1- Identifier les besoins

2- Rechercher des solutions

3- Choisir des solutions

www.COCYANE.fr

Michel Kieffer 2000 - 2016 Indice E5 le 23.11.2016

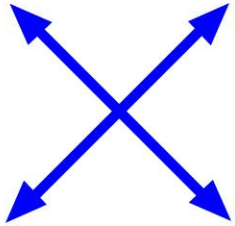
Processus global quel que soit le sujet :

Méthode COCYANE

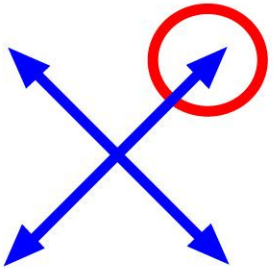
Analyse de la valeur

1- Formuler le BESOIN

2- Imaginer le maximum de SOLUTIONS



3- CHOISIR une solution



© Michel Kieffer 2005-2016

Pictogrammes

1		L 'animateur dit...
2		L'animateur écrit sur le tableau papier
3		L'animateur affiche la feuille de tableau papier, sur un mur, pour qu'elle soit visible de tous
4		L'animateur laisse un temps de réflexion au groupe
5		L'animateur laisse un temps de réflexion au groupe
6		L'animateur constitue un carrefour stratégique
7		Trier les fonctions ou les solutions
8		Danger
9		Comment poursuivre ?
10		Matériel nécessaire
11		Groupe de x à y participants
12		Chaque participant a un droit de veto : l'animateur demande à chaque participant s'il est d'accord : - pour éliminer telle ou telle solution à la fin de chaque cycle analyse-sondage-décision - avec la décision proposée lors de la phase aboutir au consensus L'animateur observe le groupe, il est notamment très attentif aux refus non exprimés verbalement (timidité, influence du chef...)

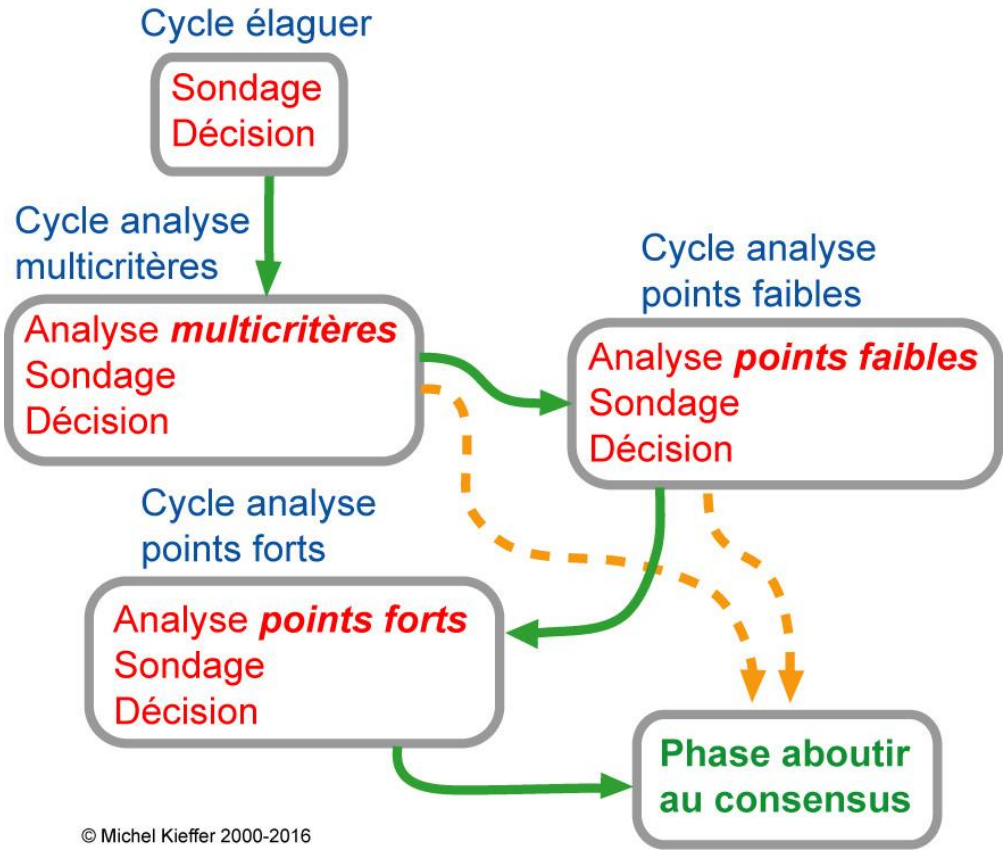
© Michel Kieffer 2000-2016 **www.cocyane.fr** Cocyane_choix

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.

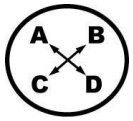
Le consensus peut être obtenu dès le premier cycle A/S/D mais peut nécessiter jusqu’à quatre cycles A/S/D.

Préparation

Réunir le groupe projet (3 à 12 participants).

Matériel nécessaire : tableau papier, feutres épais de différentes couleurs (tableau papier), scotch (avec dévidoir)…

Etape initiale



L’animateur présente le carrefour stratégique.

« Sommes nous sûr que toutes les solutions ont été imaginées ? »

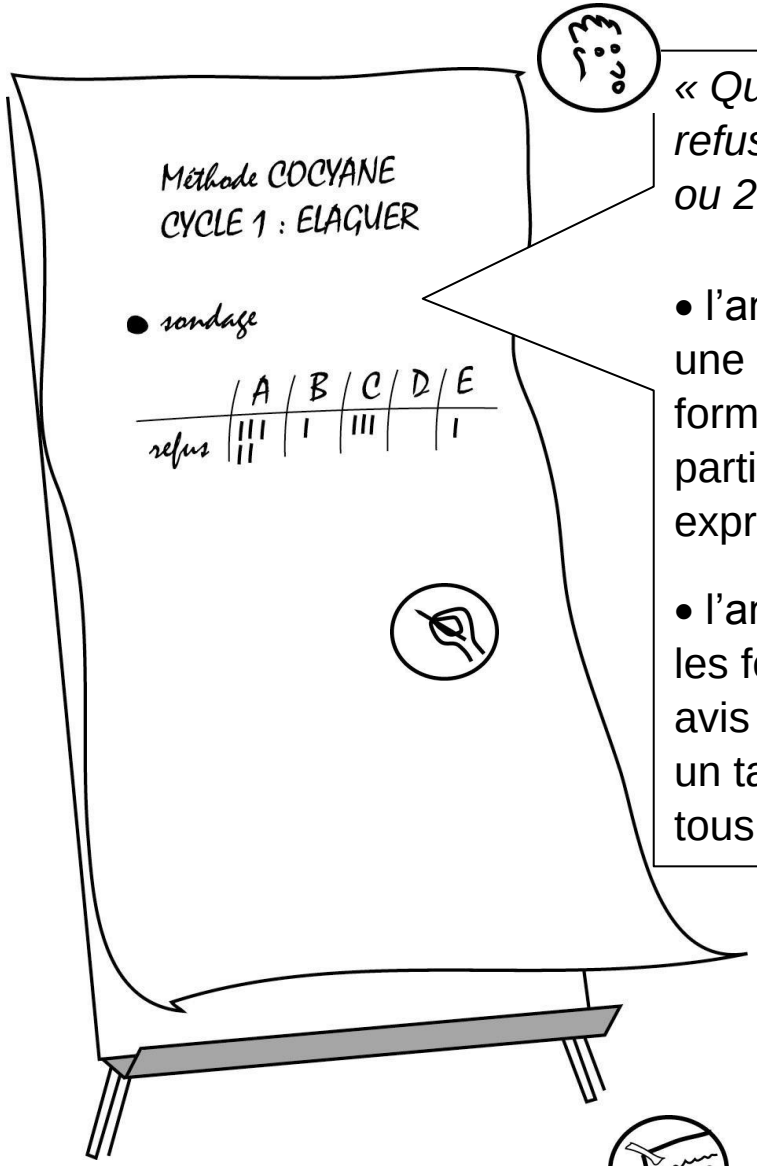
« La décision appartient-elle à notre groupe ? »

Méthode Cocyane

Cycle élaguer > cycle analyse multicritères > cycle analyse points faibles > cycle analyse points forts

Objectif du cycle élaguer : supprimer les solutions fantaisistes dès le début sans analyse préalable.

