

Analyse de la valeur et méthode Cocyane

Une méthode en trois étapes

COCYANE

www.COCYANE.fr

Michel Kieffer 2000 - 2016 Indice L2 le 23.11.2016

L'art de la décision est-elle une discipline enseignée dans nos écoles ?

1 Introduction

2 Une réponse à la problématique

3 Groupe, stratégie, sondage

4 Identifier les BESOINS (étape 1)

5 Rechercher des SOLUTIONS (étape 2)

6 CHOISIR les solutions (étape 3)

7 Les comptes-rendus, étapes indispensables du processus

8 Indices d'un management peu performant

9 Conclusion

Annexe : quelques techniques d'animation

La décision telle qu'elle se pratique trop souvent

La problématique de la décision n'est quasiment jamais abordée...

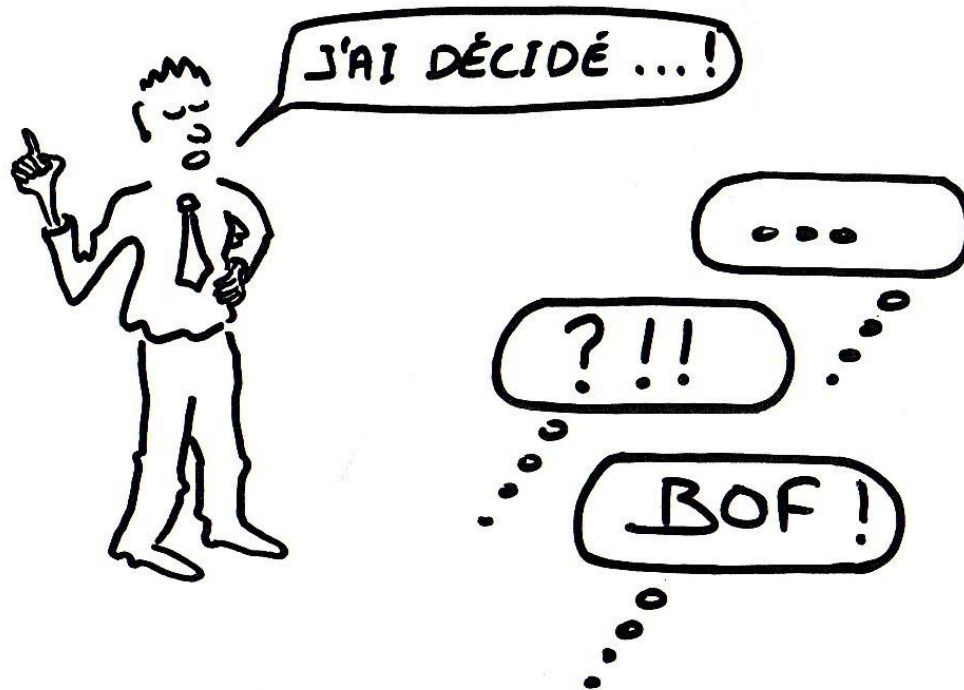
Ceci est étonnant dans la mesure où nos écoles forment justement des décideurs !

Ce paradoxe conduit à de multiples erreurs, échecs ou tout simplement à des décisions non optimums

Le manager décideur décide en solo !



...les collaborateurs peuvent être consultés...



mais ne participent pas à la décision

...et le manager est souvent adepte de « l'association idée individu »...

Qu'est-ce qui prédispose à ces situations ?

Il existe d'autres modes de décision tout aussi peu satisfaisants, par exemple :

- le vote ;
- les méthodologies ;
- l'exploration aléatoire...

Quels sont les risques ? ...et les conséquences ?

...la nature humaine nous prédispose aux conflits !





******Vous intéressez-vous plutôt aux « processus » ou plutôt aux « résultats » ?******

- 1 Introduction
 - 2 Une réponse à la problématique**
 - 3 Groupe, stratégie, sondage
 - 4 Identifier les BESOINS (étape 1)
 - 5 Rechercher des SOLUTIONS (étape 2)
 - 6 CHOISIR les solutions (étape 3)
 - 7 Les comptes-rendus, étapes indispensables du processus
 - 8 Indices d'un management peu performant
 - 9 Conclusion
- Annexe : quelques techniques d'animation

Comment décider de manière sûre et fiable tout en respectant les individus ?

1- BESOINS

2- SOLUTIONS

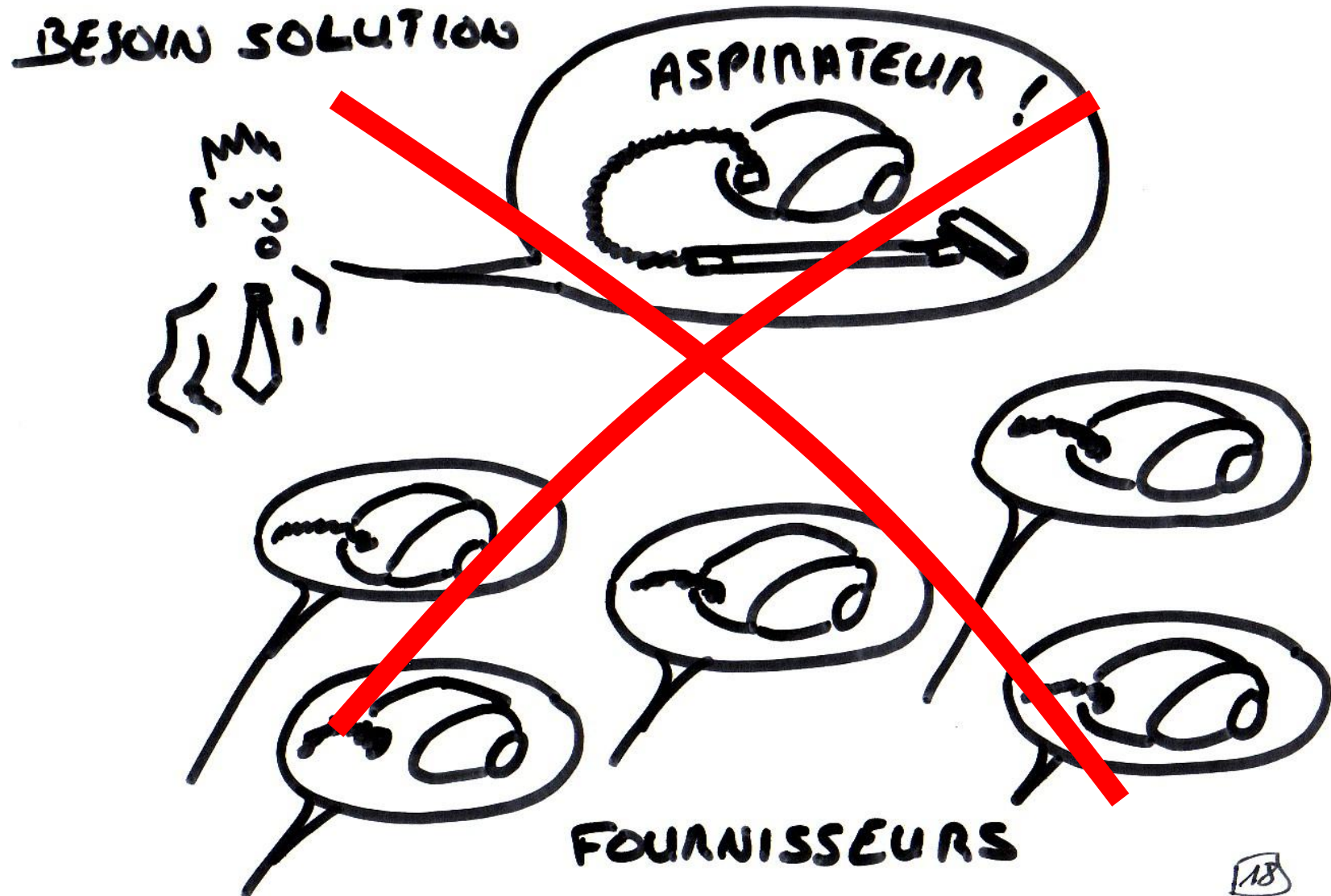
3- CHOIX



analyse de la valeur

Ces trois étapes sont réalisées en groupe de travail pluridisciplinaire.

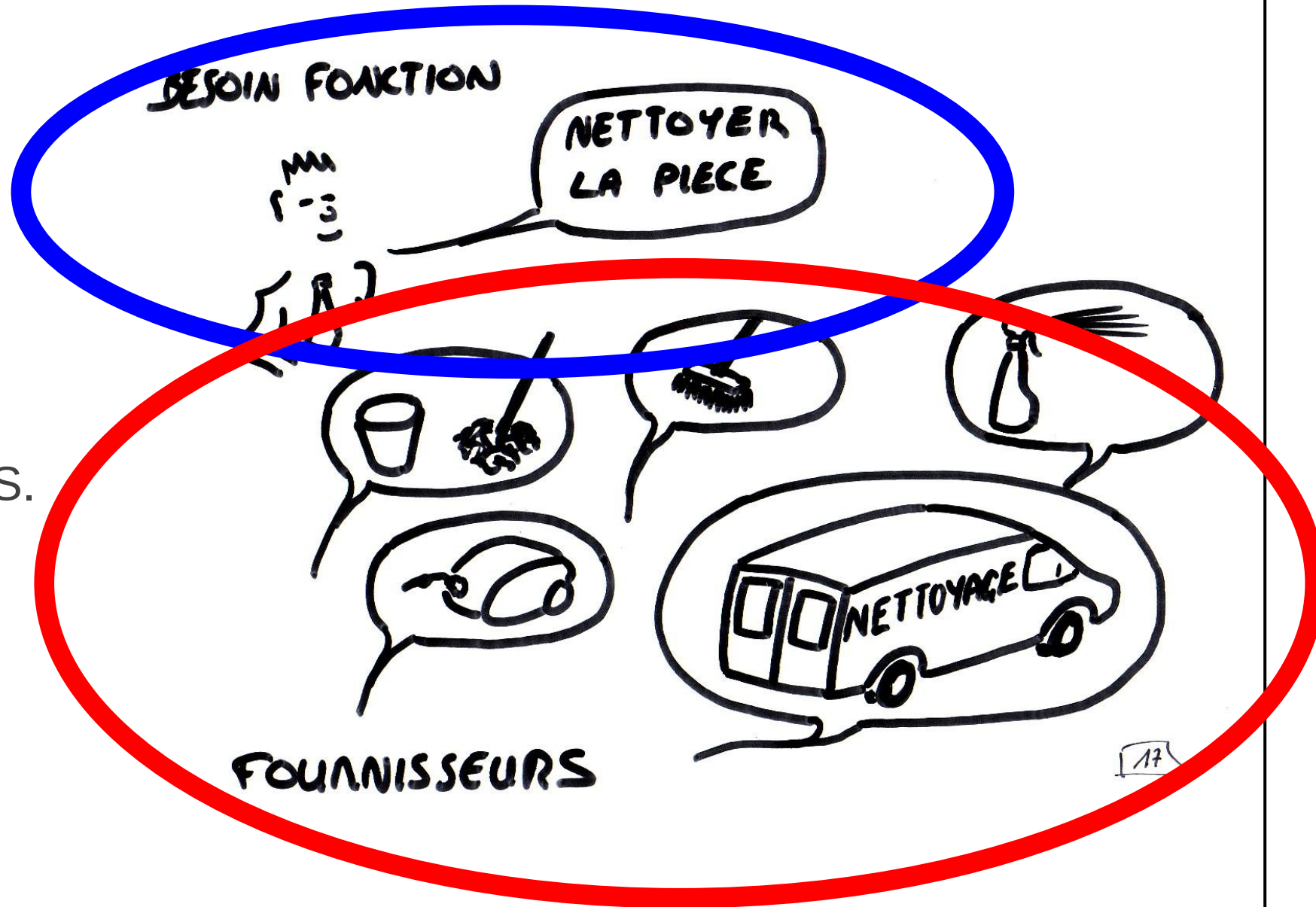
Attention au piège du « besoin solution » :



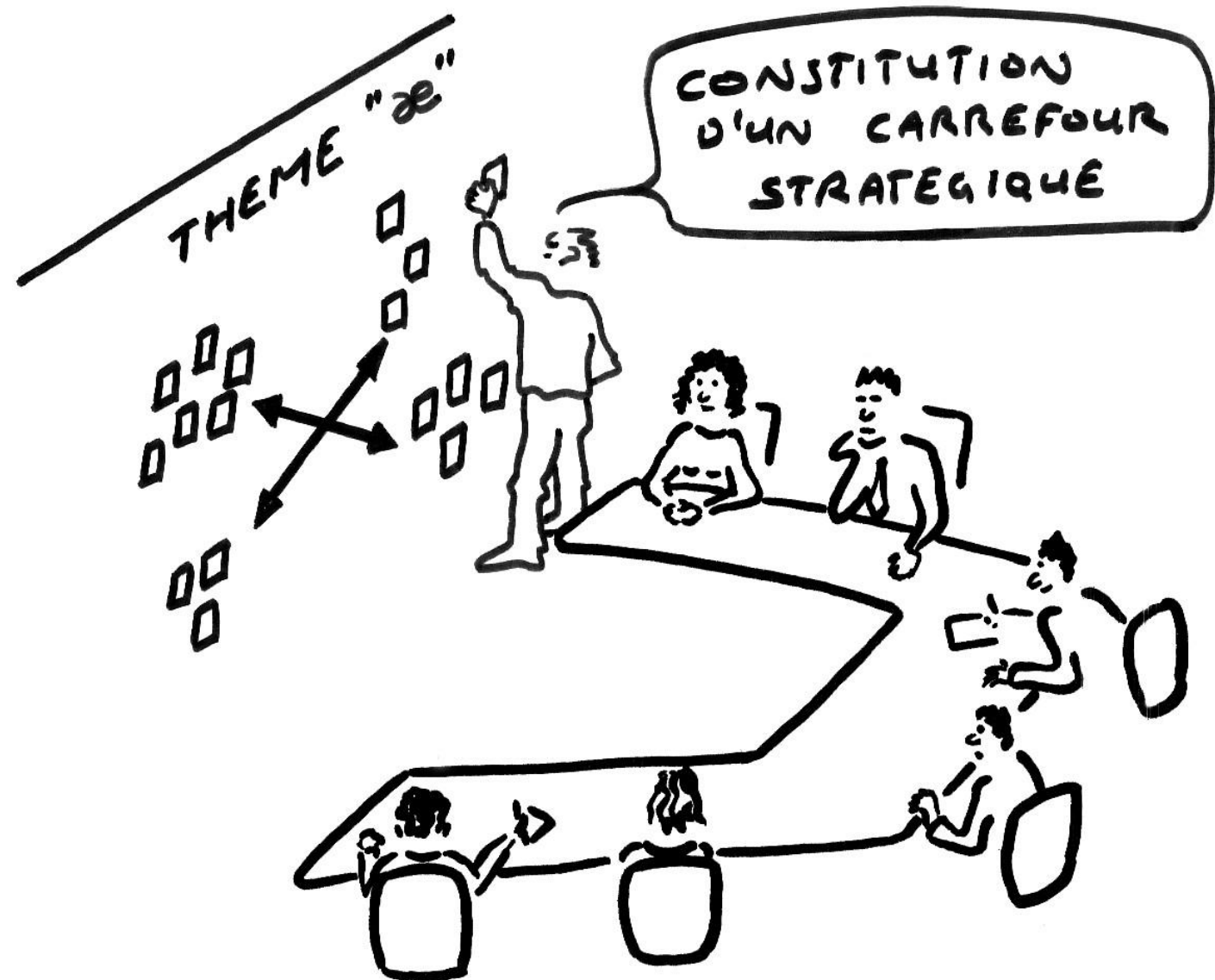
Mais plutôt...

