

Exemple Cocyane 11

Durée de l'ensemble de l'action : environ 1h45

Particularités de cet exemple :

Cet exemple a mis en évidence l'importance essentielle de ne pas chercher à choisir tant que le carrefour stratégique n'est pas clair et exhaustif.

D'où l'importance, pour l'animateur, d'être extrêmement attentif à tous signes de doutes des participants à l'encontre du carrefour stratégique. Et ceci, même si le processus de prise de décision est déjà entamé.

En ce sens, sans pour autant mettre en œuvre le processus de prise de décision, cet exercice a été très formateur.

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
- 2 Recherche de solutions
- 3 Choix... le doute s'installe
- 4 Remise en cause du carrefour stratégique initial
- 5 Suite de l'action
- 6 Conclusion

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.

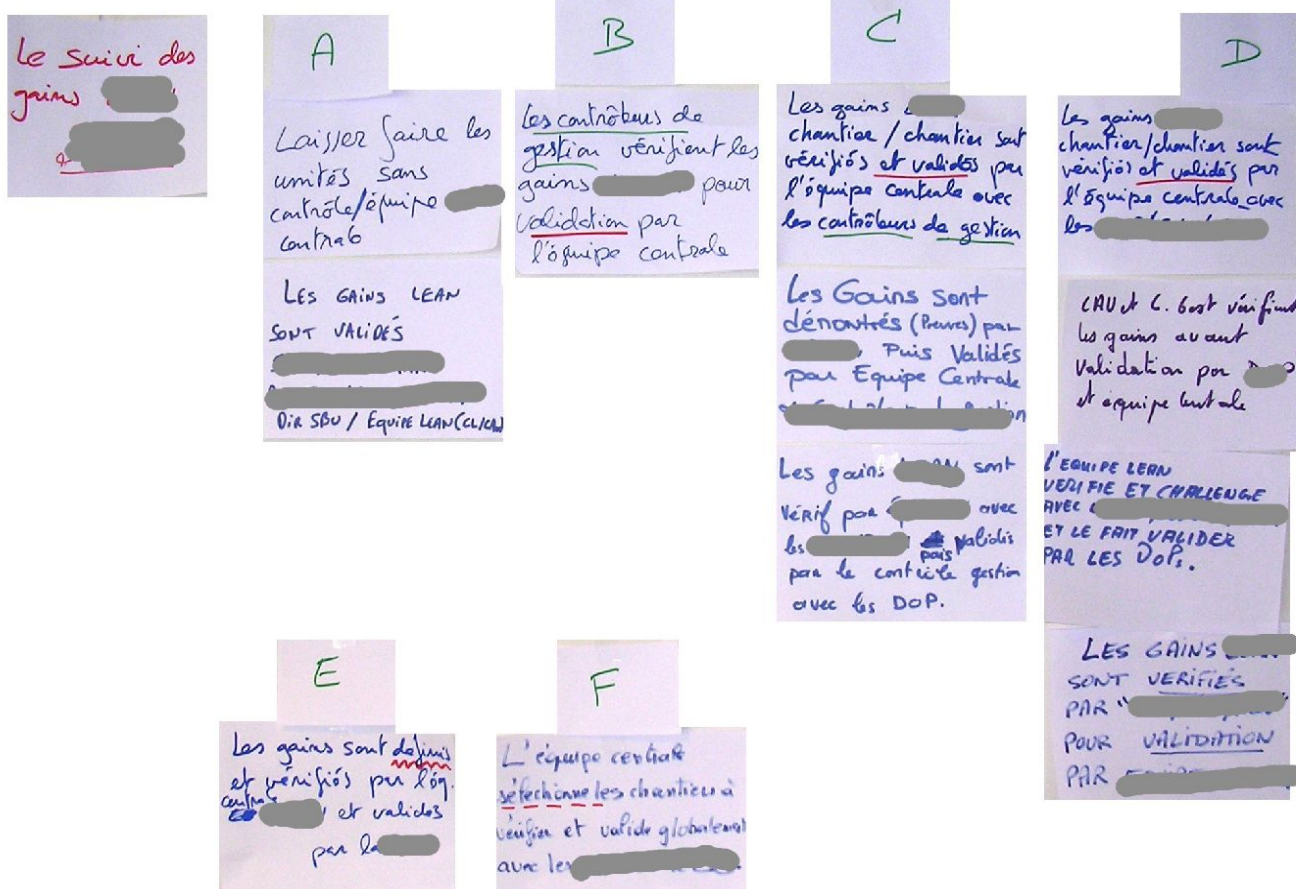
A l'issue d'un ou plusieurs cycles A/S/D le processus s'achève par la phase « aboutir au consensus ». C'est lors de cette phase que le consensus se dégage. Le consensus peut être obtenu dès le premier cycle A/S/D mais peut nécessiter jusqu'à quatre cycles A/S/D.

