

Techniques de prise de décision

Dans cette fiche, vous pourrez découvrir quelques outils pour vous aider à prendre la meilleure décision possible à partir des informations dont vous disposez. Ces techniques ne sont pas mathématiques, même si certaines utilisent des données chiffrées. Elles ne vous amèneront pas à prendre une décision de manière automatique ; elles comportent toute une bonne dose de subjectivité. Mais leur avantage réside dans le fait qu'elles permettent de prendre du recul, d'identifier les différentes options qui s'offrent à vous et de prévoir les conséquences possibles de chacune d'elles. Elles vous aideront donc à identifier la stratégie qui vous paraît la meilleure en tenant compte de votre situation.

1. PMI

PMI signifie "Plus/Moins/Intéressant". C'est une technique qui permet de peser le "pour" et le "contre" d'une décision. Lorsqu'on a choisi une décision, on peut utiliser PMI pour vérifier si cette décision va permettre d'améliorer réellement la situation.

Comment procéder ?

1. La première étape est de préparer un tableau comme ci-dessous avec six colonnes et autant de rangs que d'éléments à considérer. Dans la colonne "Plus", notez tous les effets positifs de la décision ; dans la colonne "Moins", inscrivez tous les effets négatifs de la décision ; dans la colonne "Intéressant", notez les implications et les conséquences possibles de la décision qu'elles soient positives, négatives ou incertaines.
2. Déjà, il est peut-être possible de voir si la décision mérite d'être appliquée ou non. Si ce n'est pas encore évident, considérez chacun des éléments que vous avez notés et attribuez-lui une note négative ou positive compte tenu de son importance (par exemple de - 5 à +5).
3. Maintenant, faites le total des points dans chaque colonne, puis faites le total général. Si le score final est nettement positif, la décision pourra être prise ; si la décision est nettement négative, mieux vaudrait ne pas la prendre.

Exemple

Vous êtes intéressé par le programme "Guide pour la Route", mais vous vous demandez s'il vaut mieux vous y engager seul ou bien avec une équipe de copains. Vous dresserez le tableau PMI ci-dessous :

Plus	Note	Moins	Note	Intéressant	Note
Travailler en équipe permet de réunir des compétences diverses	4	Comment recruter des coéquipiers fiables ?	-1	Renforcer la relation avec quelques amis choisis	3
On peut s'encourager les uns les autres et on a plus de chances de persévérer vers les objectifs décidés	4	Il y aura certainement des problèmes de relations qui vont nous faire perdre du temps	-3	Ne pas être seul. Se faire des amis	5
A plusieurs, on peut réussir des projets plus ambitieux	5	Le processus de décision est plus compliqué, il faut tenir compte d'opinions diverses	-2	Occasion d'acquérir des compétences de leadership et de management	4

Plus	Note	Moins	Note	Intéressant	Note
Total plus	13	Total moins	-6	Total intéressant	7
Total général : 19					

Le total est largement positif en faveur de la création d'une équipe.

2. L'analyse Pareto

Vilfredo Pareto était un économiste italien. Il nota que dans presque toutes les sociétés 80% de la richesse est possédée par environ 20% de la population. Par la suite, il appliqua ce ratio de 80-20% à d'autres domaines.

Souvent, on se lance dans l'action sans réfléchir ; on dépense beaucoup d'énergie pour des résultats peu convaincants. Le principe de Pareto stipule qu'avec 20% de votre temps de travail vous pouvez produire 80% des changements que vous voulez obtenir, à condition bien sûr de choisir de manière pertinente sur quoi faire porter votre action.

Vous pouvez utiliser l'analyse Pareto quand vous devez choisir quelle action sera la plus efficace parmi toutes celles qui sont envisageables.

Comment procéder ?

Pour mettre en œuvre l'analyse Pareto :

4. Faites la liste des options qui se présentent à vous ou des problèmes auxquels vous devez faire face.
5. Groupez les options ou les problèmes qui sont étroitement liés
6. Donnez une note à chaque option ou problème en fonction du résultat que vous cherchez à obtenir. Par exemple si vous voulez limiter les coûts, donnez une note élevée aux options les moins coûteuses ; si vous voulez améliorer la satisfaction des membres du groupe, donnez une note élevée aux problèmes dont ils se plaignent le plus.