Etape 1 :
BESOINS.

Etape 2 :
SOLUTIONS.



...solutions présentées sous forme de carrefour stratégique



Etape 3 : CHOISIR.

L'objectif est de prendre la meilleure décision, ce qui nécessite d'exploiter simultanément les **connaissances** et les **intuitions** de l'ensemble des membres du groupe de travail.

De plus...

Ce processus :

- est utile à tous les types de managers ;
- leur fait gagner du temps ;
- leur permet de réaliser des économies.

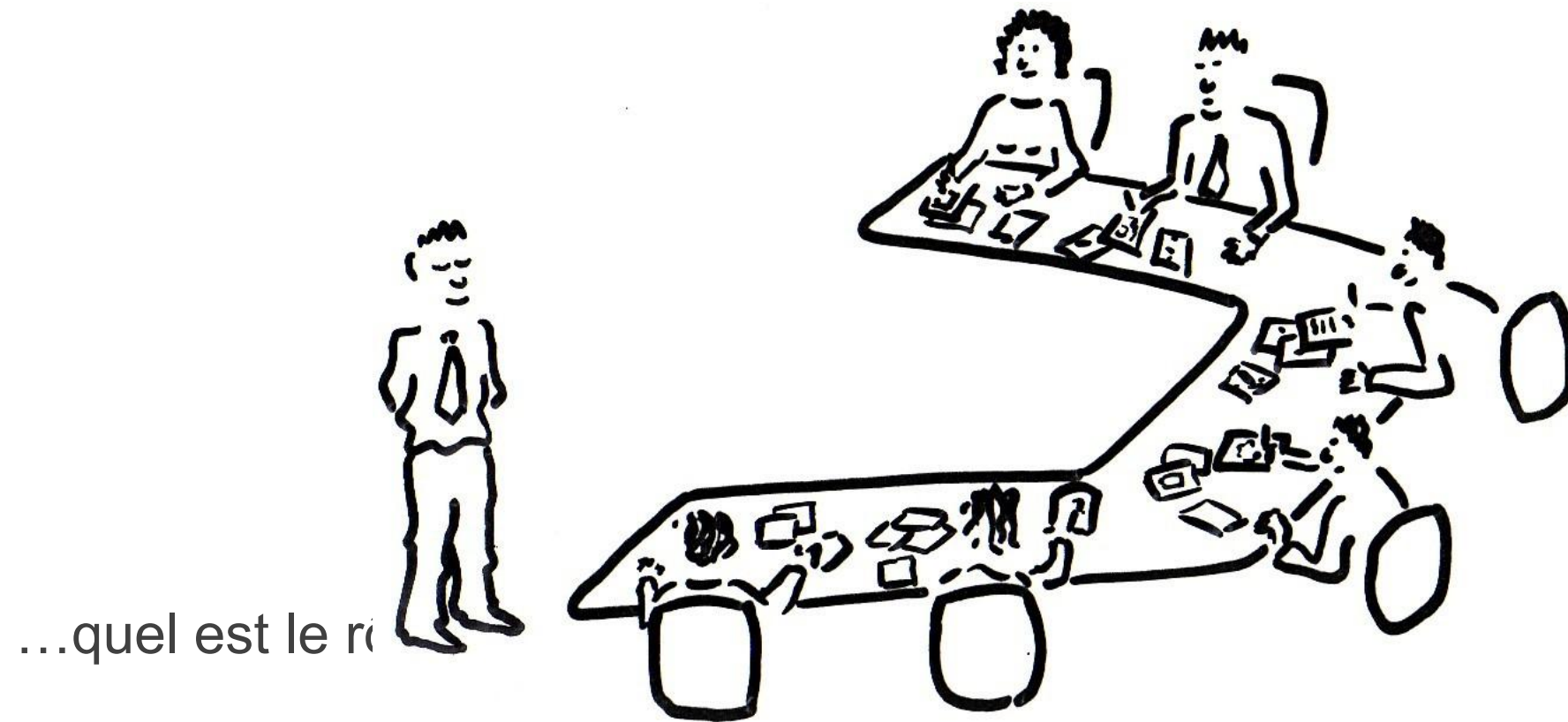
...et s'applique à tous types de projets : organisations, produits, services, stratégies, urgences...

Au début, vos objectifs sont flous, vous êtes encore dans le brouillard...

- 1 Introduction
- 2 Une réponse à la problématique
- 3 Groupe, stratégie, sondage**
- 4 Identifier les BESOINS (étape 1)
- 5 Rechercher des SOLUTIONS (étape 2)
- 6 CHOISIR les solutions (étape 3)
- 7 Les comptes-rendus, étapes indispensables du processus
- 8 Indices d'un management peu performant
- 9 Conclusion

Constituez un groupe approprié

Préalable :



Mode de fonctionnement

La session

- réunir le groupe en sessions de courte durée

L'intersession

- exploiter la session (structurer les résultats de la session...)
- rédiger le compte-rendu
- élaborer une stratégie pour la session suivante

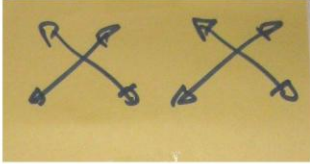
Elaborez une stratégie

La stratégie s'élabore pour l'essentiel lors de l'intersession. Cette action mobilise le groupe d'intersession, soit 2 ou 3 personnes dont le chef de projet et l'animateur.

Il s'agit :

- d'identifier les sujets encore à traiter et ceux sur lesquels il faut revenir ;
- de choisir les méthodologies ;
- d'estimer les temps nécessaires ;
- d'imaginer plusieurs enchaînements d'objectifs et de méthodologies puis de les critiquer...

Conseil pratique : écrivez les objectifs, les méthodes, les durées... sur des « post-it », ceci vous permet d'élaborer des scénarios différents très facilement.

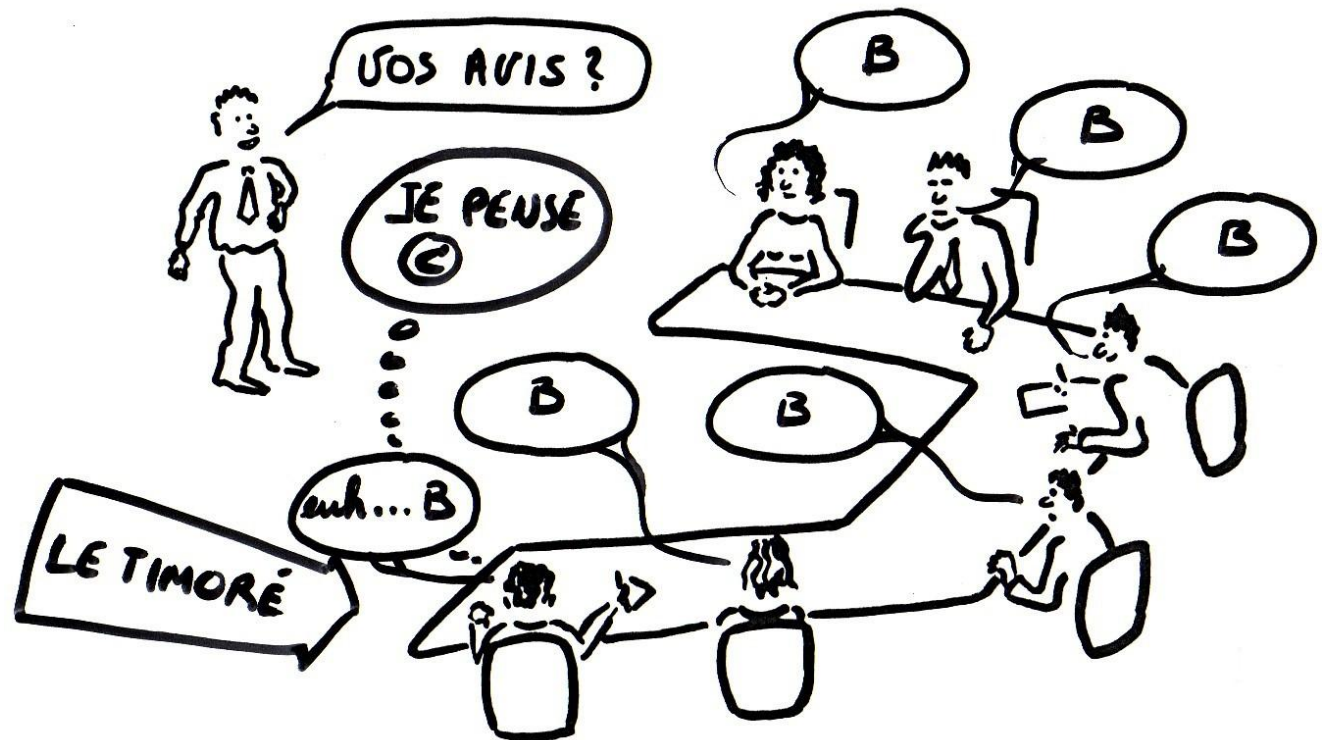
Préparer matrice		5'
Recherche de solutions ciblées particuliers isolés	En groupe	20'
Recherche de combinaisons de solutions	1 cycle solo	20'
Compléter le cercejaune		5'
Choix		?
Débat, évaluation formation		15'

Imaginer la bonne stratégie est **le critère majeur** pour réussir la session suivante !

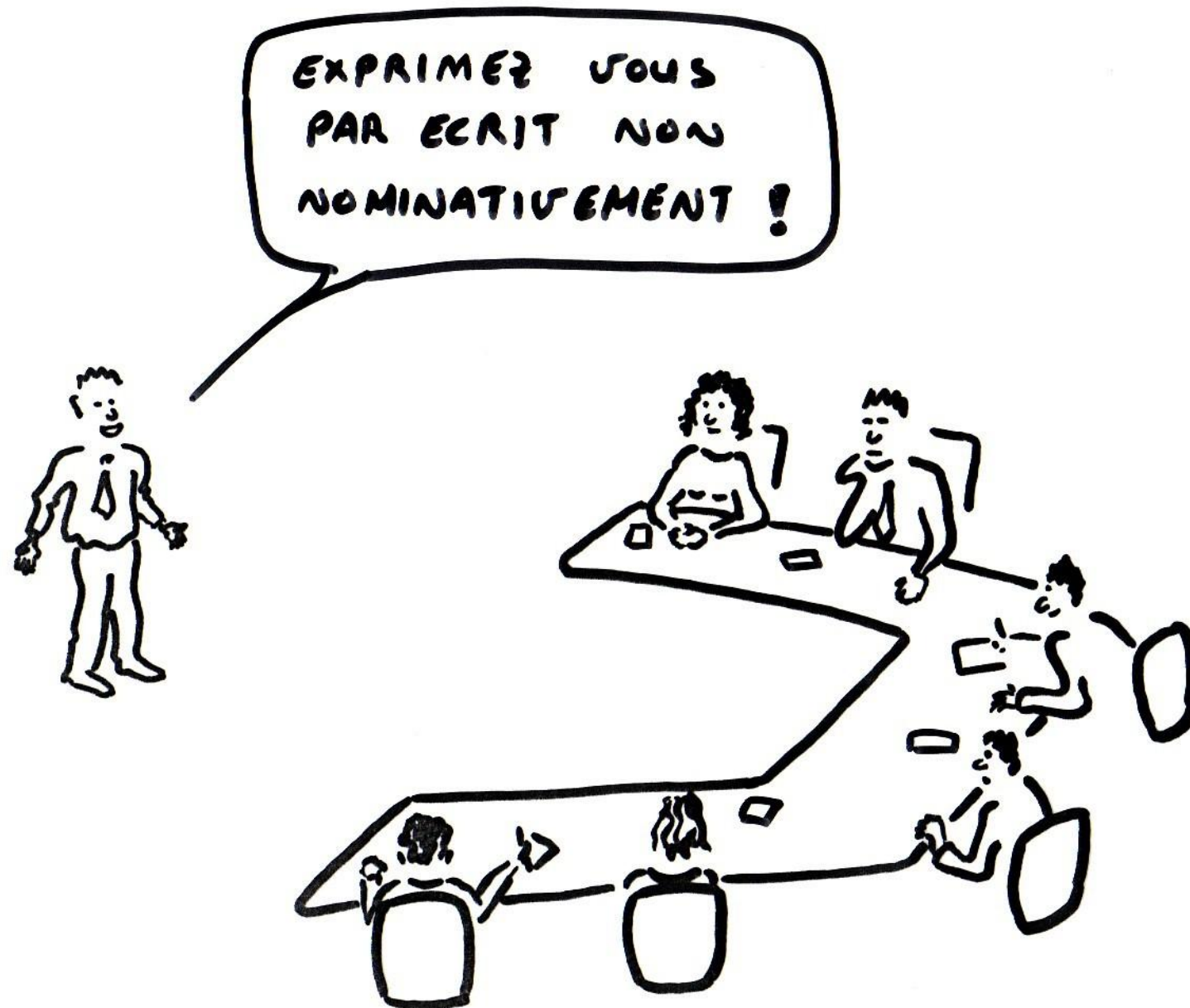
Sondez le groupe

Les biais sont multiples lors d'un sondage ouvert de type tour de table par exemple :

- le collaborateur déférent...
- le timoré
- le règlement de compte...



...la solution :



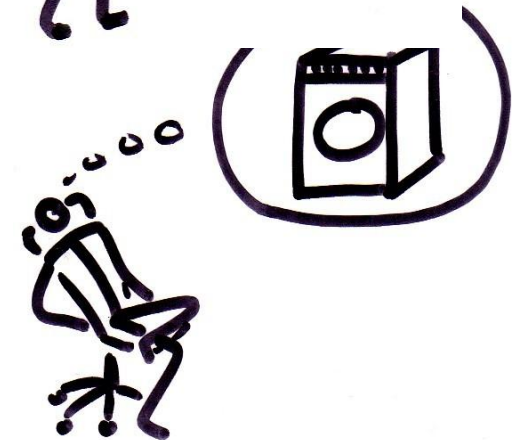
Pensez-vous possible d'imaginer mille fonctions seul et sans méthodes ?