- ~~analyse~~ > sondage > décision



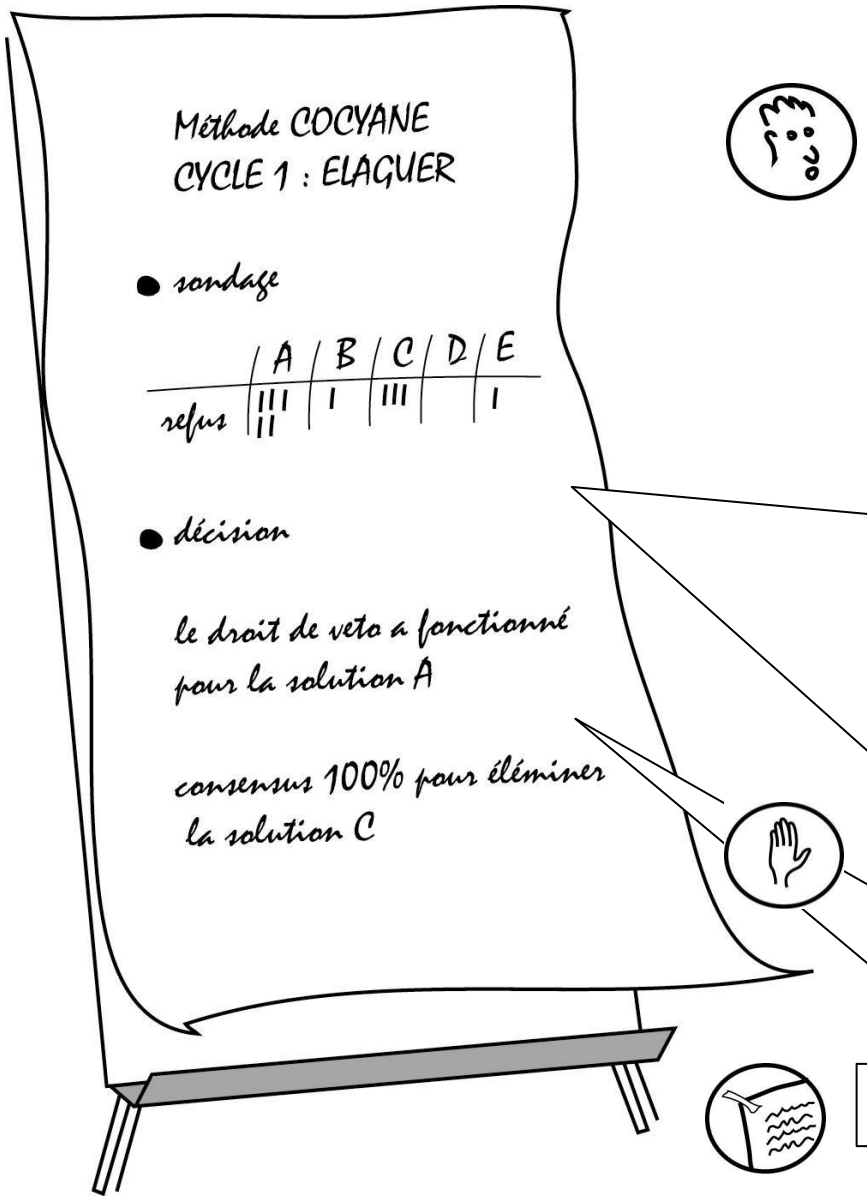
« Quelles solutions refusez-vous ? » » (0, 1 ou 2 refus possibles)

- l'animateur distribue une feuille vierge (1/4 de format A4) à chaque participant, et leur laisse exprimer leurs refus.

1'

- l'animateur ramasse les feuilles et reporte les avis des participants sur un tableau visible de tous.

- ~~analyse~~ > sondage > **décision**



L'animateur propose d'éliminer les solutions les plus refusées (A et C dans l'exemple) :

« personne ne s'oppose à l'élimination de la solution A ? »

Si aucun participant ne s'y oppose, l'animateur écrit :

Consensus 100% pour éliminer A

Si un seul participant s'y oppose (chaque participant a un droit de veto), l'animateur écrit :

Le droit de veto a fonctionné pour A

Idem pour la solution C.

Ce qui nous donne par exemple :

Chaque participant a un droit de veto.

Remarque quant à l'expression du droit de veto :

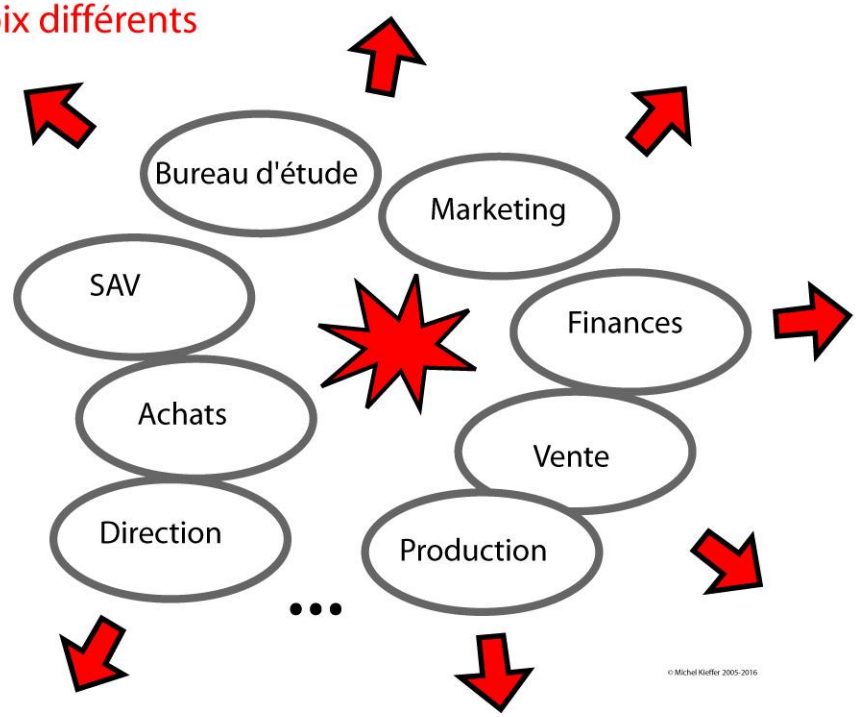
Au stade de la décision, l'animateur propose d'éliminer les solutions de manière « ouverte » et non pas par écrit (contrairement à la phase sondage qui nécessite des décisions plus élaborées). Lorsque vous proposez d'éliminer telle ou telle solution, soyez très attentif aux refus non exprimés verbalement (timidité, influence du chef…). Suscitez l'expression du droit de veto par des questions bien formulées et en vous adressant, même par un simple regard, à chaque participant.

S'il reste une unique solution, allez à la phase « ABOUTIR AU CONSENSUS ».
S'il reste deux solutions ou plus, réalisez le cycle suivant « ANALYSE MULTICRITERES ».

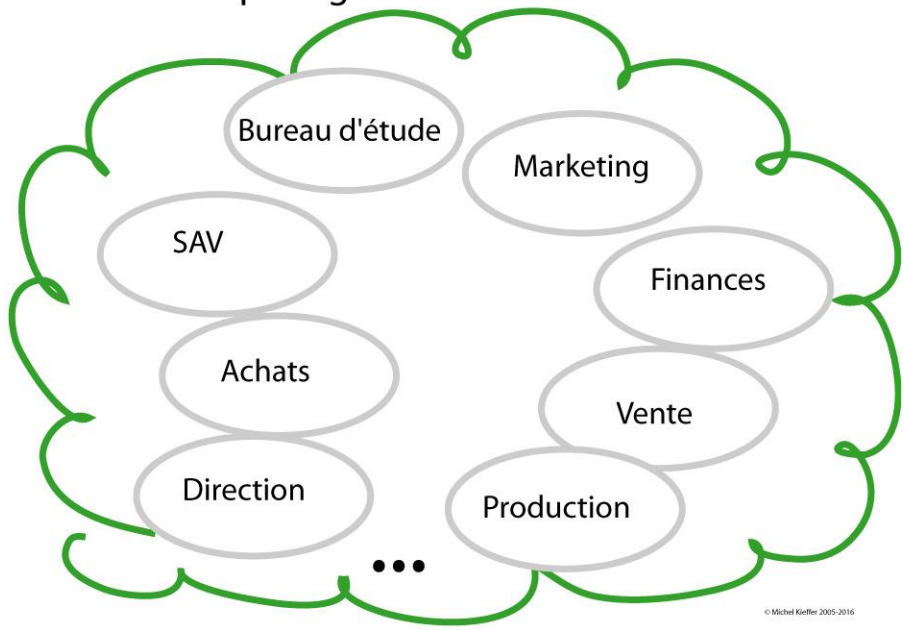
Cycle élaguer > **cycle analyse multicritères** > cycle analyse points faibles > cycle analyse points forts

Objectif du cycle analyse multicritères : donner une vision globale de la problématique aux participants puis chercher à supprimer des solutions sans prendre de risques.

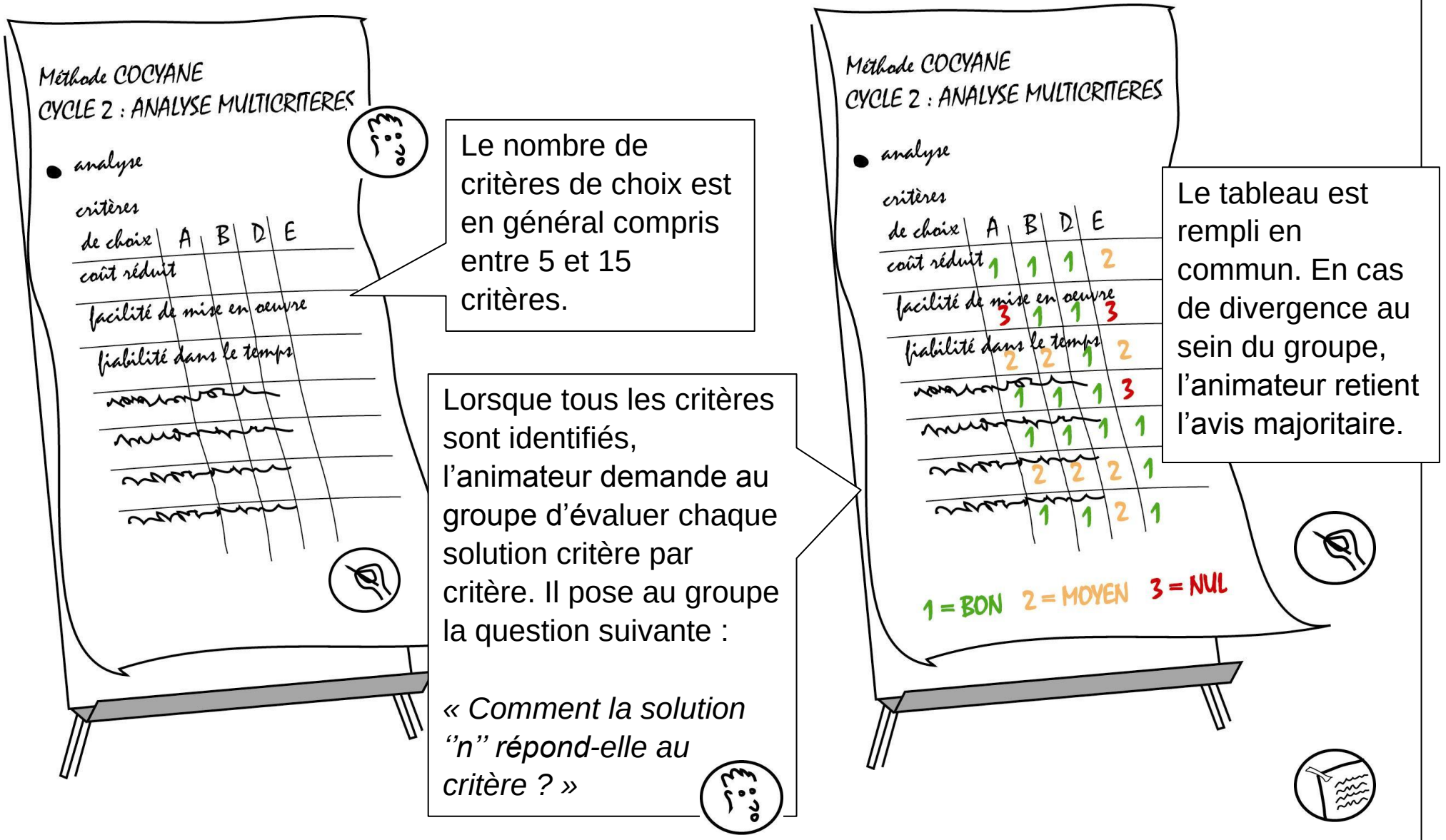
Spécialités différentes = perceptions différentes = choix différents



L'objectif de l'analyse multicritères est de donner une vision globale à tous. Ceci est le préalable pour arriver à une décision partagée.