Focalisez votre action sur les options ou les problèmes qui obtiennent le score le plus élevé. Oubliez les autres, elles ne valent probablement pas le temps et l'énergie que vous devrez investir pour les traiter.

Exemple

Votre équipe traverse une passe difficile, l'ambiance est mauvaise, la réalisation du plan d'action décidé n'avance pas. Tout le monde s'accorde pour organiser une réunion et analyser la situation afin de trouver le moyen de renforcer la motivation de chacun et la cohésion de l'équipe.

1. Au cours de la réunion, vous proposez aux membres de l'équipe de faire un brainstorming pour identifier les causes du problème. Chacun prend la parole à son tour et vous notez sur un tableau de papier la liste suivante :
 - a. Chacun est préoccupé par des problèmes ou des occupations personnelles et a moins de temps à consacrer à l'équipe.
 - b. Les rôles ne sont pas bien répartis entre les membres de l'équipe ; certains sont surchargés, d'autres n'ont rien à faire.
 - c. Le plan d'action est trop ambitieux, les dates limites décidées pour plusieurs actions ne sont pas réalistes.
 - d. L'équipe manque de coordination, les décisions prises ne sont pas respectées.
 - e. La communication entre les membres de l'équipe n'est pas efficace.
 - f. On a pris des décisions sans se préoccuper des moyens nécessaires pour les mettre en œuvre.
 - g. Des engagements pris ne sont pas toujours respectés.
 - h. Certains doutent de la capacité de l'équipe d'atteindre les objectifs décidés.
2. Vous analysez les problèmes listés et décidez de les grouper en catégories
 - Plan d'action pas réaliste et mal organisé (b, c, f)
 - Manque de coordination et de communication (d, e, g)

- Doute et repli sur soi (a, h)
3. Chacun est invité à donner une note de 1 à 5 à chaque catégorie en fonction de son importance par rapport à l'objectif (*renforcer la motivation et la cohésion de l'équipe*). Sachant que l'équipe comprend 6 membres, les résultats sont les suivants :
 - Plan d'action pas réaliste et mal organisé : 1 note "5", 3 notes "4", 1 note "3", 1 note "1" = 21
 - Manque de coordination et de communication : 2 notes "5", 3 notes "4", 1 note "3" = 25
 - Doute et repli sur soi : 2 notes "3", 3 notes "2", 1 note "1" = 11
 4. On voit donc que la vaste majorité des problèmes peuvent être résolus en améliorant la coordination et la communication entre les membres et en révisant le plan d'action. Les problèmes de doute et de repli sur soi ne sont qu'un effet secondaire, pas une cause profonde. Après avoir révisé le plan d'action, il sera peut-être opportun de désigner un coordinateur de l'équipe qui serait chargé de suivre la mise en œuvre du plan et de coordonner les actions des membres.

L'analyse Pareto a permis d'identifier les causes du problème et de se focaliser sur une réponse appropriée au lieu de disperser les efforts.

3. L'analyse de comparaison appariée

L'analyse de comparaison appariée est une bonne méthode pour mesurer l'importance relative de plusieurs options ou de plusieurs facteurs. Elle peut vous aider mieux identifier vos priorités.

C'est un outil très intéressant pour comparer entre eux des éléments de nature différentes.

Comment procéder ?

1. Faites une liste des options que vous voulez comparer. Désignez chaque option par une lettre (A,B,C, D...).
2. Préparez un tableau avec autant de lignes et de colonnes que de nombre d'options et inscrivez les lettres désignant les options dans les cases de titre du tableau (voir schéma ci-dessous).
3. Notez que les cellules du tableau où l'on pourrait comparer une option avec elle-même sont en grisé (elle sont inutiles). Les cellules du tableau où l'on pourrait dupliquer une comparaison sont également en grisé.
4. Dans les cellules qui restent en blanc, comparez l'option indiquée dans la ligne avec l'option indiquée dans la colonne.
5. Dans chaque cellule, décidez laquelle des deux options est la plus importante. Inscrivez dans la cellule l'option la plus importante et notez la différence d'importance sur une échelle de 0 (pas de différence d'importance) à 3 (très grande différence d'importance).
6. Enfin, consolidez les résultats en faisant le total de toutes les valeurs de chacune des options. Vous pouvez convertir ces valeurs en pourcentage du score total.

