

Prise de décision structurée (PDS)

Bon nombre des décisions auxquelles nous faisons face sont complexes. En effet, nous pouvons aborder les problèmes de plusieurs différents angles ; les résultats que les entreprises veulent obtenir peuvent entrer en conflit ; et les compromis qu'elles doivent faire peuvent être difficiles à concilier. Dans ce contexte, Industrie Canada a soutenu une étude sur le processus de prise de décision structurée à BC Hydro afin de démontrer comment une société canadienne chef de file intègre les considérations de la durabilité à sa prise de décision. Ci-dessous, vous trouverez un guide étape-par-étape de la façon dont BC Hydro procède. Ce document fait partie [d'une plus grande étude de cas](#) que vous pourriez examiner.

Le cadre de prise de décision structurée¹ Proacc (problèmes, objectifs, mesures, autres options, conséquences et compromis) est une méthode pour créer un résumé clair et concis d'un problème et des solutions possibles pour que vous – ou un haut décideur – puissiez clairement voir les conséquences de chaque choix. Le cadre vous aide à définir le problème, à déterminer qui doit participer au processus d'élaboration d'autres options (ce qui contribue aussi à créer une compréhension commune de la façon dont des gens ayant différents intérêts et points de vue considèrent différentes options) et à comparer les compromis créés par chaque solution au problème.

Étape 1 : Définir le problème

La première étape dans un bon processus de prise de décision est de définir exactement en quoi consiste le problème ou la possibilité qui nécessite une décision et qui doit prendre part à l'élaboration des solutions – c'est le « contexte de la décision ». Posez-vous des questions comme les suivantes : Quel est le problème ? Quelle est l'importance du problème (quelle est son envergure) ? Pourquoi faut-il s'occuper de ce problème ? Quel type de décision ce problème nécessite-t-il ? Quelles sont les hypothèses et contraintes clés ? Qui doit participer et comment ?

Étape 2 : Préciser les objectifs et les mesures

Préciser les objectifs et les mesures vous aide (1) à concentrer et prioriser l'information et (2) à faire en sorte que le risque et l'incertitude de chaque option soient à la fois explicites et comparables. Grâce aux « objectifs », vous définissez ce qui compte réellement dans cette décision ; ils sont le fondement de votre recherche d'options créatives. Pour ce qui est des « mesures », elles décrivent la mesure dans laquelle chaque option atteint vos objectifs.

Étape 3 : Créer des options inventives

Les bonnes décisions ne sont pas possibles sans de bonnes options. Vous devez donc créer des options qui vous permettent d'aborder ce qui compte réellement, selon ce qui est défini par vos objectifs et mesures. Vos options devraient vous permettre d'aborder de façon assez différente le problème, et constituer des solutions réalistes pour les décideurs.

Étape 4 : Cerner les conséquences

Chaque option crée son propre ensemble de conséquences. Dresser un tableau des conséquences à l'aide d'un code de couleurs est une façon utile de résumer les éléments

essentiels du problème pour lequel il faut prendre une décision, dont les niveaux d'incertitude au sujet des incidences futures prévues. Grâce au tableau, il est plus facile de comparer les options et de restreindre vos objectifs à ceux où résident les compromis essentiels et, une fois que vous avez reçu l'assentiment général de tous les participants, il peut aussi être utilisé comme sommaire ou document de référence pour vous aider (ou le décideur) à prendre une décision éclairée.

Objectif	Mesure	Option A	Option B	Option C
Maximiser le rendement financier	Mesurer la valeur actualisée nette (\$)	1 000 000\$	1 250 000\$	850 000\$
Minimiser la zone des terres humides perturbées	Zone des terres humides touchées (ha)	10 ha (+/- 2 ha)	6 ha (+/- 1 ha)	4 ha (+/- 1 ha)
Minimiser le risque de contamination du sol	Potentiel de contamination max. du sol (indice)	Moyen	Moyen	Élevé
Maximiser la fiabilité pour les clients	Longueur de la ligne près des grands arbres (km)	14 km	16 km	22 km

Note : Dans cet exemple, nous comparons les options B et C à l'option A. Les couleurs mettent en lumière les compromis.

