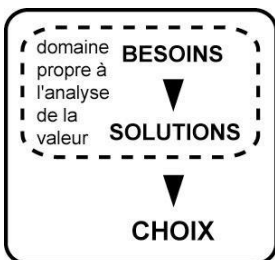


# Dépassez le stress de la décision, les conflits et les compromis pour arriver à un véritable consensus.

Le choix des solutions 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 ?

Il s'agit donc de commencer par bien comprendre le besoin (étape 1) puis par imaginer le maximum de solutions (étape 2). Ces deux étapes, notamment la séparation du besoin des solutions, font références à la méthodologie « analyse de la valeur ».



L'ensemble fait l'objet de la démarche proposée

C'est lorsque ces deux premières étapes sont réalisées qu'une réflexion sur la manière de décider (étape 3) présente tout son intérêt.

## Etat des lieux

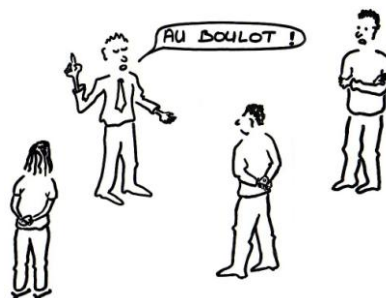
La problématique de la décision n'est quasiment jamais abordée ni lors de nos études ou de nos formations, ni sur nos lieux de travail, ni dans la presse...



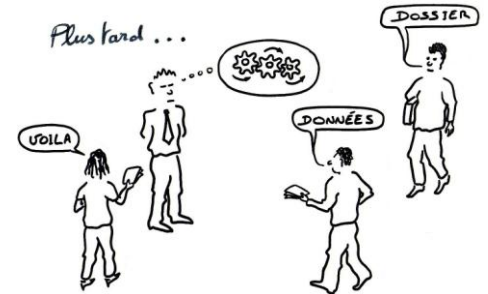
Ceci est étonnant dans la mesure où nos écoles forment justement des décideurs ! Ce paradoxe conduit à de multiples erreurs, échecs ou tout simplement à des décisions non optimums comme nous allons le voir.

## Comment les décisions se prennent-elles ?

Faute de connaître un processus de décision pertinent, le manager décide plutôt en solo et suivant un mode intuitif :



Les collaborateurs sont des apporteurs d'informations...



...ils peuvent être consultés...



...mais ne participent pas réellement à la décision :



Ce mode de fonctionnement dépend fortement de la pertinence du manager. De plus, les collaborateurs sont faiblement impliqués autant pour imaginer des solutions que pour les choisir. Le problème est que ce manque ne saurait en aucun cas être comblé par un seul homme, le manager, aussi performant soit-il.

A propos de ce mode de management, SYDNEY FILKENSTEIN, dans son livre *Quand les grands patrons se plantent* (Editions d'Organisation), caractérise les situations dangereuses à l'aide de signaux d'alarme, notamment : « *Un certain degré d'agressivité ou une trop grande confiance en soi... la réussite à grande échelle...* ».

### Quelles sont les alternatives les plus courantes pour décider ?

Par exemple les méthodologies :



... ou le vote :



Dans le premier exemple, la décision appartient à la méthodologie, dans le deuxième, la décision appartient à la majorité.

Retenons que nous sommes loin de la recommandation de

SIDNEY FILKENSTEIN : « *En face de toute décision stratégique... il est impératif de douter et de discuter avant de lancer et de mobiliser* ».

En ce sens, ces alternatives sont toujours aussi peu satisfaisantes pour garantir les meilleures décisions.

### Comment se pratique la décision dans les groupes d'analyse de la valeur (cf. introduction) ?

Fort de nombreuses années de pratique de la méthode « analyse de la valeur », je constatais que les groupes de travail ou groupes projets voyaient les décisions les concernant leur échapper dans la plupart des cas. Et ce, notamment faute de processus de décision en groupe pertinent. Dans son livre *Les décisions absurdes* (Folio Essais), CHRISTIAN MOREL souligne ce danger en parlant d'instance généraliste : « *...il peut arriver que l'instance généraliste décide sur un point précis sans être véritablement compétente sur cet élément. C'est là un processus très dangereux.* ».

