

# Différentes typologies de prises de décisions

<http://cocyane.fr/>

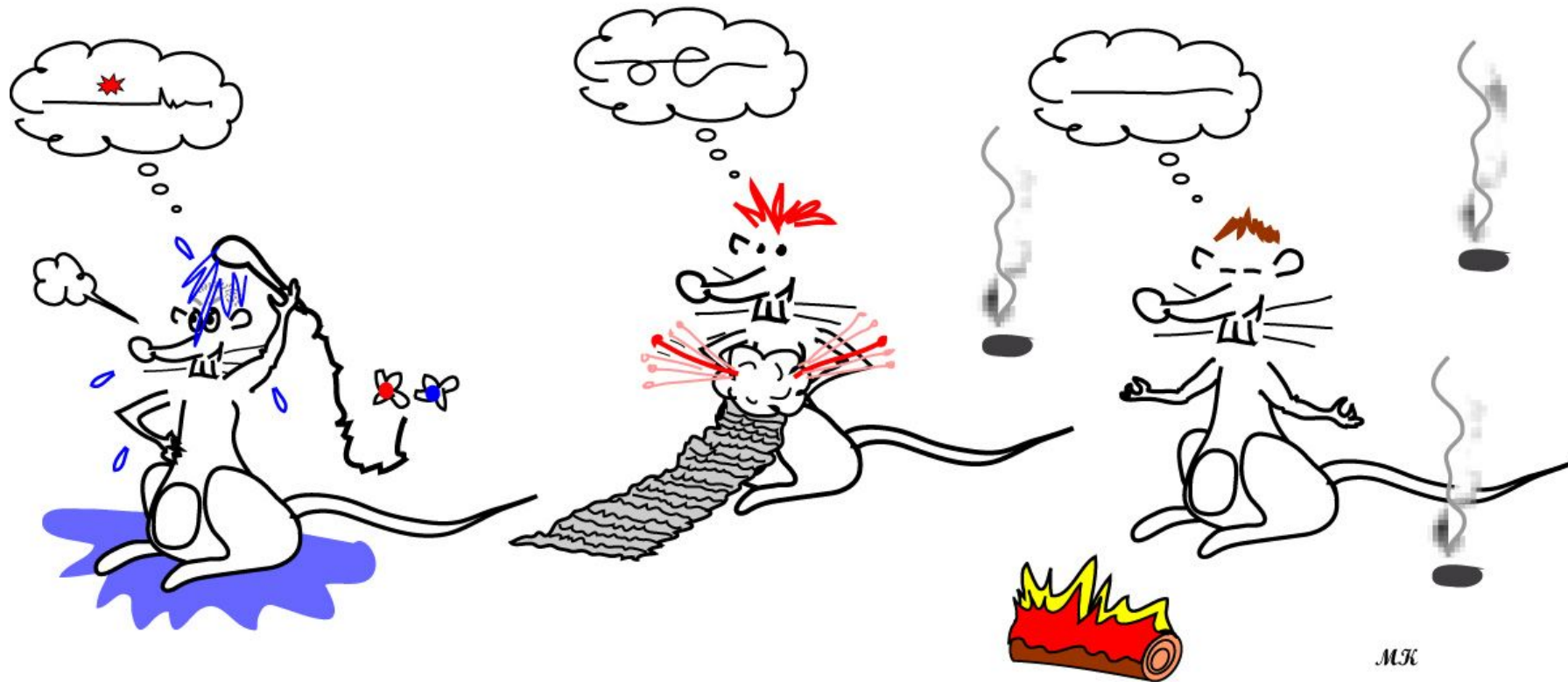
Michel Kieffer 2020 Indice B10 le 19.10.2021

L'objectif est ici de présenter différents modes de prise de décision afin d'introduire le cours « *management de projet par le consensus* ». Le consensus proposé n'est pas un compromis mais une décision construite collectivement. Il s'agit donc d'un choix collectif fort dont personne n'a idée du résultat en début de processus. Il n'y a aucune manipulation sous-jacente dans le processus proposé. Ce document introduit l'impact de ce processus de management sur l'efficacité et le bien être des individus, ces deux points étant intimement liés.

Les pages suivantes présentent différentes typologies de prises de décisions. La méthode proposée concerne la troisième typologie décrite ci-après.

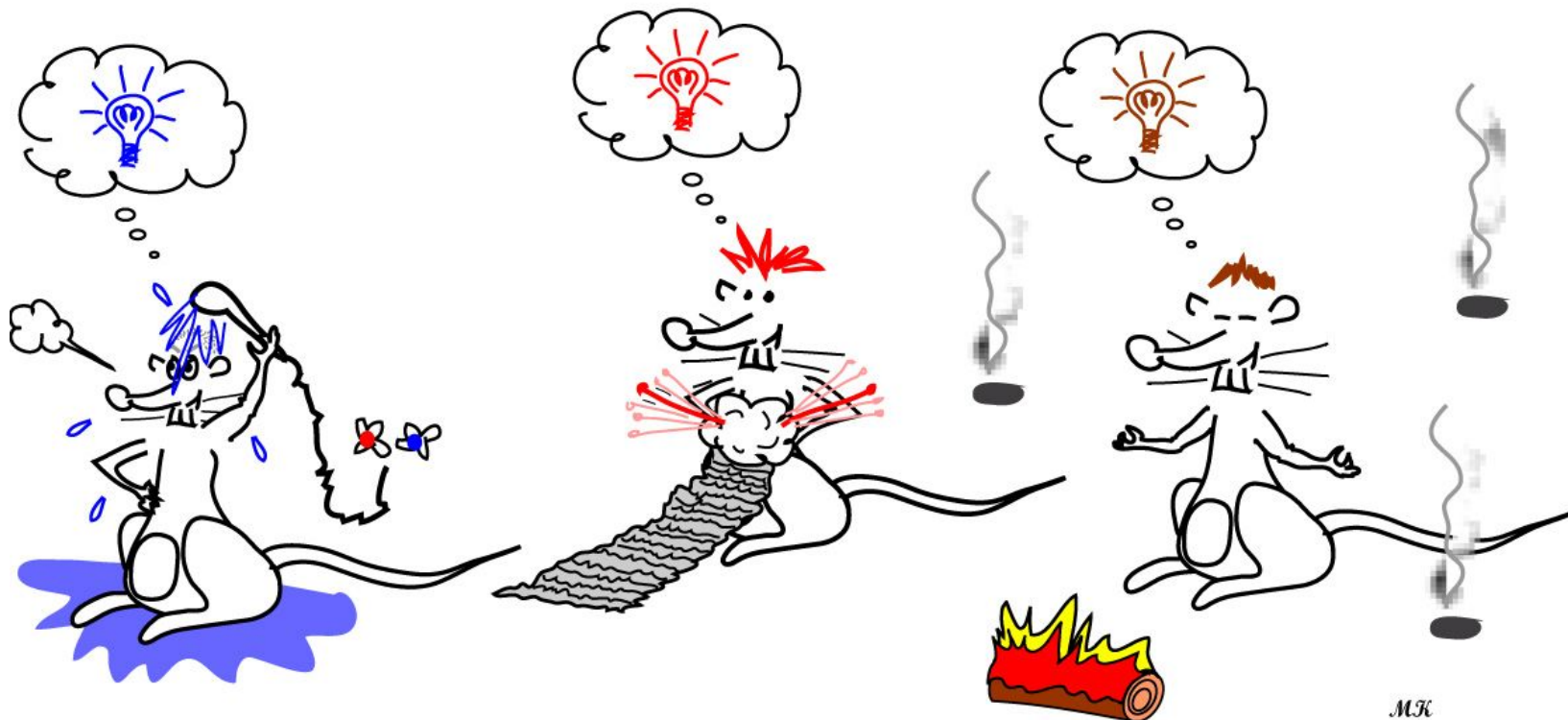
## 1- Décision personnelle concernant la sphère privée.

