

## Exemple Cocyane 12

Durée de l'ensemble de l'action : environ 1h30

Particularités de cet exemple :

Le revirement, dans le choix de la solution de secours, est particulièrement intéressant au vu du sondage de la page 8.

Les cycles analyse/sondage/décision permettent au groupe de s'approprier toute la richesse et les multiples implications des différentes solutions. Cette découverte est progressive et itérative. Ceci permet les changements d'avis des participants, donc la maturation d'un choix pertinent... qui se révèle collectif. Le choix se dégage naturellement lors de la phase « aboutir au consensus », en tant que choix collectif fort.

**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	4
2	Recherche de solutions	6
3	Choix	7
4	Conclusion	13

# 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.

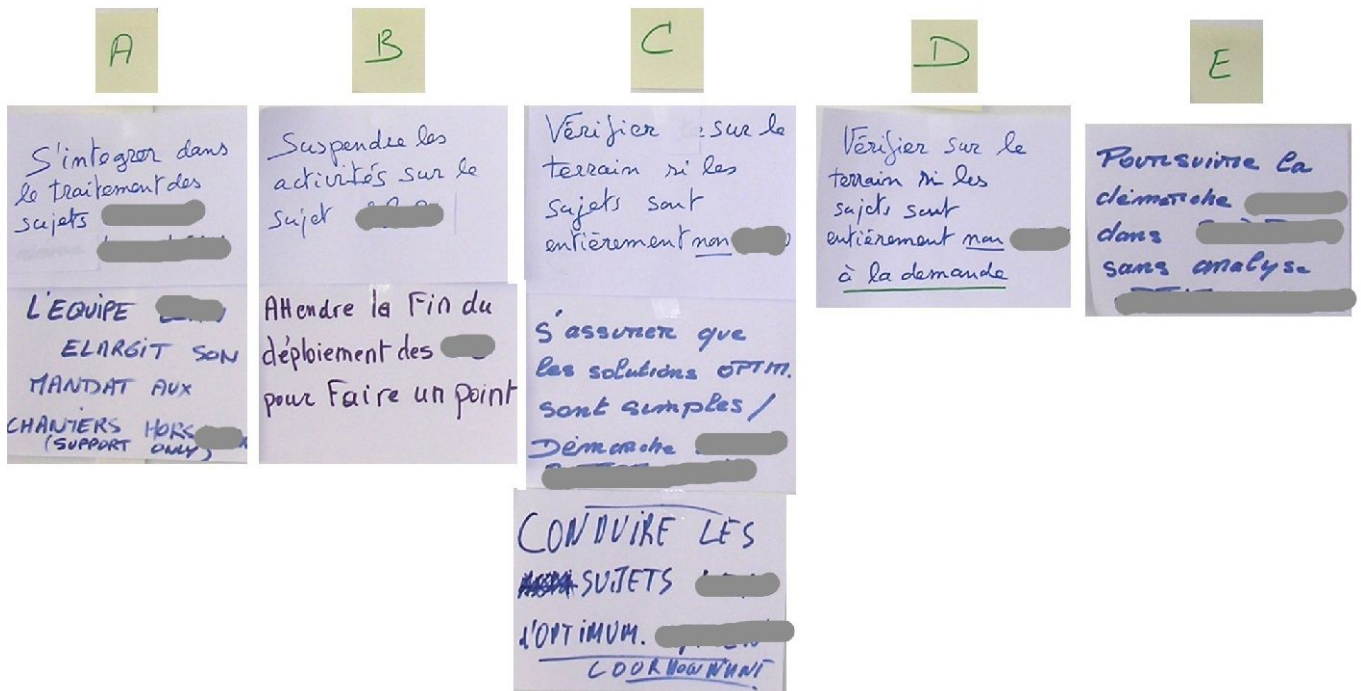
Après avoir réalisé les étapes 1 et 2 (besoins et solutions), le consensus s'obtient généralement en trente à soixante minutes.

## 2 Recherche de solutions

Ce carrefour stratégique a été ébauché en groupe restreint la veille de la formation, puis complété avec le groupe complet lors de la formation. Contrairement au cas précédent, ce carrefour a été validé et approuvé par le groupe.