- **analyse** > sondage > décision



Le nombre de critères de choix est en général compris entre 5 et 15 critères.

Lorsque tous les critères sont identifiés, l'animateur demande au groupe d'évaluer chaque solution critère par critère. Il pose au groupe la question suivante :

« Comment la solution ''n'' répond-elle au critère ? »

Le tableau est rempli en commun. En cas de divergence au sein du groupe, l'animateur retient l'avis majoritaire.

« Le défaut d'un pixel ne change pas la vision globale de l'écran » : une évaluation erronée sur un critère ne va pas changer l'appréciation globale sur le sujet $\Rightarrow$ retenez l'avis majoritaire en cas de divergence sur une appréciation

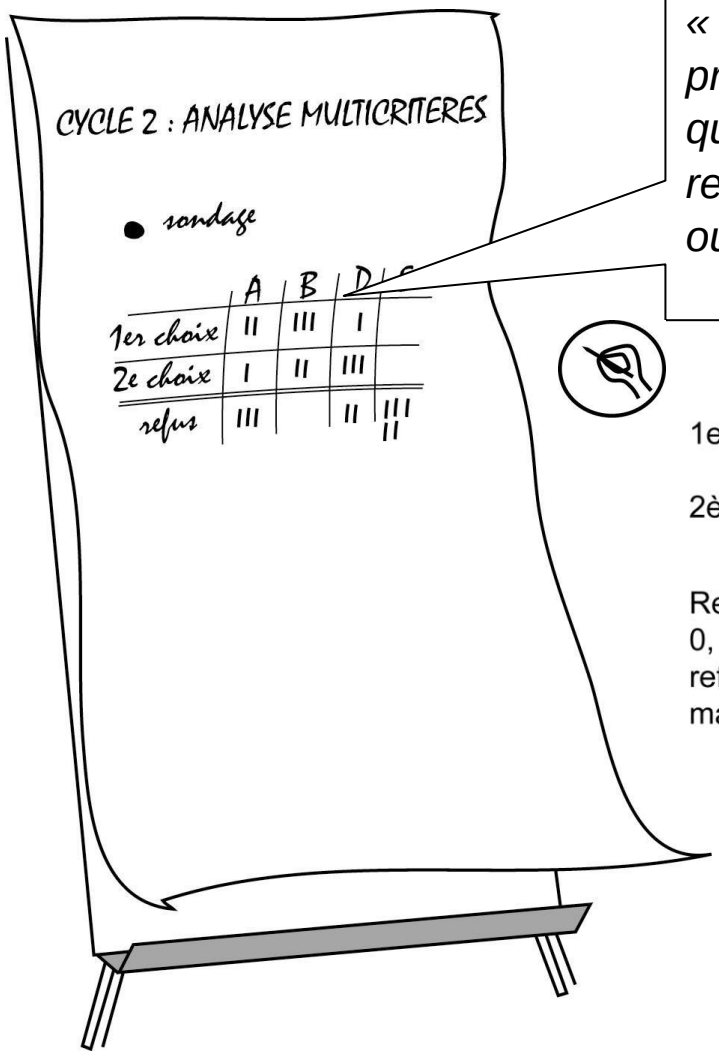
L'analyse fait appel aux connaissances des membres du groupe, le sondage et la décision mobilisent plutôt les intuitions de ces personnes. Faire appel à ces deux facettes de la nature humaine est une des clés de la méthode.

Si le tableau des critères n'est pas parfait, par exemple lorsque certains critères sont partiellement redondants ou lorsqu'un participant n'est pas convaincu par un critère, cela n'empêche pas les participants de se faire une opinion. L'essentiel est le droit de veto de chacun qui supprime le risque d'éliminer prématurément une solution

C'est-à-dire que la méthode est tolérante aux modes dégradés : l'analyse peut être floue dans la mesure où elle est naturellement corrigée par le sondage et par la décision.

Faut-il appliquer des coefficients aux critères ou non ?
Lors du sondage, les participants choisissent en fonction de leurs sensibilités aux différents critères. Ne pas pondérer les critères permet de gagner du temps tout en laissant une grande liberté d’analyse aux participants.

- analyse > **sondage** > décision
- analyse > sondage > **décision**



« Quelles solutions préférez-vous ? et quelles solutions refusez-vous ? » (0, 1 ou 2 refus possibles).

1'

