

cycle " manager des projets de transition "

1. Bien démarrer un projet (ou pas !),
comment créer les conditions de réussite ? (19 septembre)
2. Construire une vision projet partagée (3 octobre)
3. Développer et maintenir l'engagement des parties prenantes (17 octobre)
4. Savoir utiliser la méthode projet et les outils
pour augmenter l'engagement des parties prenantes (7 novembre)
5. Entretenir dans la durée l'énergie d'une équipe projet (14 novembre)
6. Savoir décrypter les émotions et réguler efficacement (21 novembre)
7. Savoir accompagner les résistances au changement (5 décembre)
8. Savoir animer un retour d'expérience projet (12 décembre)

une vision technique,
interactionnelle & systémique

cycle " manager des projets de transition "



construire (et faire vivre) une vision projet **partagée**
un processus **d'émergence**

Armel Cusin-Gogat
armel@baobab-factory.fr

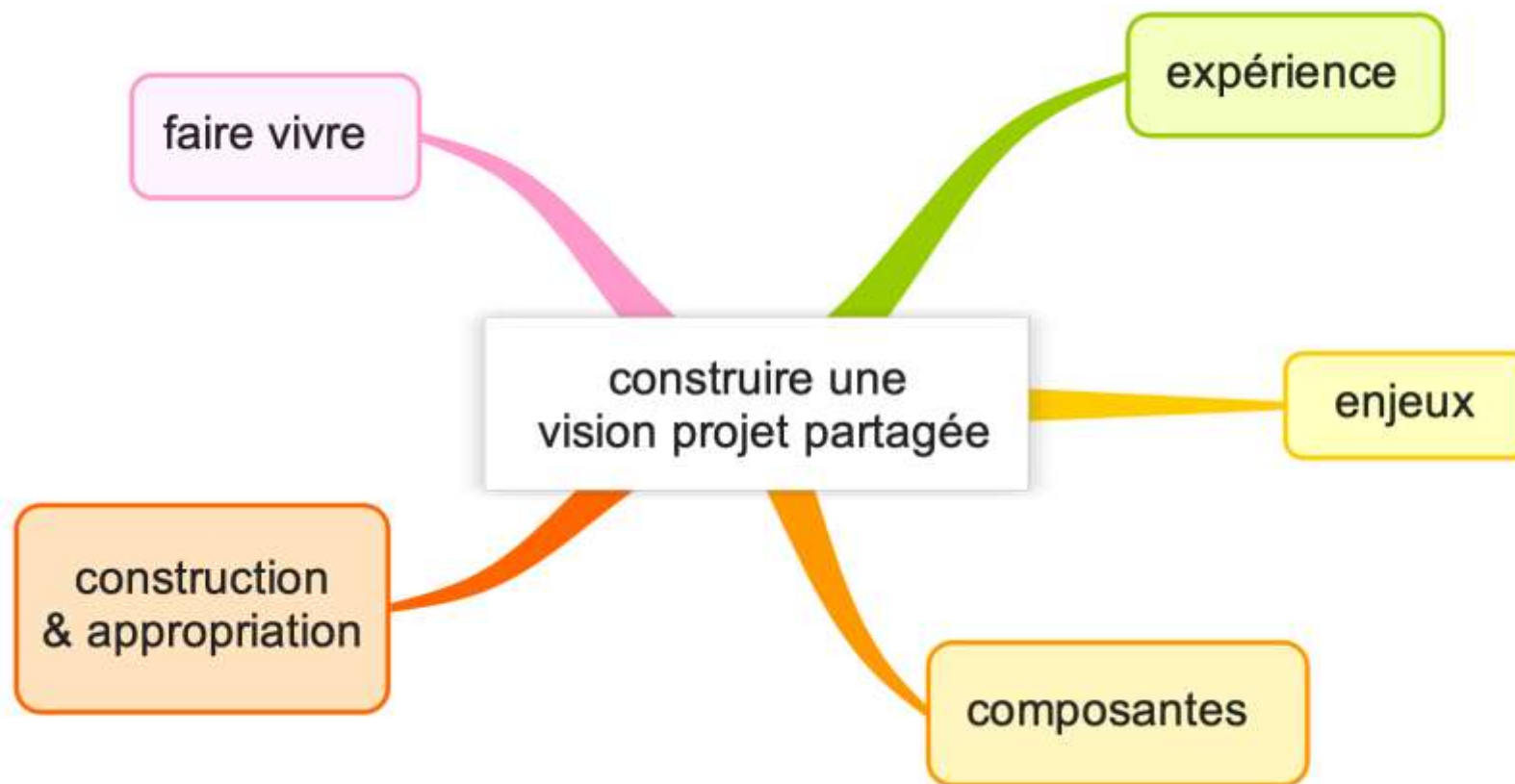
rappel : WB1



construire une vision projet partagée, vos questions ?

c'est parti pour le tchat...



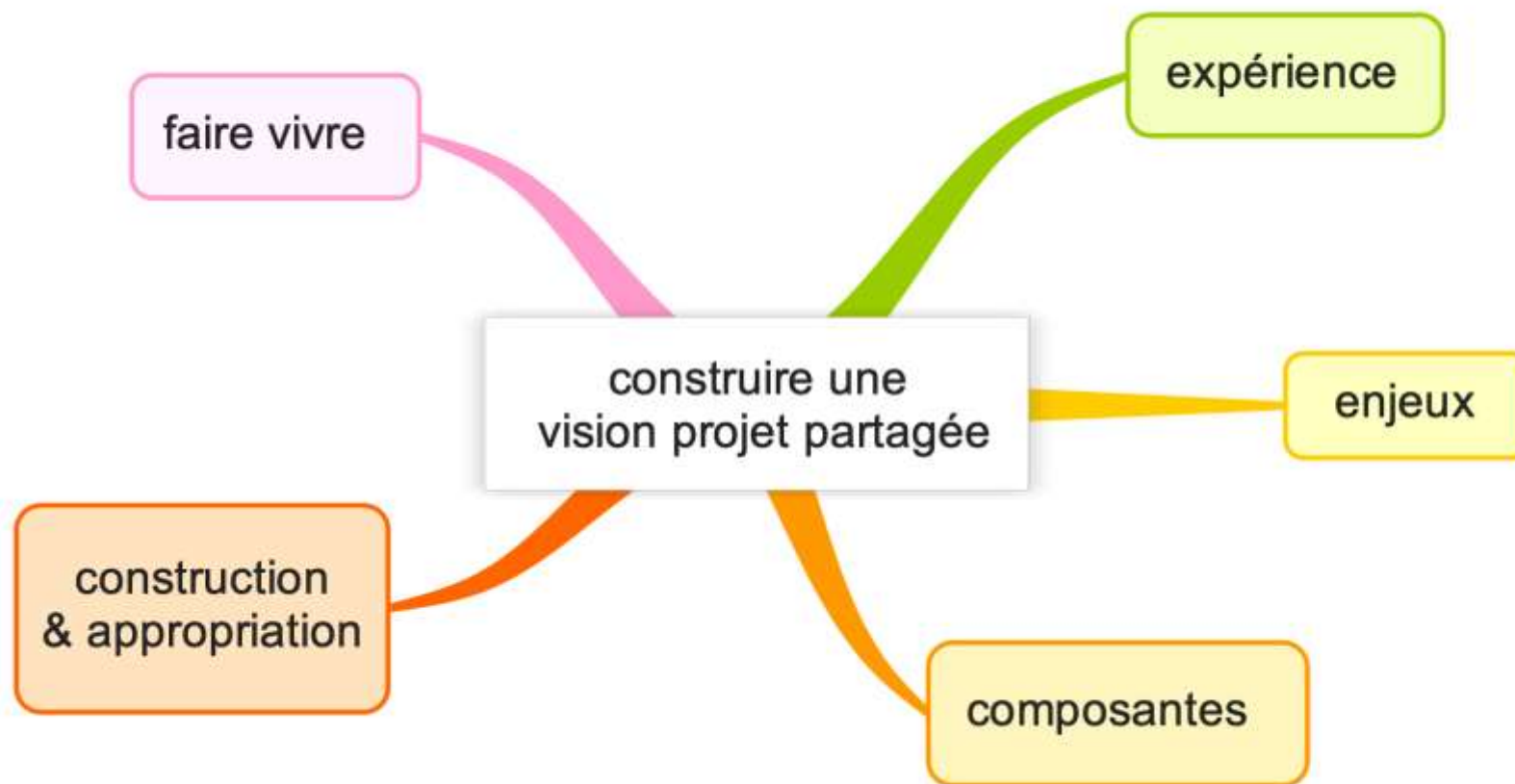


1. Réfléchir individuellement par écrit aux questions à suivre (4 mn)
 1. qu'est-ce qu'une vision projet ?
 2. en quoi est-ce important pour le projet ?
 3. comment la construire ?

