

Exemple Cocyane 05

Durée de la phase « choisir » : environ 1h20

Sujet : il s'agit d'une action globale de réduction des coûts avec notamment pour objectif de réduire le coûts des matériaux. Différentes solutions ont été imaginées (cf. carrefour stratégique).

Particularités de cet exemple :

Cet exemple est intéressant dans la mesure où la décision finale consiste à choisir la solution actuelle... c'est à dire qu'il ne faut rien faire !

Et pourtant, il s'agit d'un choix collectif fort. Alors qu'au début de l'action, l'ensemble du groupe de travail et plus largement les personnes clés de l'entreprise, étaient convaincus qu'il fallait imaginer autre chose.

Ce choix initialement non prévu souligne la « solidité » de la méthode face aux pressions externes hiérarchiques et dogmatiques dans ce cas.

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	Conclusion	13

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.

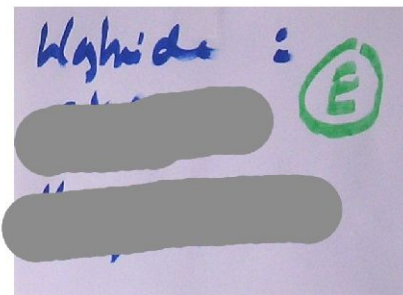
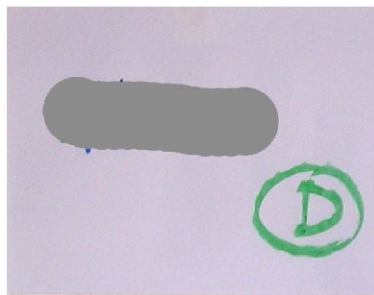
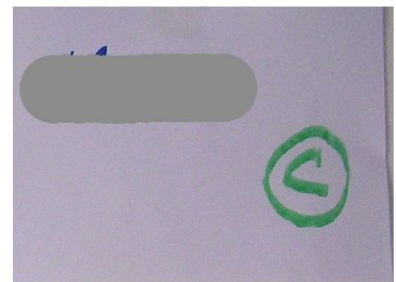
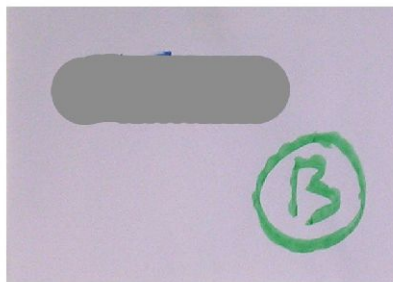
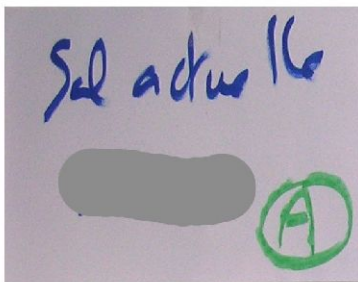
A l'issue d'un ou plusieurs cycles A/S/D le processus s'achève par la phase « aboutir au consensus ». C'est lors de cette phase que le consensus se dégage. Le consensus peut être obtenu dès le premier cycle A/S/D mais peut nécessiter jusqu'à quatre cycles A/S/D.

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

2 Solutions identifiées par le groupe

Le groupe a identifié 5 solutions :

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 Cocyane est applicable, en commençant par le « cycle analyse multicritères/sondage/décision ».

Voir « cycles analyse/sondage/décision » page 37 et « cycle analyse multicritères » page 117 du livre.

Cycle analyse multicritères

Voir « cycle analyse multicritères » page 118 du livre.

1 = TOP
2 = BOF
3 = NUL

o analyse multicritères

	A	B	C	D	E
volume rangement réduit augmenté	3	2	1	1	1
stockage facile	1	1	1	1	3
indus. auto	1	2	3	3	3
peu de référence	1	1	1	1	3
peu d'impact / climat (argumentaire)	1	1	2	3	1
coût faible	3	2	1	1+	2
maître réduit (poids moule)	3	2	1	1+	2
solide	1	1	3	3-	1
esthétique	1	1	2	3	1
Man remis en cause en raison de l'environnement	1	3	3	2	3
juste gestion SAV	1	3	2	2	2

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

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

o sondage

	A	B	C	D	E
1er choix					
2e —					
3e —					
Refus					

o décision
Contenus 100 i. pour éliminer 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 deuxième situation ci-dessus, nous devons donc réaliser le cycle suivant : « analyse points faibles ».

Cycle analyse points faibles

Voir « cycle analyse Points faibles » page 121 du livre.

analyse pts faibles

Solution A

- coût +5% / sel 16 m m
- soit 300 = 500 k€ / an tous ^{panneaux} ~~travaux~~
- mille impact limite congrues

Solution B

- redéfinition du produit pour un gain faible

Solution C

- solidité ^{pour les} grandes portées
- renforts ou autres matériaux pour
- remise en cause environnement

- reprogrammation grandes portées

- industrialisation

- ...

1 an ≈ ~~10 personnes~~ 10 personnes

≈ 500 k€ pour le développement.

Solution E

- remise en cause environnement (cf. sd. C)
- stackage X 2 partiellement
- notes parallèles uniques élt's horizontaux
- gestion de doubles références.
par de réponse.

• Sondage

	A	B	C	E
1 ^{er} choix				
2 ^e choix				
(3 ^e —)				
Refus				

• décision

Consensus 100% pour éliminer B

Le droit de veto a fonctionné pour E.

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

Comment poursuivre ?

*Extrait du livre page 123 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 forts ».

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 forts »).

Aboutir au consensus

*Solution A =
Solution actuelle.*

① ABOUTIR AU CONSENSUS

Solution retenue : A

à expliquer : C et E

↳ affiner dialogue :

- économie mutuelle
- coût mise en œuvre

C et E peuvent être ultérieurement retenues si le retour sur investissement se révèle particulièrement rapide en fonction de la durée de retour sur investissement.

CONSENSUS 100%

4 Conclusion

Cet exemple est intéressant dans la mesure où la décision finale consiste à choisir la solution actuelle... c'est à dire qu'il ne faut rien faire !

Et pourtant, il s'agit d'un choix collectif fort. Alors qu'au début de l'action, l'ensemble du groupe de travail et plus largement les personnes clés de l'entreprise, étaient convaincus qu'il fallait imaginer autre chose.

Ce choix initialement non prévu souligne la « solidité » de la méthode face aux pressions externes hiérarchiques et dogmatiques dans ce cas.