Format papier : 1/4 A4

1er choix > B

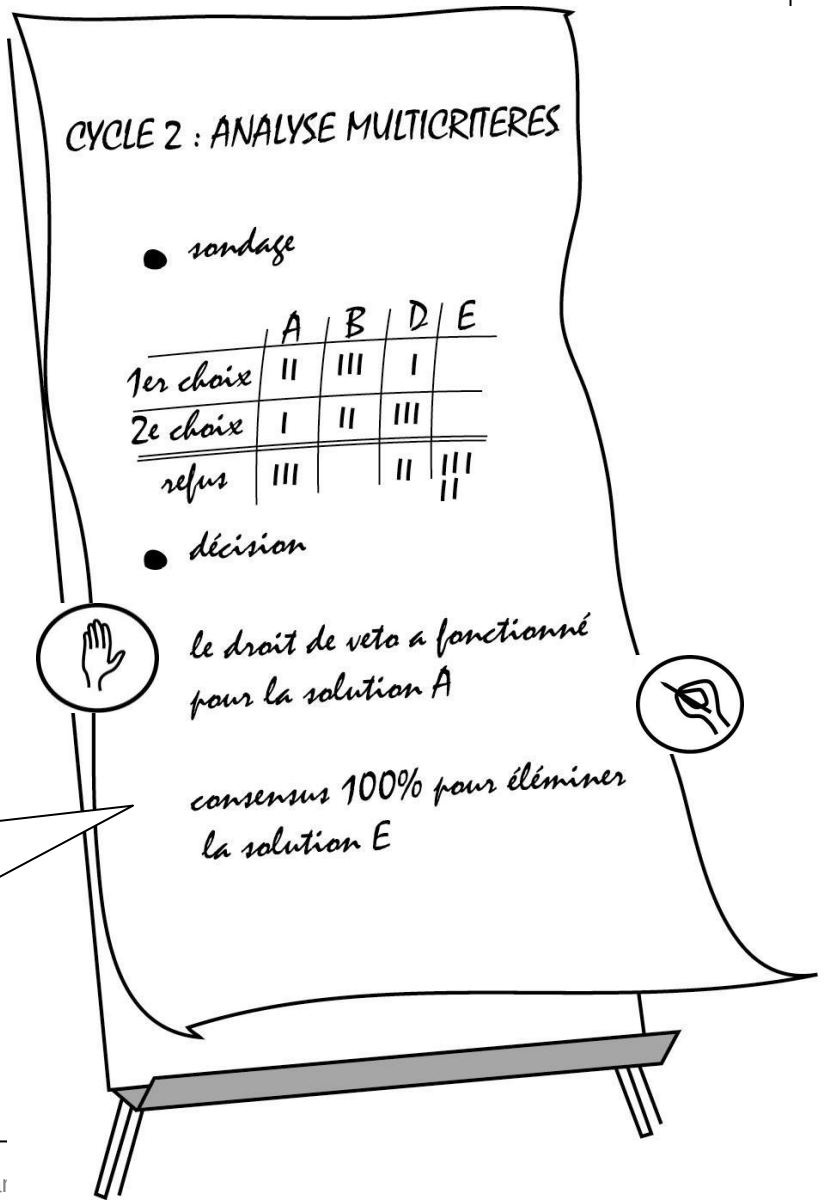
2ème choix > E

Refus, > 0, 1 ou 2 refus au maximum

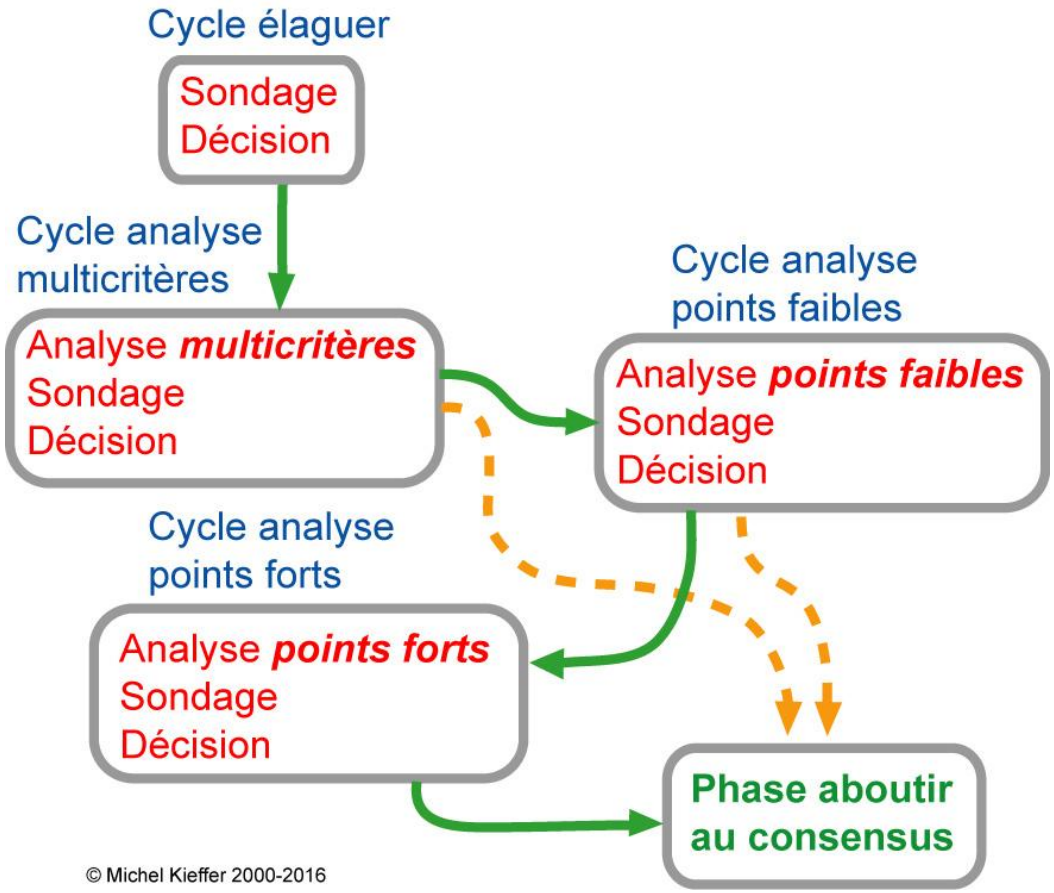
A G

© Michel Kieffer 2005-2016

L'animateur propose d'éliminer les solutions les plus refusées (A et E dans l'exemple) :



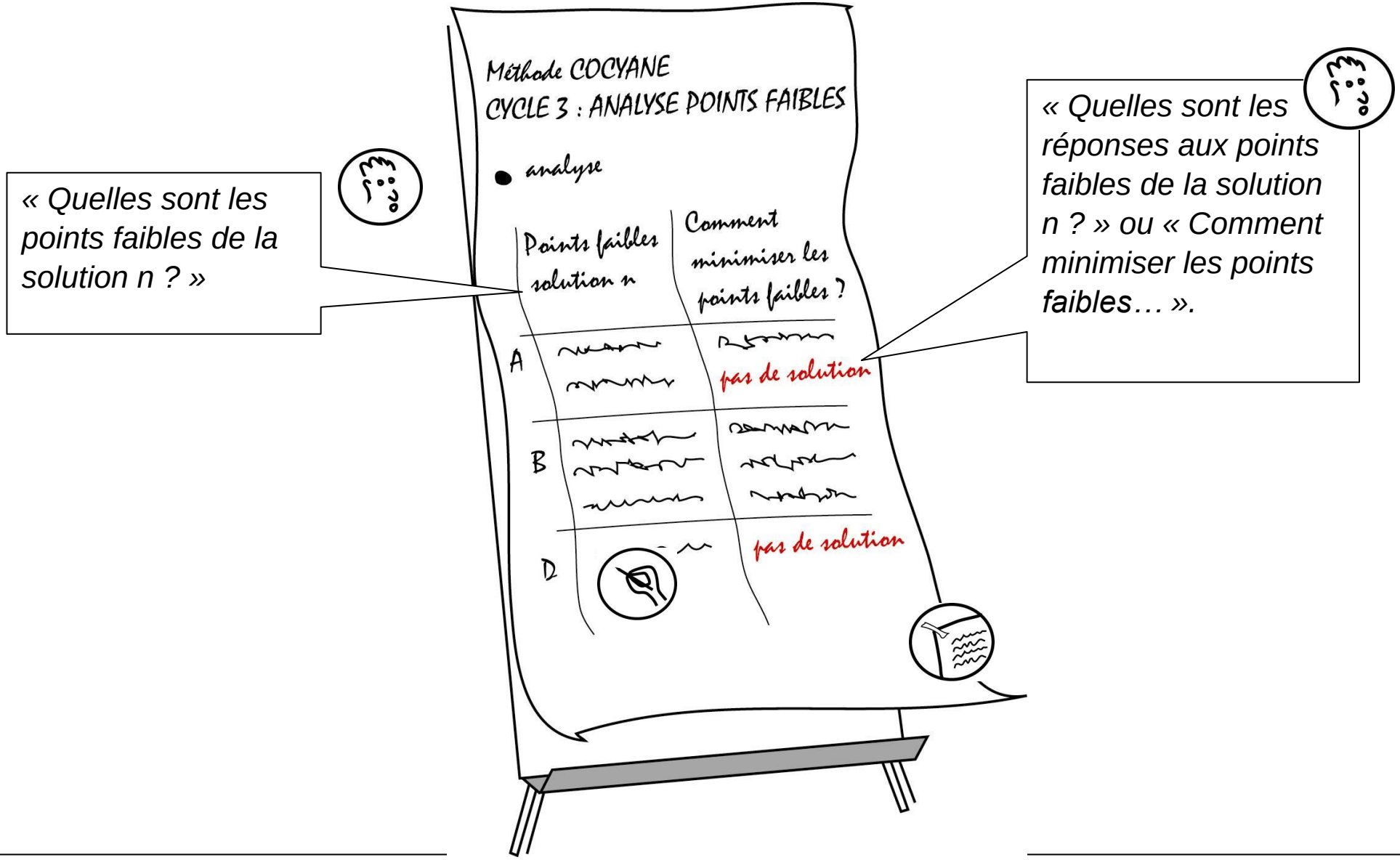
S’il reste une unique solution ou si une solution domine largement les autres solutions, allez à la phase « ABOUTIR AU CONSENSUS ».
S’il reste deux solutions ou plus sans solution dominante, réalisez le cycle suivant « ANALYSE POINTS FAIBLES ».



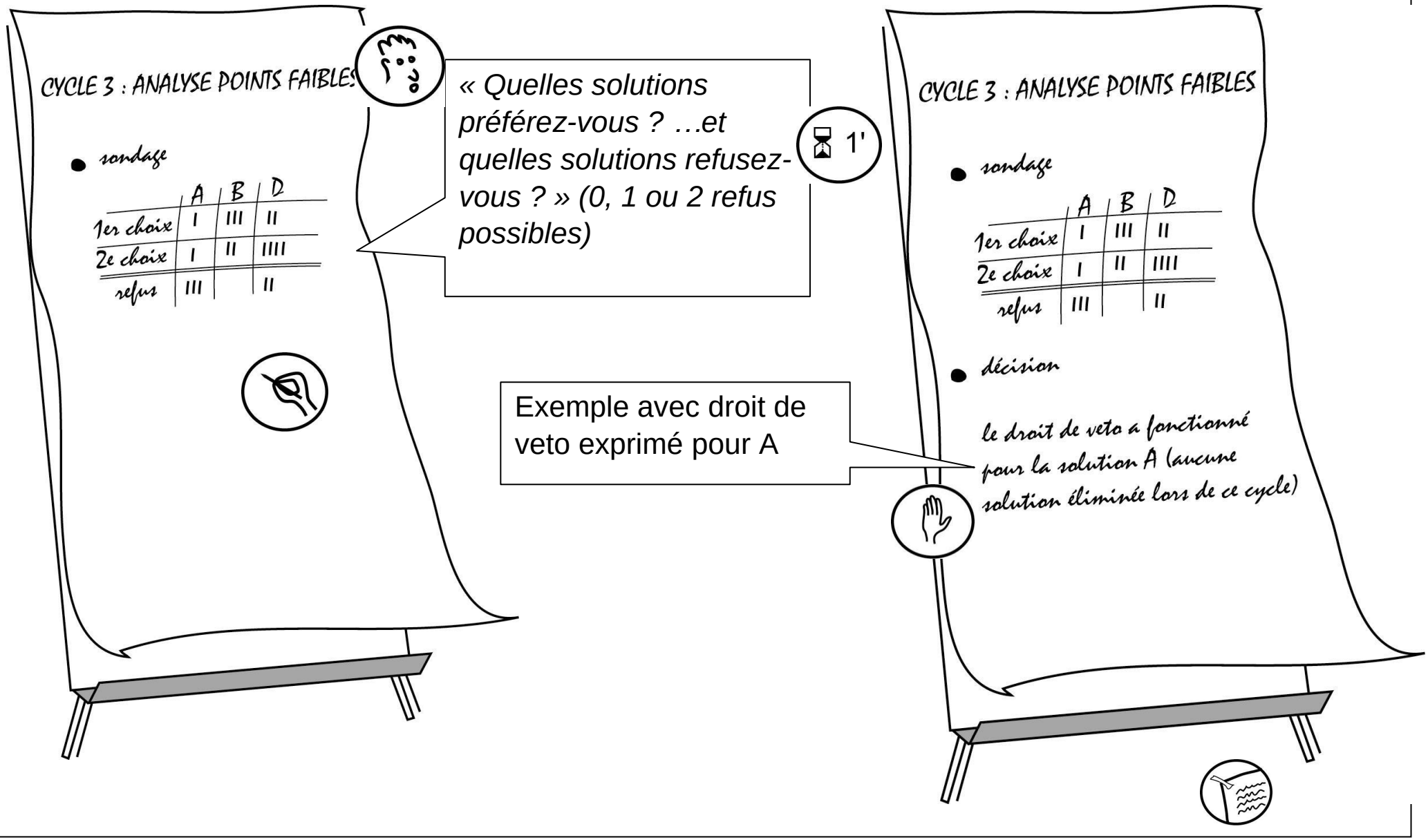
Cycle élaguer > cycle analyse multicritères > cycle analyse points faibles > cycle analyse points forts

Objectif du cycle analyse points faibles est de réaliser une analyse critique des risques et points faibles des différentes solutions restantes puis de chercher à supprimer des solutions sans prendre de risques.

