

Exemple Cocyane 01

Durée de la phase « choisir » : environ 50'

Sujet : restructuration et fusion partielle de plusieurs services d'une entreprise. Le choix de la nouvelle organisation concerne autant les membres des services que la direction et les syndicats.

Particularités de cet exemple :

- une solution dominante se dégage au terme du cycle « analyse multicritères » ;
- une décision, partagée par tous, se dégage facilement lors de la phase « aboutir au consensus ».

Cet exemple est un cas réel dont les références, dénominations et solutions ont été masquées. Par contre, le processus de prise de décision est intégralement repris.

Sommaire

1	La méthode COCYANE en bref	3
2	Solutions identifiées par le groupe	5
3	Choix	6
4	Comment poursuivre l'action	10

1 La méthode COCYANE en bref

Quel est le préalable essentiel avant de penser à la décision ?

La décision est l'aboutissement d'un processus plus global : à quoi sert-il de réfléchir longuement à la décision lorsqu'une solution bien meilleure existe mais n'est pas connue par le décideur. En d'autres termes, la décision peut-elle être pertinente si toutes les solutions possibles n'ont pas été imaginées ?

Et plus en amont encore, le manager peut-il imaginer beaucoup de solutions si le besoin initial est occulté ou mal compris ?

Pour résumer, il est important de commencer par bien comprendre le besoin (étape 1) puis par imaginer le maximum de solutions (étape 2).

C'est lorsque ces deux premières étapes sont réalisées qu'une réflexion sur la manière de décider présente tout son intérêt.

La méthode COCYANE, une réponse à l'étape 3 « choisir »

la méthode COCYANE (COnsensus par les CYcles d'ANalyse) est basée sur la recherche systématique du consensus entre les personnes concernées par la décision. Il s'agit non pas d'un consensus sous forme de compromis ou de choix mou, mais d'un choix collectif fort construit par tous.

La méthode COCYANE en bref

La méthode COCYANE ainsi que les deux étapes en amont (identifier les besoins et rechercher des solutions) s'appliquent en groupe. Elle consiste à construire le consensus en réalisant **plusieurs cycles - Analyse/Sondage/Décision - (cycles A/S/D)** d'où son nom : COCYANE signifie COnsensus par les CYcles d'ANalyse. A chacun de ces cycles, les phases de sondage et de décision se déroulent de la même façon. Seuls les modes d'analyse diffèrent.

L'analyse fait appel aux **connaissances** des membres du groupe, le sondage et la décision mobilisent plutôt les **intuitions** de ces personnes. Faire appel à ces deux facettes de la nature humaine est une des clés de la méthode

Chaque cycle A/S/D se termine par une décision. La décision est toujours construite et approuvée par l'ensemble du groupe. Chaque participant a un droit de veto quant à la décision. **Ce droit de veto** est un des fondements de la méthode. Il garantit le respect des personnes et supprime le risque d'éliminer prématurément une solution. De plus, les participants s'engagent dans l'élaboration de la décision et sont certains qu'elle n'est jamais forcée. Cela leur donne confiance dans le processus.