- 1 Introduction
 - 2 Une réponse à la problématique
 - 3 Groupe, stratégie, sondage
 - 4 Identifier les BESOINS (étape 1)**
 - 5 Rechercher des SOLUTIONS (étape 2)
 - 6 CHOISIR les solutions (étape 3)
 - 7 Les comptes-rendus, étapes indispensables du processus
 - 8 Indices d'un management peu performant
 - 9 Conclusion
- Annexe : quelques techniques d'animation

Qu'est-ce qu'une fonction ?

Exemple de fonctions d'un produit

- le siège SOUTIENT les lombaires
- le siège RANGE les objets (sac à main...)
- le siège SE NETTOIE facilement



Exemple de fonctions d'une organisation ou d'un profil de poste

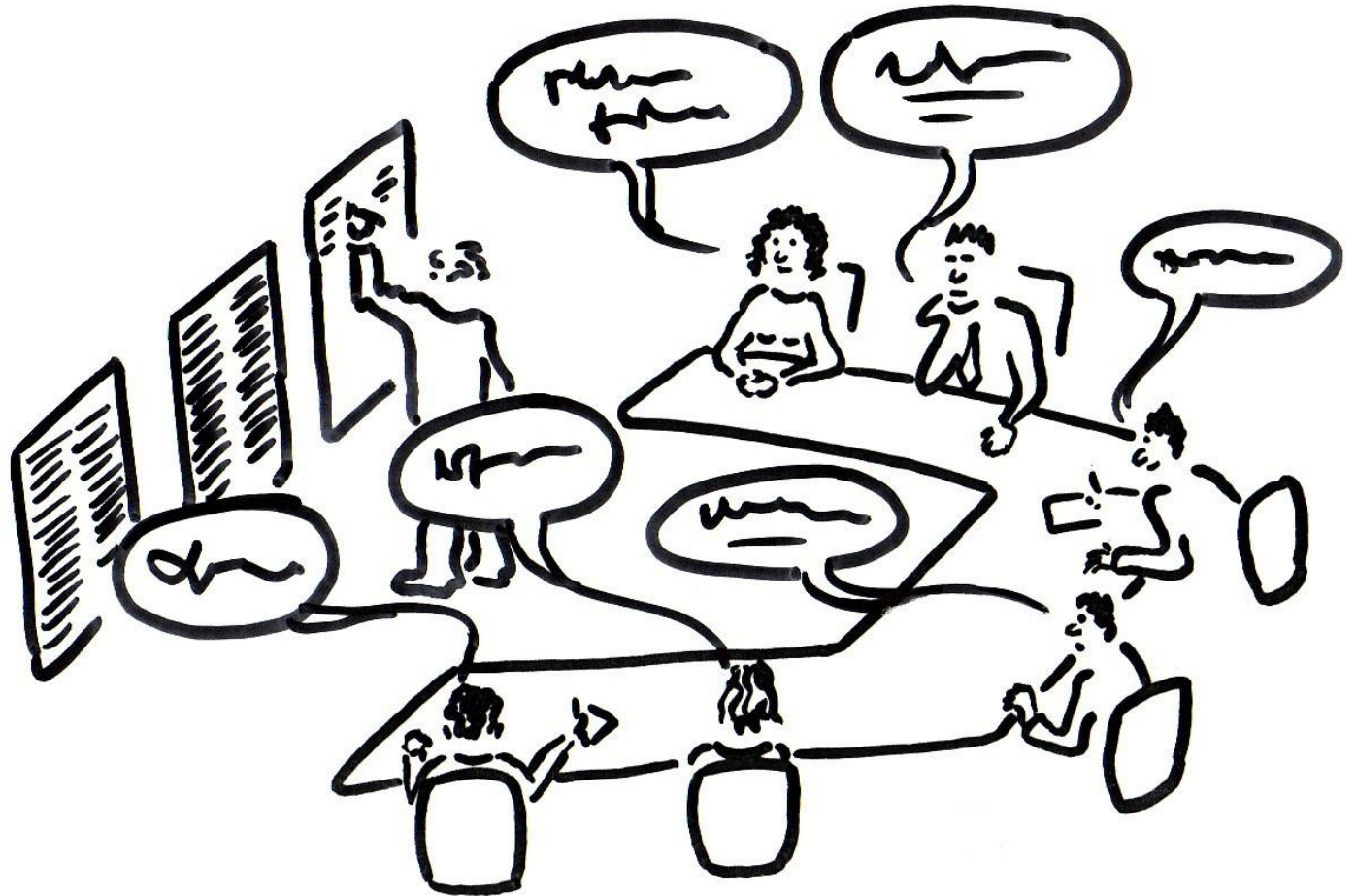
Le service x:

- VÉRIFIE la conformité de la commande
- VÉRIFIE les sources d'approvisionnement
- VÉRIFIE la saturation des équipements
- RENSEIGNE le système informatique
- PLANIFIE la production...

Comment identifier et imaginer les fonctions ?

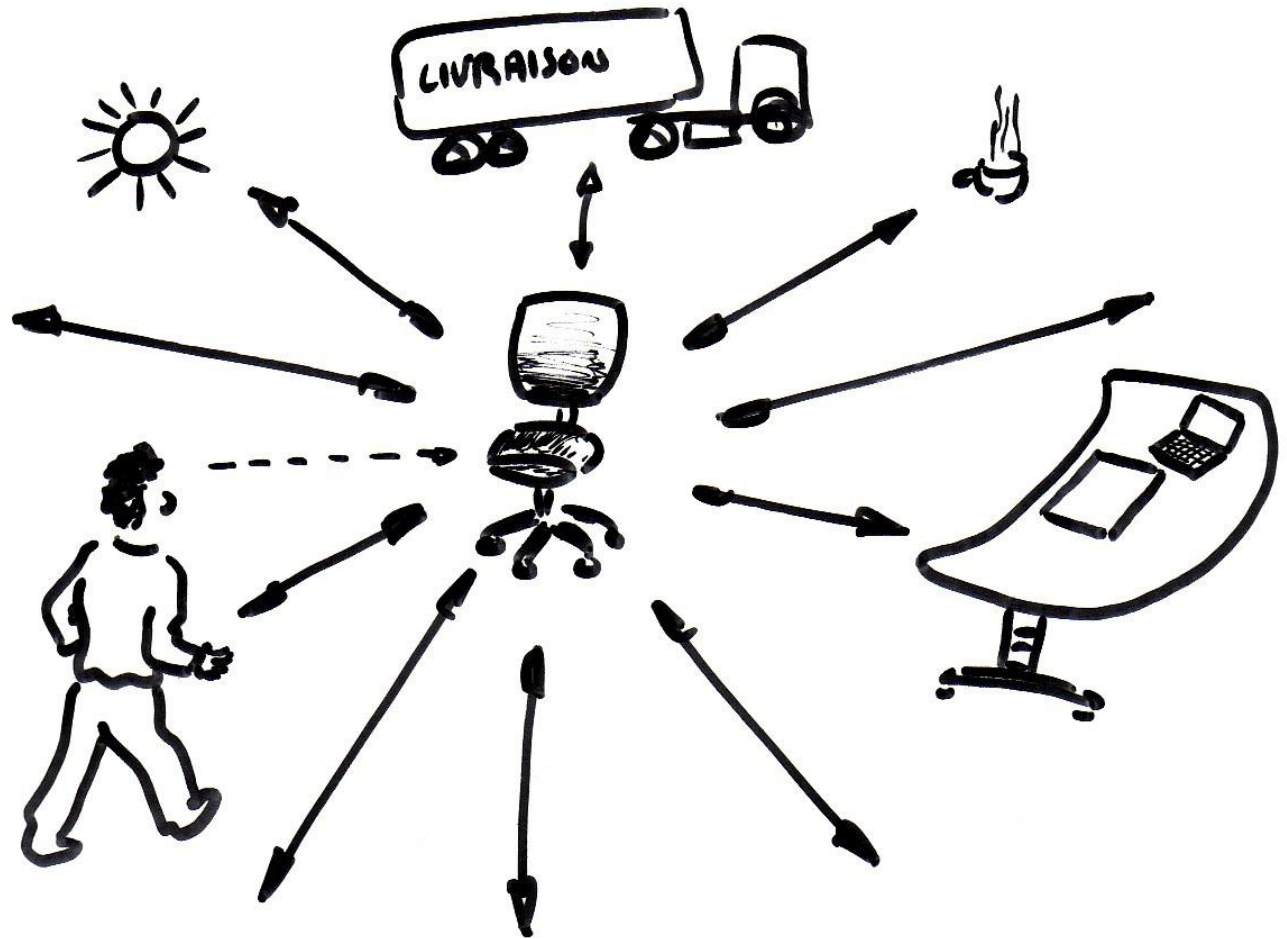
Réalisez un brainstorming :

Posez la question en rapport avec le sujet.

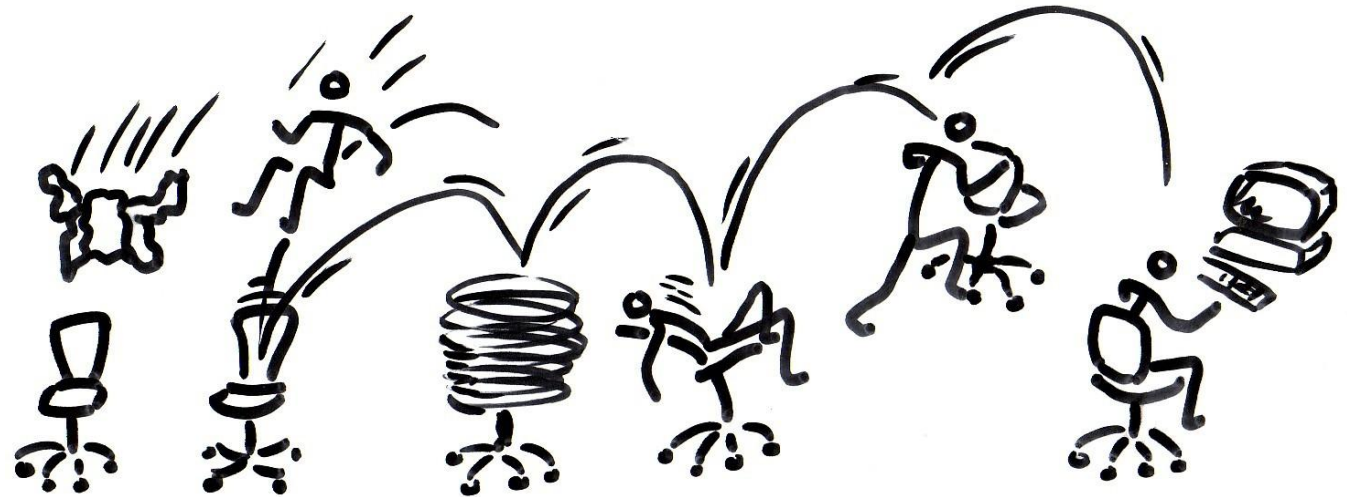


...complétez le brainstorming par l'une ou l'autre des méthodes ci-dessous :

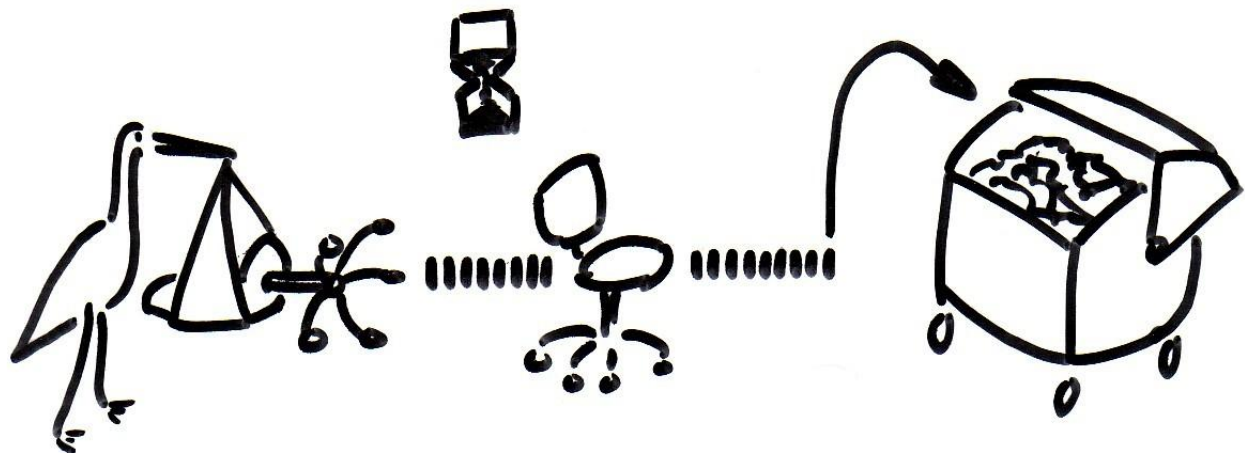
- analyse de l'environnement :



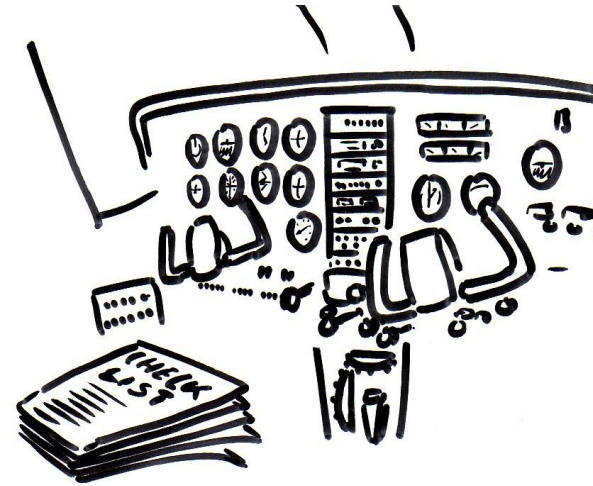
- analyse des utilisateurs :



- analyse de la vie de votre produit, service, organisation...