- **analyse** > sondage > décision

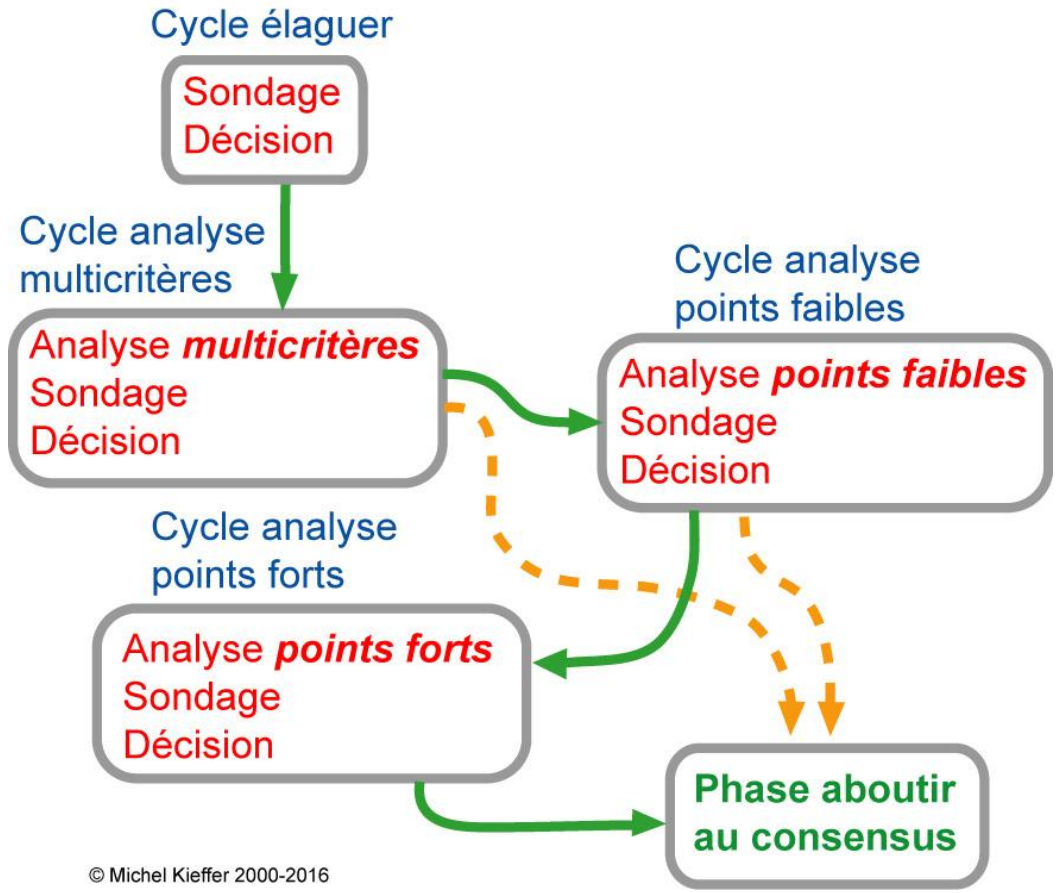


- analyse > **sondage** > décision
- analyse > sondage > **décision**



S’il reste une unique solution ou si une solution domine largement les autres solutions, allez à la phase « ABOUTIR AU CONSENSUS ».

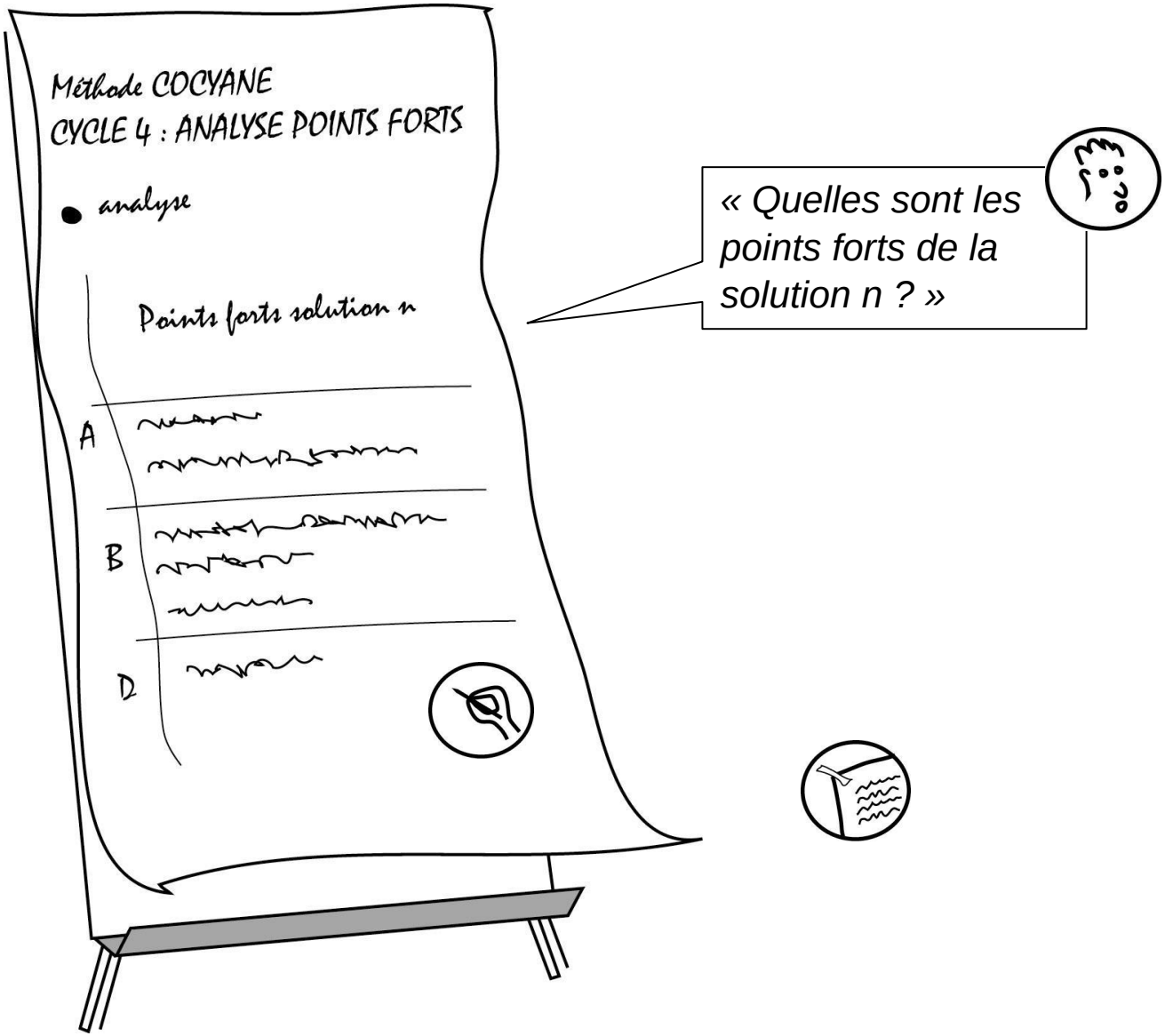
S’il reste deux solutions ou plus sans solution dominante, réalisez le cycle suivant « ANALYSE POINTS FORTS ».



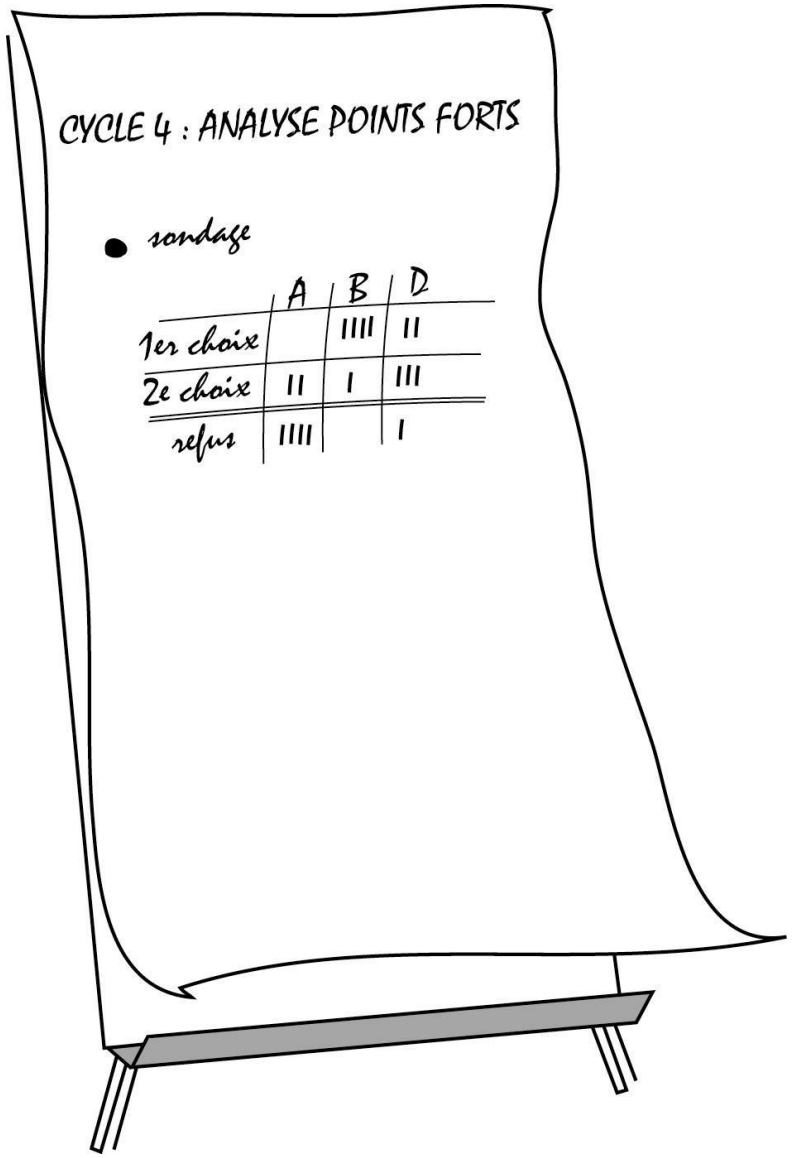
Cycle élaguer > cycle analyse multicritères > cycle analyse points faibles > **cycle analyse points forts**

Objectif du cycle analyse points forts est faire ressortir l'enthousiasme des participants en faveur de telle ou telle solution puis de chercher à supprimer des solutions sans prendre de risques.