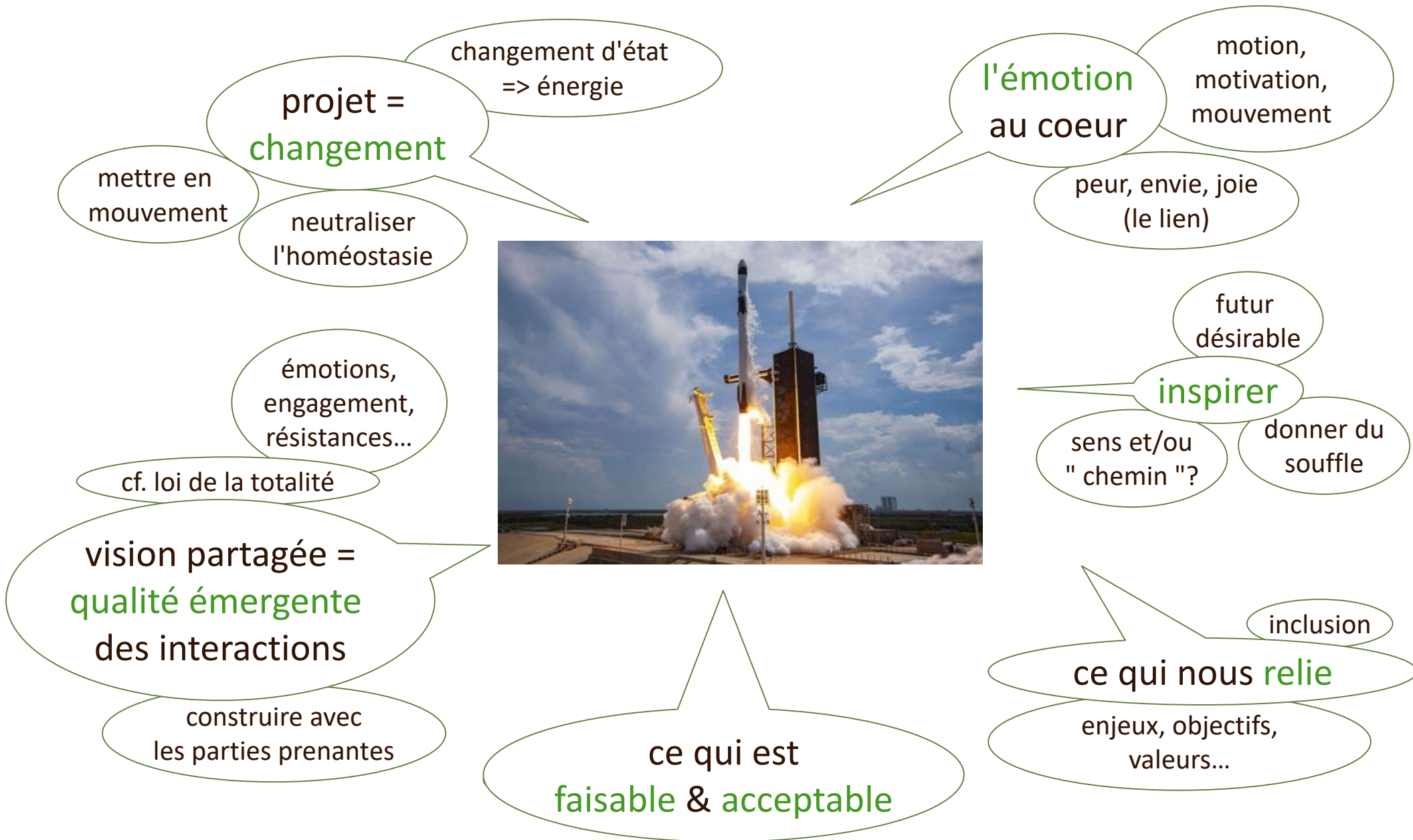
2. Partager (3x2 mn)
 - ✓ chacun son tour (pas d'échange) :
je partage ce que je souhaite sur les questions **en toute liberté** (2mn maxi / personne)
 - ✓ toutes les questions d'un seul coup
 - ✓ prise de parole spontanée (pop corn), pas de " tour de table "
 - ✓ **même si cela a déjà été dit**, je redis !
 - ✓ aucune réaction / commentaire, **uniquement de l'écoute**

