

Fiche d'instruction destinée à l'animateur méthodologiste et aux membres du groupe projet

Phase 1, BESOINS :

Formulez les réponses aux questions ci-dessus sous forme de fonctions : sujet + VERBE + complément...

Méthodologies :

1 Identifiez les fonctions en combinant différents outils, par exemple :

11- Réalisez un brainstorming (≈ 30')



« qu'attend l'utilisateur de votre produit (ou de votre service ou de votre organisation) ? »

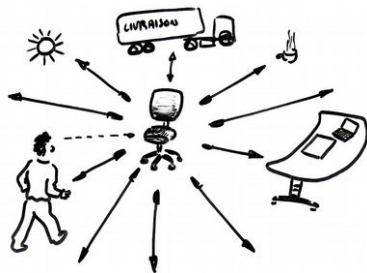


12- Analysez l'environnement de votre produit, service, organisation... (≈ 60 à 90')



1 « quels sont les éléments de l'environnement en relation directe avec votre produit ? »

2 « que peut apporter votre produit à l'élément de l'environnement ? »



13- Analysez les risques liés à votre produit, service, organisation... (≈ 30')



1 « quels sont les risques... ? »

2 « comment réduire ce risque ? »



L'animateur veille à ce que **TOUS** les participants s'expriment.

2- Structurez les fonctions

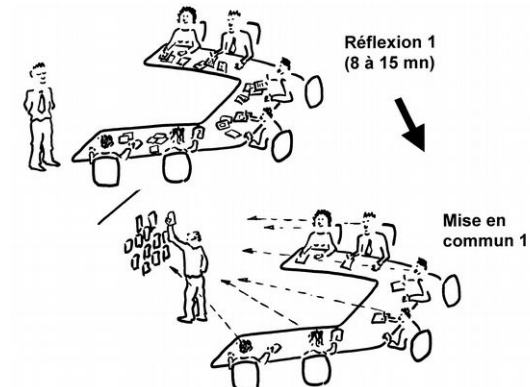
3- Décrivez vos fonctions avec des critères d'appréciation, des flexibilités...



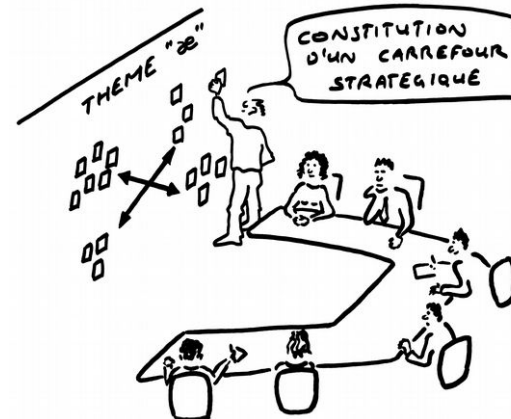
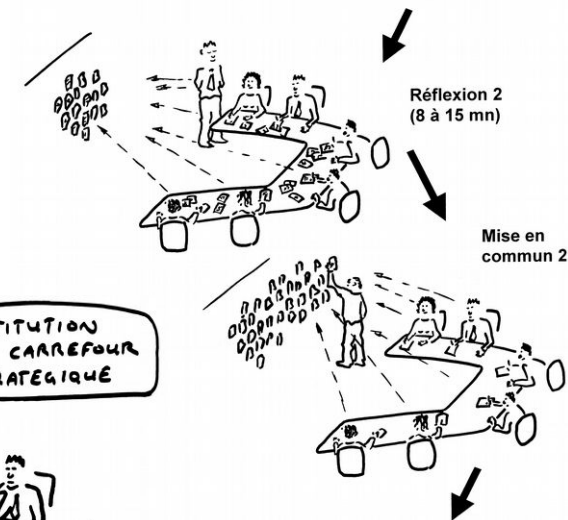
Phase 2, recherche de SOLUTIONS :

1- Imaginez des solutions :

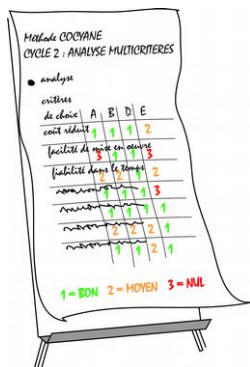
- (≈ 25') réaliser 2 cycles cognitifs libres (5 à 10' de réflexion en solo + 5' de mise en commun x 2) ;
- (≈ 20') regrouper les solutions imaginées par thèmes ;
- (≈ 5') donner un titre à chaque thème (un titre se formule en un ou deux mots ; un titre difficile à formuler signifie que le regroupement est à revoir) ;
- (≈ 5') choisir un thème ;
- (≈ 15') réaliser 1 cycle par thème identifié.



2- Identifiez les carrefours stratégiques (CS) ; complétez les CS avec un ou deux cycles cognitifs supplémentaires.



3- Ordonnez les CS entre eux.

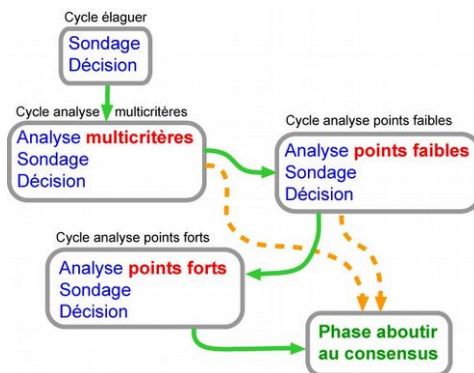
Phase 3, CHOISIR :

Chaque CS devra faire l'objet d'un choix :

Soit vous réalisez une analyse multicritères pour assurer la vision globale du sujet, puis vous débattiez en veillant à ce que **TOUS** les participants s'expriment. Il ne s'agit en aucun d'une décision à 2 ou 3 personnes au détriment de l'ensemble du groupe. Rappelons que chaque membre du groupe dispose d'un droit de veto.