Nous pouvons imaginer dans ce cas une réflexion individuelle quelle qu'en soit la forme, le contexte, le lieu, l'état d'esprit... :



Cette réflexion personnelle peut être complétée par un questionnement de son environnement proche ou par l'appel à un expert. Ces décisions personnelles concernent par exemple un choix de vie, l'achat d'une maison, un changement de travail...

*Solutions et décisions émergent dans les moments les plus inattendus :*



## 2- Décision pré-établie dans le cadre d'un scénario identifié au préalable.

Nous nous doutons bien que le scénario ci-dessous est inadapté au contexte :



Dans un tel contexte, la décision à prendre est déjà connue par la personne concernée (le conducteur d'une voiture ou le pilote d'un avion par exemple) ou faire l'objet d'une procédure dédiée. Par exemple lorsqu'un avion a un problème technique tel qu'abordé page précédente :



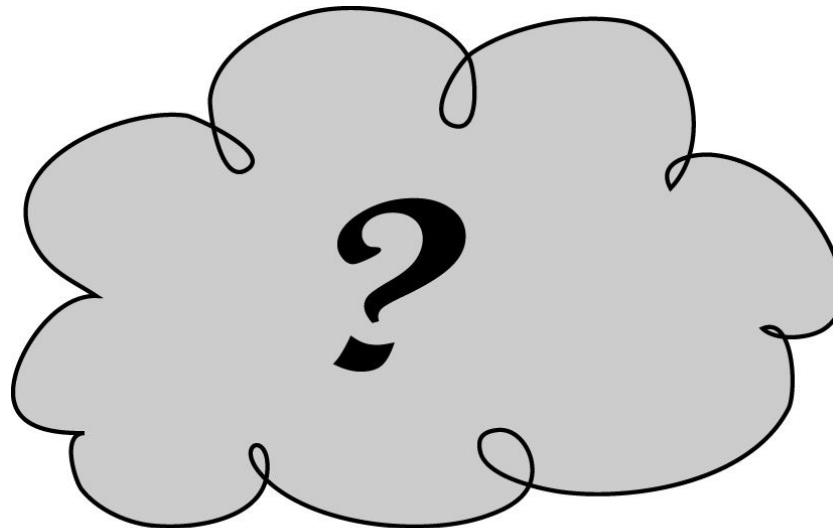
Nous pouvons nuancer les réponses pré-établies par exemple comme suit :

- > soit l'équipage connaît l'action à mener, il a été entraîné pour cette situation, par exemple en cas d'alarme de proximité du sol issue du GPWS (*Ground Proximity Warning System*) ;
- > soit le problème fait l'objet d'une recommandation autoritaire, par exemple en cas de déclenchement du TCAS (*Traffic alert and Collision Avoidance System*), ce dernier imposant une manœuvre d'évitement ;
- > soit le problème et les actions à mener sont référencés dans le manuel de vol, par exemple en cas de problème sur un moteur.

C'est grâce à ces processus pré-établis que l'aviation est extrêmement sûre. Les exemples ci-dessus présentent un caractère d'urgence.

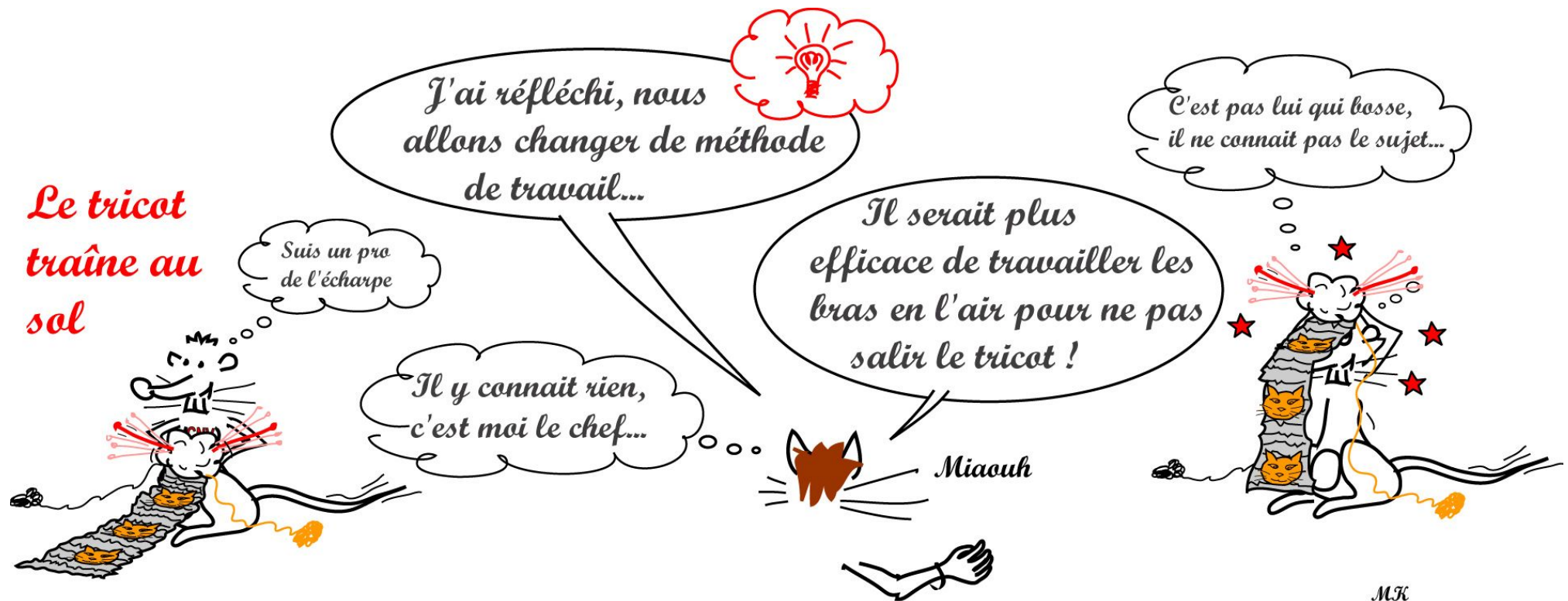
### **3- Décision dans un environnement complexe et non connu au préalable.**

