

Exemple Cocyane 13

Durée de l'ensemble de l'action : environ 2h15

Particularités de cet exemple :

La recherche de solutions s'appuie notamment sur des combinaisons de solutions élémentaires préalablement identifiées (voir chapitre « recherche de solutions »).

La deuxième formulation de la décision est particulièrement intéressante au vu du sondage de la page 15. Toutefois, dans la majorité des cas rencontrés, la première formulation (fonction du dernier sondage) est acceptée par le groupe.

Les cycles analyse/sondage/décisions 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	Étape 1, besoin	6
3	Étape 2, recherche de solutions	7
4	Étape 3, choisir	13
5	Conclusion	18

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.

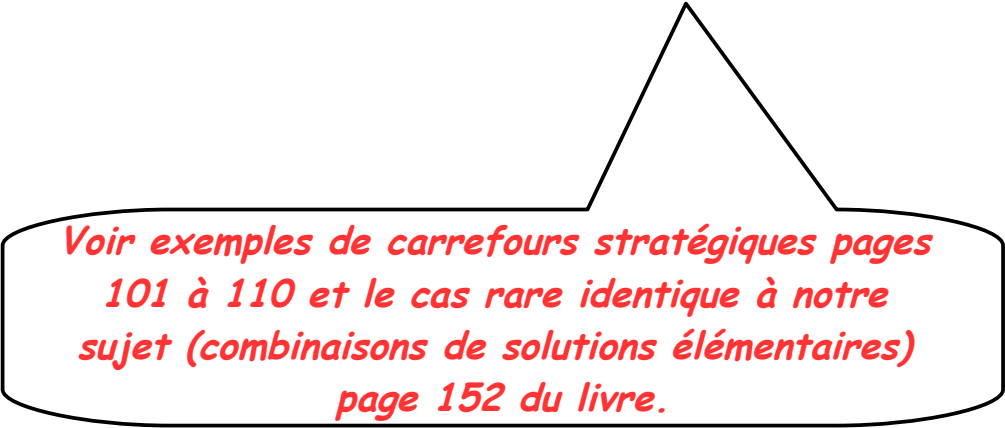
Après avoir réalisé les étapes 1 et 2 (besoins et solutions), le consensus s'obtient généralement en trente à soixante minutes.

3 Étape 2 : recherche de solutions

La recherche de solutions est réalisée à l'aide du processus suivant :

- Identifier l'ensemble des solutions élémentaires qui répondent au besoin formulé page précédente
- Analyser et sélectionner les différentes solutions élémentaires
- Sonder le groupe en posant la question suivante au groupe : « *quelles combinaisons de solutions élémentaires préférez-vous ?* » (3 choix possibles pour chaque participant). Procéder ainsi permet de dégager toutes les combinaisons pertinentes (groupe de 12 personnes !) sans passer du temps à analyser l'ensemble des combinaisons possibles : le nombre de combinaisons est extrêmement élevé. Face à cette tâche impossible, le gain de temps est donc considérable !

Il est important de préciser que les recherches de solutions, tel cet exemple, qui se basent sur des combinaisons de solutions élémentaires sont plutôt rares.



Voir exemples de carrefours stratégiques pages 101 à 110 et le cas rare identique à notre sujet (combinaisons de solutions élémentaires) page 152 du livre.

Solutions élémentaires identifiées par le groupe :

Quelles mesures correctives ?

FAIRE RANGER LA SALLE PAR L'ORGANISATEUR DE LA DERNIERE REUNION

<p>laisser faire a</p>	<p>black list b</p>	<p>appel des règles aux "fauteux" oralement c1</p>	<p>appel des règles aux "fauteux" : par mail c2</p>	<p>faire venir la "tornade bleue" d</p>
	<p>CARTON SAUNE ROUGE</p>		<p>RAPPEL DES RÈGLES AUX ASSISTANTES DES FAUTEUX.</p>	

<p>Equipe LEAN rappelle règle et donne exemple e</p>	<p>Ajouter 10 points de couleur par jour partout k</p>	<p>Programmer le vidéo-p. avec 1 message l</p>	<p>Diffuser règles d'utilisation à la réservation m</p>	<p>POSTER → NOM DES FAUTEUX → PARETO n</p>
---	---	---	--	---

<p>Contrôle avant/après e</p>	<p>check-list Signée f</p>	<p>Supprimer une salle g</p>	<p>Ne plus prêter les salles h</p>	<p>Règles visibles à l'entrée i</p>
<p>VERIFIER APRES CHAQUE UTILISATION</p>				<p>Poster "zone Ecole" dans les salles</p>
<p>Audit Flash</p>				<p>MARQUAGE AU SOL → TABLEAUX → CHAÎNES</p>
<p>Vernaculer la Salle o</p>	<p>Interdire les repas dans les salles o</p>		<p>Multiplier les affiches humoristiques r</p>	<p>Règles collées sur la table autour de la table.</p>
				<p>Charte visible à la sortie</p>
				<p>PHOTOS À L'ENTRÉE SORTIE</p>

Analyse et sélection des différentes solutions élémentaires.