Soit vous appliquez la méthode Cocyane dans sa globalité :

- (≈ 10') réalisez un cycle élarguer ;
- (≈ 25') réalisez un cycle analyse multicritères ;
- (≈ 20') si nécessaire, réalisez un cycle analyse points faibles ;
- (x') si nécessaire, réalisez un cycle analyse points forts ;
- (≈ 10') formulez collectivement la décision.

**Evaluez l'action :**

A la fin de chaque session ou de chaque phase du processus, l'animateur propose un tour de table et note les remarques des participants sur le tableau. Les points critiques feront l'objet d'un débat afin d'identifier les causes des dysfonctionnements et d'imaginer des actions correctives.

Pièges récurrents :

Les analyses ci-après peuvent donner l'impression qu'il s'agit simplement de « conduite de réunion ». Toutefois, dans la mesure où ces points conditionnent directement la pertinence du résultat final, il s'agit non pas de « conduite de réunion » mais et bel et bien de « mode de management » avec toutes ses implications possibles.

Ressorts d'un management peu efficace manipulations, prises de décisions sans consultations des personnels concernés, défauts d'écoute... :

> Mélanger les phases : par exemple la recherche de solutions et les choix (cf. exploration aléatoires et ses risques).

> Les « couplages idées individus » préparent des conflits lors de la décision.

> La perte de neutralité de l'animateur méthodologistes ; le groupe veillera au respect de la neutralité de l'animateur.

> Se focaliser plus sur les outils que sur les objectifs et sur la stratégie de conduite du projet (les outils sont au service de la stratégie et non pas l'inverse).

> Un nombre réduit de membres du groupe – 2 ou 3 personnes - s'accaparent le sujet. Les autres membres du groupe ne sont que les observateurs d'un débat limité aux « accapareurs » (usuellement nommés leaders).

Problème : la réflexion se limite à un nombre réduit de personnes, les « accapareurs », la puissance créative du groupe est forcément bridée et la puissance d'une réelle décision collective est quasi inexistante.

Aussi, les autres membres du groupe peuvent penser être impliqués dans la réflexion mais ils ne le sont que de manière marginale.

> Les « accapareurs » s'identifient à une solution et essayent de convaincre, de la justesse de leur propre choix, les autres membres du groupe.

Problème : les accapareurs sont souvent dans une situation de « couplage idée individu ». Cette situation a pour risque majeur que le choix final se fasse plus en fonction du « poids » de l'accapareur que de la pertinence de la solution choisie.

> L'argumentaire mis en avant par les accapareurs se développe sur 1 ou 2 critères de choix.

Problème : faute d'avoir réalisé une analyse multicritère, les accapareurs n'ont qu'une vision limitée des multiples implications d'une solution.

> Dès qu'une approbation, en générale vague, en faveur d'une solution se dégage, l'accapareur porteur de la solution sur-argumente et suggère avec insistance que « c'est la bonne solution » (la sienne...).

Problème : à ce stade, soit la décision est effectivement prise mais sans consultation de l'ensemble du groupe, soit elle se prendra plus tard en comité restreint et à l'insu des membres du groupe. Dans tous les cas, malgré sa pseudo implication, le groupe n'a pas réellement participé à la décision. Nous sommes loin du processus que nous avons suivi : la consultation systématique et le droit de veto de chaque membre du groupe, la compréhension progressive de la complexité du sujet par l'enchaînement des cycles – analyse > sondage > décision -.

De manière générale, nous observons que :

Le BESOIN est peu voire non formulé (cf. cahier des charges fonctionnel) ;

La recherche de solutions est aléatoire et mélange la recherche de solutions et les choix. Il est pourtant plus efficace de séparer ces 2 étapes : le groupe peut ainsi se concentrer sur chacune de ces étapes et mettre en œuvre les outils adaptés.

La notion de carrefour stratégique est inconnue, le risque est pourtant majeur : est-il possible de choisir des solutions pertinentes si elles n'ont par été au préalable imaginées ? Cette situation préfigure un autre grand classique : un choix est fait, des moyens sont engagés et bien plus tard, souvent trop tard, le groupe imagine une nouvelle solution plus intéressante. Dans ce cas, comme nous l'avons vu, le manager ne remet pas en cause son choix initial pour ne pas se dédire aux yeux du groupe et de sa hiérarchie. C'est à dire que le manager s'entête dans cette voie non optimale. Bien entendu nous ne serons jamais sûrs d'avoir imaginé un carrefour stratégique exhaustif, mais nous sommes par contre tenus à une obligation de moyens pour rechercher le maximum de solutions. C'est à dire définir une stratégie et mettre en œuvre des techniques de créativité et d'exploitation des solutions (cf. carrefours stratégiques). Il est aussi essentiel de comprendre les liens entre les différents carrefours afin de les organiser entre eux. Selon le cas, il s'agit d'identifier l'ordre de traitement logique des carrefours et/ou d'identifier les carrefours stratégiques interdépendants qui nécessitent donc un traitement simultané.

Voir les documents proposés sur la page <http://www.cocyane.fr/methode.html>

et les exemples disponibles sur la page <http://www.cocyane.fr/exemples.html>