Ce type de décision ne concerne pas un objectif personnel mais un objectif collectif dans le cadre du travail par exemple. Il s'agit notamment de concevoir un nouveau produit, une nouvelle organisation ou d'organiser un événement. Dans ce cas il faut identifier la problématique, rechercher des solutions et comprendre les multiples enjeux de la décision. Un tel contexte sort du cadre de compréhension d'une personne seule aussi performante soit elle.





Pour illustrer ceci, dans votre travail, souvent "*quelqu'un d'autre décide pour vous, pour des sujets qui vous concernent, sans bien connaître vos problématiques*". Le mode de décision dominant ne prend pas en compte l'individu mais s'appuie sur le pouvoir d'un leader, hiérarchie ou personnalité dominante.





Tel que présenté pages précédentes, le risque est que « l'autorité » recherche des solutions et prenne des décisions en solo ou en comité restreint sans bien comprendre le sujet et ses enjeux. Ceci faute de réellement impliquer les personnes concernées par le sujet...



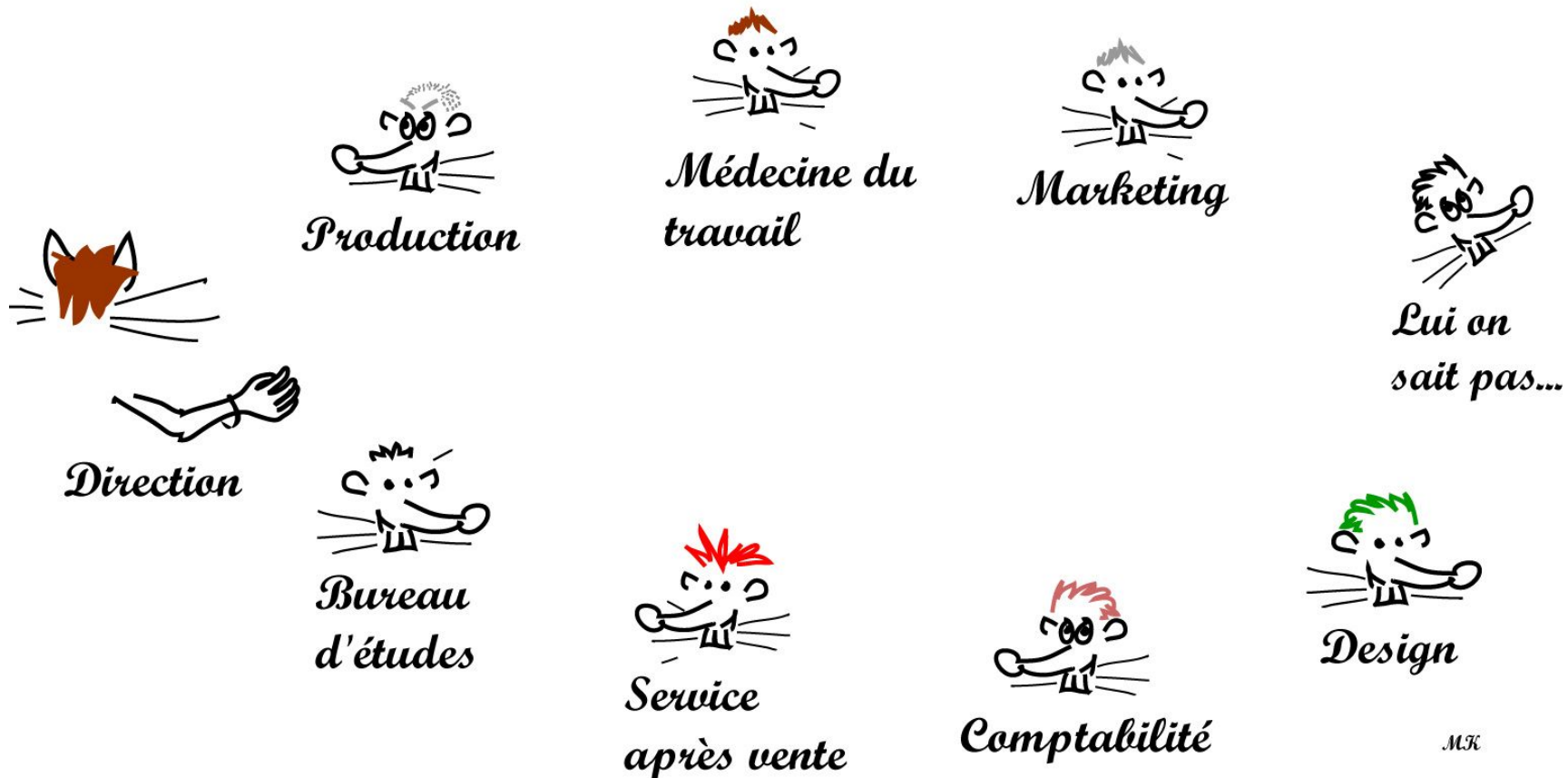
Il s'agit donc de s'appuyer sur un groupe pluridisciplinaire et de mettre en œuvre des méthodes de créativité ainsi qu'un processus de traitement global de la problématique.

Ce type de décision ne présente en général pas de caractère d'urgence quoiqu'il est aussi possible d'envisager un processus dégradé en cas d'urgence. Même dégradé, un tel processus est bien plus robuste qu'une recherche de solutions et qu'une décision prise par une unique personne.