Exemple :

Votre équipe a décidé de participer à la construction d'une école rurale au Burkina Faso.

1. Vous établissez la liste des options que vous avez identifiées pour réaliser ce projet :
 - A. Participer à un projet organisé par une association de chantiers de jeunes
 - B. Entrer en contact avec un groupe de jeunes du Burkina Faso et organiser entièrement le projet avec eux
 - C. Entrer en contact avec une association d'immigrés Burkinabe soutenant des projets dans leur région d'origine
 - D. Acquérir des compétences en maçonnerie
 - E. Mener une opération de recherche de fonds
 - F. Faire le voyage aller-retour en avion
 - G. Faire le voyage aller en voiture à travers le Sahara et laisser la voiture sur place (retourner en avion)
2. Vous préparez un tableau d'analyse de comparaison appariée (voir ci-dessous), et vous inscrivez les lettres désignant chaque option dans les cases des titres du tableau.

- Vous comparez les options par paire, vous inscrivez dans la case de la comparaison la lettre de l'option que vous jugez la plus importante, suivie d'une note de 0 à 3 en fonction du degré de la différence d'importance.
- Vous calculez le total des points obtenus par chaque option et vous le transformez en pourcentage du total de points accordés.

Option	A	B	C	D	E	F	G
A		B, 3	C, 2	D, 2	E, 3	F, 3	G, 2
B			B, 1	B, 1	E, 2	B, 2	G, 1
C				C, 1	E, 2	F, 0	F, 1
D					E, 2	F, 3	D, 2
E						E, 2	E, 1
F							F, 1
G							

Le tableau donné en exemple permet de calculer les résultats suivants :

- Le total des points accordés est : 37
- Option A (*Participer à un projet organisé par une association de chantiers de jeunes*) : 0 - 0%
- Option B (*Entrer en contact avec un groupe de jeunes du Burkina Faso et organiser entièrement le projet avec eux*) : 7 points - 18%
- Option C (*Entrer en contact avec une association d'immigrés Burkinabè soutenant des projets dans leur région d'origine*) : 3 points - 8%
- Option D (*Acquérir des compétences en maçonnerie*) : 4 points - 10%
- Option E (*Mener une opération de recherche de fonds*) : 12 points - 32%
- Option F (*Faire le voyage aller-retour en avion*) : 8 points - 21 %
- Option G (*Faire le voyage aller en voiture à travers le Sahara et laisser la voiture sur place (retourner en avion)*) : 3 points - 8%

La priorité numéro 1 est accordée à la recherche de fonds ; l'option de voyage aller-retour en avion l'emporte sur la traversée du Sahara en voiture ; la préférence est donnée au développement d'un partenariat avec un groupe de jeunes du Burkina Faso ; enfin la 4e priorité est accordée à l'acquisition de compétences en maçonnerie.

Vous pouvez maintenant organiser votre plan d'action en tenant compte de ces priorités.

4. La matrice de décision

Utilisez la matrice de décision pour faire un choix quand plusieurs facteurs doivent être pris en compte.

Comment procéder ?

- Faites la liste des options possibles et ensuite des facteurs déterminants pour prendre la décision.
- Préparez un tableau avec les options en titre des lignes et les facteurs en titre des colonnes (voir exemple ci-dessous).
- Décidez quelle est l'importance des différents facteurs pour votre prise de décision : donnez à chaque facteur une note de 1 à 5 en fonction de son importance.
- Maintenant donnez une note à chaque option, en fonction de chaque facteur : utilisez une échelle de 0 à 3 (0= faible ; 1 = médiocre ; 2 = bon ; 3 = excellent). Il n'est pas nécessaire de donner une note différente à chaque option - si aucune n'est bonne en ce qui concerne un facteur particulier, alors toutes les options peuvent recevoir la note 0.

5. Enfin, multipliez chacune des notes accordées par le poids donné à chaque facteur. Vous obtiendrez ainsi la valeur de chaque option pour chacun des facteurs de votre décision.
6. Ajouter les notes obtenues par chaque option. L'option qui a obtenu le total le plus élevé est celle que vous devriez choisir.

