|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Classe Manager.jpg | TOPO  **Analyse de la Décision** |  |
| **Objectifs :** Choisir entre plusieurs options une option prouvée (la solution) | | |

La **décision** est le fait d'effectuer un choix lors de la confrontation à un problème afin de le résoudre.

**L’analyse de la décision** permet au *manager* d'éclairer son processus décisionnel, de procéder à des analyses, de mieux comprendre les risques et les enjeux.

L’analyse de la décision s’effectue selon la démarche de qualité ci-dessus présentée.

# Poser le problème

A ce stade il est nécessaire de définir quel est exactement le but à atteindre en partant de l’expression initiale.

Exemple :

But 1 : Augmenter le bénéfice

But 2 : Diminuer les charges

But 3 : ?

Il faut décliner le but premier jusqu’au niveau où le choix est à faire.

Dans l’exemple donné, le but est de diminuer les charges. L’objectif est de sélectionner une option parmi d’autres qui convient le mieux au décideur.

Le décideur sera impérativement présent lors de l’analyse car tous les éléments de la décision relèvent de sa personne.

# Décrire le problème

Tout ce qui est important pour atteindre le but est inventorié.

La recherche des critères dévaluation se fait selon une démarche appelée « inventaire ».

Un inventaire des composantes du but est fait lors d’une réunion entre personnes qui ont la connaissance du contexte. L’animateur de la réunion doit permettre à chacun de s’exprimer librement, sans aucune critique. Cette démarche permet d’inventorier tout ce qui peut paraître important pour établir des critères de choix..

Si de ces composantes, certaines relèvent d’une condition sine qua none ; elles sont classées **critères destructifs**.

Des composantes restantes, seront extraits 5 à 7 critères importants. Ces critères doivent avoir un libellé suffisamment explicite afin d’être compris de tous pour que l’avis donné dans l’évaluation soit nuancé. Ces critères seront appelés **critères sélectifs.**

| **Composantes** | **Critères destructifs** | **Critères sélectifs** |
| --- | --- | --- |
| Pérennité entreprise | X | X |
| Développement entreprise |  | X |
| Confort |  |  |
| Imposé par loi | X |  |
| Productif |  | X |
| …. |  |  |
| ….. |  |  |

**Dans un premier temps**, les critères sélectifs retenus seront pondérés.

Il est recommandé d’utiliser la démarche suivante pour affecter un poids à ces critères.

Pour chaque pondération, la technique du triangle Pascal sera appliquée.

Elle consiste à comparer les critères 2 à 2 et à attribuer des points à chaque critère tels que la somme des points est égale à 10.

Si on a N critères, il y a N(N-1)/2 combinaisons de comparaisons 2 à 2.

Le triangle ci-après permet de comparer 5 critères A, B, C, D, E.

**6**A **3**A **8**A **6**A

**4**B **7**C **2**D **4**E

**2**B **6**B **7**B

**8**C **4**D **3**E

**8**C **6**C

**2**D **4**E

**3**D

**7**E

La pondération du critère sous forme de pourcentage sera la somme des points attribués à chaque critère divisée par le nombre total de points distribués.

Par exemple, le résultat de cette démarche pourrait donner aux critères A, B, C, D, E la pondération suivante :

A = 30 B=25 C=20 D=15 E=10

**Grille de description**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Critères Destructifs** | | |
| **Critère 1** | | |
| **Critère 2** | | |
| **Critères Sélectifs** |  |
| **Poids** |
| **Critère A** | 30 |
| **Critère B** | 25 |
| **Critère C** | 20 |
| **Critère D** | 15 |
| **Critère E** | 10 |
| **Total** | 100 |

# Générer des options

La grille de description élaborée donne les éléments d’un cahier des charges pour trouver des options de solution O1, O2, O3.

# Test des options

Les options seront présentées devant la grille de description afin d’évaluer les options eu égard aux critères.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Critères Destructifs** | | | **O1** | | **O1** | | **O1** | |
| **Critère 1** | | | **Oui** | | **Non** | | **Oui** | |
| **Critère 2** | | | **Oui** | |  | | **Oui** | |
| **Critères Sélectifs** |  | **Note de 1 à 10** | | **Note pondérée** | **Note de 1 à 10** | **Note pondérée** | **Note de 1 à 10** | **Note pondérée** |
| **Poids** |
| **Critère A** | 30 | 10 | | 300 |  |  | 3 | 90 |
| **Critère B** | 25 | 5 | | 125 |  |  | 10 | 250 |
| **Critère C** | 20 | 10 | | 200 |  |  | 8 | 160 |
| **Critère D** | 15 | 5 | | 75 |  |  | 10 | 150 |
| **Critère E** | 10 | 10 | | 100 |  |  | 4 | 40 |
| **Total** | 100 | 800 | | |  | | 690 | |

Passage aux critères destructifs :

Chaque option est présentée devant un critère destructif. Si l’option ne répond pas au critère destructif elle est supprimée. Sinon, elle passe le premier filtre.

Passage aux critères sélectifs /

L’option sera notée eu égard chaque critère sélectif. Pour un critère sélectif, il sera donné 10 à l’option qui répond le mieux au critère sélectif. Les autres options seront notées par rapport à 10 en fonction de leur différence envers la meilleure des options sur ce critère.

La somme des notes pondérées (note multipliée par le poids du critère) donnera une note sur 1000 au fournisseur.

# Décider de la solution

Avant de prendre la décision, il est important de chercher les risques que présente l’option la mieux notée.

La solution sera l’option qui présentera le moins de risque au décideur.

Ce sera une option qui passe le filtre de description associée à des recommandations.