*Il existe d'autres typologies de prises de décisions mais ce cours concerne la troisième typologie décrite ci-dessus.*

Pourquoi un groupe de réflexion pluridisciplinaire ? L'idée est de réunir toutes les personnes concernées par le sujet afin de comprendre le sujet dans sa globalité. Par exemple :

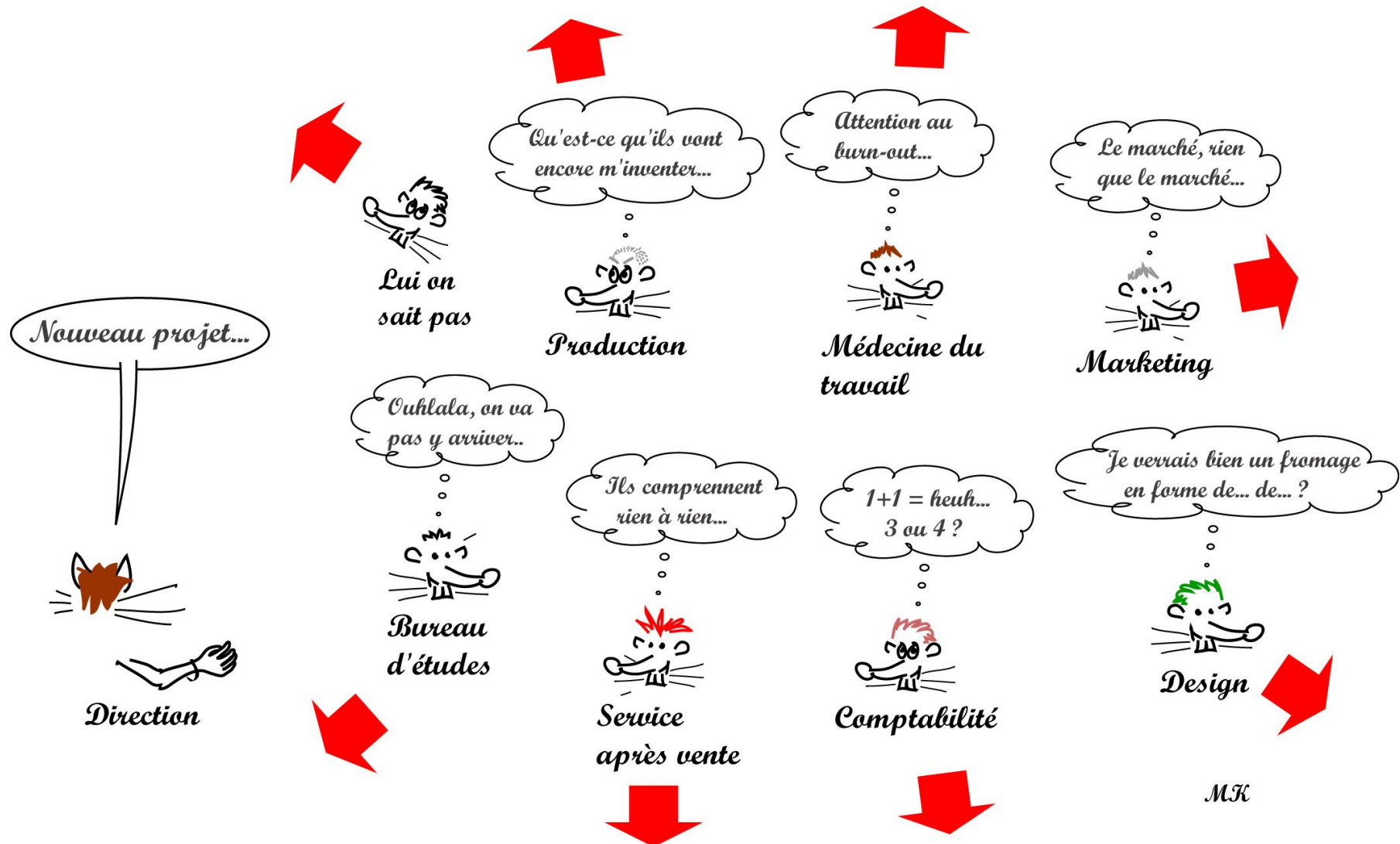
*Un projet concerne de multiples compétences différentes...*