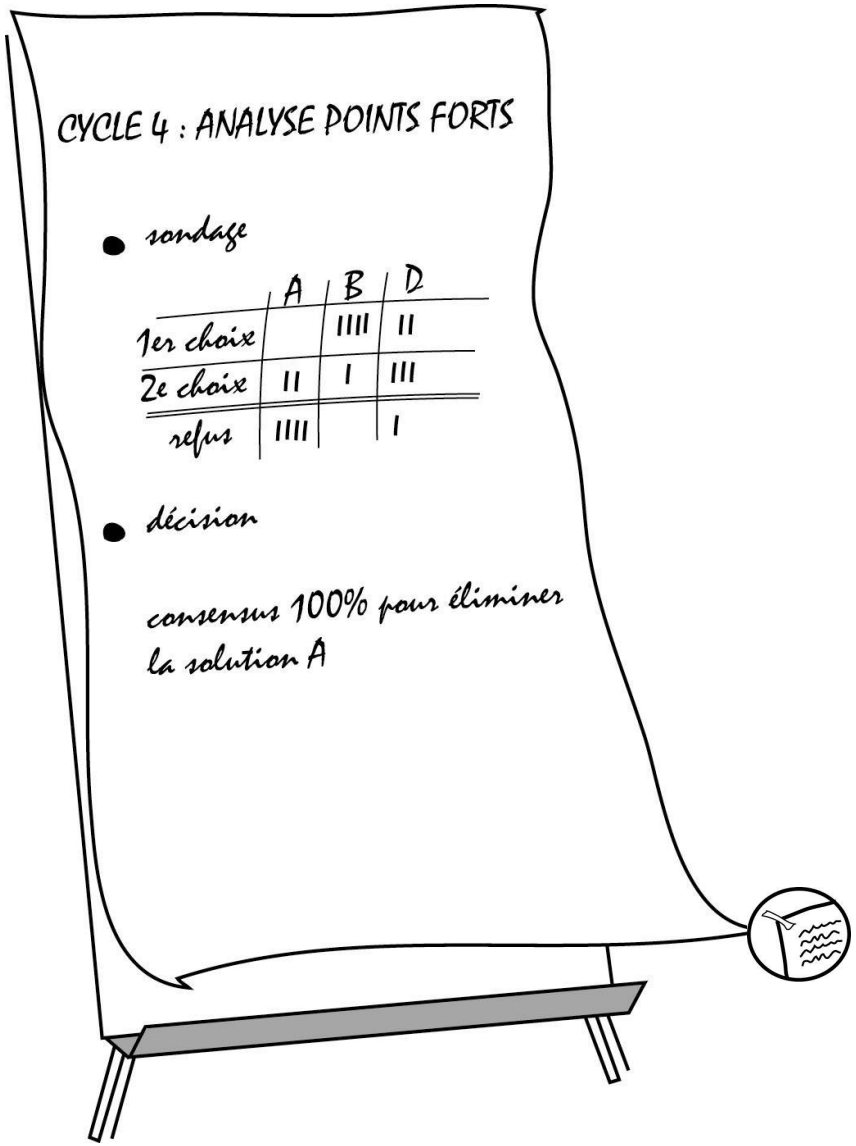
- **analyse** > sondage > décision



- analyse > **sondage** > décision

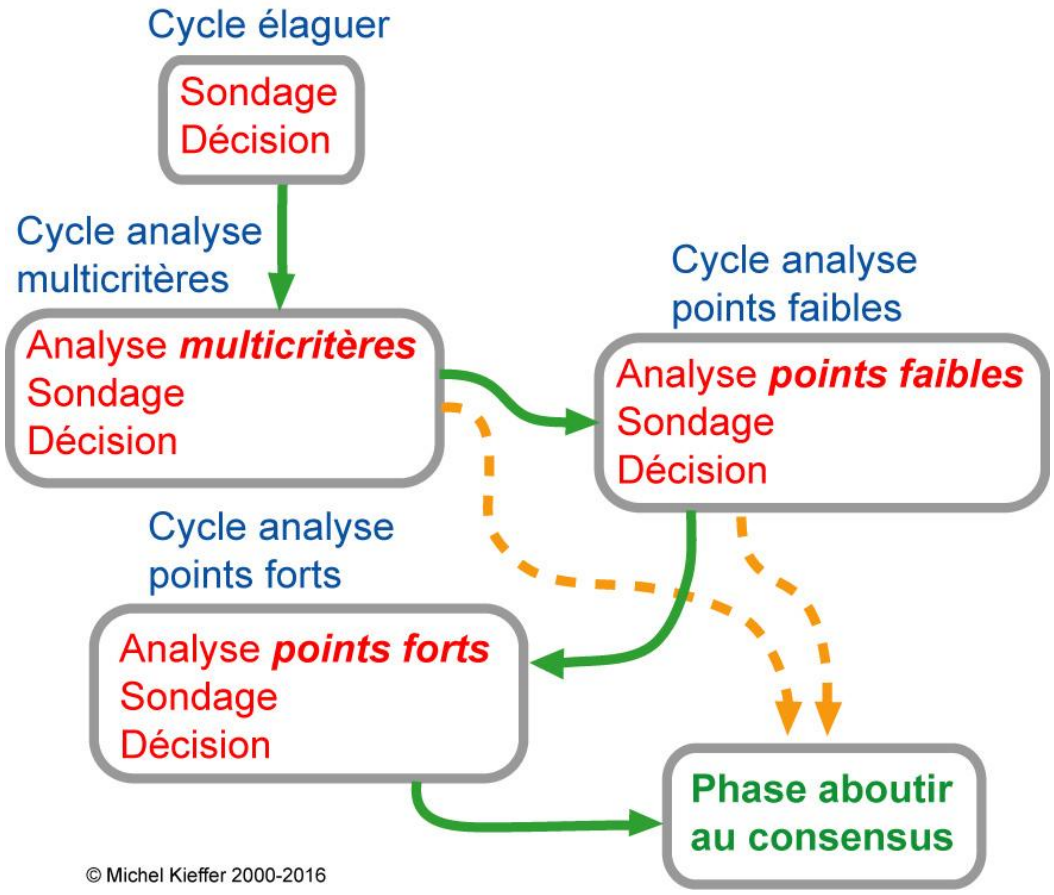


- analyse > sondage > **décision**



© Michel Kieffer 2000-2016 www.cocyane.fr Cocyane_choix

Allez à la phase « ABOUTIR AU CONSENSUS ».



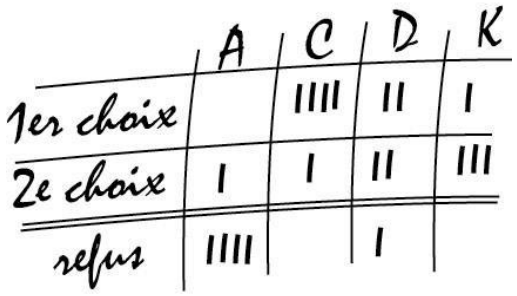
ABOUTIR AU CONSENSUS

Le consensus s'achève après avoir formulé la décision et obtenu un consensus total en faveur de cette décision.

La formulation de la décision dépend de la situation dans laquelle vous êtes à l'issue des cycles analyse/sondage/décision réalisés auparavant. Quatre situations peuvent se présenter …/…

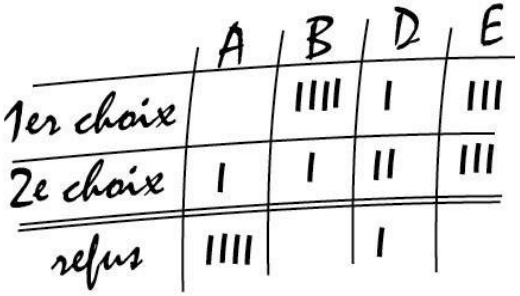
• situation 1 : vous êtes face à une unique solution restante (Situation rencontrée dans 5% cas).

• situation 2 : vous êtes face à une unique solution dominante. Par exemple la solution C est dominante dans le tableau ci-contre >
(Situation rencontrée dans 70% des cas).