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

Sujets ~~absolus~~ dans les ~~cas~~  
uniquement sujets à recouvrement  
Sujet limité à ~~un~~



### 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 analyse multicritères/sondage/décision ».

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

#### Cycle analyse multicritères/sondage/décision

- 1 = la solution répond bien au critère (TOP)
- 2 = la solution répond partiellement au critère (BOF)
- 3 = la solution ne répond pas au critère (NUL)

1 = TOP  
2 = BOF  
3 = NUL

• Analyse multicritères GATE ONE (1)

	A	B	C	D	E
compatibilité avec nouvelles de l'équipe LEAN	2	1	1	1	1
acceptation finale par les ROU	2	1	1	1	3
compatibilité avec le mandat en cours	3	2	1	2	2
bonne exploitation de l'équipe LEAN	3	3	1	2	2
permet de déployer OPTIMUM	1	2	2	2	3
permet d'obtenir le résultat (rédu. coûts non qualité)	2	2	1	2	3
facilité mise en oeuvre, faisabilité	2	1	2	1	1
maintien l'identité du LEAN (proximité terrain)	3	2	1	1	2
facilité de compréhension par opérationnels	3	1	2	2	2



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

②

o Sondage

	A	B	C	D	E
1 <sup>er</sup> choix					
2 <sup>e</sup> —					
3 <sup>e</sup> —					
Rejets					

o Décision

Consensus 100% pour éliminer : E, A  
le droit de veto a fonctionné pour : ~~B~~ B

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 ».

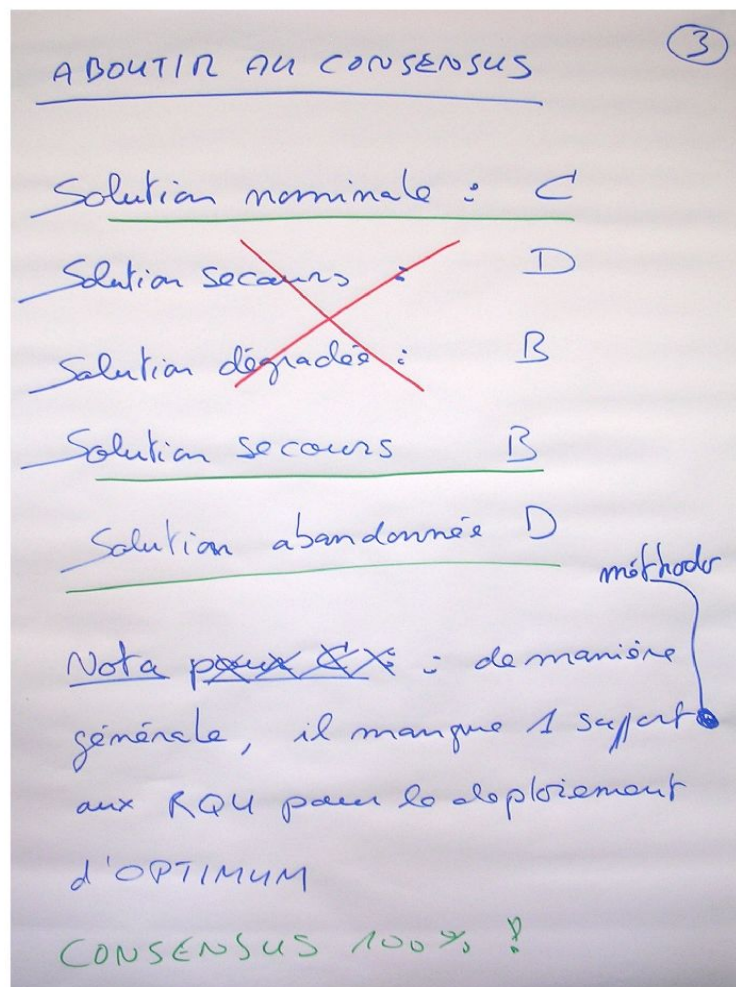
Si il vous reste plusieurs solutions dont l'une d'entre elles domine les autres, vous pouvez aussi (sans pour autant être obligatoire) aller directement à la phase aboutir au consensus, situation 2 décrite page 127. Procéder ainsi vous permet de gagner du temps tout en conduisant à la même décision finale.

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 »).



## Phase aboutir au consensus

Voir situation 2 de la phase « aboutir au consensus » page 127 du livre.



La première formalisation de la décision ne fait pas l'unanimité (il suffit d'un refus pour invalider la décision) dans le choix de la solution de secours (barrée ci-dessus). Au terme d'un rapide débat, la décision est reformulée et fait alors l'objet d'un « consensus 100% ». Ce revirement est particulièrement intéressant au vu du sondage de la page 8.

## 4 Conclusion

Durée de l'ensemble de l'action : environ 1h30

Le revirement, dans le choix de la solution de secours, est particulièrement intéressant au vu du sondage de la page 8.

Les cycles analyse/sondage/décision permettent au groupe de s'approprier toute la richesse et les multiples implications des différentes solutions. Cette découverte est progressive et itérative. Ceci permet les changements d'avis des participants, donc la maturation d'un choix pertinent... qui se révèle collectif. Le choix se dégage naturellement lors de la phase « aboutir au consensus », en tant que choix collectif fort.