

Exemple Cocycane 03

Durée de la phase « choisir » : environ 60'

Sujet : définition d'un nouveau système de réglage pour un produit grand public..

Particularités de cet exemple :

- une solution dominante se dégage (sol B) au terme du cycle « analyse multicritères », mais le groupe doute et souhaite réaliser les cycles suivants « analyse points faibles » et « analyse points forts » ;
- la solution B initialement plébiscitée se voit dépassée par la solution F. La raison étant que le groupe pressent que la solution B ne sera pas acceptée notamment par le service marketing absent à ce moment ;
- après une première formulation refusée par au moins une personne du groupe, la 2ème formulation de la décision prend en compte les « absents ». Ceci souligne que les personnes concernées par la décision mais absentes sont naturellement détectées et intégrées dans la décision .

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

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.

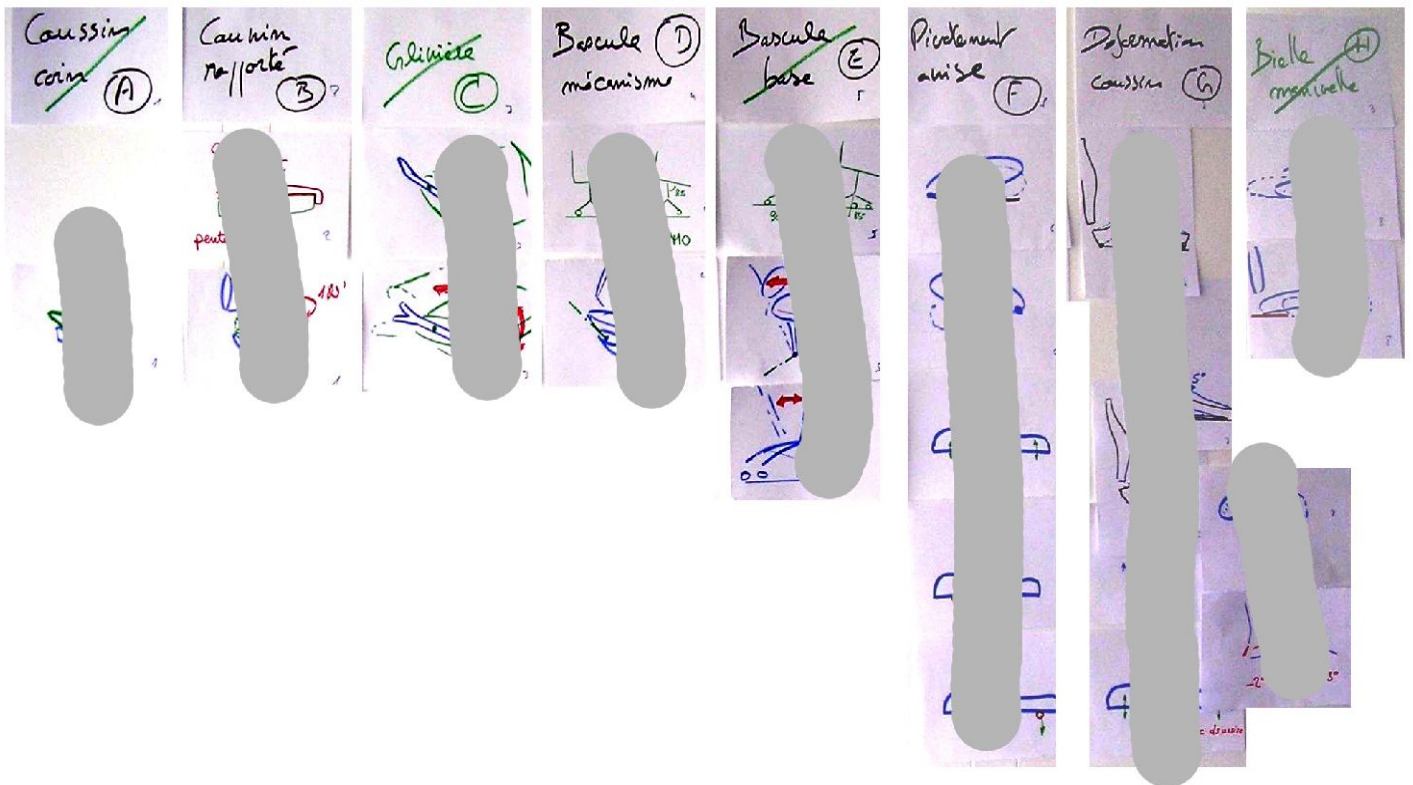
A l'issue d'un ou plusieurs cycles A/S/D le processus s'achève par la phase « aboutir au consensus ». C'est lors de cette phase que le consensus se dégage. Le consensus peut être obtenu dès le premier cycle A/S/D mais peut nécessiter jusqu'à quatre cycles A/S/D.