Exemple

1. Votre équipe a identifié plusieurs idées de projet (options) :
 - A. Lancer un journal de quartier
 - B. Monter un orchestre jazz et faire une tournée des plages pendant l'été avec un vieux bus aménagé
 - C. Créer un "Restaurant du Cœur" pour les sans-abri de la ville
 - D. Développer une campagne de sensibilisation de l'opinion publique pour sauver un espace naturel menacé ; y installer un *parcours d'initiation à l'écologie* pour les enfants
5. Vous vous êtes mis d'accord sur les principaux facteurs de choix et sur leur poids respectif :
 - I. S'exprimer, découvrir ses capacités : 5
 - II. Avoir un impact social, changer les choses : 4
 - III. Acquérir des compétences de communication : 4
 - IV. Affronter de nouveaux défis et faire de nouvelles découvertes : 3
 - V. Acquérir de compétences de gestion : 2

Facteurs	I	II	III	IV	V	Total
Poids	5	4	4	3	2	
PROJET A	3 X 5	2 X 4	3 X 4	2 X 3	2 X 2	45
PROJET B	3 X 5	1 X 4	2 X 4	3 X 3	2 X 2	40
PROJET C	2 X 5	3 X 4	1 X 4	3 X 3	3 X 2	41
PROJET D	2 X 5	3 X 4	3 X 4	2 X 3	1 X 2	42

Le projet A - *Lancer un journal de quartier* - sort vainqueur de l'analyse. Si une majorité de membres est insatisfaite de ce résultat, c'est peut-être qu'un des facteurs a été sous-estimé. Vous pouvez le revoir et refaire l'analyse.

5. L'arbre de décision

L'arbre de décision est une excellente méthode pour choisir entre plusieurs options en explorant les résultats possibles de chacune d'elles. Elle permet aussi de peser les risques et les avantages de chaque option.

Comment procéder ?

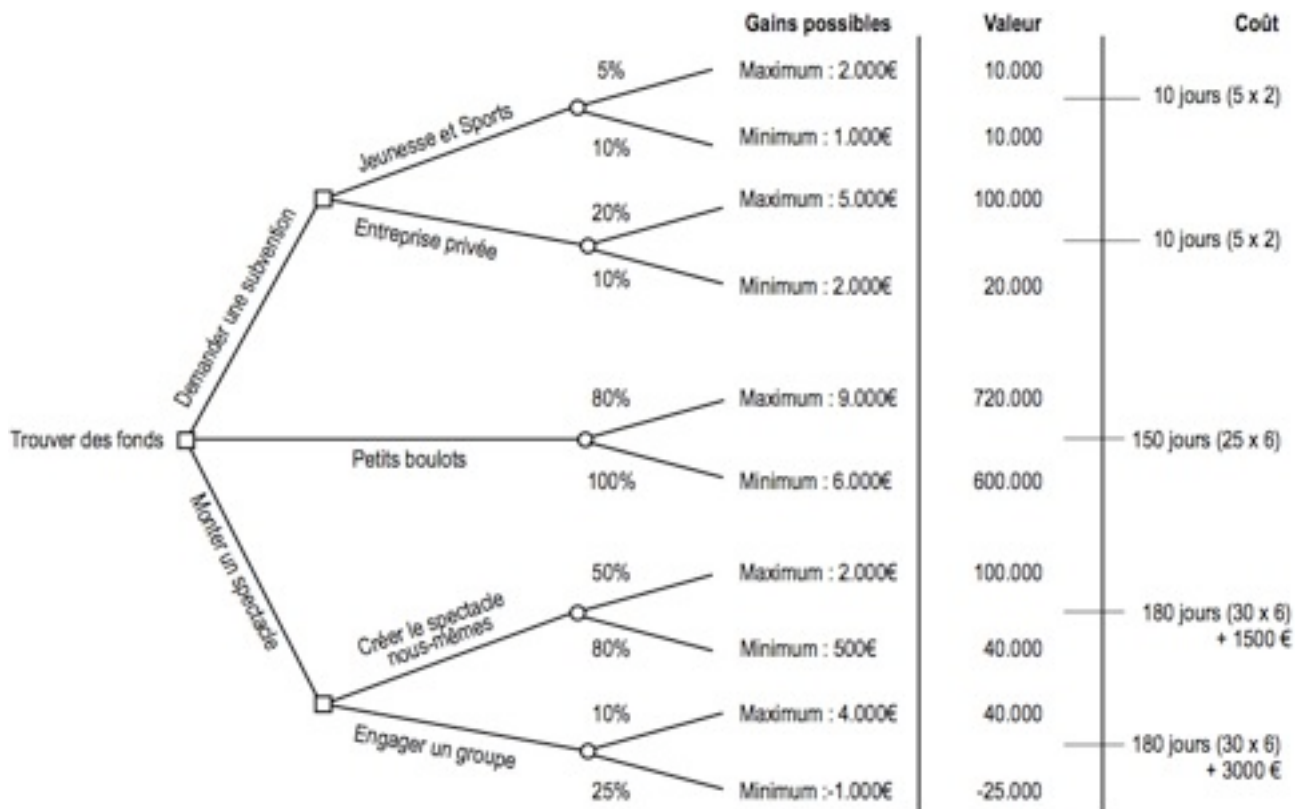
1. Commencez votre arbre de décision en dessinant un petit carré, sur la gauche d'une feuille de papier, pour représenter une décision que vous voulez prendre.
2. A partir de ce carré, tracez une ligne vers la droite de la feuille pour chaque option possible. Ecrivez le long de la ligne la description de l'option. Maintenir les différentes lignes aussi écartées que possible les unes des autres afin de pouvoir ajouter de nouveaux éléments.
3. Au bout de chaque ligne, réfléchissez au résultat possible. Si le résultat est incertain, tracez un petit cercle. Si le résultat est une autre décision à prendre, tracez un autre petit carré. Les carrés représentent des décisions nouvelles et les cercles des résultats incertains. Ecrivez le titre du résultat au dessus du cercle ou du carré. Si vous avez réalisé la solution au bout de la ligne, n'inscrivez ni cercle ni carré.