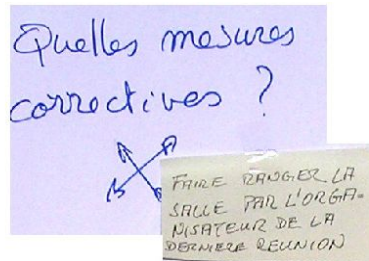
P = potentiel / solution
 F = faciliter réalisation
 I = pas d'impact négatif
 D = décision

1 = TOP
 2 = BOF
 3 = NUL

Solutions	P	F	I	D
a	3	1	2	NON
b	1	2	3	OUT
c ₁	2	2	2	OUT
c ₂	2	2	3	NON
d	3	1	1	OUT
e	1	3	2	OUT
f	1	3	3	OUT
g	1	1	3	NON
h	1	3	3	NON
i	2	1	1	OUT
j	3	2	1	OUT
k	2	1	2	NON
l	2	3	1	NON
m	3	2	1	OUT
n	2	3	3	NON
o	1	3	2	NON
p				
q				
r	1	3	1	OUT
s	2	2	1	OUT

Solutions élémentaires restantes (cf. colonne D page précédente).

Quelles mesures correctives ?



FAIRE RANGER LA SALLE PAR L'ORGANISATEUR DE LA DERNIERE REUNION

black list
b

CARTON SAUNE ROUGE

Rappel des règles aux "Saints" oralement c1

Faire venir la "formation bleue" d

Contrôle avant/après e

check-list Signée f

Règles visibles à l'entrée l

Poster "zone Eclo" dans les salles

VERIFIER APRES CHAQUE UTILISATION

Audit Flash

Vernisiller la Salle

MARQUAGE AU SOL - TABLEAUX DE CHARGES

Equipe LEAN rappelle règle et donne exemple s

Diffuser règles d'utilisation à la réservation

Règles collées sur la table

Charte visible à la sortie

Multiplier les affiches humoristiques r

PARETO DES ECARTS s

PHOTOS A L'ENTREE SORTIE

Sondage : « quelles combinaisons de solutions préférez-vous parmi les solutions restantes ? »

②

o Sondage

	im rs	im rs bc	ir s (m)	r	ir	e f	b e i r	d f
1 ^{er} choix								
2 ^e choix								
3 ^e choix								

	e f (i)	b f r	b e	i j	f i	b e i s	e f s	f s
1 ^{er} choix								
2 ^e choix								
3 ^e choix								

	b c e	e i s					
1 ^{er} choix							
2 ^e choix							
3 ^e choix							

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

Réunion des combinaisons proches, dénomination des combinaisons restantes (A, B, C...)

	A	B	C	D	E	F	(3)
	ir S(m)	im rsbc	ijr	be ir	df	ef (i)s	
1 ^{er} choix					+		
2 ^e							
3 ^e							

	G	H	I
	bf r	be ij	be is
1 ^{er} choix		 	
2 ^e		 	

4 Étape 3, choisir

Si vous avez plus de 5 solutions, souvent, certaines d'entre elles sont fantaisistes et il est dommage de faire perdre du temps au groupe en analysant ces solutions. Dans ce contexte, proposez au groupe le cycle élaguer en vue d'éliminer les solutions fantaisistes le plus tôt possible.

Voir « cycle élaguer » page 115 du livre.

4

→ élaguer

○ Sondage

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Refus		 						 	

○ décision

consensus 100% pour éliminer: F I H D

le droit de voter a fonctionné pour: B ~~B~~
G A

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)

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

analyse multicritères (5)

	A	B	C	E	G
pénurie, résiste au temps	1	2	1	2	3
facilité mise en œuvre, économique	2	3	1	2	3
efficacité	2	1	2	3	3
possibilité	1	1	1	3	2
robustesse, indépendance / acteurs	1	2	1	2	3

1 = TOP
2 = BOF
3 = NUL

⑥

● Sondage

	A	B	C	E	G
1 ^{er} choix					
2 ^e choix					
3 ^e choix					
Nojus				 	

● Décision

Consensus 100 % pour éliminer E G B

le droit de veto a fonctionné pour

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 ?