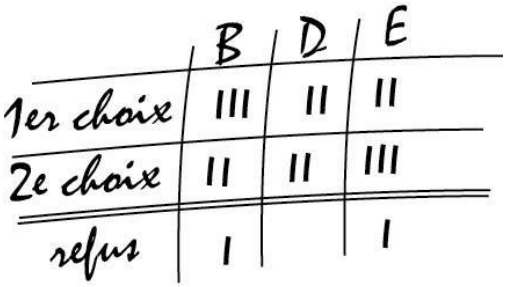
	A	C	D	K
1er choix		IIII	II	I
2e choix	I	I	II	III
refus	IIII		I	

• situation 3 : vous êtes face à plusieurs solutions dominantes. Par exemple les solutions B et E sont dominantes dans le tableau ci-contre >
(Situation rencontrée dans 20% des cas) :



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

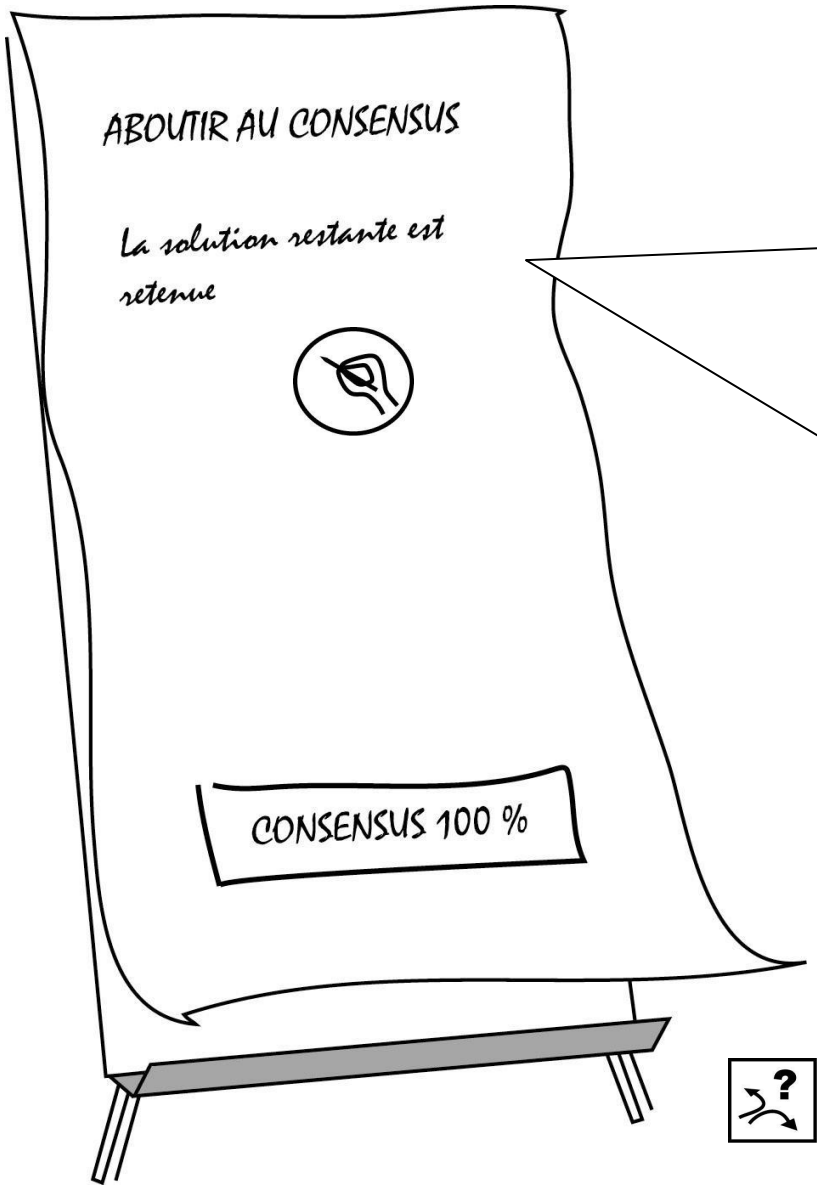
• situation 4 : vous êtes sans solution dominante (Situation rencontrée dans 5% des cas) :



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

© Michel Kieffer 2000-2016

Situation 1 : vous êtes face à une unique solution restante



« Personne ne s'oppose à cette décision ?

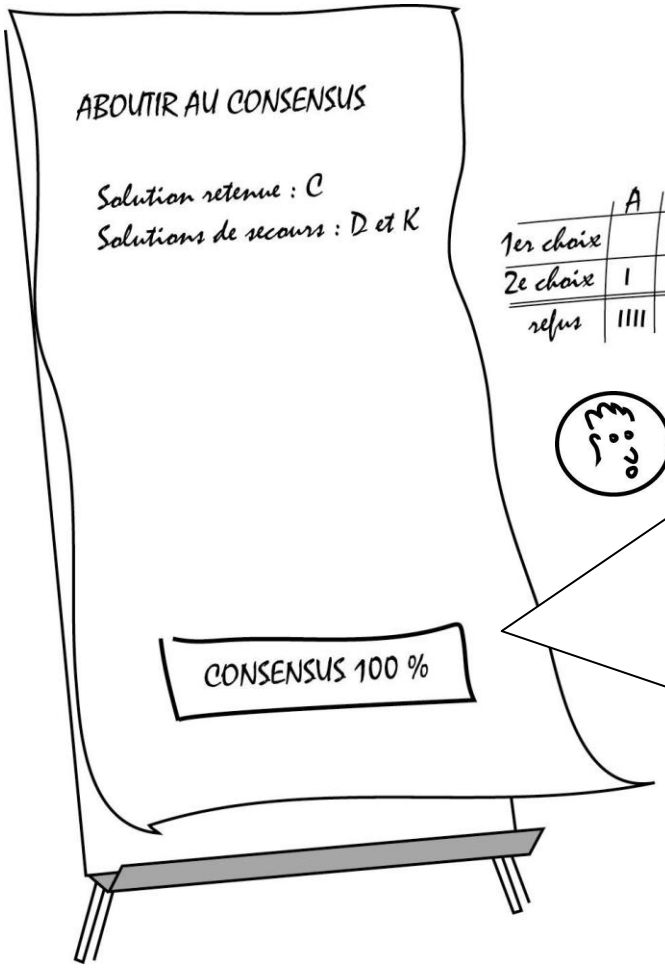
Si aucun participant ne s'y oppose (95% des cas), le processus est terminé et l'animateur écrit :

Consensus 100%

Si un seul participant s'y oppose (chaque participant a un droit de veto), il faut trouver d'autres solutions (ont-elles toutes été imaginées initialement ?).

© Michel Kieffer 2000-2016

Situation 2 : vous êtes face à une unique solution dominante



	A	C	D	K
1er choix		IIII	II	I
2e choix	I	I	II	III
refus	IIII		I	

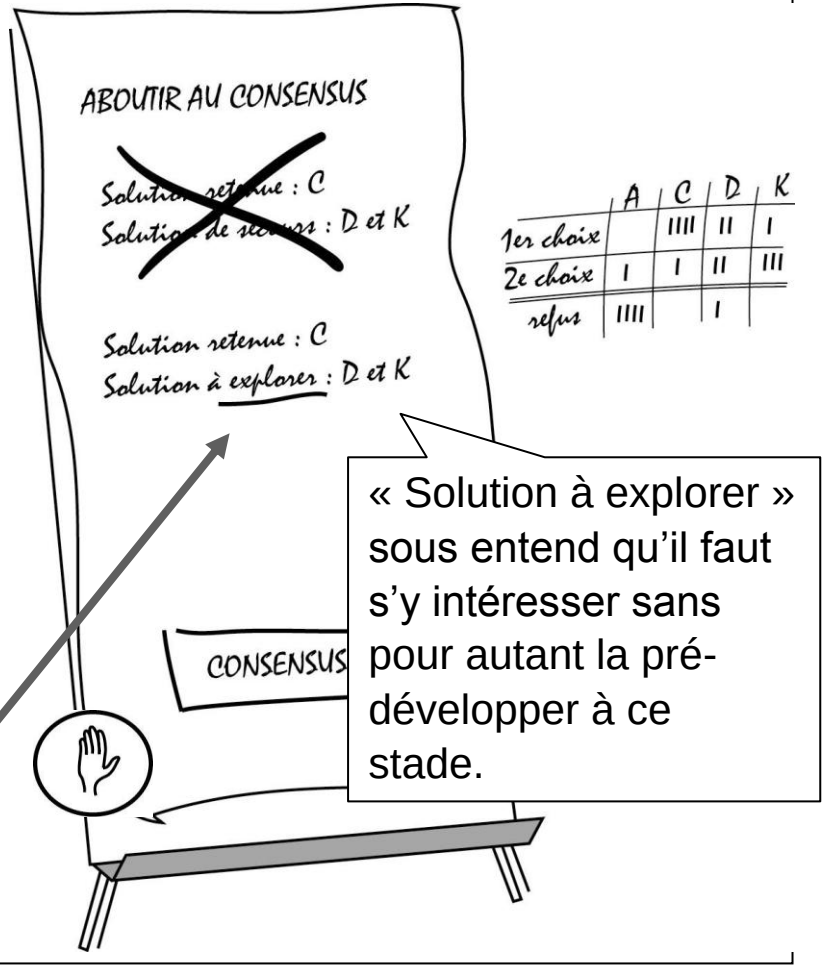
Par exemple, vous êtes proche de cette situation après votre dernier cycle analyse/sondage/décision : C domine les autres solutions.

« Personne ne s'oppose à cette décision ?

Si aucun participant ne s'y oppose, le processus est terminé et l'animateur écrit :

Consensus 100%

Si un seul participant s'y oppose, l'animateur barre la première décision et la reformule comme décrit ci-dessous.