4. A partir des nouveaux petits carrés de décision de votre diagramme, tracez de nouvelles lignes représentant des options possibles. A nouveau, écrivez le nom de l'option le long de chaque ligne. Poursuivez le processus jusqu'à ce que vous ayez tracé autant de décisions, d'options et de résultats possibles à partir des décisions de départ.
5. Une fois que vous avez fait cela, révisez le diagramme de votre arbre. Considérez chaque carré et chaque cercle pour voir si vous n'avez pas oublié une option possible. Si oui, ajoutez-les. Au terme de cette étape, vous devez avoir une bonne compréhension de toutes les options et décisions possibles.
6. Maintenant vous pouvez passer à la phase d'évaluation et choisir l'option qui est la meilleure dans votre situation. Commencez par attribuer une note ou une valeur à chaque résultat possible. Considérez ensuite chaque cercle et estimez la probabilité du résultat en terme de pourcentage (10% de chance que cela arrive ou bien 60%, etc.). Multipliez le pourcentage de probabilité par la valeur estimée du résultat afin de lui attribuer un score final.
7. Il vous faut encore calculer le coût de chaque option et soustraire ce coût à la valeur de chaque résultat. Vous pouvez maintenant faire un choix : l'option qui a le plus de chance de se produire avec le meilleur résultat pour le moindre coût est celle qui vous convient le mieux.

Exemple

Votre équipe doit trouver des fonds pour réaliser le projet que vous avez choisi.