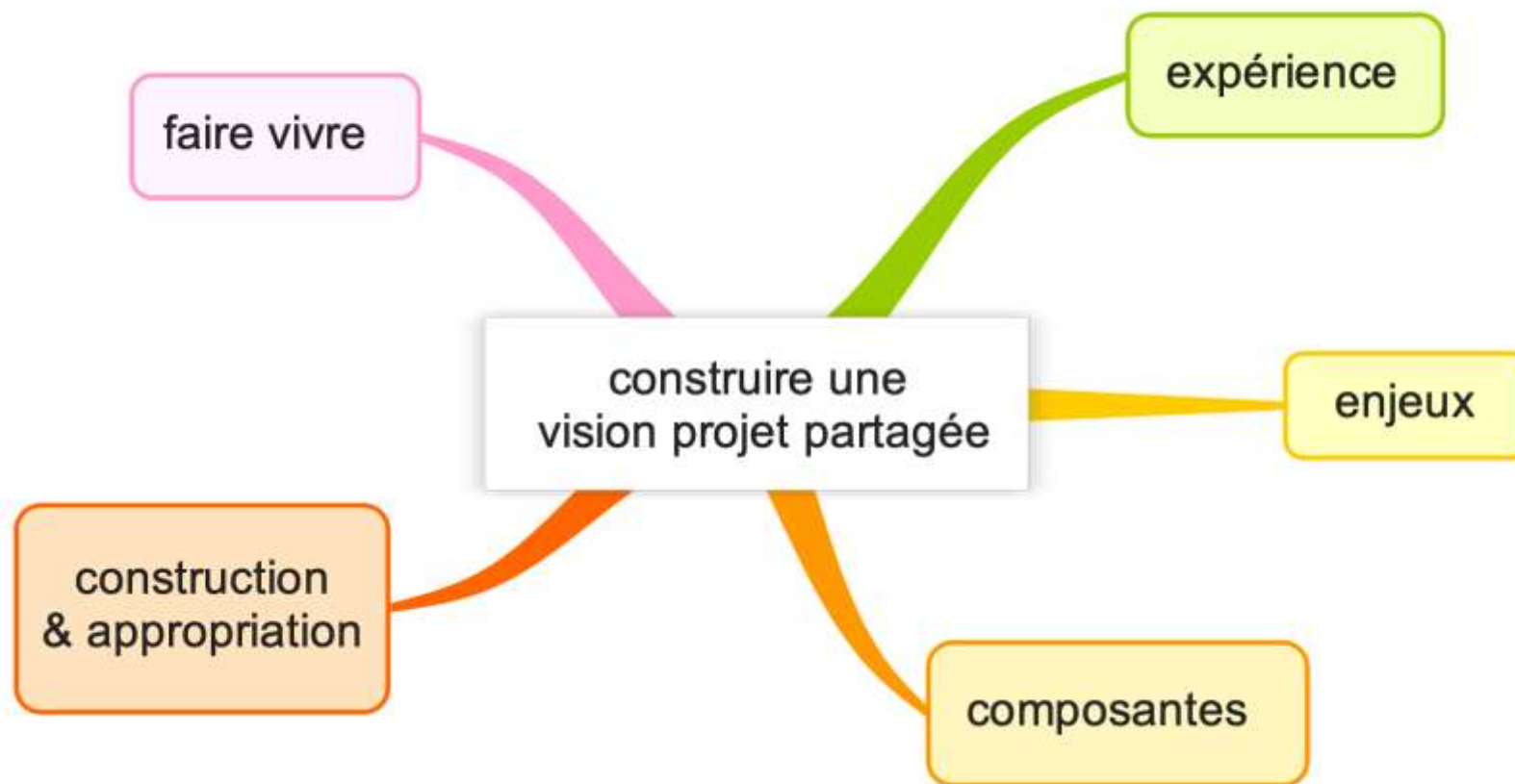
3. Echanger (5 mn)
 - ✓ réactions, questions...
 - ✓ chacun(e) s'exprime librement