- check-lists de fonctions :



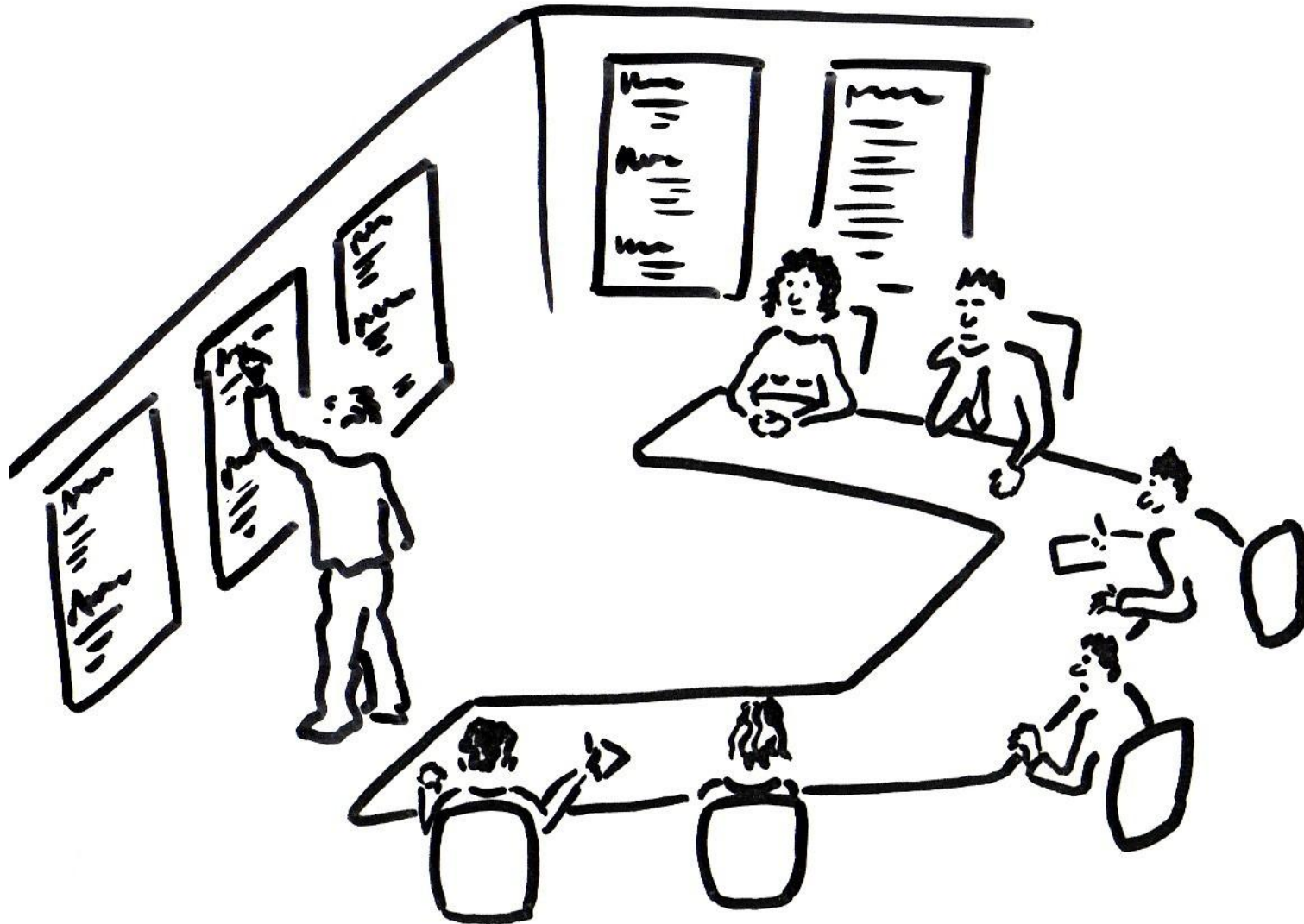
- analyse d'autres produits, services, organisations :



- analyse des risques



Structurez les fonctions, rédigez le cahier des charges fonctionnel

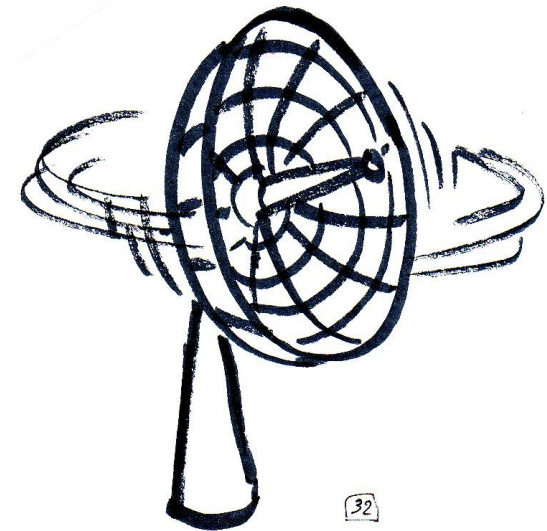


Il s'agit notamment d'associer à chaque fonction :

- un(des) critère(s) d'appréciation ;
- un niveau ;
- une flexibilité ;
- un coût objectif...

Votre choix final peut-il être pertinent si vous ne connaissez pas toutes les orientations possibles ?

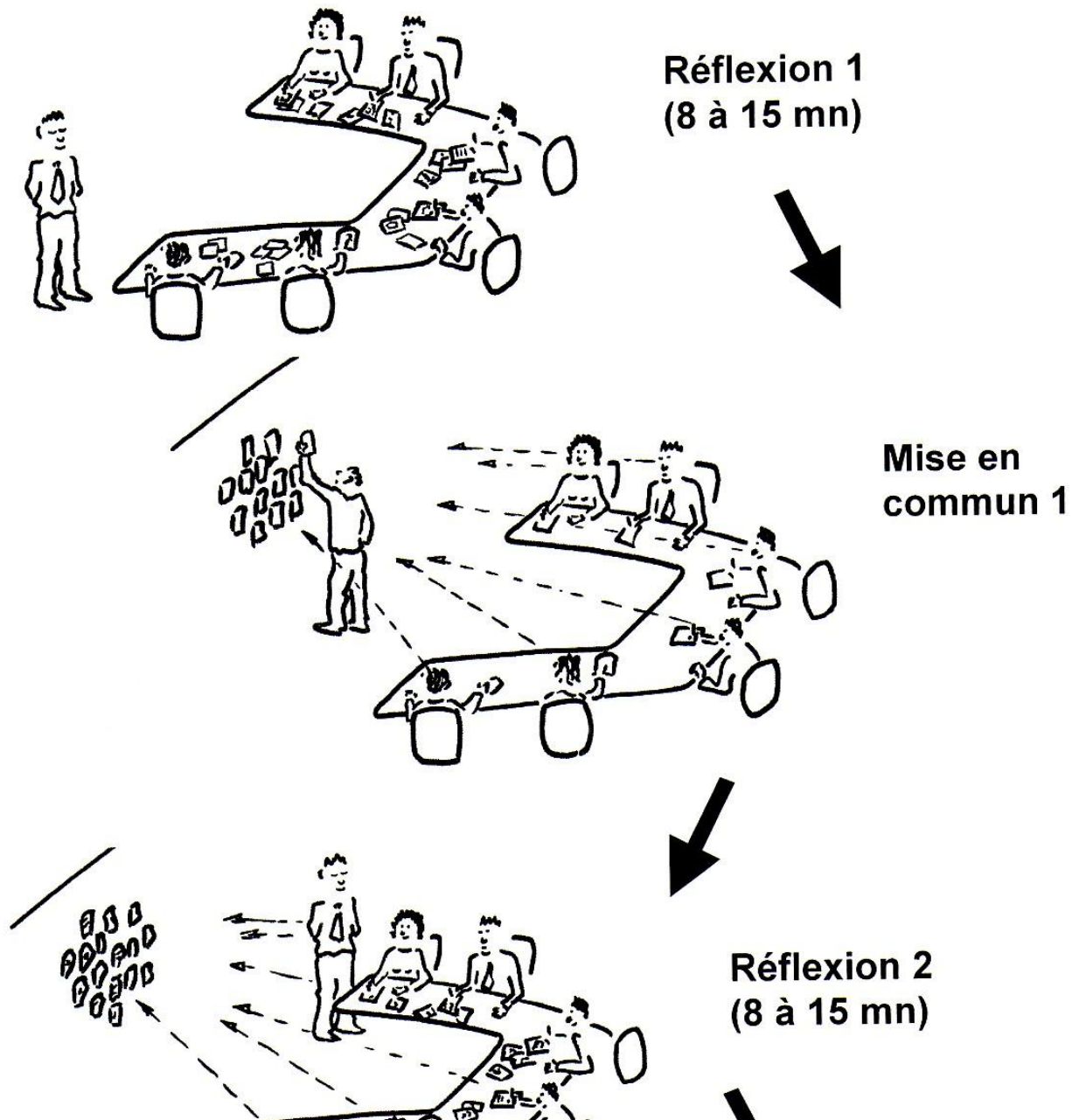
- 1 Introduction
- 2 Une réponse à la problématique
- 3 Groupe, stratégie, sondage
- 4 Identifier les BESOINS (étape 1)
- 5 Rechercher des SOLUTIONS (étape 2)**
- 6 CHOISIR les solutions (étape 3)
- 7 Les comptes-rendus, étapes indispensables du processus
- 8 Indices d'un management peu performant
management
- 9 Conclusion



Tout d'abord, les grands pièges à éviter...

- Méconnaître les fondamentaux...
- L'association idée/individu !

Un outil simple et performant : les cycles cognitifs

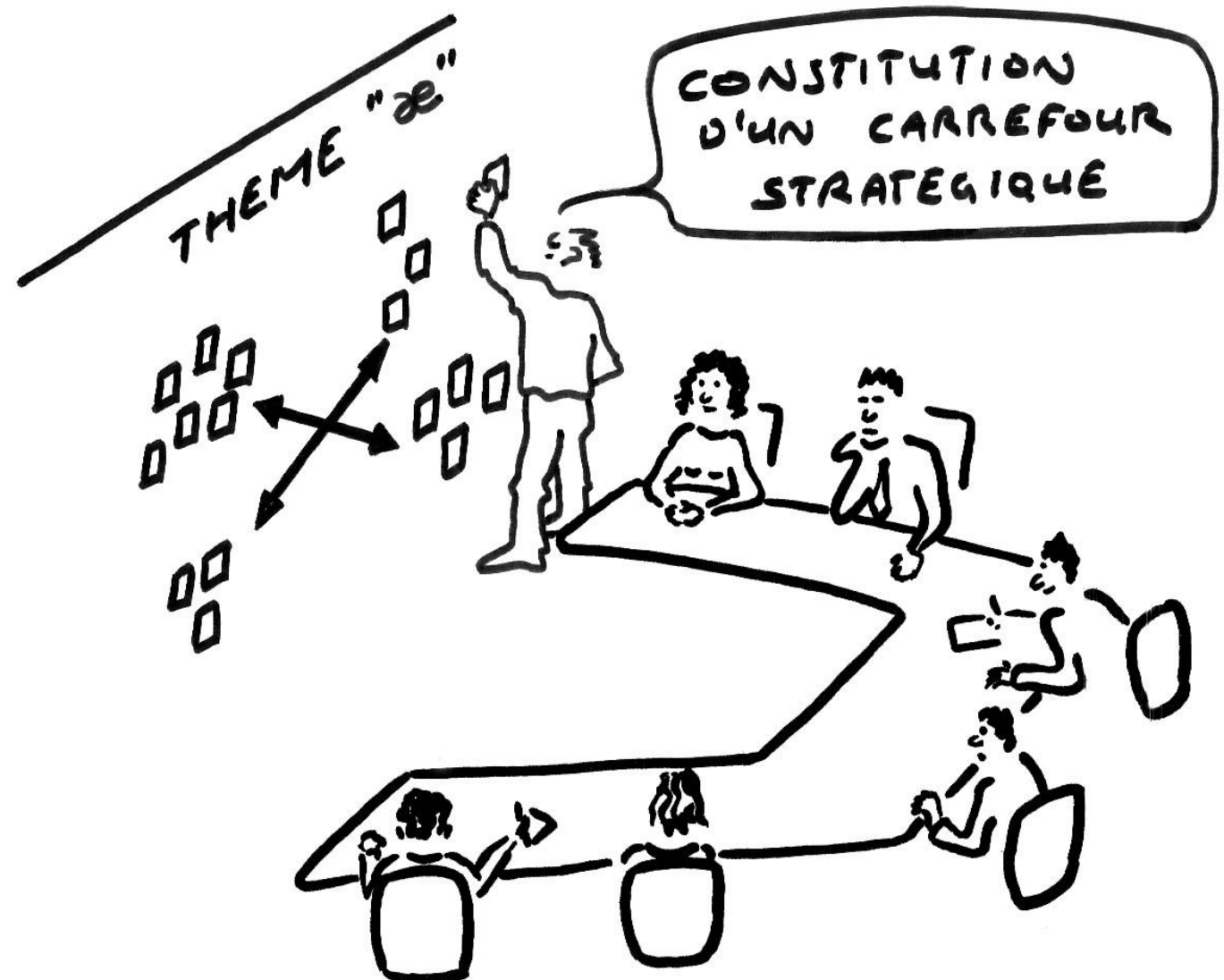


Les phases de la réflexion

- phase « imaginez » ;
- phase « pensez autrement » ;
- phase « rebondir ».