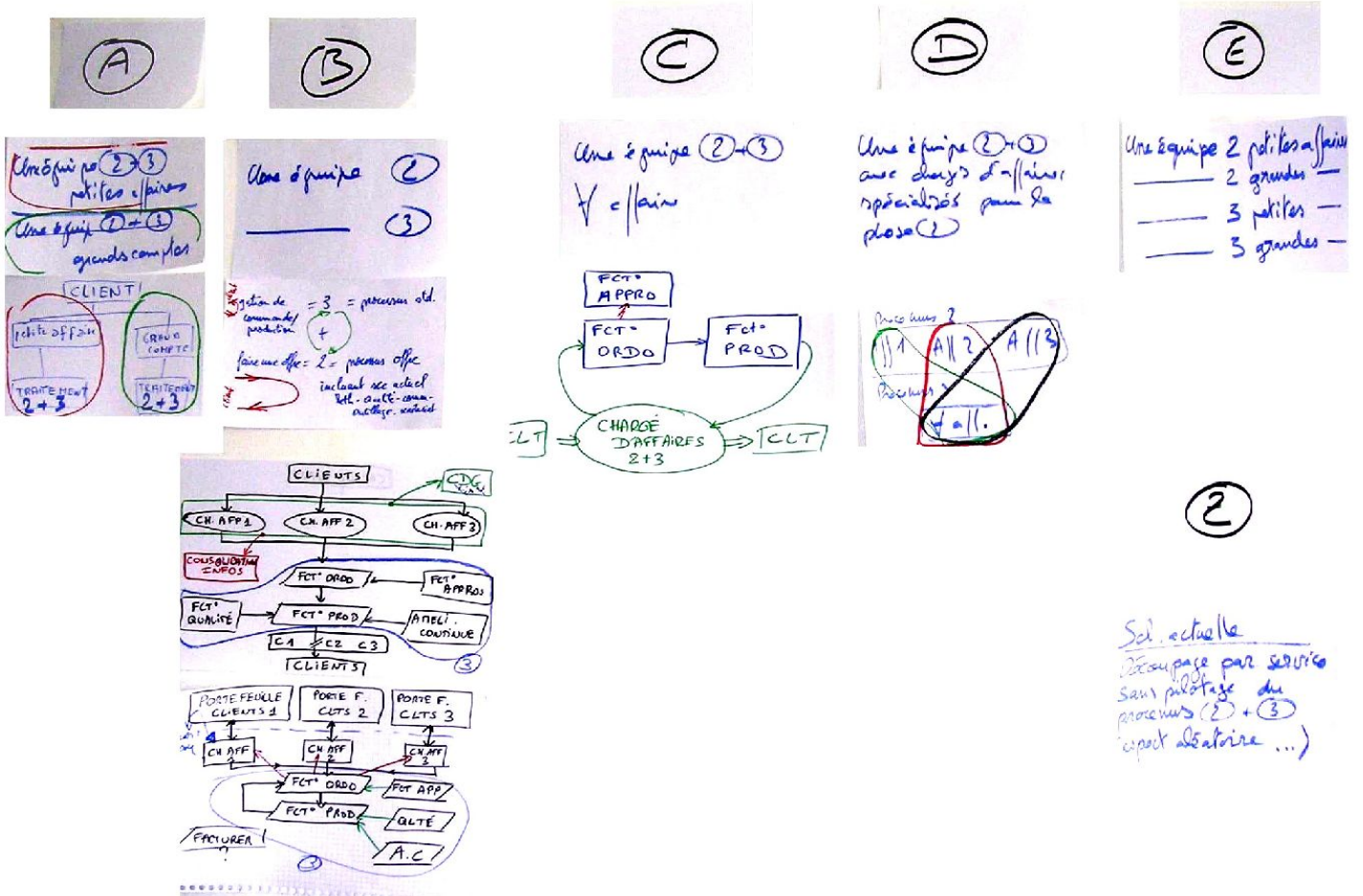
A l'issue d'un ou plusieurs cycles A/S/D le processus s'achève par la phase « aboutir au consensus ». C'est lors de cette phase que le consensus se dégage. Le consensus peut être obtenu dès le premier cycle A/S/D mais peut nécessiter jusqu'à quatre cycles A/S/D.

Après avoir réalisé les étapes 1 et 2 (besoins et solutions), le consensus s'obtient généralement en trente à soixante minutes.

2 Imaginer de nouvelles organisations

Lors de la session précédente, le groupe a imaginé les 6 solutions ci-dessous.

Voir définition d'un « carrefour stratégique » page 98 du livre « la résolution de problèmes à l'usage des managers - L'art du consensus ».



3 Choix

Voir définition des 3 étapes page 19 du livre, et « préalable » page 36 du livre.

La recherche de solution (étape 2) est terminée. Reste à réaliser l'étape 3, c'est à dire choisir une solution. La méthode Cocoyane est applicable, en commençant par le « cycle élaguer ».

Voir « cycles analyse/sondage/décision » page 37 et « cycle élaguer » page 115 du livre.

Cycle élaguer

Voir chapitre 4
« sonder le groupe »
page 55 du livre.

Voir « décision »
et « droit de veto »
page 38 du livre.

COCYANE (1)

Cycle 1 ELAGUER

• Sondage

	A	B	C	D	E	Z
Refus						

• décision, consensus 100%
éliminer A, E et Z

Cycle analyse multicritères

Appréciations (A) :

1 = la solution répond bien au critère

2 = la solution répond partiellement au critère

3 = la solution ne répond pas au critère

Voir « cycle analyse multicritères » page 118 du livre.

Cycle 2 ANALYSE MULTICRITÈRE (2)

	B	C	D
efficacité, satisfaction client	A1	A1	A1
réactivité, rapidité...	A2	A2	A2
critère global par l'acteur	A3	A1	A1
fiabilité	A2	A3	A3
compréhensible / client	A1	A1	A2
évolutif, pérennité	A1	A3	A2
onctuellement personnel	A2	A1	A1
performance capacité processus (flexible...)	A1	A2	A2
Temps mise en œuvre nouvelle solution	A1	A3	A3
ressources RH nécessaires	A1	A2	A2
coût mise en place processus	A1	A3	A3
coût d'exploitation processus	A1	A2	A2
contribution à la simplification des processus	A2	A1	A1
partage de l'information	A1	A3	A2

Voir chapitre 4 « sonder le groupe » page 55 du livre.

• Sondage

	B	C	D
pour			
contre			
Refus		RRR	RR

Voir « décision » et « droit de veto » page 38 du livre.