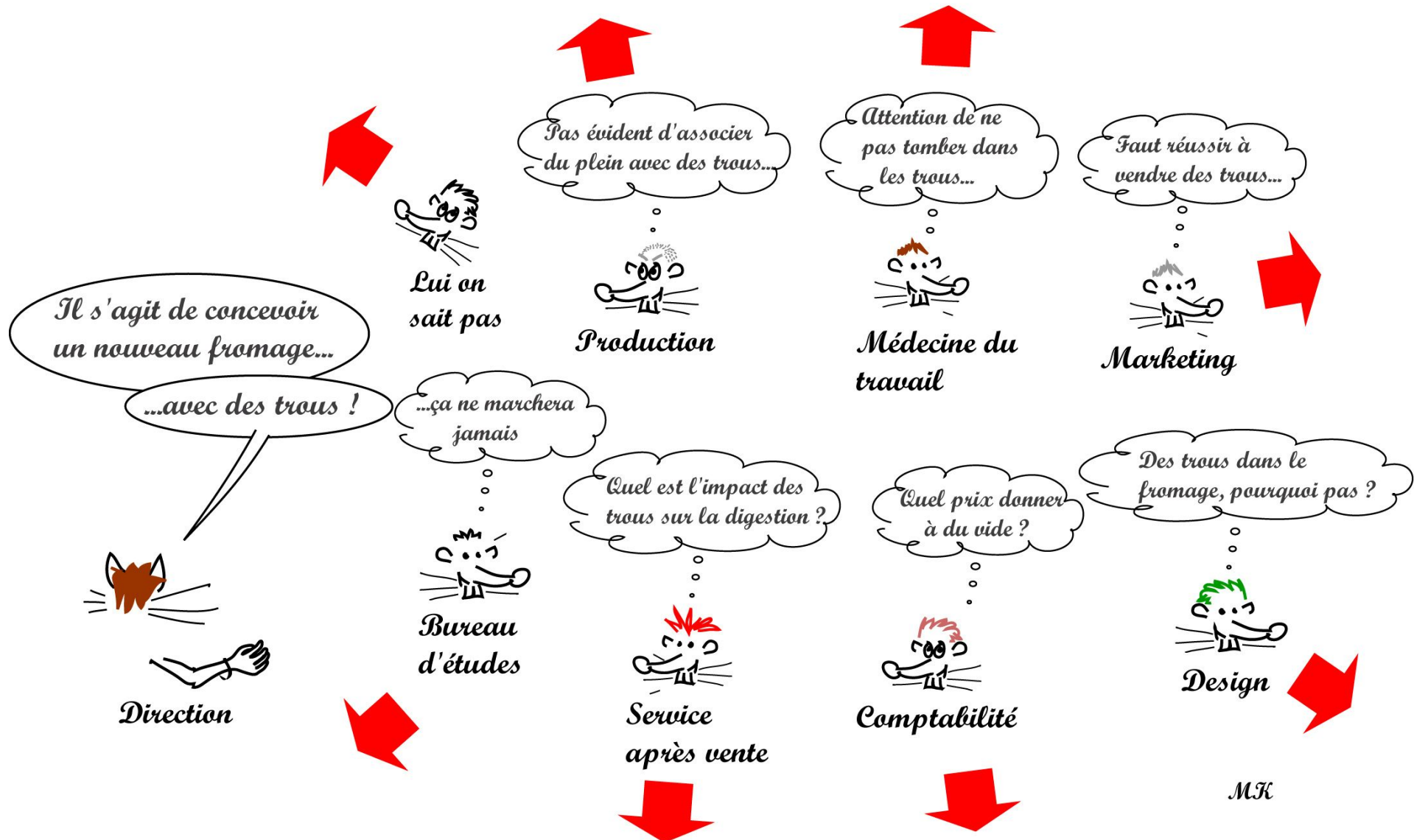


Ceci pour sortir du "tunnel intellectuel", forcément limité, d'un unique individu.

*Chacun est dans le "tunnel intellectuel" de sa compétence...*

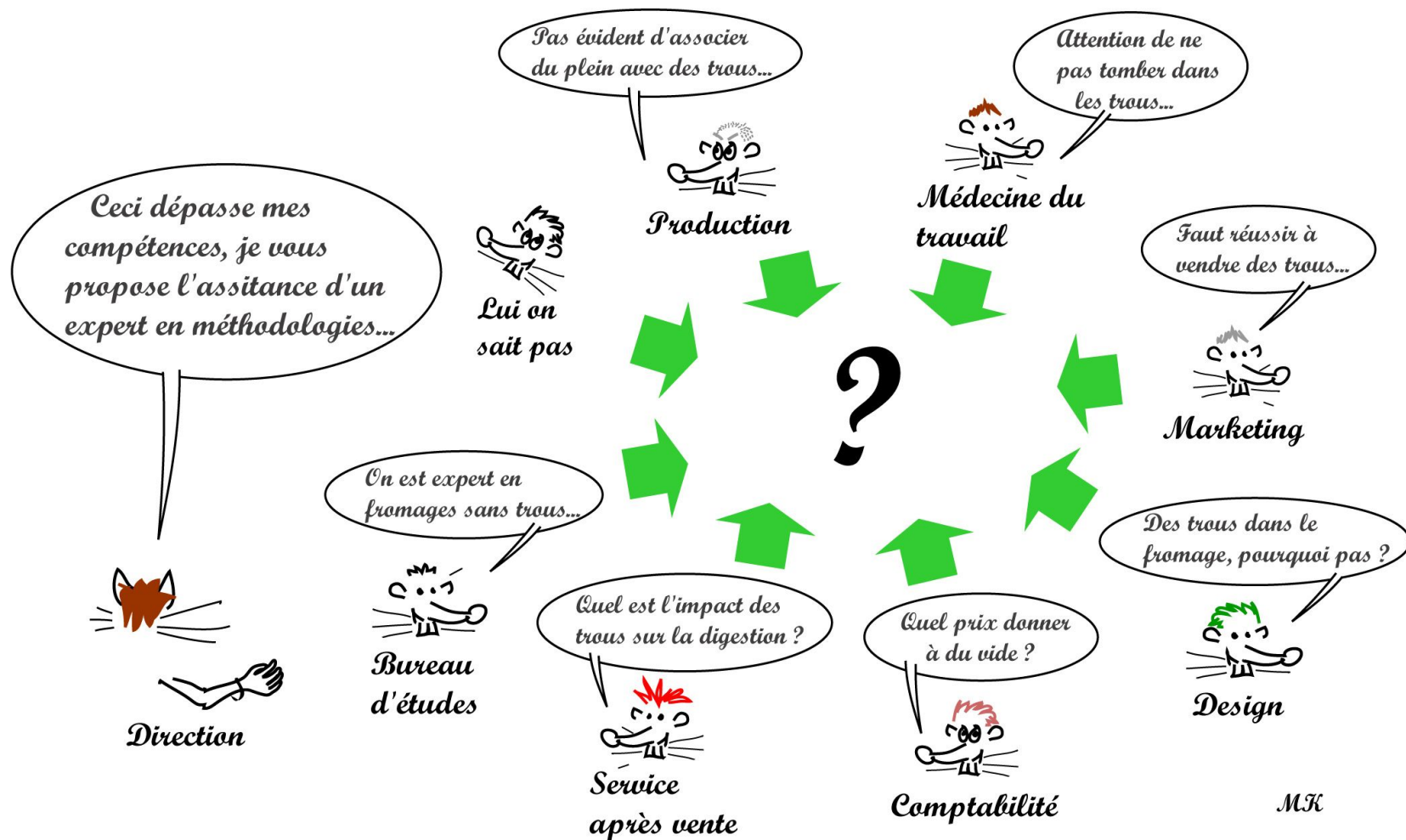


*Donc difficile de comprendre le sujet globalement ainsi que ses multiples enjeux et implications...*



Cette pluridisciplinarité est d'une part un moteur de créativité, d'autre part une ouverture forte vers la problématique des autres.

*...ce qui nécessite un mode de gouvernance et des méthodologies pour identifier les besoins, imaginer des solutions et faire les meilleurs choix dans ce contexte multifactoriel complexe :*