4. Retour en plénière : vos retours dans le tchat



les enjeux d'une vision partagée





les composantes d'une vision partagée

formuler l'intention,
les enjeux, le sens

au nom de quoi
nous mettre
en mouvement ?

complexité =>
incertitude acceptée !

les traduire
en objectifs...

résultats
attendus

livrables

... et un
nom de projet
inspirant !

le " chemin "

...dans une
démarche / processus
cohérents

... une organisation
cohérente

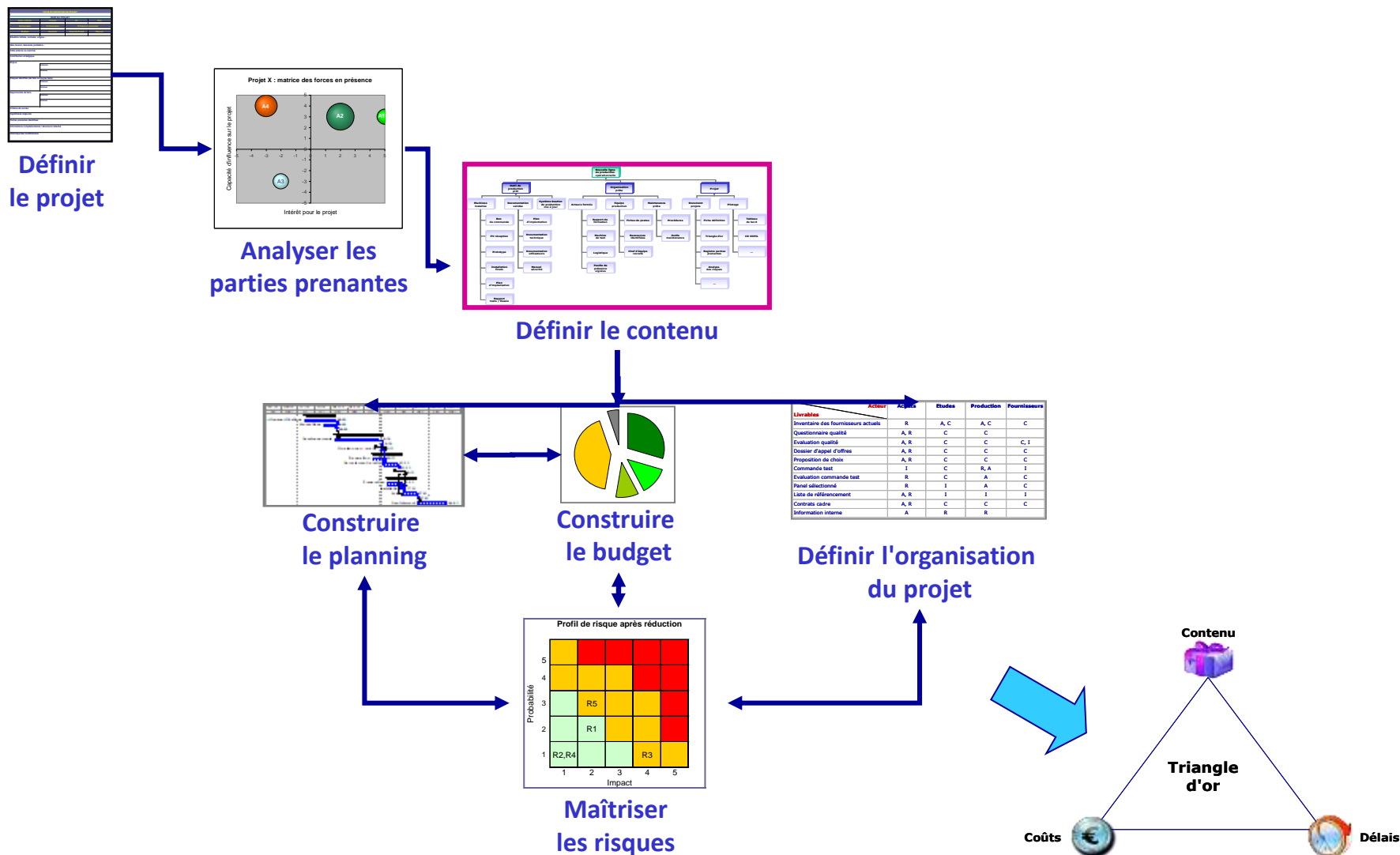
planning,
processus de travail / d'exécution
instances d'animation,
plan de communication...