1. Vous identifier plusieurs sources possibles de financement :
 - Déposer une demande de subvention
 - Auprès de l'administration de la Jeunesse et des Sports
 - Auprès d'une entreprise privée (par exemple une banque soutenant les initiatives des jeunes)
 - Faire des petits boulots pendant les congés
 - Monter un spectacle
 - En préparant le spectacle vous-mêmes
 - En faisant appel à un groupe professionnel ou semi-professionnel
2. A la base de l'arbre vous dessiner un petit rectangle et vous écrivez la décision que vous voulez prendre : trouver des fonds ou choisir une source de financement.
3. A partir du petit carré, vous tracez trois branches correspondant à vos trois options principales : demande de subvention, petits boulots, monter un spectacle.
4. Vous considérer maintenant pour chaque option les possibilités qui s'offrent à vous : la demande de subvention peut être déposée auprès de l'administration de la Jeunesse et des Sports ou auprès d'une entreprise privée (par exemple une banque soutenant les initiatives des jeunes) ; vous pouvez préparer vous-mêmes le spectacle ou bien engager un groupe professionnel ou semi-professionnel... Dessinez un petit carré au bout de la branche à laquelle vous devez ajouter des options supplémentaires et tracer de nouvelles branches à partir de ce carré (voir schéma).
5. Au bout de ces branches, vous devez maintenant estimer les résultats. Vous dessinez un petit cercle puisque les résultats sont incertains. Il y a au moins deux possibilités à considérer : un bon résultat ou un résultat faible. Estimez la valeur de chaque résultat. Par exemple pour la demande de subvention à l'administration de la Jeunesse et des Sports, selon les informations que vous avez reçues, le meilleur résultat serait 2.000€ et le moins bon 1.000€. Procédez de la même façon pour les résultats possibles de chaque branche.
6. Maintenant, estimez la probabilité de chaque résultat. Elle est faible en ce qui concerne les demandes de subvention car le nombre de candidatures est élevé. Elle est moyenne pour le spectacle car le succès dépend du nombre de spectateurs. Elle est maximum pour les petits boulots car toute l'équipe (6 personnes) est assurée de trouver un job. Pour calculer la valeur de chaque solution, on multiplie les gains possibles par le pourcentage de probabilité.
7. La dernière étape est le calcul des coûts. La demande de subvention a le coût minimal : 5 jours de travail pour deux personnes. Le coût maximal est celui du spectacle : 180 jours de travail pour 6 personnes auquel il faut ajouter les coûts de location de la salle, des accessoires et de la publicité. Vous obtenez finalement l'arbre ci-dessous :



8. Le résultat apparaît évident : la meilleure solution est celle des petits boulots. Bien que le coût (investissement en temps) soit important, le gain est le plus élevé avec la meilleure probabilité.

6. Six chapeaux pour penser

Cette technique puissante vous aide à considérer des décisions importantes à partir de différents points de vue. Trop souvent, en effet, lorsqu'on examine un problème on reste enfermé dans un certain cadre de pensée. Ainsi, beaucoup de personnes pensent d'une manière très rationnelle. Cela les aide à réussir mais souvent, elles ne parviennent pas à considérer un problème d'un point de vue émotionnel, intuitif qui aurait pu leur permettre d'arriver plus vite à des solutions créatives. Par ailleurs, cette attitude trop rationnelle les amène à sous-estimer les résistances et à négliger d'établir des plans d'urgence en cas de difficulté. Au contraire d'autres personnes, trop émotives, ne parviennent pas à considérer les décisions possibles de manière calme et rationnelle.







Il faut apprendre à "sortir de la boîte" afin de regarder le problème sous un jour différent. *Six chapeaux pour penser* vous force à sortir de vos schémas de pensée habituels et vous aide à prendre en compte la question dans toute sa complexité en adoptant des styles d'approche différents.

Lorsqu'on travaille en équipe, on bute souvent sur la difficulté qui naît de la confrontation de différents points de vue. *Six chapeaux pour penser* permet au contraire de reconnaître ces différences et de les utiliser tout en évitant les confrontations.

Comment procéder ?

1. Préparez un tableau (voir modèle ci-dessous) à trois colonnes.
2. Dans la première colonne, faites figurer les différents *chapeaux à penser*. Chaque *chapeau à penser* représente un style de réflexion différent :
 - **Chapeau blanc** : c'est le chapeau des *rationnels*. Quand vous "coiffez" ce chapeau, vous vous focalisez sur les données qui sont disponibles. Considérez les informations que vous avez et voyez ce que vous pouvez en tirer. Recherchez les lacunes dans vos connaissances et essayez de les combler ou bien d'en tenir compte. Généralement, en adoptant ce *chapeau*, on analyse les tendances du passé et on extrapole à partir des données historiques.