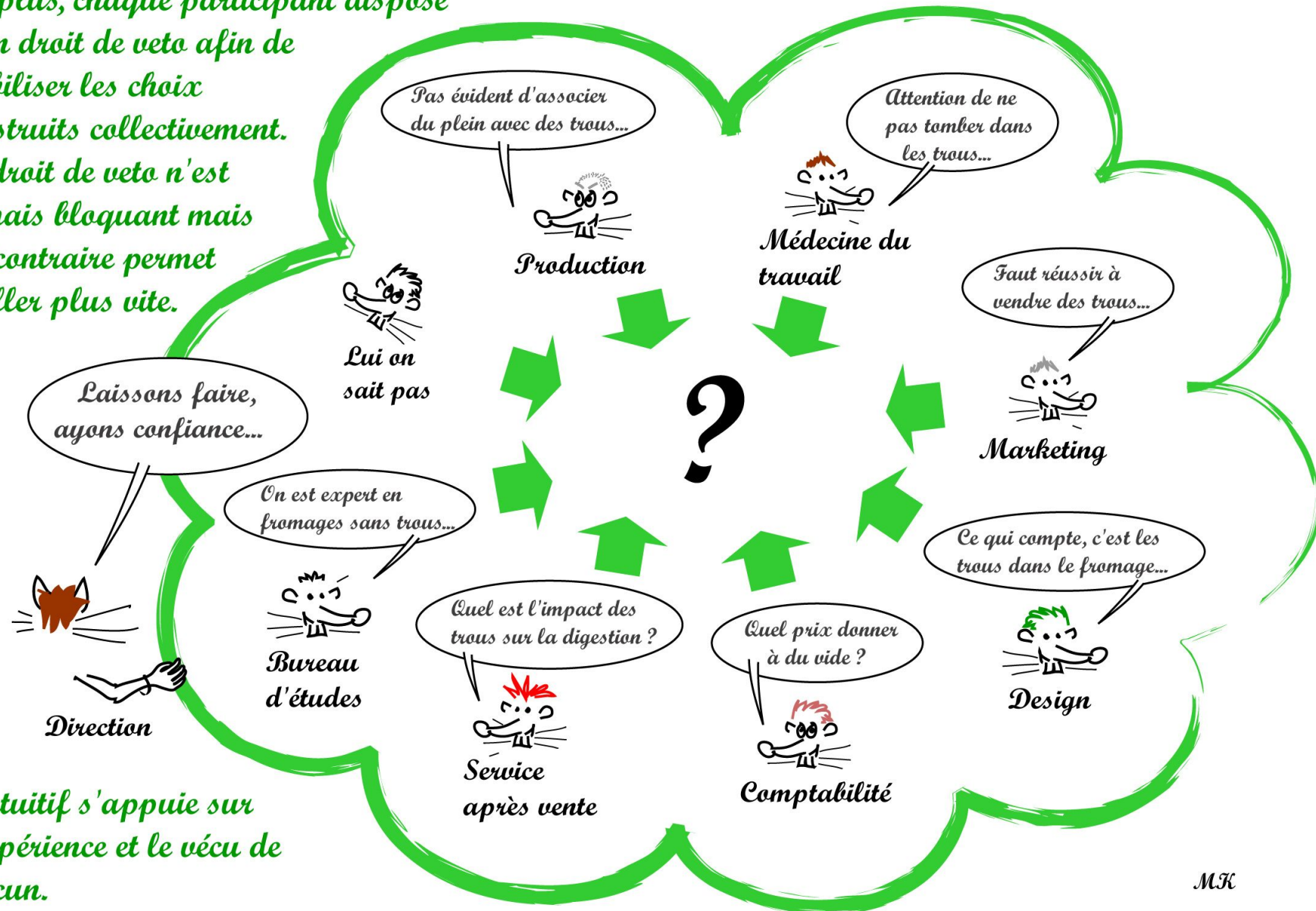
Il s'agit de construire collectivement une décision. Cette construction étant précédée par l'identification des besoins et par une recherche de solutions en rapport avec le sujet traité. Les processus et méthodologies font l'objet des cours proposés (cf. autres documents de la page <http://cocyane.fr/methode.html> ).

Cette recherche de solutions se doit d'être exhaustive :

*« A quoi sert-il de choisir alors que toutes les solutions  
n'ont pas été imaginées ? »*

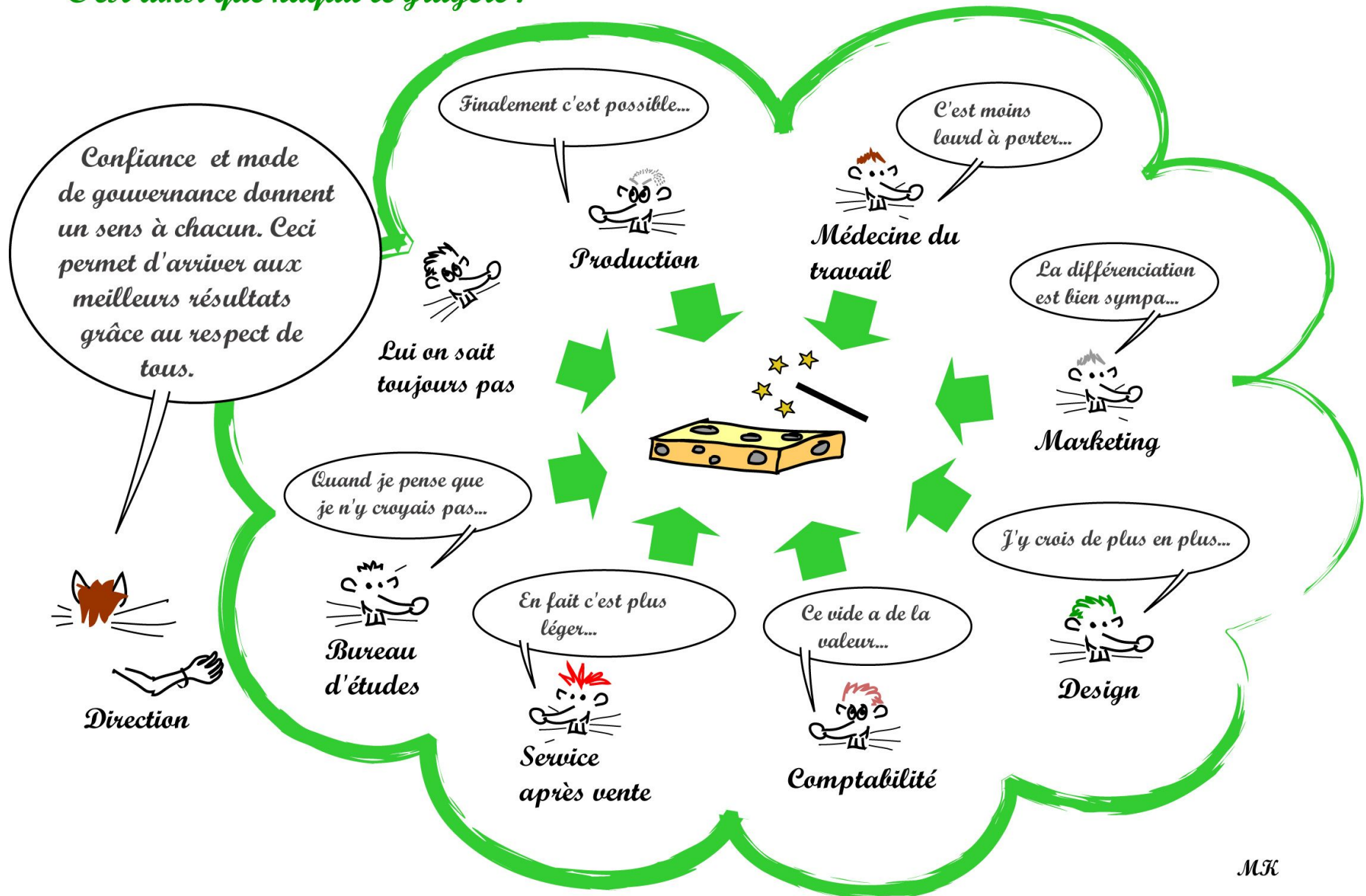
*« Comment s'assurer que l'essentiel des solutions  
a été imaginé ? »*