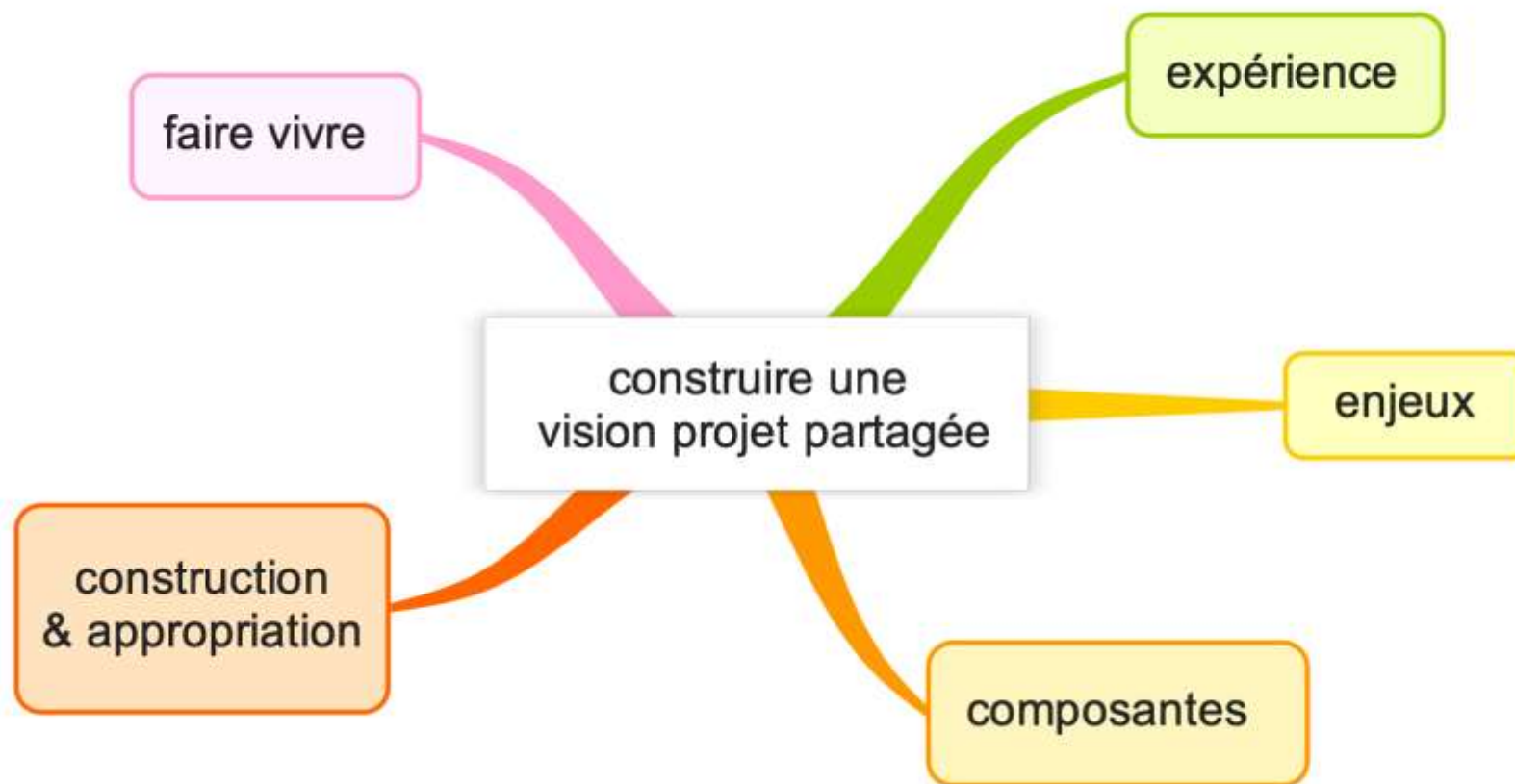
budgets, ressources,
circuits d'information,
de décision...