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

2 Recherche de solutions

Le carrefour stratégique ci-dessous a été établi, en groupe restreint la veille de la formation pour gagner du temps (durée de la formation = 1 jour ce qui est très court). Nous verrons plus loin que le groupe a remis en cause le carrefour stratégique ci-dessous. Ceci est heureux, chercher à choisir alors que les orientations ne sont pas claires ou non complètes n'a absolument aucun sens. Le groupe s'en est rendu compte, et s'est donc focalisé sur la reconstruction d'un carrefour stratégique pertinent.

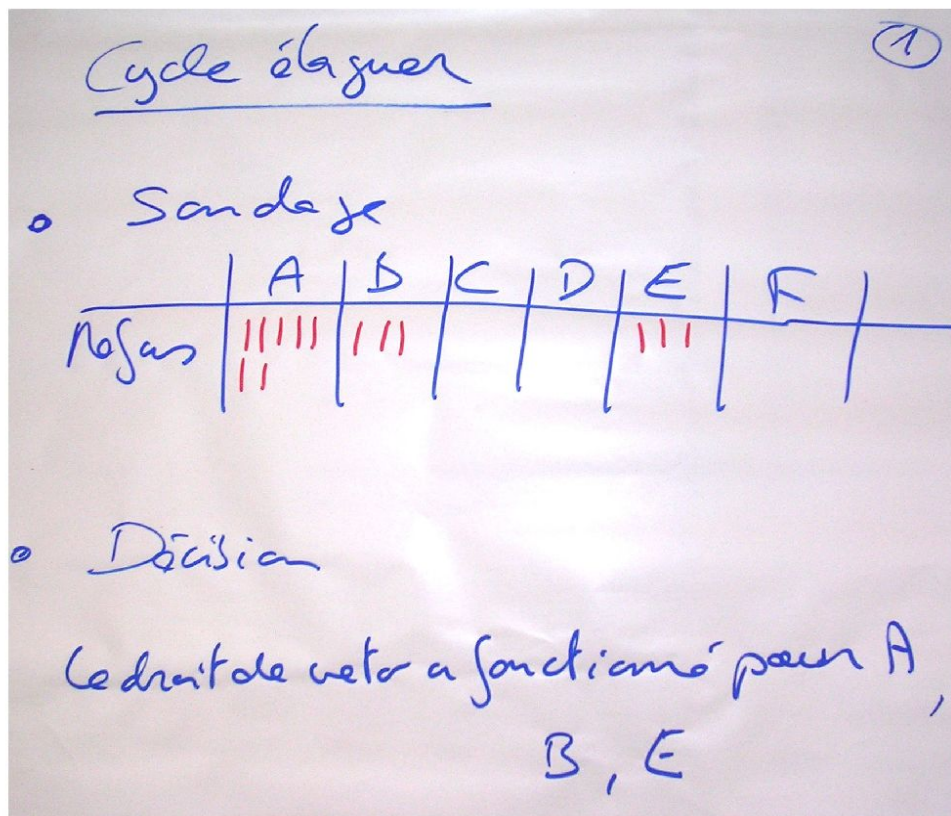
Voir définition d'un « carrefour stratégique » page 98 du livre « la résolution de problèmes à l'usage des managers - L'art du consensus ».