- **Chapeau rouge** : c'est le chapeau des *émotifs*. Lorsqu'on porte le chapeau rouge, on considère les problèmes en utilisant son intuition, ses émotions, ses réactions instinctives. On essaie aussi de prévoir comment les autres vont réagir au problème sur le plan émotionnel.
- **Chapeau noir** : c'est le chapeau des *pessimistes*. On recherche tous les aspects négatifs de la décision ; on la considère avec précaution et de manière défensive. On essaie de voir pourquoi *ça ne va pas marcher*. Cela permet de mettre en lumière les points faibles et de les éliminer ou de préparer des *plans B* pour en limiter les conséquences. Cette approche vous aide à réaliser des plans plus solides, plus résistants aux imprévus et à identifier les risques avant de vous embarquer dans l'aventure. ceux qui utilisent une approche seulement positive sont souvent insuffisamment préparés à affronter des difficultés qu'ils n'ont pas prévues.
- **Chapeau jaune** : c'est le chapeau des *optimistes*. Quand vous portez ce chapeau, efforcez-vous de penser de manière positive. Considérez tous les bénéfices de la décision et leur valeur. Le *chapeau jaune* vous aide à aller de l'avant et à persévérer quand tout semble déprimant et difficile.
- **Chapeau vert** : c'est le chapeau des *créatifs*. Quand vous portez ce chapeau, efforcez-vous d'imaginer des solutions créatives ; donner libre cours à votre imagination sans critiquer à priori les idées émises.
- **Chapeau bleu** : c'est le chapeau du *contrôleur*. Dans une réunion à plusieurs, il est "porté" par la personne qui préside. Le *chapeau bleu* donne le droit de contrôler le processus et d'appeler à *changer de chapeau*. Quand la discussion tourne en rond, le contrôleur appelle à coiffer le *chapeau vert* et à devenir plus créatif ; quand chacun démolit les idées des autres, il appelle à coiffer le *chapeau jaune*, etc.

Chapeau à penser	Focalisation	Idées
	<ul style="list-style-type: none"> • Données disponibles • Tendances du passé • Lacunes dans les informations 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Intuition • Réactions instinctives • Emotions 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Point de vue pessimiste • Qu'est-ce qui pourrait ne pas marcher ? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Point de vue optimiste 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Créativité • D'autres façons de faire les choses 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle du processus 	

3. Dans la deuxième colonne, rappelez le point de focalisation de chaque chapeau.
4. Dans la troisième colonne, laissez un espace blanc pour noter les idées exprimées.
5. Si vous travaillez en équipe, nommez un président (celui qui porte le *chapeau bleu*) qui conduira le débat. Le président propose aux participants d'adopter le chapeau blanc et d'étudier le

problème d'un point de vue rationnel. Il note dans la troisième colonne les idées émises par les participants. Lorsque la discussion lui sembla avoir été assez complète, il propose au groupe d'adopter un autre chapeau et ainsi de suite.

Exemple

Votre équipe a constitué un petit orchestre de rock et le projet de réaliser et d'éditer un disque vous tente. Vous décidez d'utiliser la technique des six chapeaux à penser pour vérifier la faisabilité de ce projet au cours d'une réunion de planification. L'un de vous est désigné pour animer la réunion et présider les débats. Il porte symboliquement le **chapeau bleu** et décidera quand il faudra passer d'un chapeau à l'autre. Voici ce que pourrait être le résumé de votre réunion :

- **Chapeau blanc** - *vous analysez rationnellement les informations objectives* dont vous disposez :
 - ✓ Le studio d'enregistrement : où le trouver ? Quel est le coût de location à l'heure ? Qui peut jouer le rôle de technicien ?
 - ✓ Le coût de réalisation d'un CD ? Coût du master ? Coût d'impression de 100 disques ?
 - ✓ Réalisation de la pochette : un copain a fait une maquette. Coût d'impression ?
 - ✓ Quel système de diffusion ? La tendance est maintenant d'utiliser Internet. Créer un site web ? Comment ? Quel coût ?
- **Chapeau rouge** - *le point de vue émotionnel* : l'illustration de la pochette du disque est "super" mais il faudrait trouver un nom de groupe qui puisse aller avec. Plusieurs noms sont proposés et leur impact affectif discuté.
- **Chapeau noir** - *qu'est-ce qui risque de ne va pas marcher* ? Le coût final est élevé, la vente ne marchera pas. On ne rentrera pas dans nos frais.
- **Chapeau vert** - *L'imagination et la créativité au pouvoir* ! Et si l'on abandonnait l'idée d'imprimer des CD ? Pourquoi ne pas diffuser directement des MP3 téléchargeables à partir du site web ?
- **Chapeau jaune** - *Soyons optimistes* ! La diffusion par internet peut nous permettre d'attirer l'attention d'une maison de disque et de décrocher un contrat...

A la fin de l'exercice, vous avez étudié votre idée à partir de différents points de vue et abouti à un consensus plus fort. Vous êtes maintenant en mesure d'élaborer un plan d'action plus réaliste et plus solide.