...incarnés dans les
comportements



- à intégrer dans toutes les dimensions de la **planification**



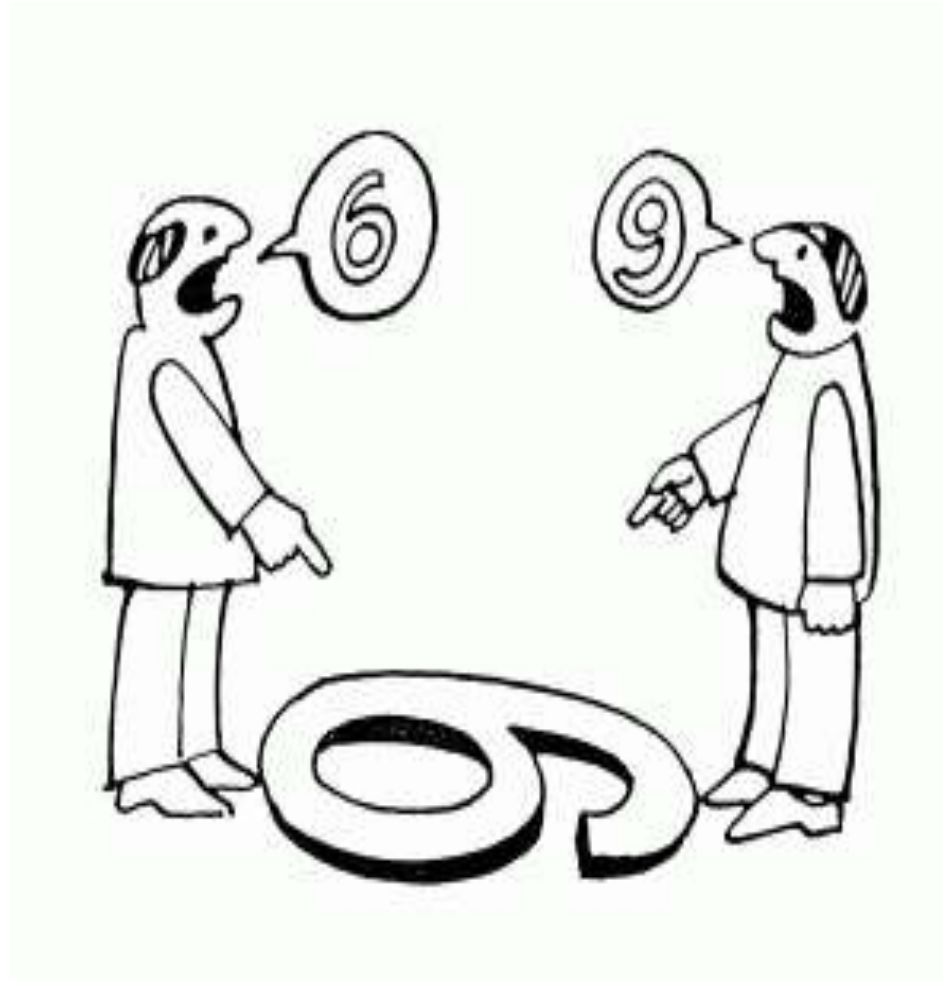




que vous évoque cette image ?
à votre tchat...



le sens est une perception **individuelle**
c'est le " **récepteur** " d'un message qui lui donne son sens, pas " l'émetteur " !
le sens, c'est **ce qui nous relie** (ou pas !)



avoir **raison**, ça ne veut rien dire !!!!
chacun, **de son point de vue**, a parfaitement " raison "



et celle-ci ?
à votre tchat...

construction & appropriation



- s'approprier = passer de...