Faites apparaître les carrefours stratégiques

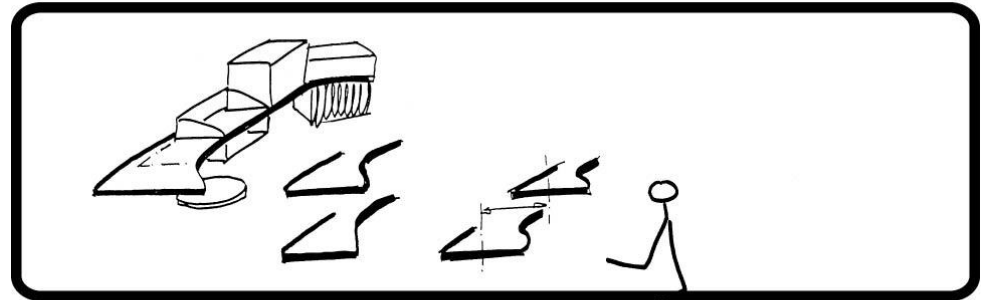
Constitution d'un
carrefour
stratégique



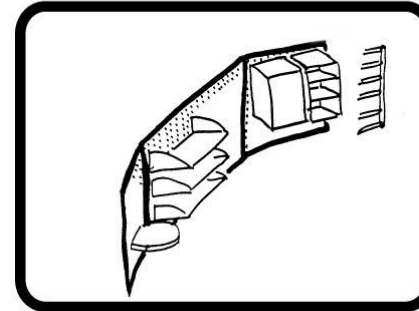
Exemples

Système de rangement

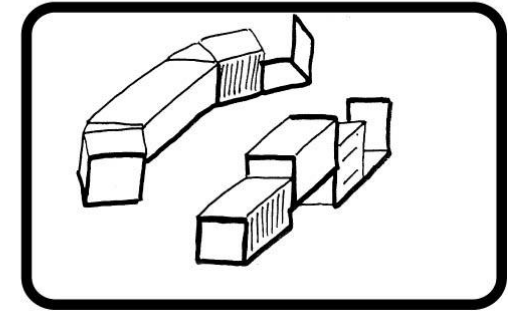
A- Etagères



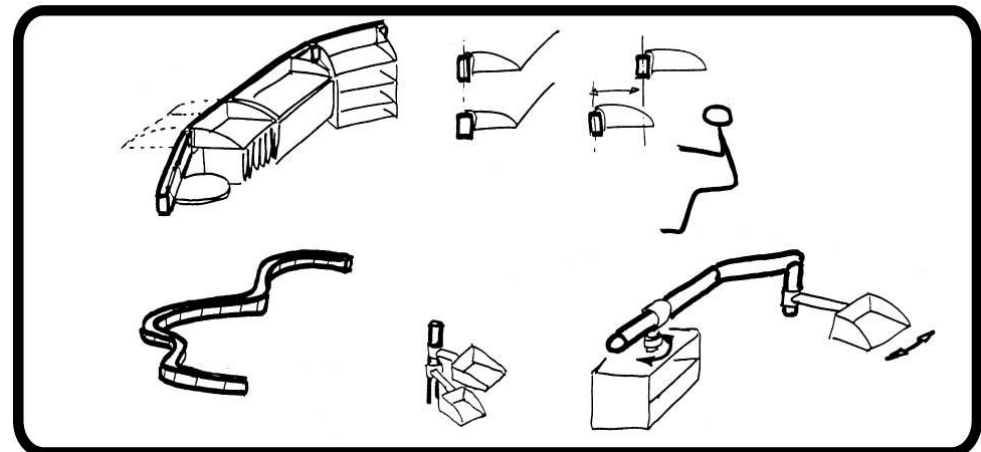
B- Panneau technique



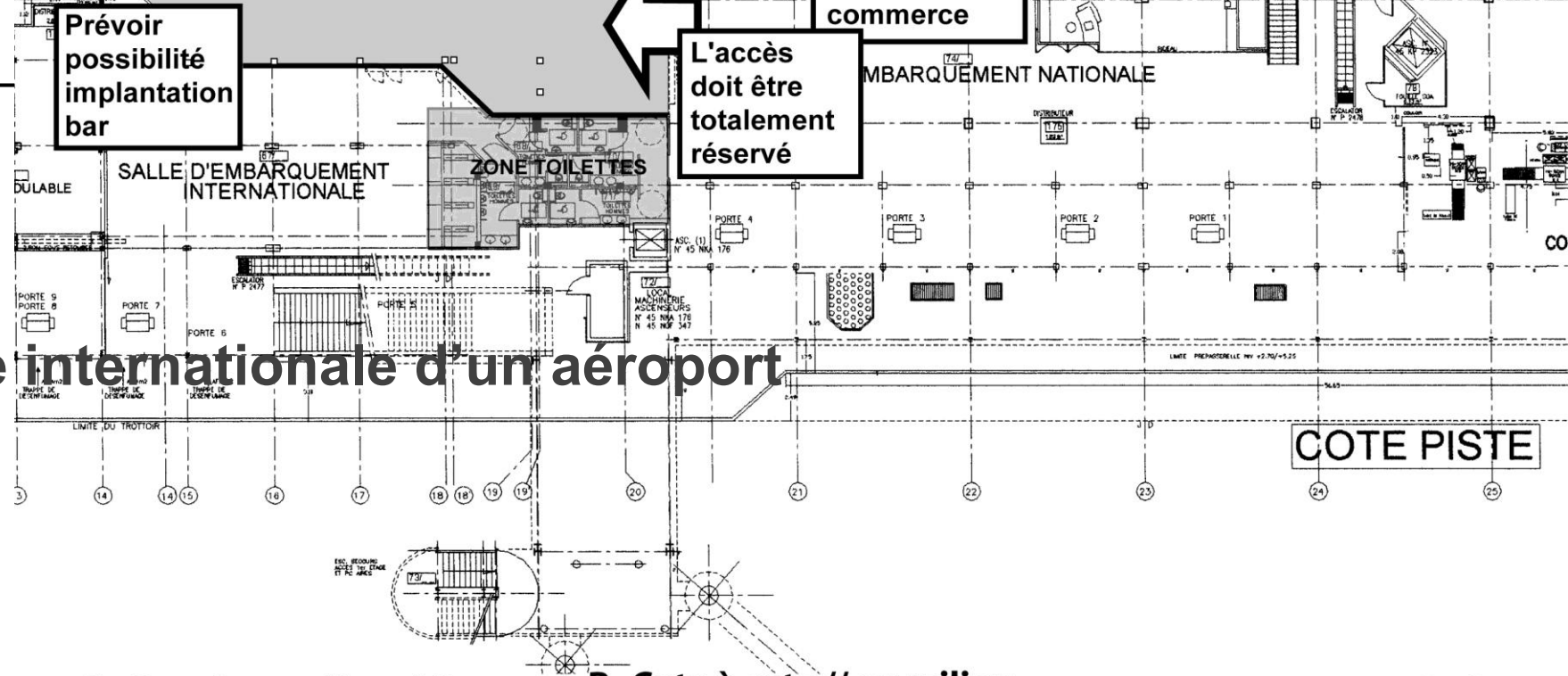
C- Autoporteur



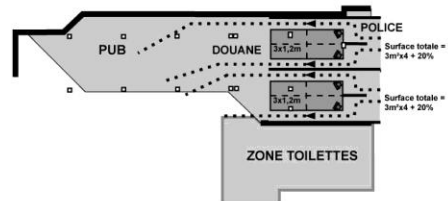
D- Rails



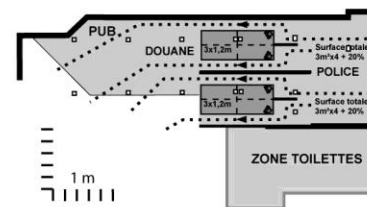
Zone internationale d'un aéroport



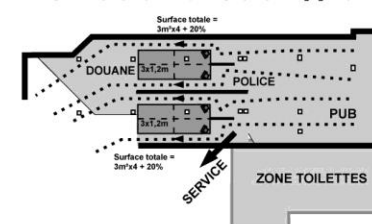
A- Cote à cote // au début



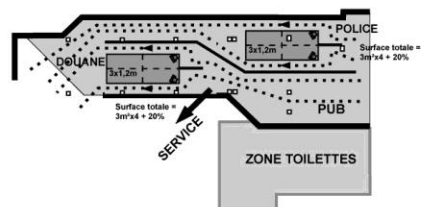
B- Cote à cote // au milieu



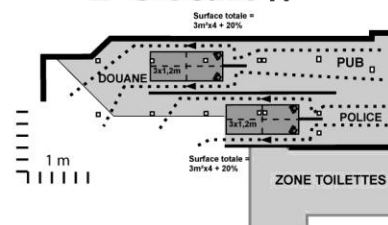
C- Cote à cote // à la fin



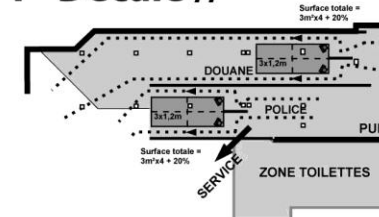
D- Décalé chevauchant //



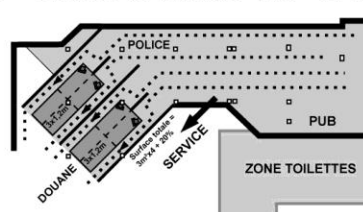
E- Décalé //



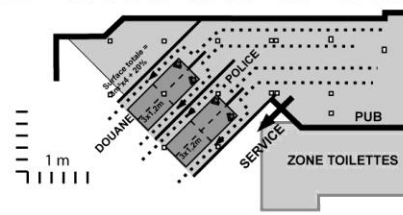
F- Décalé //



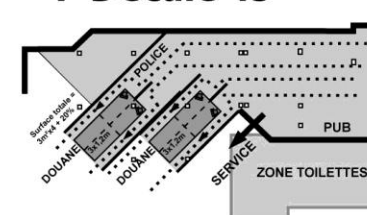
G- Cote à cote 45° à la fin



H- Cote à cote 45° au milieu



I- Décalé 45°



Développement d'un groupe

- A- fusion acquisition
- B- intégrer un réseau
- C- échange de savoir faire
- D- faire rentrer un indépendant
- E- vendre branche x
- F- s'unir avec un capital risqueur

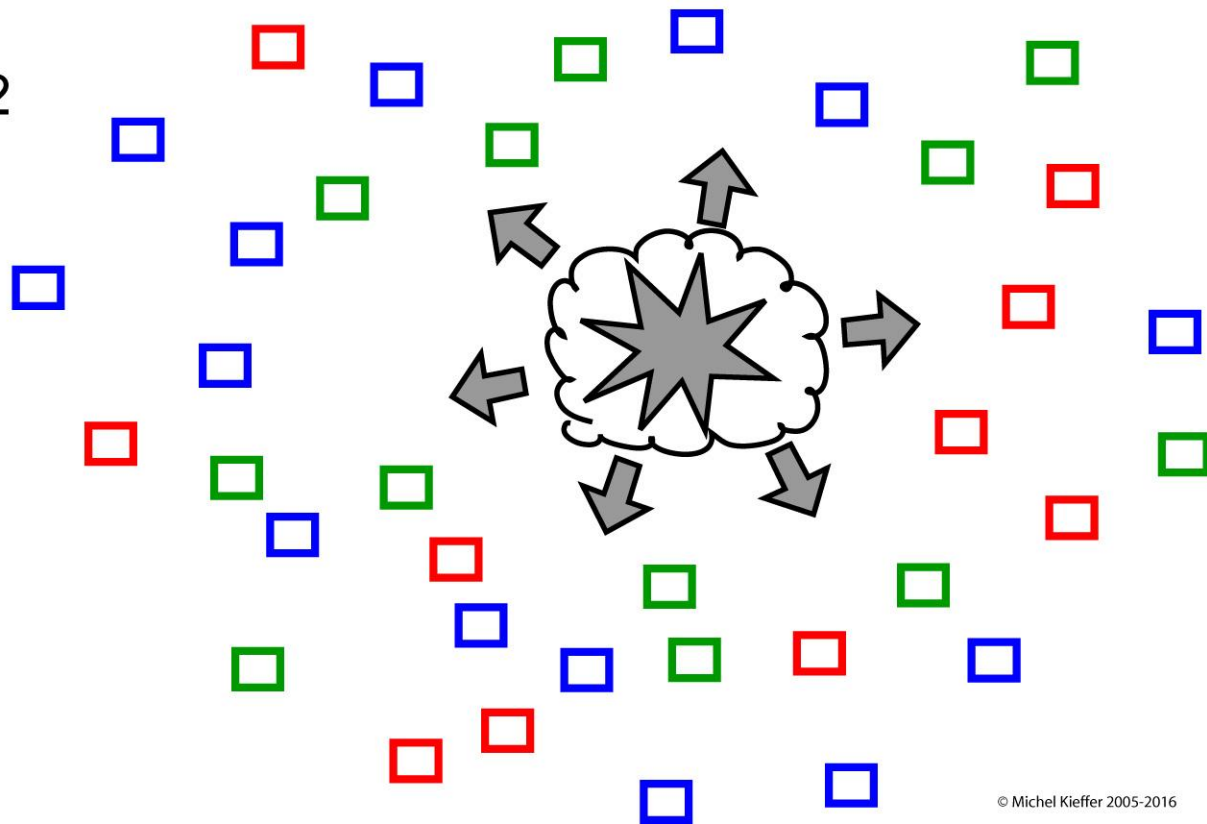
Stratégie globale de recherche de solutions

2 1- Recherche initiale de solutions

Pratiquement : réalisez 2 ou 3 cycles cognitifs selon l'importance du sujet, collez toutes les idées (demis A4) sur un mur.

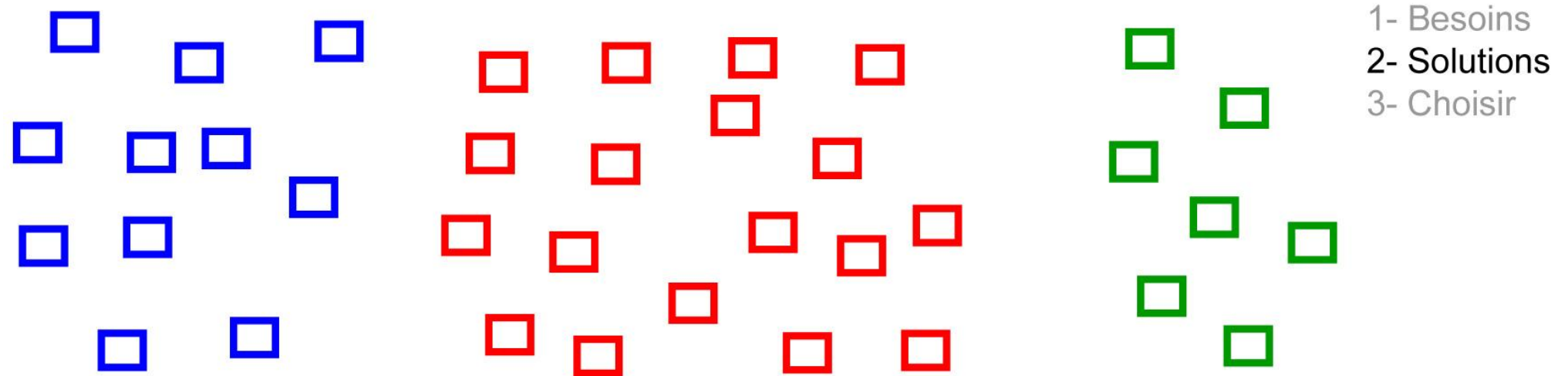
Ne pas chercher à trier les idées à ce stade >>>

- 1- Besoins
- 2- Solutions
- 3- Choisir



© Michel Kieffer 2005-2016

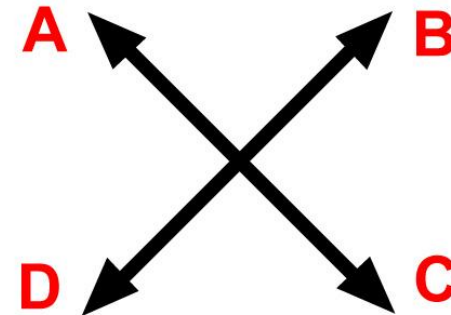
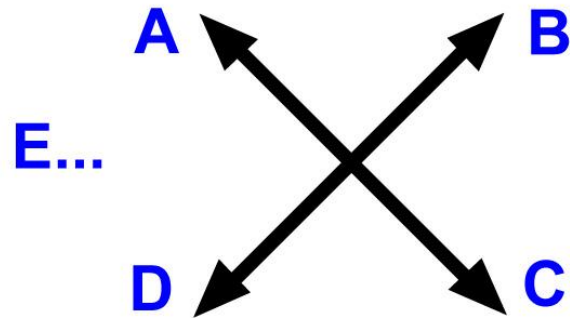
2 2- Regroupement des solutions par thèmes



...puis donnez un nom à chaque thème. Si un thème est difficile à nommer, ceci signifie que le regroupement est à revoir.