*Ceci nécessite aussi de recourir à l'intuitif de chacun.  
De plus, chaque participant dispose  
d'un droit de veto afin de  
fiabiliser les choix  
construits collectivement.  
Ce droit de veto n'est  
jamais bloquant mais  
au contraire permet  
d'aller plus vite.*

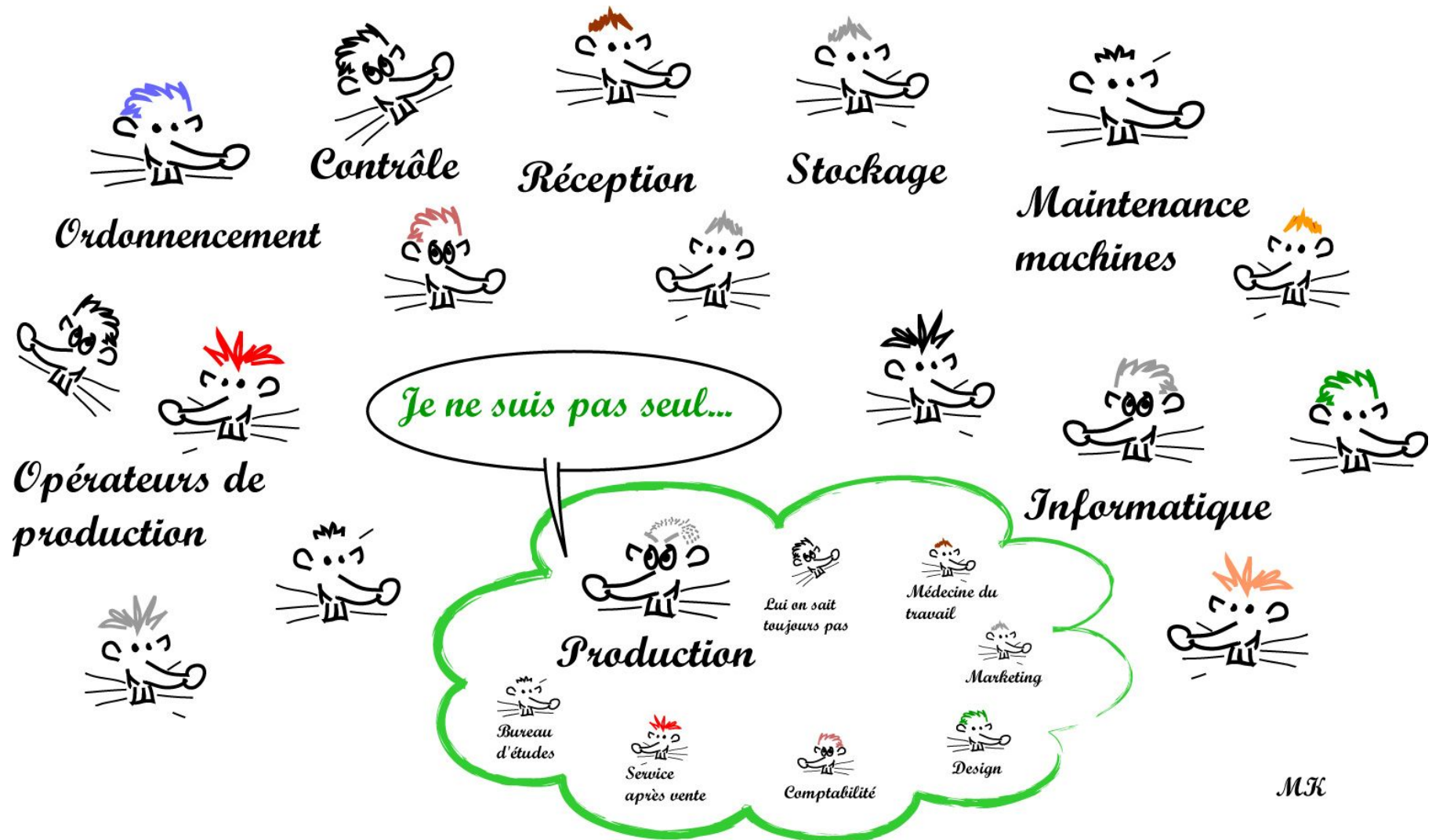


*L'intuitif s'appuie sur  
l'expérience et le vécu de  
chacun.*

*C'est ainsi que naquit le gruyère :*



Rajoutons que certains services sont liés à de multiples autres compétences qui peuvent être mobilisées au fil de l'avancement du projet :





Enfin, le choix du sujet peut lui même faire l'objet d'une démarche analogue mais avec un groupe différent.



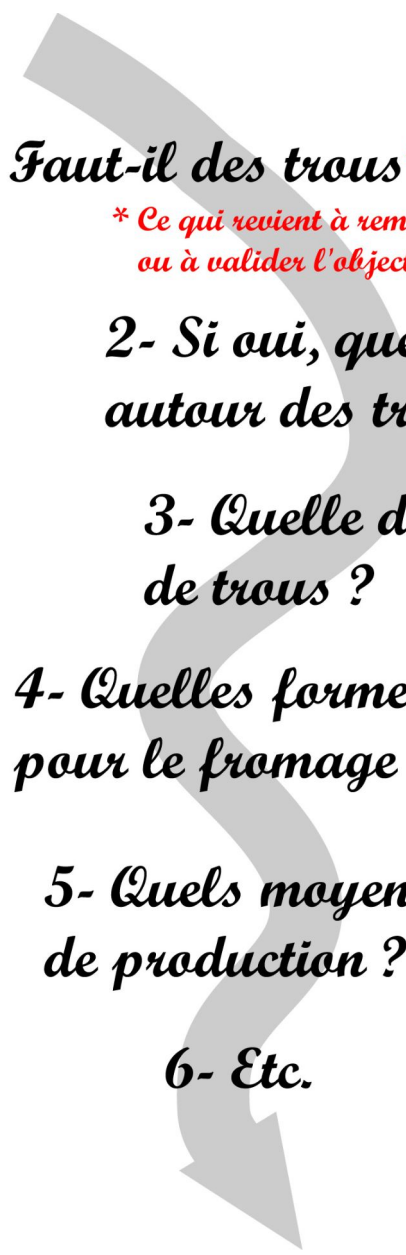
### Exemple de groupes (cas réels) :

