) données par chaque membre du groupe. Toutes les actions, solutions ou problèmes doivent tous être notés pour l'ensemble des critères.
- > Totaliser les notes dans chaque case et multiplier le résultat par le coefficient de pondération
- > Effectuer le total de chaque colonne

Le problème, la solution ou l'action qui totalise le plus grand nombre de points sera retenu.

Notes

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

Exemple

> **Problème** : Quelle est la solution la plus judicieuse possible (économie), pour un centre de documentation, d'organiser sa presse ?

- > Nombre de participants : 2
- > 4 solutions
- > 6 critères de choix

> **Critères de pondération** :

- 3 - solution la plus adaptée
- 2 - solution la moins adaptée
- 1 - solution pas du tout adaptée

Solutions, actions, problèmes	GED Gestion électronique de documents	ARCHIVES	POUBELLE	ABONNEMENT PRESSE EN LIGNE
COÛT Pondération : 3	$(1+1)*3 = 6$	$(2+2)*3 = 12$	$(3+3)*3 = 18$	$(1+1)*3 = 6$
GAIN DE PAPIER Pondération : 3	$(3+3)*3 = 18$	$(1+1)*3 = 6$	$(3+3)*3 = 18$	$(3+3)*3 = 18$
GAIN DE PLACE Pondération : 2	$(3+3)*2 = 12$	$(1+1)*2 = 4$	$(3+3)*2 = 12$	$(3+3)*2 = 12$
GAIN DE TEMPS Pondération : 1	$(3+3)*1 = 6$	$(1+1)*1 = 2$	$(3+3)*1 = 6$	$(3+3)*1 = 6$
FACILITE DE RANGEMENT Pondération : 1	$(3+3)*1 = 6$	$(1+1)*1 = 2$	$(3+3)*1 = 6$	$(3+3)*1 = 6$
ACCES A L'INFORMATION Pondération : 4	$(3+3)*4 = 24$	$(1+1)*4 = 8$	$(1+1)*4 = 8$	$(2+2)*4 = 16$
TOTAL	72	34	68	64

En effectuant le total de chaque colonne, il s'avère que la solution GED est la plus adaptée malgré son coût financier.

Notes