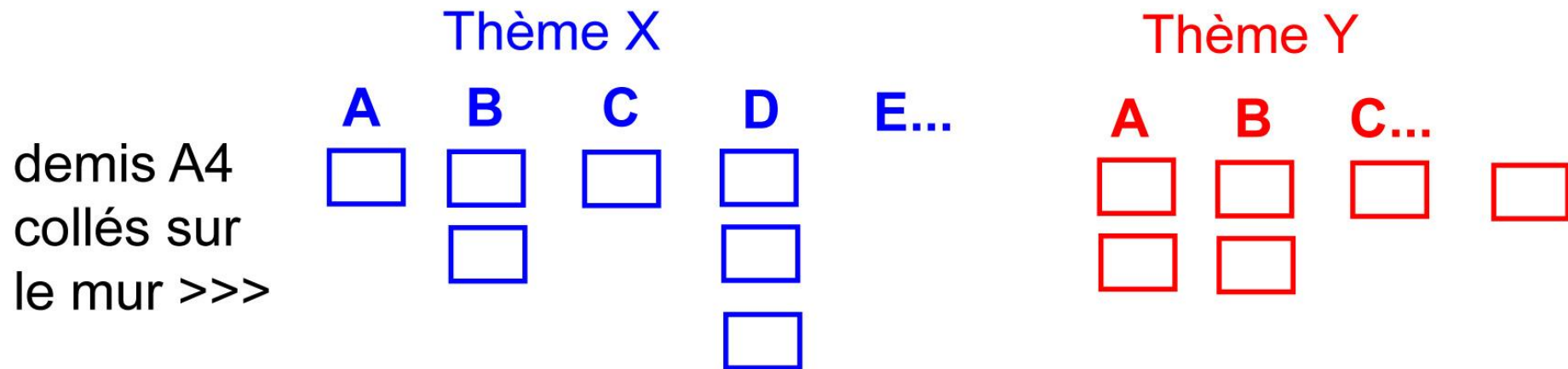
© Michel Kieffer 2005-2016

2 3- Constitution des carrefours stratégiques



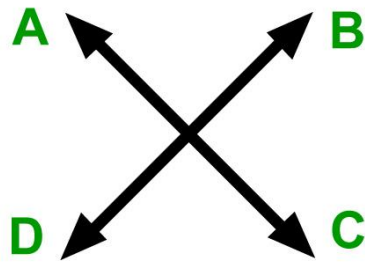
1- Besoins
2- Solutions
3- Choisir

Pratiquement : déplacer les demis A4 afin de représenter chaque carrefour stratégique, exemple :



© Michel Kieffer 2005-2016

Définition d'un carrefour stratégique (CS) : un carrefour stratégique représente les différentes solutions possibles pour répondre à un thème donné. Ces différentes solutions sont en opposition, c'est à dire qu'il s'agira ultérieurement de choisir entre les solutions **A**, **B**, **C** ou **D** représentées ci-dessous :



1- Besoins
2- Solutions
3- Choisir

Pour un CS donné, si une solution est transversale aux autres (c'est à dire qu'elle est compatible avec les autres solutions), cette solution n'a pas sa place dans le CS en cours de constitution.

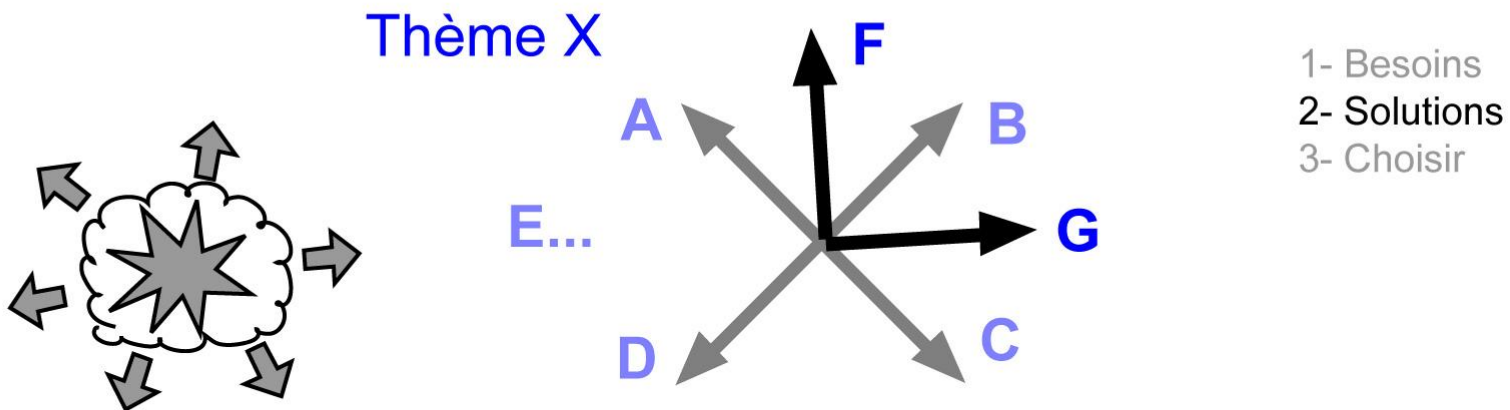
Exemple : B est compatible avec A et C => retirer B du CS :



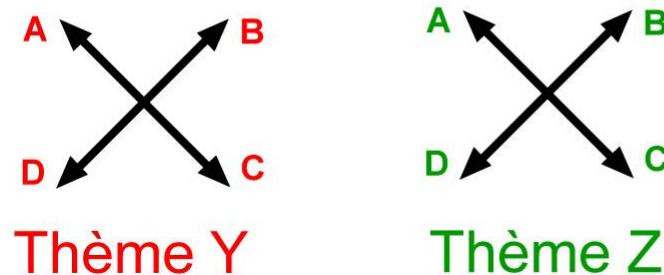
© Michel Kieffer 2005-2016

2 4- Recherche de solutions (RS) par carrefours stratégiques (complément RS initiale)

Voir représenté un thème sous forme de carrefour incite à trouver les éventuelles branches manquantes => réalisez 1 ou 2 cycles cognitifs ciblés sur chaque thème identifié :



Idem pour les autres carrefours stratégiques...



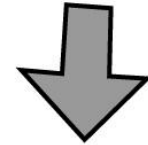
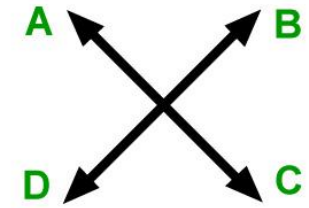
© Michel Kieffer 2005-2016

2 5- Ordonner les carrefours stratégiques entre eux

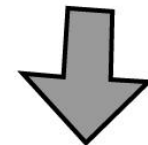
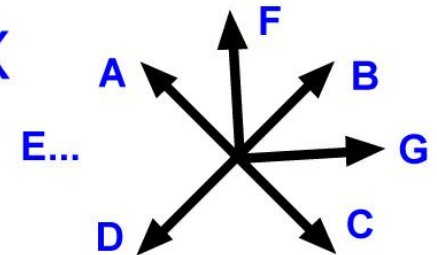
- 1- Besoins
- 2- Solutions
- 3- Choisir

© Michel Kieffer 2005-2016

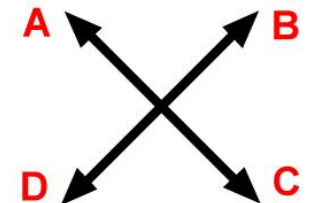
Thème Z



Thème X



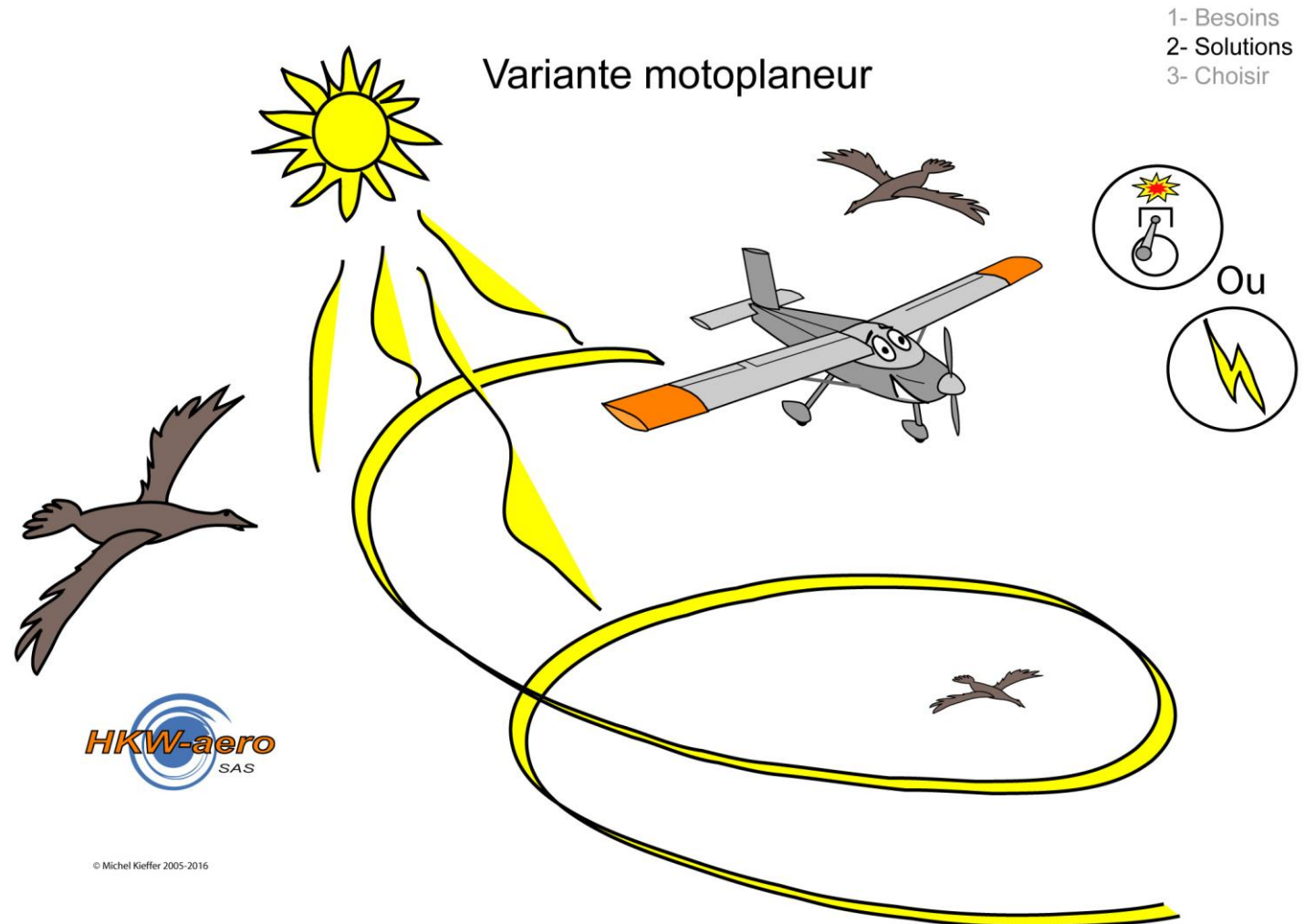
Thème Y



Exemple

1- Besoins 2- Solutions 3- Choisir

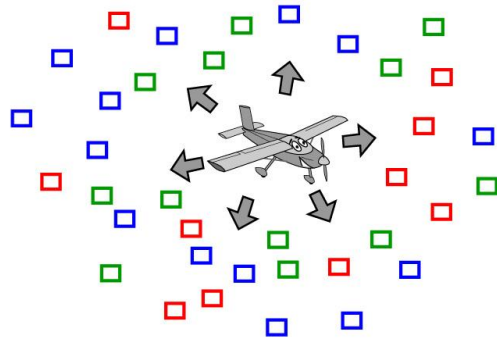
Exemple, réaliser un motoplaneur à partir d'un avion existant :



1- Besoins 2- Solutions 3- Choisir

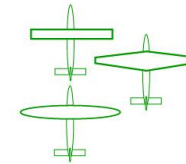
Exemple

2 1- Recherche initiale de solutions



2 2- Regroupement des solutions par thèmes, trois thèmes apparaissent :

+2,1m² ; A = 9,9
 +2,7m² ; A = 10,5
 +3,1m² ; A = 10,9



Surface alaire (Sa)
 + allongement (A)

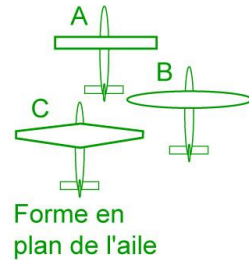
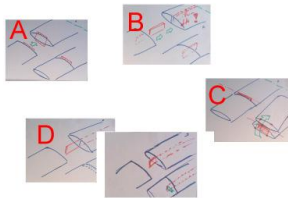
Liaison démontable
 ou non ; type de liaison

Forme en
 plan de l'aile

2 5- Ordonner les carrefours stratégiques en

2 3- Constitution des carrefours stratégiques

A, +2,1m² ; A = 9,9
 B, +2,7m² ; A = 10,5
 C, +3,1m² ; A = 10,9



Surface alaire (Sa)
 + allongement (A)

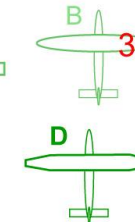
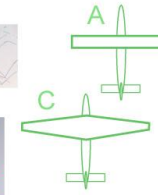
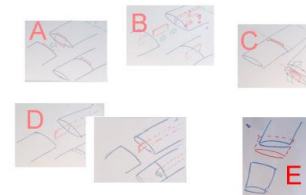
Liaison démontable
 ou non ; type de liaison

Forme en
 plan de l'aile



2 4- Recherche de solutions par carrefours stratégiques

A, +2,1m² ; A = 9,9
 B, +2,7m² ; A = 10,5
 C, +3,1m² ; A = 10,9
 D, +3,6m² ; A = 11,2



Surface alaire (Sa)
 + allongement (A)

Liaison démontable
 ou non ; type de liaison

Forme en
 plan de l'aile

1- Forme en plan de l'aile



2- Surface alaire (Sa) + allongement



3- Liaison démontable ou non ; type de liaison

...reste à ordonner ces thèmes entre eux.

Dans un même contexte, pouvez-vous affirmer que votre choix est plus pertinent que le choix d'une autre personne ?

- 1 Introduction
- 2 Une réponse à la problématique
- 3 Groupe, stratégie, sondage
- 4 Identifier les BESOINS (étape 1)
- 5 Rechercher des SOLUTIONS (étape 2)
- 6 CHOISIR les solutions (étape 3)**
- 7 Les comptes-rendus, étapes indispensables du processus
- 8 Indices d'un management peu performant
- 9 Conclusion

La méthode COCYANE en bref

Le modèle qui domine dans nos sociétés est représenté par le manager gagnateur, par la locomotive, par le chef intuitif...

