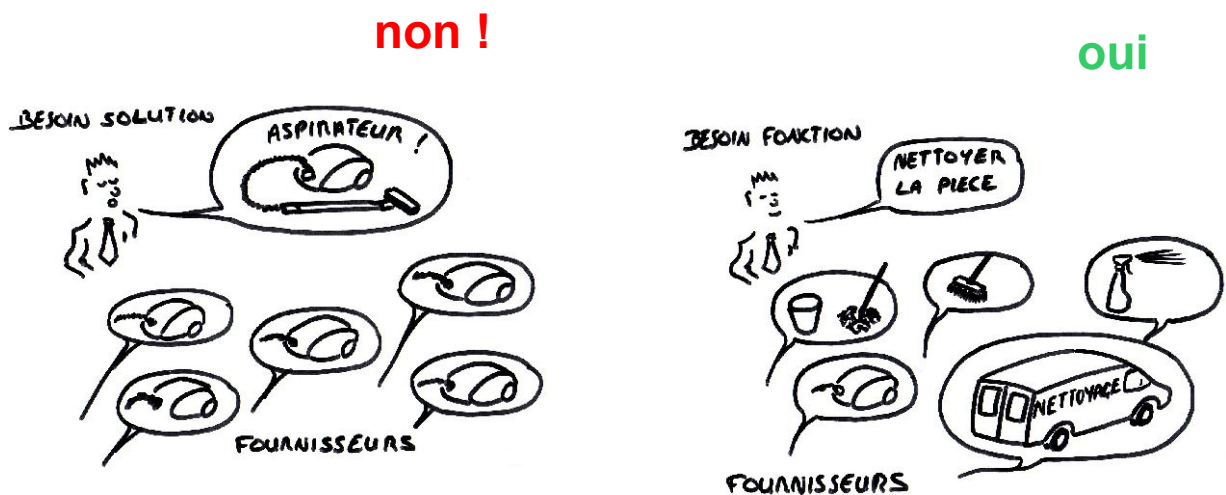


# 1 Processus.

## Que veut dire fonction ?

Une fonction exprime la réponse à un besoin sans donner de solutions (cf. normes X50-150, EN 1325). Les fonctions sont structurées et détaillées dans le cahier des charges fonctionnel.



## Quelles sont les étapes du processus ?

- 1- identifier les **BESOINS** et les formaliser dans un cahier des charges fonctionnel ;
- 2- imaginer des **SOLUTIONS** et en dégager des « carrefours stratégiques » ;
- 3- **CHOISIR** les solutions.

La méthodologie « analyse de la valeur » répond aux étapes 1 et 2 ; la méthode COCYANE répond à l'étape 3. Ces méthodologies mobilisent chacune de multiples outils.

## Quelques sont les points forts de ce processus :

- séparation des besoins des solutions ;
- choix pertinents garantis, dans le respect des personnes, par le processus de prise de décision proposé (voir chapitre 2).

## 2 La prise de décision dans les environnements complexes.

### 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 en bref.

Cette méthode ainsi que les deux étapes en amont (identifier les besoins et rechercher des solutions) s'appliquent en groupe. La méthode consiste à construire progressivement un choix collectif fort, et non pas un compromis. Ceci est possible en réalisant **plusieurs cycles - Analyse/Sondage/Décision - (cycles A/S/D)** d'où le nom de la méthode : 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 une autre clé de la méthode. Il garantit le respect des personnes, supprime le risque d'éliminer prématurément une solution et permet à de « simples doutes » de s'exprimer. De plus, les participants s'engagent dans l'élaboration de la décision et sont certains qu'elle ne sera jamais forcée. Cela leur donne confiance dans le processus. A noter que l'expérimentation de cette méthode, sur des centaines de sujets les plus variés, relève que le droit de veto ne conduit jamais à un blocage, mais bien au contraire permet d'éviter de grandes erreurs à un stade où elles sont encore très difficiles à détecter !

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.

## 3 Mode de fonctionnement

**Mode de fonctionnement (l'ensemble « session + intersession » ci-dessous représente un « cycle ») :**

- Les sessions : les trois étapes BESOINS – SOLUTIONS – CHOISIR sont réalisées lors de sessions de travail en groupe, ce dernier est pluridisciplinaire et se compose de 5 à 12 personnes\* concernées par le sujet.
- Les intersessions : chaque session est préparée et exploitée conjointement par le groupe d'intersession et par le « manager méthodologiste animateur ». Le groupe d'intersession comprend idéalement 2 ou 3 membres\* du groupe (chef de projet...). Une intersession comprend :
  - la préparation qui consiste à affiner les objectifs et à choisir les méthodologies pour la session suivante ;
  - l'exploitation qui consiste à structurer les résultats de la session pour en faciliter l'exploitation lors de la session suivante ;
  - la rédaction d'un compte-rendu détaillé.

Retenons que **le groupe d'intersession est co concepteur de la démarche.**

\* Ce processus fonctionne aussi en groupe réduit (2 à 4 personnes). Toutefois, la nuance groupe complet et groupe d'intersession disparaît dans ce cas. Le groupe est unique et réalise indifféremment la session et l'intersession.

**Quel est le rôle du « manager méthodologiste animateur » ?**

- proposer une stratégie globale ;
- définir les programmes des sessions ;
- animer les sessions ;
- structurer les résultats des sessions ;
- réaliser les comptes-rendus des sessions.