3 Choix... le doute s'installe

Si vous avez plus de 5 solutions, souvent, certaines d'entre elles sont fantaisistes et il est dommage de faire perdre du temps au groupe en analysant ces solutions. Dans ce contexte, proposez au groupe le cycle élaguer en vue d'éliminer les solutions fantaisistes le plus tôt possible.

Voir « cycle élaguer » page 115 du livre.



...mais plutôt que de poursuivre le processus de prise de décision, le groupe remet en cause le carrefour stratégique initial !

4 Remise en cause du carrefour stratégique initial

A ce stade, comme déjà dit, le groupe se rend compte que le carrefour stratégique initial est mal construit. Le groupe souhaite donc reconstruire un nouveau carrefour en procédant comme suit :

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

Nous retournons donc à l'étape 2 qui consiste à rechercher des solutions et à reconstruire un carrefour. Ce retour en arrière s'explique : la recherche de solution a été réalisée initialement en groupe très réduit et le temps imparti à ce travail était insuffisant.

Après concertation, le groupe retient comme méthode de recherche de solutions le processus suivant :

- Identifier l'ensemble des solutions élémentaires qui répondent à la question « *qui vérifie ?* »
- Identifier l'ensemble des solutions élémentaires qui répondent à la question « *comment vérifier ?* »
- Sonder le groupe en posant la question suivante au groupe : « *quelles combinaisons -qui vérifie ?- avec -comment vérifier ?- préférez-vous ?* » (3 choix possibles pour chaque participant). Procéder ainsi permet de dégager toutes les combinaisons pertinentes (groupe de 12 personnes !) sans passer du temps à analyser l'ensemble des combinaisons possibles : le nombre de combinaisons estimé par le groupe est très largement supérieur à 100 combinaisons (cf. pages suivantes). Face à cette tâche impossible, le gain de temps est donc considérable !

Solutions élémentaires

Vérification (2)
QUI ?

- a Équipe centrale
- b Contrôle de gestion
- c CAU
- d DOP
- e (RQU)

Comment vérifier (3)

- r globalement
- s dans le détail (chantier/chantiers)
- t par sélection

Sondage « quelles sont les combinaisons que vous préférez ? »

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

Sondage (4)

	bcd	d	a-b.c	b.c	b.c	a.c	a.b	bcd	abc	ad	bcd	a.c
	r	r	s	s	t	s	t	s	r	s	t	s
1 ^{er} choix												
2 ^e choix												
3 ^e choix												

	a	a	b	a.c
	t	r	s	t

Conclusion de la recherche de solutions

(5)
A ce stade, le nombre de
combinaisons ~~est~~ $\gg 100$!
Le premier sondage a permis de
réduire ce nb à ≈ 15 .
Reste à dérouler le processus
avec ces 15 solutions.

5 Suite de l'action

La recherche de solution (étape 2) est terminée à ce stade. Reste à réaliser l'étape 3, c'est à dire choisir une solution. Chaque solution étant dans notre cas une combinaison de solutions élémentaires. C'est à ce stade que la méthode Cocyane est applicable, en commençant par le « cycle analyse multicritère/sondage/décision ».

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

Toutefois, faute de temps, le groupe a préféré interrompre ce sujet pour traiter le sujet suivant.

6 Conclusion

Durée de l'ensemble de l'action : environ 1h45

Cet exemple a mis en évidence l'importance essentielle de ne pas chercher à choisir tant que le carrefour stratégique n'est pas clair et exhaustif.



Voir les pages de garde des chapitres 6 et 7 ainsi que le paragraphe « préparation » page 114 du livre.

D'où l'importance, pour l'animateur, d'être extrêmement attentif à tous signes de doutes des participants à l'encontre du carrefour stratégique. Et ceci, même si le processus de prise de décision est déjà entamé (cf. pages précédentes).

En ce sens, sans pour autant mettre en œuvre le processus de prise de décision, cet exercice a été très formateur.