...mais SYDNEY FILKENSTEIN (*Quand les grands patrons se plantent* ; Editions d'Organisation) souligne :

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

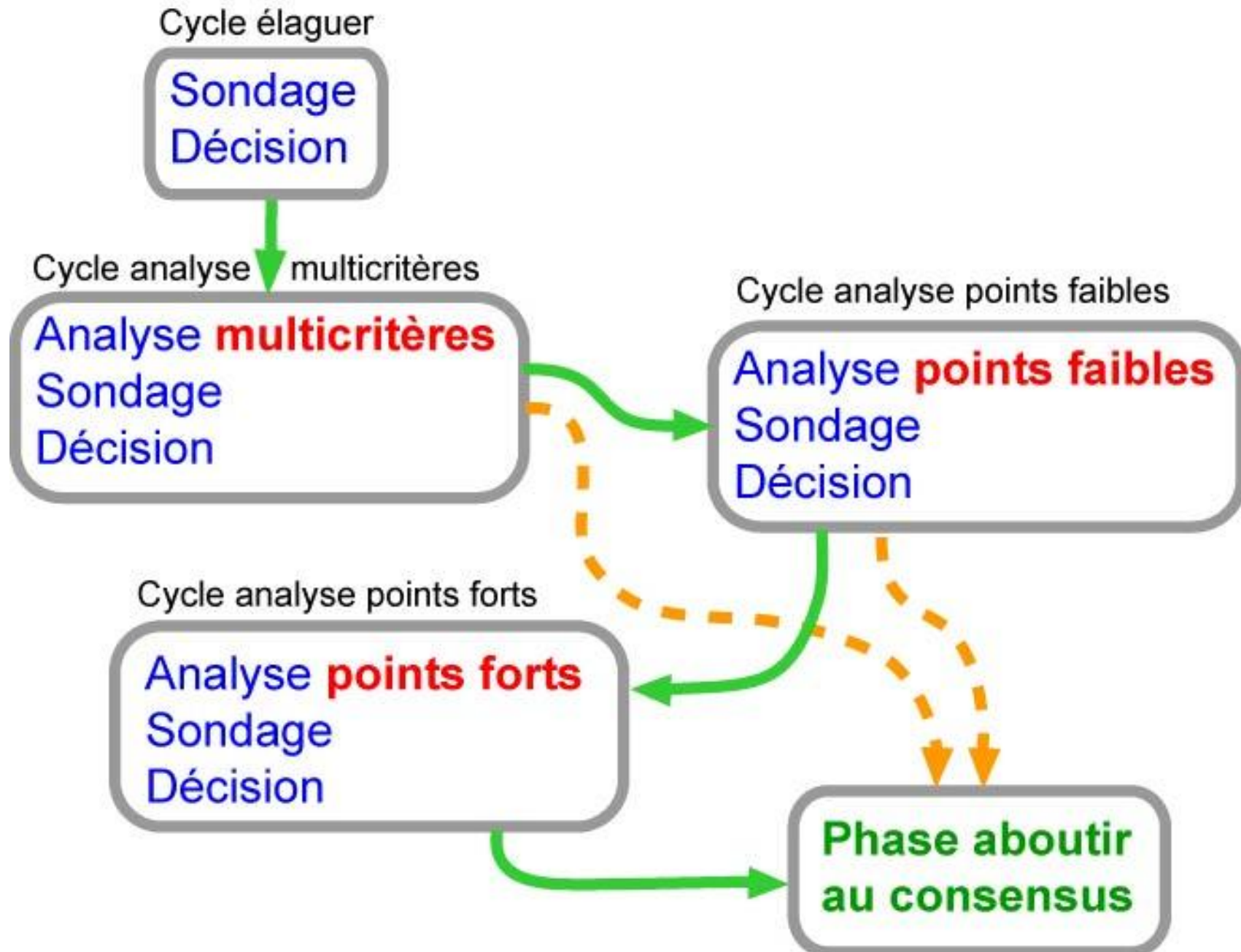
Dans son livre *Les décisions absurdes* (Folio Essais), CHRISTIAN MOREL souligne le danger de déléguer les décisions à une autre entité (hiérarchie...) en parlant d'instance généraliste :

« ...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 »

La méthode en bref

Elle consiste à construire un consensus en réalisant plusieurs cycles
- Analyse/Sondage/Décision d'où son nom : 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.

Méthode COCYANE

CYCLE 2 : ANALYSE MULTICRITERES

● analyse

critères

de choix	A	B	D	E
coût réduit	1	1	1	2
facilité de mise en œuvre	3	1	1	3
fiabilité dans le temps	2	2	1	2
non	1	1	1	3
non	1	1	1	1
non	2	2	2	1
non	1	1	2	1

1 = BON 2 = MOYEN 3 = NUL

CYCLE 2 : ANALYSE MULTICRITERES

- sondage

	A	B	D	E
1er choix	II	III	I	
2e choix	I	II	III	
refus	III		II	III II

- décision

le droit de veto a fonctionné
pour la solution A

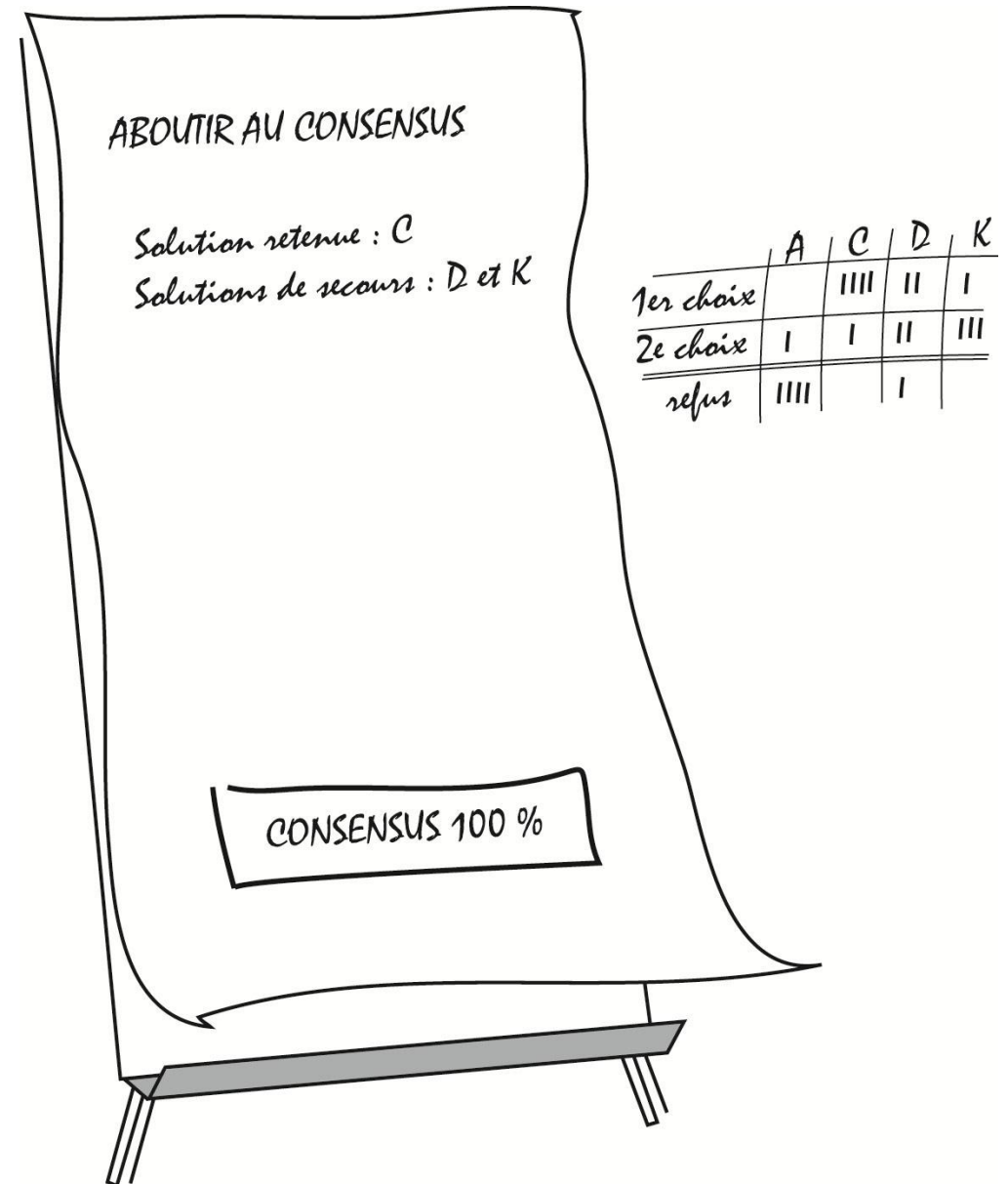
consensus 100% pour éliminer
la solution E

Chaque cycle se termine par une décision. 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.

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.

Voir les exemples :

<http://www.cocyane.fr/exemples.html>



Le consensus s'obtient généralement en trente à soixante minutes.

Dans ce contexte, le consensus n'est ni un compromis, ni de la « vente forcée »... mais il s'agit d'un **choix collectif fort !**

COCYANE signifie : COnsensus par les CYcles d'ANalysE

Le compte-rendu sert-il à vendre ses idées ou à rendre compte ?

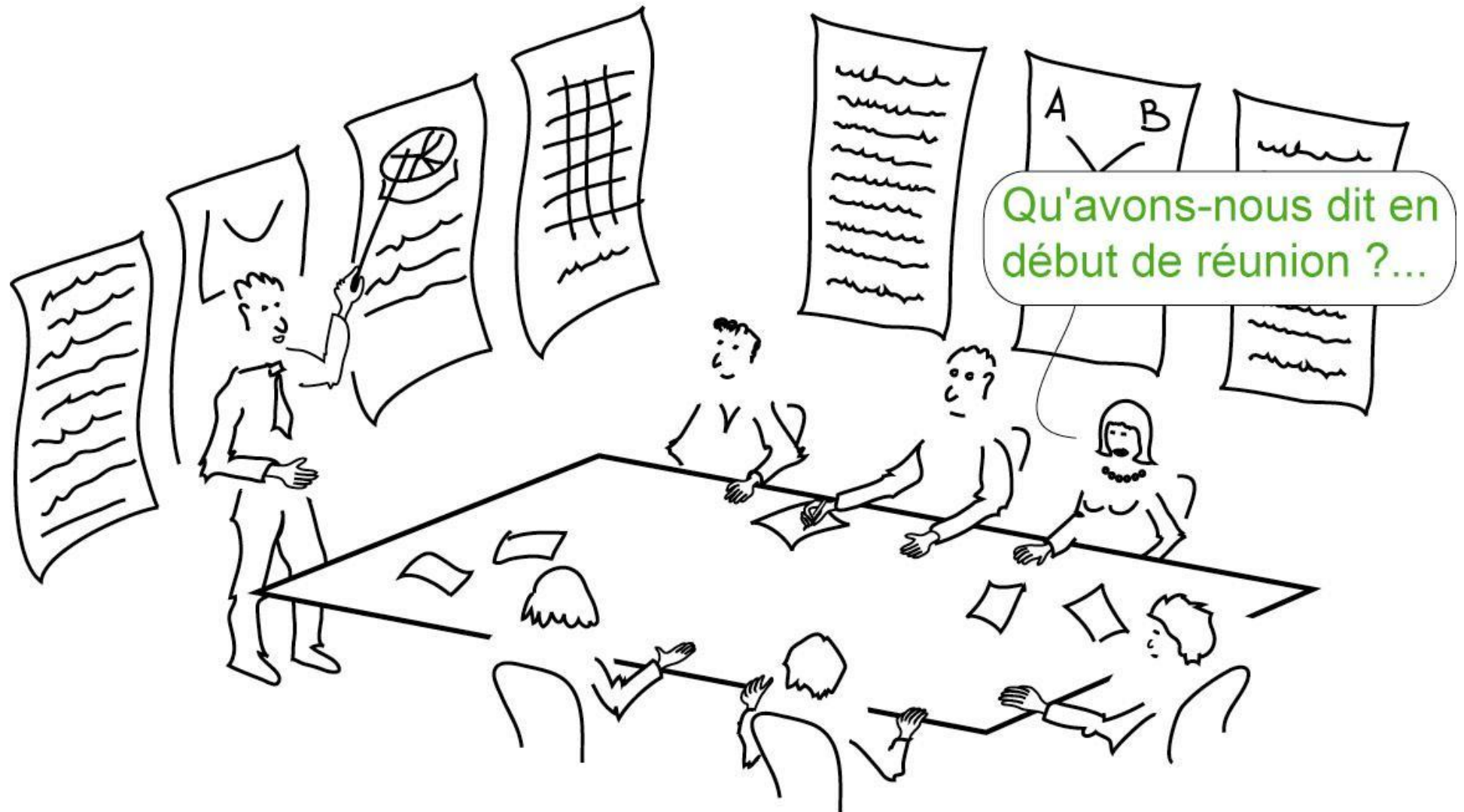
- 1 Introduction
 - 2 Une réponse à la problématique
 - 3 Groupe, stratégie, sondage
 - 4 Identifier les BESOINS (étape 1)
 - 5 Rechercher des SOLUTIONS (étape 2)
 - 6 CHOISIR les solutions (étape 3)
 - 7 Les comptes-rendus, étapes indispensables du processus**
 - 8 Indices d'un management peu performant
 - 9 Conclusion
- Annexe : quelques techniques d'animation

En écrivant sur un tableau papier,
la prise de note est commune et contrôlée...