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

Lors de la session précédente, le groupe a imaginé les 8 solutions ci-dessous.

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 élaguer ».

Voir « cycles analyse/sondage/décision » page 37 et « cycle élaguer » page 115 du livre.

Cycle élaguer

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

COCTANE ①

"ELAGUER", CYCLE 1

Refus	A	B	C	D	E	F	G	H

Consensus 100% pour éliminer : A - E

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

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 dernière situation ci-dessus, nous pouvons donc aller directement à la phase « aboutir au consensus » (sans réaliser le cycle suivant : « analyse points faibles »).

Toutefois, le groupe doute et préfère réaliser le cycle suivant « analyse points faibles ».

Cycle analyse points faibles

CYCLE 3 - ANALYSE (4)
POINTS FAIBLES

Pts faibles B

- esthétique non conventionnelle, risque rejet / marketing
- attente que cette solution apparaisse ailleurs d'abord!
- où ranger le [redacted] ?
- [redacted] ...)

Pts faibles D

- complexité, compréhension fonctionnement
- ↳ réfléchir ←

Pts faibles F (5)

- conséquence interférences sur le siège dont l'unité est fixe
- ⇒ surrait pour version standard.

Pts faibles G

- difficile de réaliser déjournement de l'unité
- ⇒ causer spécifique
- version standard pénalisée
- ⇒ causer spécifique.

- source pour version standard
- Base spécifique.

Voir « cycle analyse points faibles » page 121 du livre. Les textes de couleur verte ci-dessus sont des réponses aux points faibles.

Chaque participant a un droit de veto lorsque l'animateur propose d'éliminer une solution (les solutions D et G dans le cas présent).

• Sondage (6)

	B	D	F	G
1 ^{er} choix				
2 ^e choix				
Refus				

• Decision

∅ sol. éliminée

(LE DROIT DE VETO A FONCTIONNÉ !)

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 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.

Faute de solution dominante, il nous faut réaliser le cycle suivant « analyse points forts ».

Analyse point forts

CYCLE 4 - ANALYSE PIS
FOATS

Pts forts B

- le siège de base n'est pas pénalisé
- l'orthographe peut être "enrichie"
- facile à développer
- pas d'interaction avec profondeur
mise

Pts forts D

- le siège de base n'est pas pénalisé

Pts forts F

- solution connue, éprouvée, existe chez concurrents
- la mécanique peut être simple

Pts forts G

- pas d'interférence avec dernier

Voir « cycle analyse points forts » page 123 du livre. L'objectif est ici de faire ressortir l'enthousiasme des participants en faveur de telle ou telle solution.

A noter que F domine sensiblement la solution B initialement plébiscitée.

- Sondage

	B	D	F	G
1 ^{er} choix				
2 ^e choix				
Refus				
2 maxi				

- décision

Consensus 100% : éliminer D - G

Comment poursuivre ?

Extrait du livre page 125.

■ *Comment poursuivre ?*

Qu'il vous reste une ou plusieurs solutions, reportez-vous à la phase « aboutir au consensus ». Cette phase vous propose différents scénarios pour aboutir au consensus.

Aboutir au consensus

Après une première formulation refusée par au moins une personne du groupe, la 2ème formulation de la décision prend en compte les « absents ». Ceci souligne que les personnes concernées par la décision mais absentes sont naturellement détectées et intégrées dans la décision.

*Voir phase
« aboutir au
consensus »
page 127 du
livre.*

ABOUTIR AU CONSENSUS (10)

~~Solution retenue : F~~
~~— secours : B~~

1. Faire faire une pré-étude esthétique de B par le "design"
2. Vérifier l'acceptation ou non de B par le marketing.

B est retenue si elle acceptée par le marketing, F dans le cas contraire.

Nota : le coût de développement est quasi nul à ce stade.

CONSENSUS 100%