Étape 5 : Clarifier les compromis

Les compromis sont difficiles mais peuvent être inévitables. Dans la prise de décision structurée, la personne chargée de prendre la décision doit faire des choix explicites au sujet de la meilleure option. Le décideur doit donc être en mesure de considérer chaque compromis minutieusement et de comparer ce qui sera gagné ou perdu avec chaque option. Une fois que vous avez défini clairement chaque compromis et ses avantages relatifs, vous – ou quiconque est responsable de la décision – devez être prêt à prendre une décision et à aller de l'avant. Si vous ou le décideur n'êtes pas prêt à décider, retourner aux étapes précédentes pour parfaire davantage vos objectifs, mesures ou options.

Questions clés pour les décideurs

La prise de décision structurée contribue à faire en sorte que les décisions soient bien éclairées et cohérentes et qu'elles :

- concilient l'objet, les valeurs, les principes directeurs et les priorités à court terme
- intègrent les objectifs financiers, environnementaux et sociaux
- considèrent les incidences et à court et à long termes
- abordent le risque et l'incertitude
- clarifient les compromis
- sont documentées de façon succincte et accessible.

Les bonnes décisions sont rendues possibles par un solide raisonnement basé sur la compréhension de multiples objectifs et des compromis inhérents au choix de l'une ou l'autre des options. Les questions suivantes, conçues comme une liste de vérification mentale, peuvent être consultées par les décideurs lorsqu'ils examinent un résumé

élaboré au moyen du cadre de prise de décision structurée¹ Proacc (problèmes, objectifs, mesures, autres options, conséquences et compromis).

1. Le contexte de la décision est-il bien défini?

- Le problème est-il exposé clairement sous une forme assez vaste pour remettre en question les hypothèses, aller au cœur de la question, énoncer les contraintes perçues, cerner et éviter les conséquences imprévues et générer des solutions de longue durée ?
- Les personnes appropriées (p. ex., experts du domaine, personnes qui pourraient influencer l'issue du projet) ont-elles participé au processus?

2. Les objectifs et les mesures définissent-ils ce qui importe réellement et aident à décider parmi les options ?

- Tiennent-ils compte de l'objet, des valeurs, des principes directeurs et des priorités à court terme de votre entreprise ?
- Permettent-ils d'aborder les autres questions au besoin, comme le triple résultat final (financier, environnement et social) ou la sécurité, l'efficacité énergétique/la conservation de l'énergie grâce au projet et au cycle de vie du bien ?
- Est-ce que toutes les parties pertinentes au sein/à l'extérieur de votre entreprise estimeront que certains objectifs reflètent ce qui importe pour eux lorsqu'ils compareront les options ?
- Les mesures contribuent-ils à déterminer la façon dont les options se comparent par rapport aux objectifs – c.-à-d. permettent-ils de mesurer les bonnes choses de la bonne façon, pendant le bon calendrier (ce qui peut comprendre les incidences en amont, durant l'utilisation et d'élimination) ?
- Les mesures sont-elles claires et compréhensibles, et explicites au sujet de l'incertitude, de sorte qu'elles exposent les différences dans l'éventail de résultats possibles (différences liées au risque associé aux différentes options) ?

3. Les options offrent-elles des ensembles vraiment différents de résultats escomptés et font-elles en sorte que nous n'avons pas limité nos options pour l'avenir?

- Les options proposées sont-elles réalistes?
- Ont-elles été conçues pour atteindre les objectifs établis?
- Comprennent-elles des solutions créatives et des contraintes perçues stimulantes et combinent-elles les éléments de façon réfléchie ?

4. Y a-t-il un tableau des conséquences?

- L'analyse de la décision résume-t-elle comment chacune des (meilleures) options finales se compare entre elle par rapport aux objectifs établis, et ce, à l'aide du tableau des conséquences ?
- Suis-je à l'aise avec la qualité de l'information et le niveau d'analyse obtenus grâce au tableau des conséquences?

5. Les compromis et leurs avantages et désavantages relatifs sont-ils exposés assez clairement pour que je puisse faire un choix éclairé parmi les options?

- Si les compromis établissent un précédent, s'agit-il d'un bon précédent pour votre entreprise?
 - Disposez-vous d'information suffisante sur laquelle baser une décision ou est-il nécessaire que vous revoyez les objectifs et les mesures ?
 - Les compromis vous indiquent-ils une nouvelle option ?
-

1. Hammond, Keeney et Raiffa (*Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, 1998)