• décision

personne ne s'oppose à l'élimination de la solution C, le droit de veto a sanctionné pour D.

Comment poursuivre ?

*Extrait du livre page 121 et « Mise à jour du livre »
disponible sur le site
<http://www.cocyane.fr/livre.html>*

■ Comment poursuivre ?

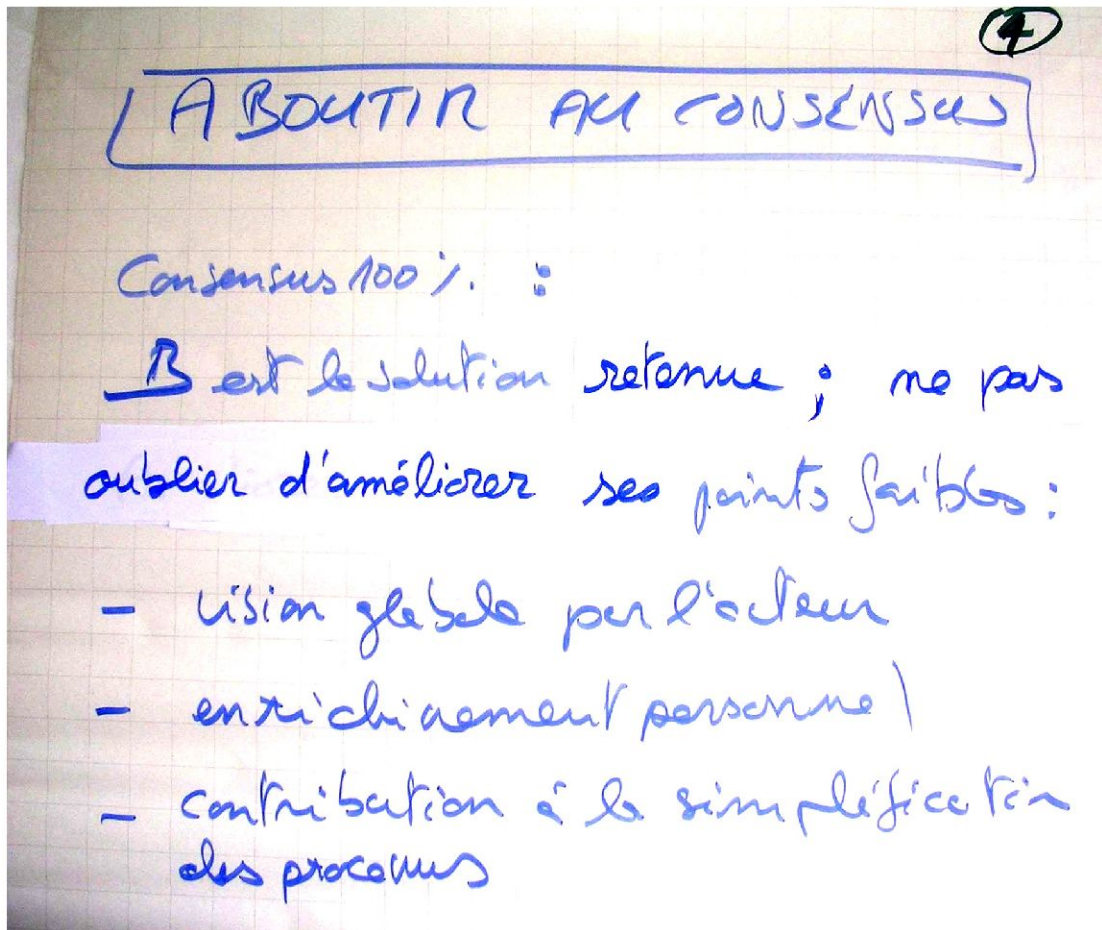
S'il ne reste qu'une solution, reportez-vous à la phase « aboutir au consensus ». Si il reste deux solutions ou plus, réalisez avec ces solutions restantes le cycle analyse/sondage/décision suivant. : « analyse points faibles ».

Si il vous reste plusieurs solutions dont l'une d'entre elles domine les autres, vous pouvez aussi (sans pour autant être obligatoire) aller directement à la phase aboutir au consensus, situation 2 décrite page 127. Procéder ainsi vous permet de gagner du temps tout en conduisant à la même décision finale.

Nous sommes dans la dernière situation ci-dessus, nous pouvons donc aller directement à la phase « aboutir au consensus » (sans réaliser le cycle suivant : « analyse points faibles »).

Aboutir au consensus

Voir phase « aboutir au consensus » page 127 du livre.



4 Comment poursuivre l'action ?

A ce stade, nous connaissons l'organisation globale de la nouvelle organisation.

La suite de la recherche de solutions va consister à imaginer la forme exacte de la nouvelle organisation. Il s'agira notamment :

- de définir les spécialités au sein de l'équipe « 2 » ;
- d'organiser les fonctions (tâches) du CdCF en processus ;
- ...