## Proposition

### Comment répondre à l'étape 3 « choisir » ?

Après les constats ci-avant et quelques explorations dans le domaine des processus de prise de décision, je développais la méthode COCYANE (COnsensus par les

Cycles d'ANalyse). Cette méthode est basée sur la recherche systématique du consensus entre les personnes concernées par la décision. Comme nous l'avons déjà vu, cette méthode a pour préalable impératif la réalisation des étapes 1 et 2 (besoins et solutions) qui sont les bases de l'analyse de la valeur.

Les principes de la méthode étant posés, je pouvais la tester, la valider, l'améliorer, l'affiner sur de multiples sujets extrêmement variés et de toutes complexités. Cette expérimentation m'a pris une dizaine d'années et a débouché sur la forme actuelle de la méthode (cf. livre : « [La résolution de problèmes à l'usage des managers – l'art du consensus](#) » Editions d'Organisation).

### Le consensus n'est-il pas synonyme de compromis et de choix mous ?

Les effets de mode ont perverti la notion de consensus. Elle fait désormais penser à une solution moyenne qui finit, à coups de compromis, par être acceptable par tous. De même, le consensus consiste trop souvent, pour le manager, à imposer sa propre solution à ses collaborateurs.

A l'opposé, la méthode COCYANE permet de construire un choix collectif fort.

### La méthode 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)**. 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.

### Cela prend-il du temps ?

La méthode COCYANE exploite des outils et des stratégies simples à mettre en œuvre. On peut donc assimiler cette méthode très rapidement. Après avoir réalisé les étapes 1 et 2 (besoins et solutions), le consensus s'obtient généralement en trente à soixante minutes pour un sujet donné. De plus, cette méthode n'est pas une démarche en plus mais se substitue à un processus non formel qui existe déjà et qui est en général bien plus long !

### Domaines d'applications

La méthode COCYANE concerne le dirigeant d'entreprise, le responsable de collectivité, le manager de proximité, le manager d'équipe, le responsable de service, le syndicaliste, le responsable d'association...

Cette méthode s'applique à toutes tailles d'entreprises, d'administrations, de collectivités... Elle a été développée et expérimentée sur des projets de type :

#### • organisations :

- restructurer une entreprise ;
- améliorer un service public...

#### • produits :

- concevoir un siège de bureau ;
- définir une ligne de production ;
- définir un service bancaire ;
- définir un aménagement urbain...

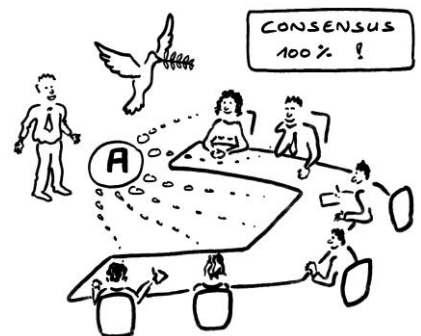
#### • divers :

- définir les politiques d'une ville ;
- définir la stratégie de développement d'une entreprise ;
- définir un système informatique de gestion de la circulation routière...
- **qui nécessitent un traitement immédiat :**
- désamorcer un conflit social ;
- gérer un accident industriel ;
- gérer une catastrophe naturelle...

### Conclusion

Le consensus par les cycles d'analyse et le droit de veto de chacun :

- permet de faire les meilleurs choix très en amont d'un projet ;
- supprime le risque d'éliminer prématurément une solution ;
- garantit le respect des personnes ;
- décharge le manager du stress de la décision ;
- supprime la plupart des causes de conflits.



De plus, peut-on imaginer une meilleure décision que celle qui est plébiscitée par tous ?