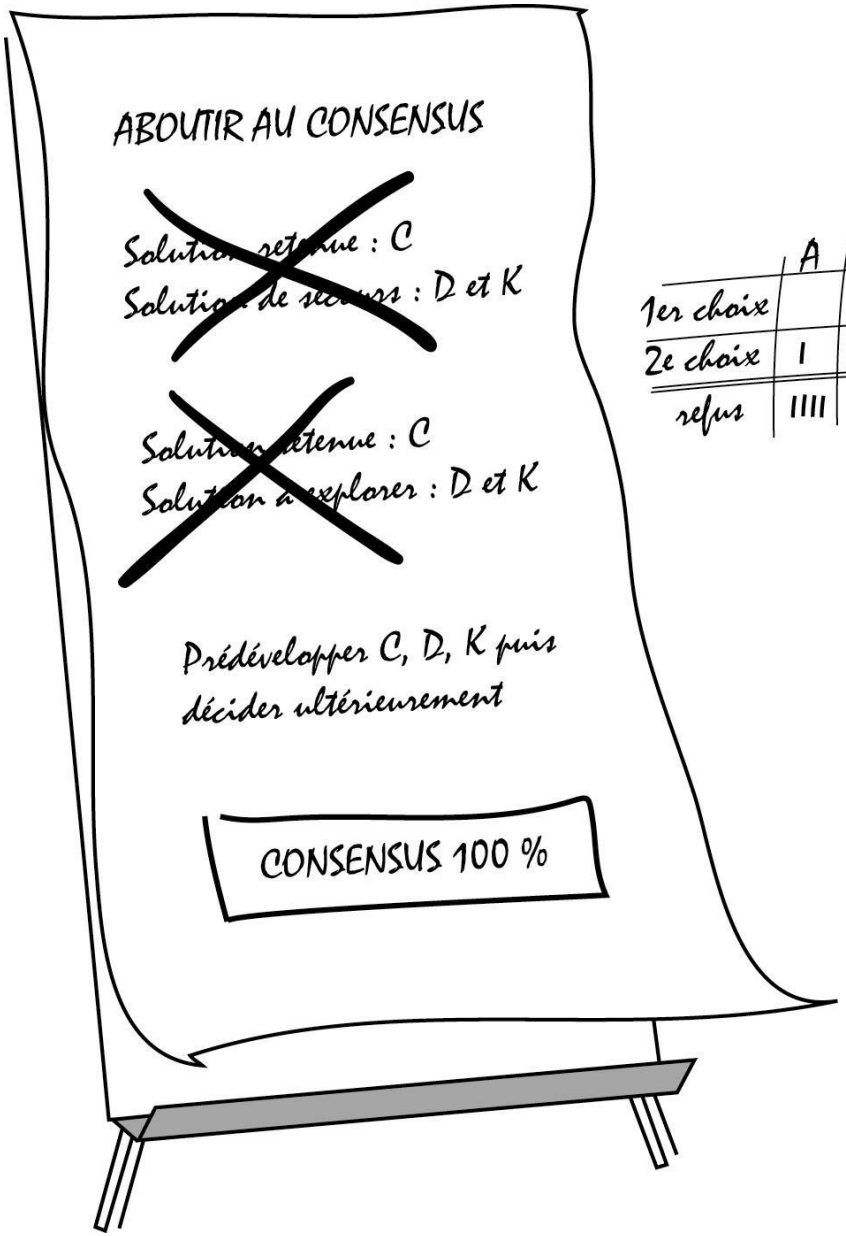


	A	C	D	K
1er choix		IIII	II	I
2e choix	I	I	II	III
refus	IIII		I	

« Solution à explorer » sous entend qu'il faut s'y intéresser sans pour autant la pré-développer à ce stade.

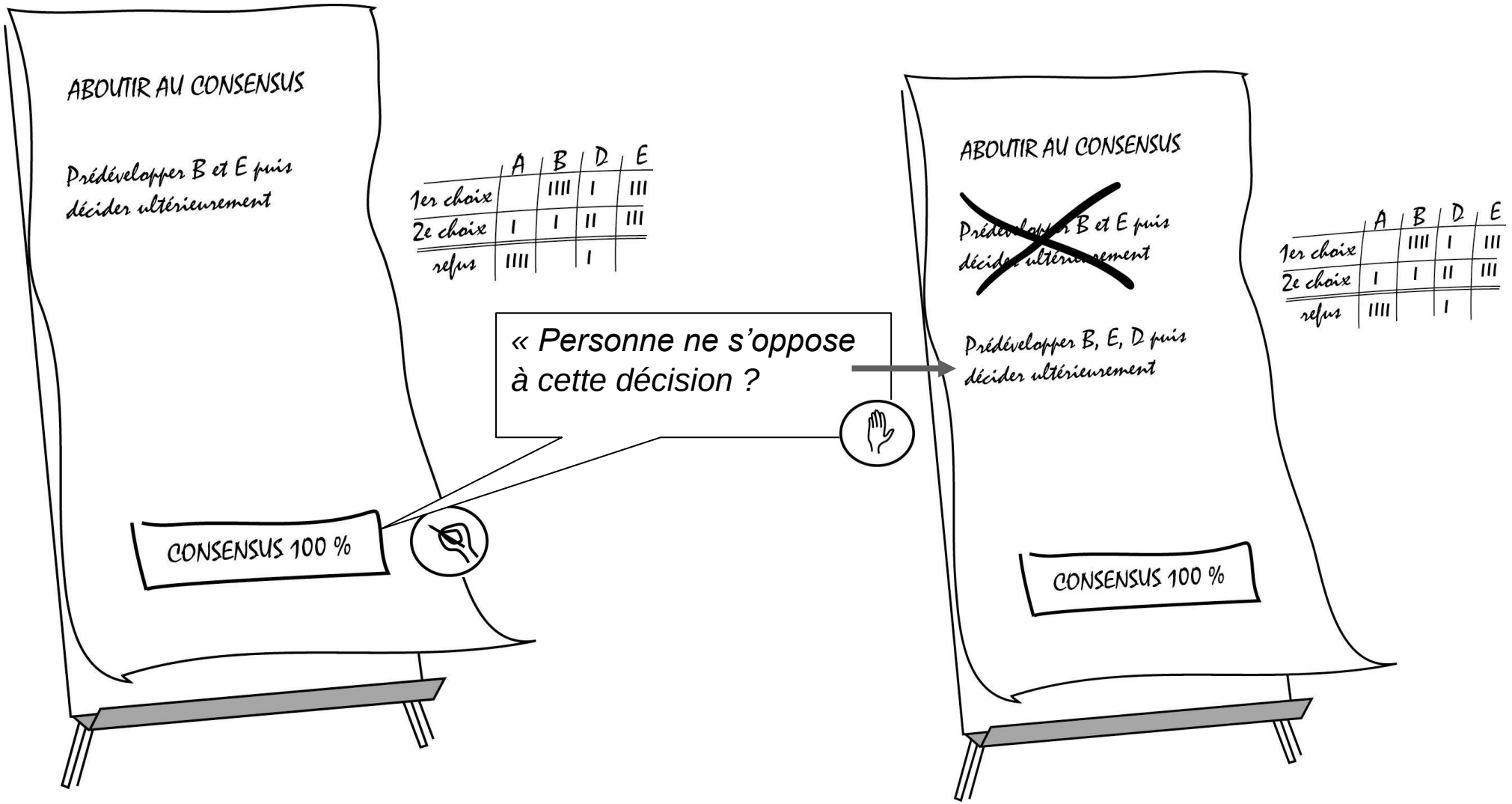
© Michel Kieffer 2000-2016 www.cocyane.fr Cocyane_choix

Dans de rares cas…



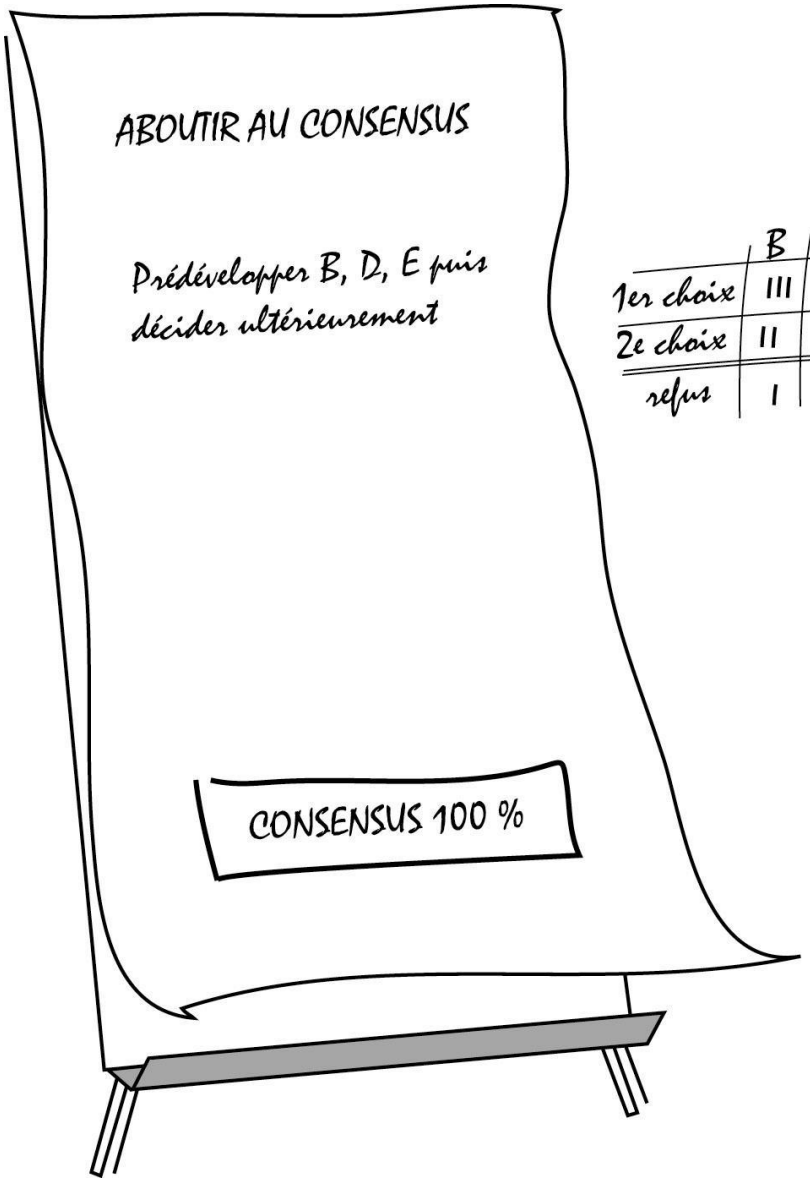
	A	C	D	K
1er choix		IIII	II	I
2e choix	I	I	II	III
refus	IIII		I	

Situation 3 : vous êtes face à plusieurs solutions dominantes



© Michel Kieffer 2000-2016 www.cocyane.fr Cocyane_choix

Situation 4 : vous êtes sans solution dominante



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

Par exemple, vous êtes proche de cette situation après votre dernier cycle analyse/sondage/décision : aucune solution ne domine.