- La fusion de trois services au sein d'une ville a réuni employés, syndicats, direction.... Ce groupe de réflexion d'une quinzaine de personnes représentait les deux cents personnes concernées par la fusion. Il s'agissait de définir les besoins auxquels devait répondre la nouvelle entité, d'imaginer les organisations internes possibles et de choisir collectivement celle la plus adaptée. Cette fusion s'est passée dans les meilleures conditions.
- Le traitement d'un conflit social majeur chez un industriel dans le secteur de la pharmacie a réuni les employés concernés, les syndicats et la direction. Le conflit social a été résolu au bout de six heures.
- La conception d'un nouveau produit réunit en général des représentants du bureau d'études, de la production, des achats, du design, du marketing, du SAV, des utilisateurs, de la vente...



De plus, dans la grande majorité des cas, un sujet donné n'est pas lié à une unique décision mais à une succession de décisions qui doivent s'enchaîner et/ou coexister. Par exemple lorsque la décision sur un sujet donné a un impact sur un autre sujet. Il est donc nécessaire d'ordonner entre elles les différentes décisions à prendre (enchaînement à imaginer par le groupe) et/ou prendre les décisions en tenant compte de(s) l'autre(s) sujet(s) concerné(s).

La méthode proposée développe ces différentes approches.



### *1- Faut-il des trous\* ?*

*\* Ce qui revient à remettre en cause ou à valider l'objectif initial.*

### *2- Si oui, quel fromage autour des trous ?*

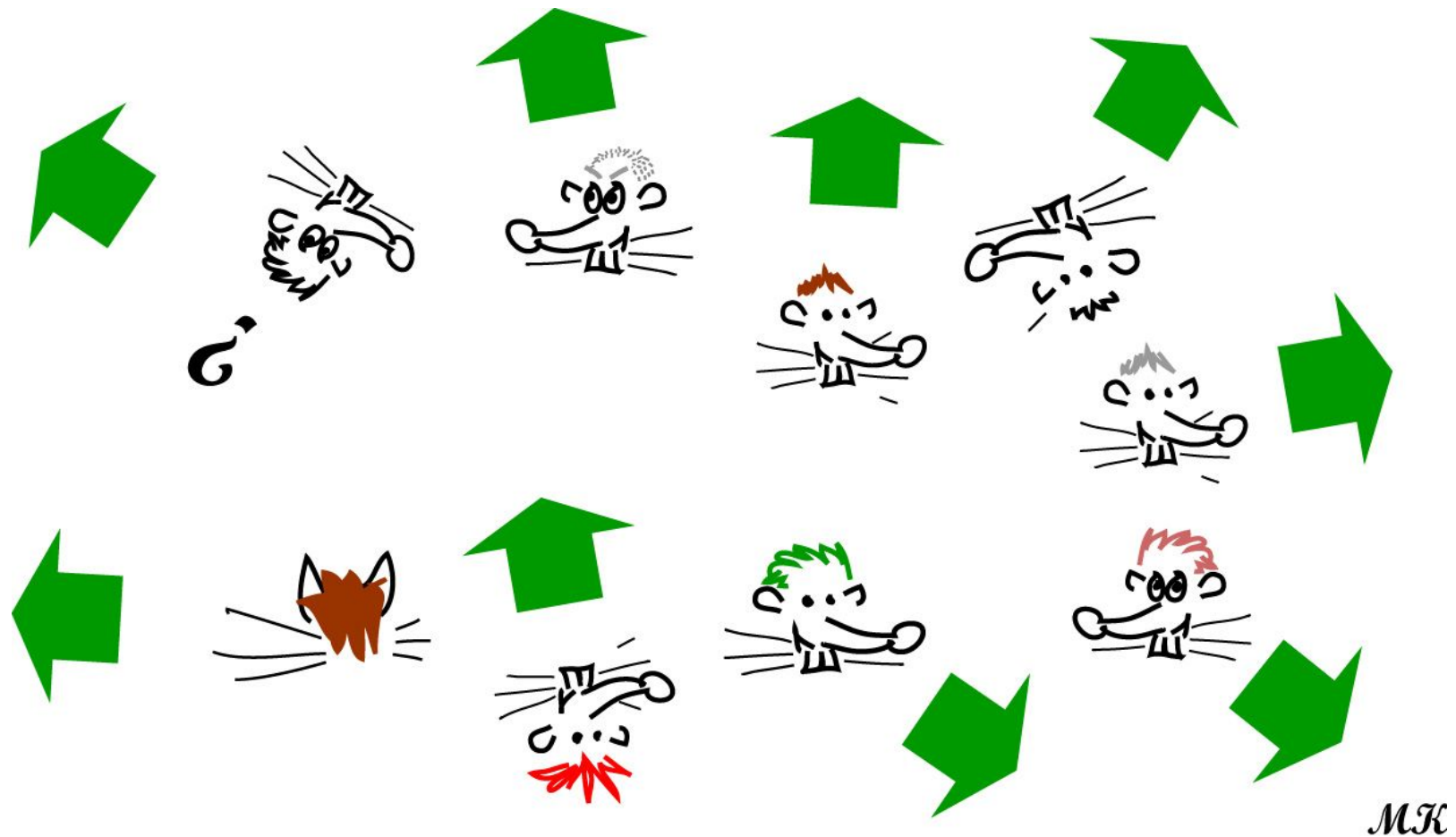
### *3- Quelle densité de trous ?*

### *4- Quelles formes pour le fromage ?*

### *5- Quels moyens de production ?*

### *6- Etc.*

Le groupe est propre au projet, le groupe est donc en général dissous à la fin du projet.



Une autre problématique est de réussir à générer, récupérer et partager le flux considérable d'informations (des centaines d'informations en quelques heures) issues des réflexions du groupe.

Au fil de développement de ce processus, j'ai analysé et testé d'autres méthodologies. J'ai constaté qu'une méthode complexe est quasiment vouée à l'échec par difficulté de compréhension, de diffusion et de partage. Ainsi, ma préoccupation permanente a toujours été de simplifier les processus de travail collectif. Ceci sans dégrader la réflexion. La clé étant d'impliquer totalement tous les individus du groupe. L'individu, y compris ses intuitions, est donc au cœur du processus tel que développé dans la méthode proposée.

*Nous pouvons maintenant aborder le cours...*