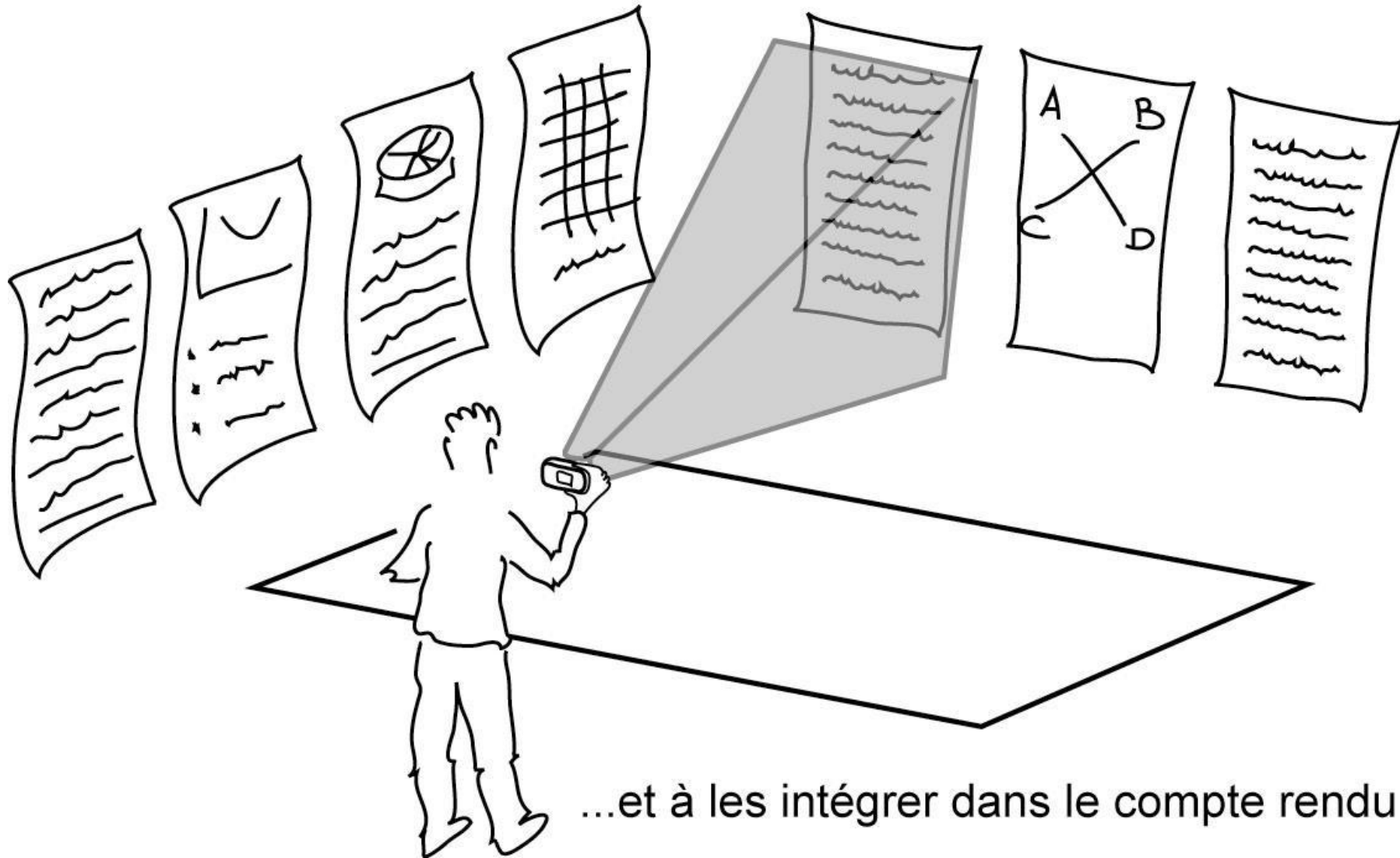


En affichant les feuilles la vision globale est assurée...



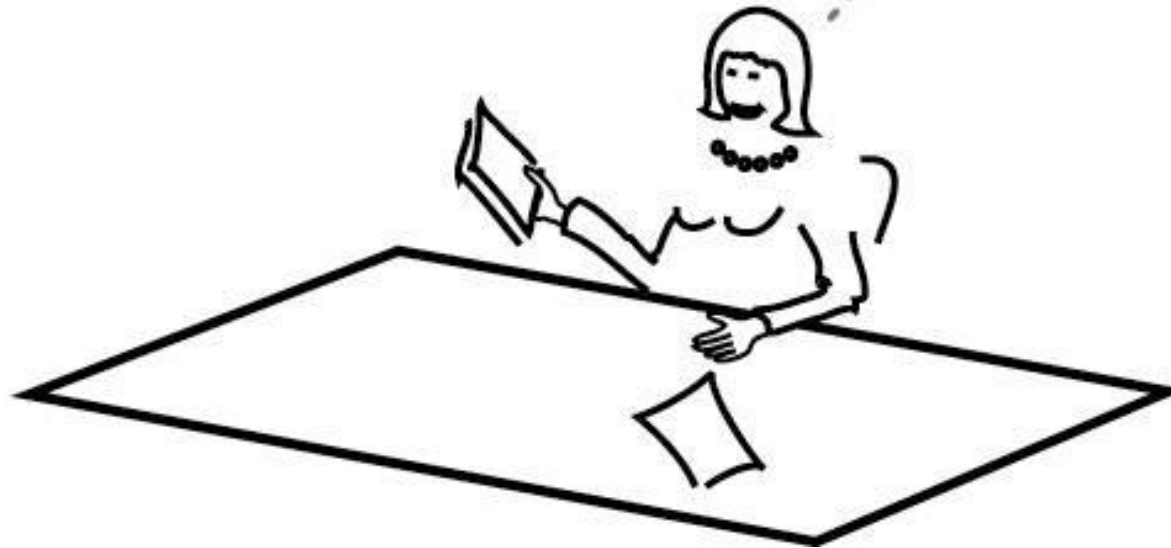
...et les retours en arrière sont aisés

En fin de réunion, il n'y a plus qu'à prendre des photos de l'affichage...



...et à les intégrer dans le compte rendu

Voici un compte rendu fiable, les
photos nous protègent des risques
"d'interprétation" du rédacteur...



Connaître les défauts les plus courants est un moyen de s'en prémunir

- 1 Introduction
- 2 Une réponse à la problématique
- 3 Groupe, stratégie, sondage
- 4 Identifier les BESOINS (étape 1)
- 5 Rechercher des SOLUTIONS (étape 2)
- 6 CHOISIR les solutions (étape 3)
- 7 Les comptes-rendus, étapes indispensables du processus
- 8 Indices d'un management peu performant**
- 9 Conclusion

Annexe : quelques techniques d'animation



...ou alors il présente sa solution



...et il argumente



Quel est le risque ?

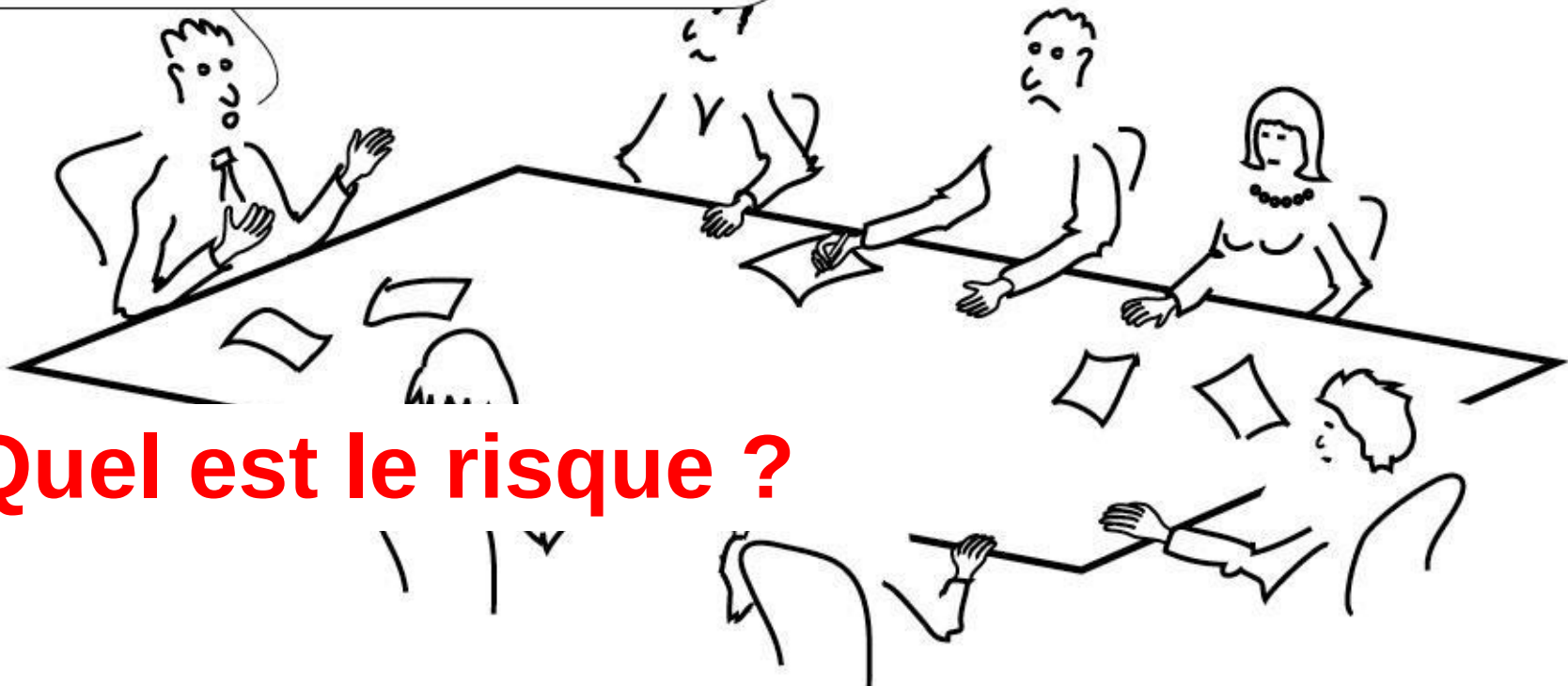
...il peut aussi utiliser la pseudo recherche de solutions...



...souvent, il « vole » la décision au groupe...

J'en déduis qu'ils sont tous
d'accord avec ma solution !

...pas d'autres solutions !
Passons au sujet suivant...



Quel est le risque ?

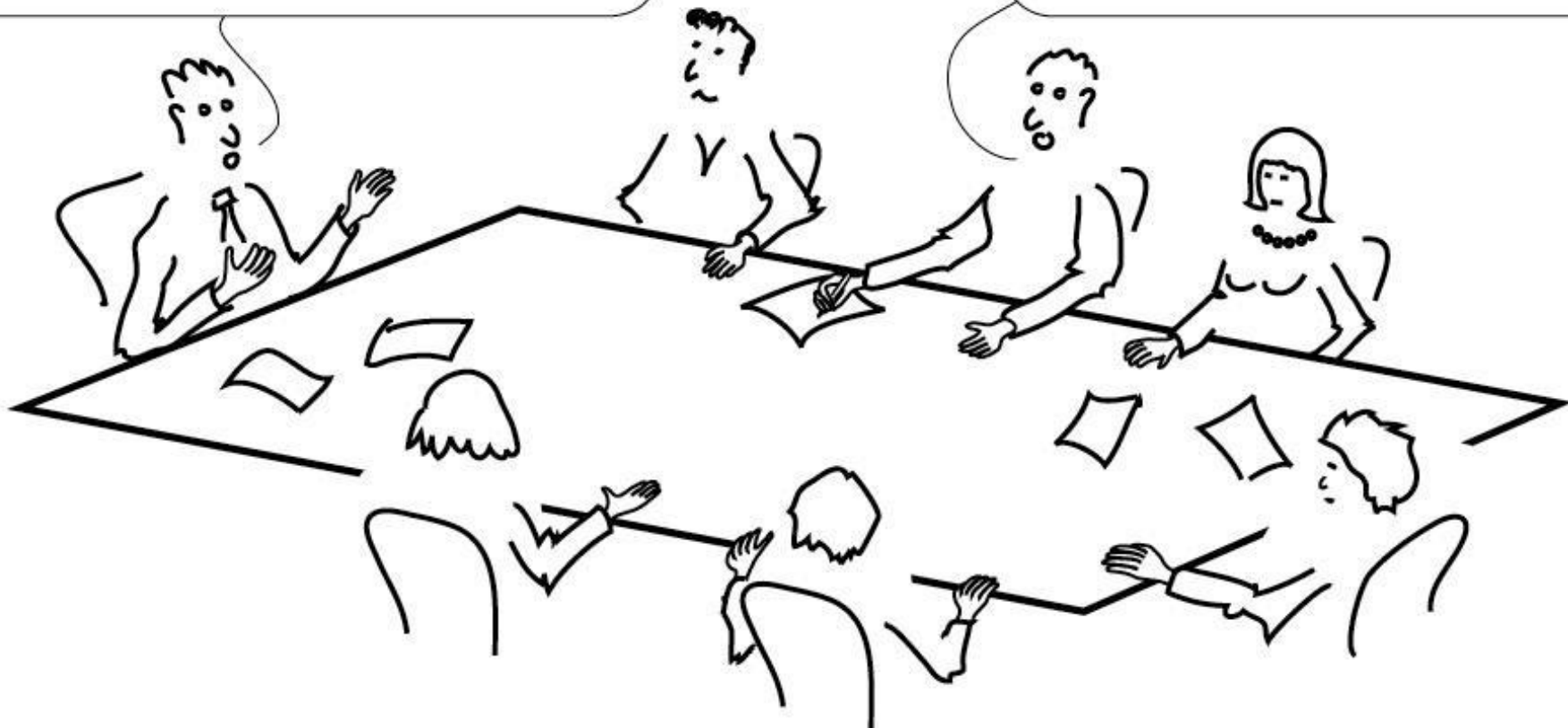
Il peut sembler participatif et « consensuel »...



Etes-vous d'accord avec
ma solution...?

Qu'en pensez-vous...?

Je ne suis pas d'accord !
...j'ai une autre solution



...mais il sur argumente face aux oppositions



...ce qui donne

Il y en a toujours qui freinent...

Et maintenant, êtes-vous d'accord avec ma solution...?

J'ai failli me mettre à dos toute l'équipe...

vu comme ça...



Qu'en pensez-vous ?

Finalement...

Qu'en pensez-vous ?



Managez efficacement, l'esprit serein, en respectant et en valorisant les individus...

- 1 Introduction
- 2 Une réponse à la problématique
- 3 Groupe, stratégie, sondage
- 4 Identifier les BESOINS (étape 1)
- 5 Rechercher des SOLUTIONS (étape 2)
- 6 CHOISIR les solutions (étape 3)
- 7 Les comptes-rendus, étapes indispensables du processus
- 8 Indices d'un management peu performant
- 9 Conclusion**

Annexe : quelques techniques d'animation

Vous avez vu que ce processus, basé sur les trois étapes :
BESOINS – SOLUTIONS – CHOIX vous conduit aux meilleures solutions de manière sûre et systématique.

Ce processus fonctionne aussi en solo...

...il est performant même exploité par un débutant qui ne maîtrise que partiellement les outils...

...et est applicable aussi aux micros sujets.

Votre énergie ne se focalise plus sur les solutions mais se concentre sur ce processus.

Votre groupe de travail a compris que le consensus n'écrase pas les différences entre individus mais, bien au contraire, se construit grâce à ces différences.

Le manager performant ou l'animateur ne suit pas le modèle dominant de la « locomotive » qui tire ses collaborateurs...
...il est plutôt un « pilote » qui donne à ses collaborateurs les moyens de le tirer !

En ce sens, le « manager décideur » disparaît au profit du « manager animateur » qui donne aux autres les moyens de construire le projet.

...voici la structure idéale !

- 1 Introduction
- 2 Une réponse à la problématique
- 3 Groupe, stratégie, sondage
- 4 Identifier les BESOINS (étape 1)
- 5 Rechercher des SOLUTIONS (étape 2)
- 6 CHOISIR les solutions (étape 3)
- 7 Les comptes-rendus, étapes indispensables du processus
- 8 Indices d'un management peu performant
- 9 Conclusion

Annexe : quelques techniques d'animation

Comment disposer la salle ?