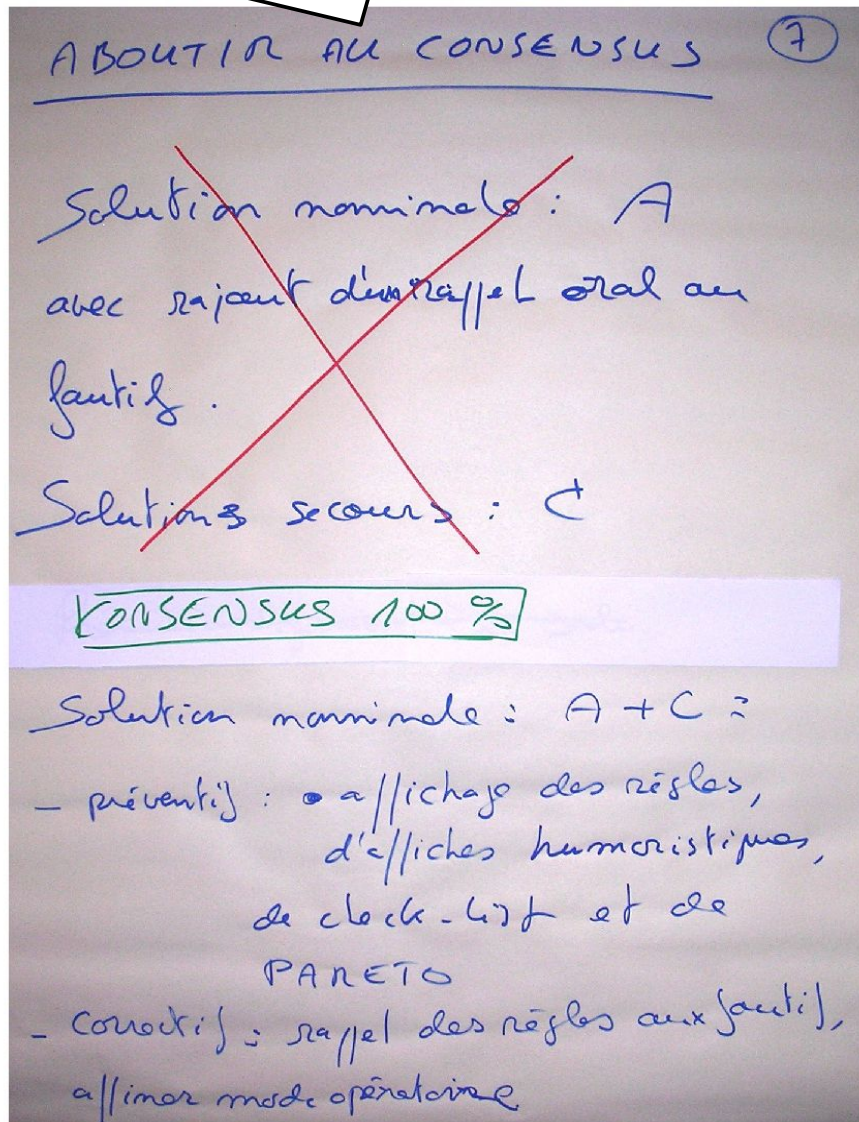
S'il ne reste qu'une solution, reportez-vous à la phase « aboutir au consensus ». Si il reste deux solutions ou plus, réalisez avec ces solutions restantes le cycle analyse/sondage/décision suivant. : « analyse points faibles ».

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). Au terme d'un rapide débat, la décision est reformulée et fait alors l'objet d'un « consensus 100% ». Comme pour l'exemple auparavant, cette 2ème formulation est particulièrement intéressante au vu du sondage de la page 15. Toutefois, dans la majorité des cas rencontrés, la première formulation (fonction du dernier sondage) est acceptée par le groupe.

5 Conclusion

Durée de l'ensemble de l'action : environ 2h15

La deuxième formulation de la décision est particulièrement intéressante au vu du sondage de la page 15. Toutefois, dans la majorité des cas rencontrés, la première formulation (fonction du dernier sondage) est acceptée par le groupe.

Les cycles analyse/sondage/décisions 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 changement 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.