

Expertise n'est pas démocratie !

Sans qu'il soit besoin de chercher bien loin, combien d'entre-nous, à l'occasion d'une séance de travail, ont spontanément et en bon animateur, recherché à organiser un vote auprès de leurs collaborateurs ?

L'exercice n'est pourtant pas anodin et comporte un péril évident. En effet, le vote devrait être exclusivement réservé aux problématiques qui relèvent de la simple prise de position, voire, de l'expression de besoins personnels. Dernièrement, l'un de mes clients a souhaité recourir au vote afin de quantifier l'appréciation de différents risques dans le cadre de la mise en place d'une cartographie dédiée. Il s'est avéré par la suite que certains risques n'étaient bien connus que de quelques collaborateurs seulement, et non de l'ensemble des participants au groupe de travail. Le résultat ne s'est donc pas fait attendre : nivelés par les réponses des votants, quelques risques majeurs se sont retrouvés mineurs... Au grand dam des « experts » concernés qui ne pouvaient que se plier, sinon avec grâce, du moins avec résignation, à cet exercice imposé de travail en équipe. Et que penser de la pertinence de la cartographie résultante ? Selon vous, s'avèrera t'elle apte à informer utilement les gestionnaires concernés ?

Le résultat est, de fait, imparable : dans le cas d'un vote, si un seul a raison contre tous, c'est l'avis de tous qui l'emporte. Et ce, même s'il s'agit du seul « expert » disponible du problème posé. Ce qui est souhaitable pour une élection s'avère donc bien évidemment inacceptable pour une prise de décision comportant des enjeux majeurs.

Il existe une alternative simple et encore méconnue au vote : c'est le recours aux comparaisons par paires. Cette approche propose un cadre conceptuel et technique aussi simple à comprendre que facile à mettre en œuvre, et devrait être systématiquement utilisée dès lors qu'il s'agit d'acquérir une expertise sur un sujet donné. Il s'agit tout simplement de solliciter la capacité de réflexion des membres du groupe de travail, en leur proposant de comparer deux à deux les éléments qui étaient auparavant soumis aux votes. A l'issue, une synthèse est effectuée à partir de toutes les réponses délivrées et l'on obtient, pour chaque élément évalué, une pondération explicite en rapport direct avec le problème posé. Outre le fait que la hiérarchie ainsi obtenue est bien plus riche qu'un simple classement (évitant le syndrome connu des borgnes devenus rois au pays des aveugles...), chaque participant a pu acquérir, en un temps record, un niveau de connaissance inégalé sur le sujet traité. En outre, lors des phases d'acquisition d'expertise, chacun a pu s'exprimer et argumenter en conséquence, contradictoirement et jusqu'à obtention d'un consensus éclairé, induisant naturellement appropriation et approbation des résultats.

En séance, les comparaisons par paires s'effectuent à l'aide de logiciels appropriés tel Priorizer (www.priorizer.com) ou encore Expert-Choice (www.expertchoice.com), exploités au moyen d'un vidéo-projecteur. Ces derniers se fondent sur des techniques mathématiques éprouvées (et totalement transparentes pour les utilisateurs...) pour organiser le questionnement et transformer en pondérations exactes les informations qui leurs sont communiquées. Ces pondérations peuvent ensuite être utilisées telles quelles ou transférées dans des systèmes tiers (tableurs, scorecards, etc.).

L'acquisition d'expertise et la prise de décision, lorsqu'elles doivent s'appuyer sur la nécessaire compréhension de faits, n'ont pas à être transformées en exercice de démocratie.