" de quoi on me parle ?"

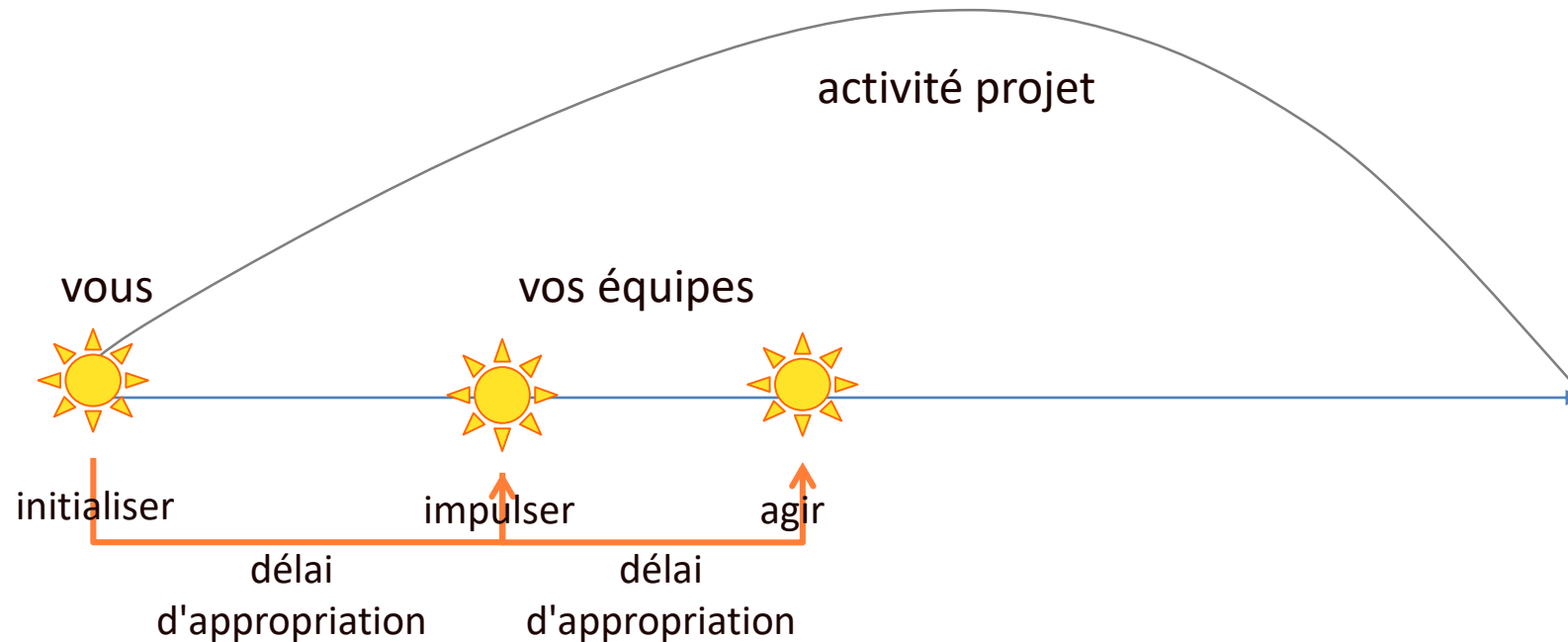
à



" j'ai compris, j'ai envie,
je monte en selle, et je galope... "

construction & appropriation

- s'approprier : un processus...



le changement ne se décrète pas, il **infuse**
le leader a toujours un temps d'avance...
prévoir et organiser des temps **d'appropriation**

construction & appropriation

partir des autres
vs " technocratie "

~~donner du sens~~
c'est le récepteur
qui donne le sens

qui stimulent
l'intelligence collective

s'appuyer sur
des processus
éprouvés

en présentiel
comme à distance

accepter
l'émergence

cf. loi
d'équifinalité

ma vision
=> notre vision

posture d'humilité
des leaders

identifier
les parties
prenantes

communiquer,
vraiment
vs informer

interactions
& feedback

organiser
l'appropriation
vs expliquer

temps,
énergie, ressources,
compétences,
processus...



■ exemples de questions

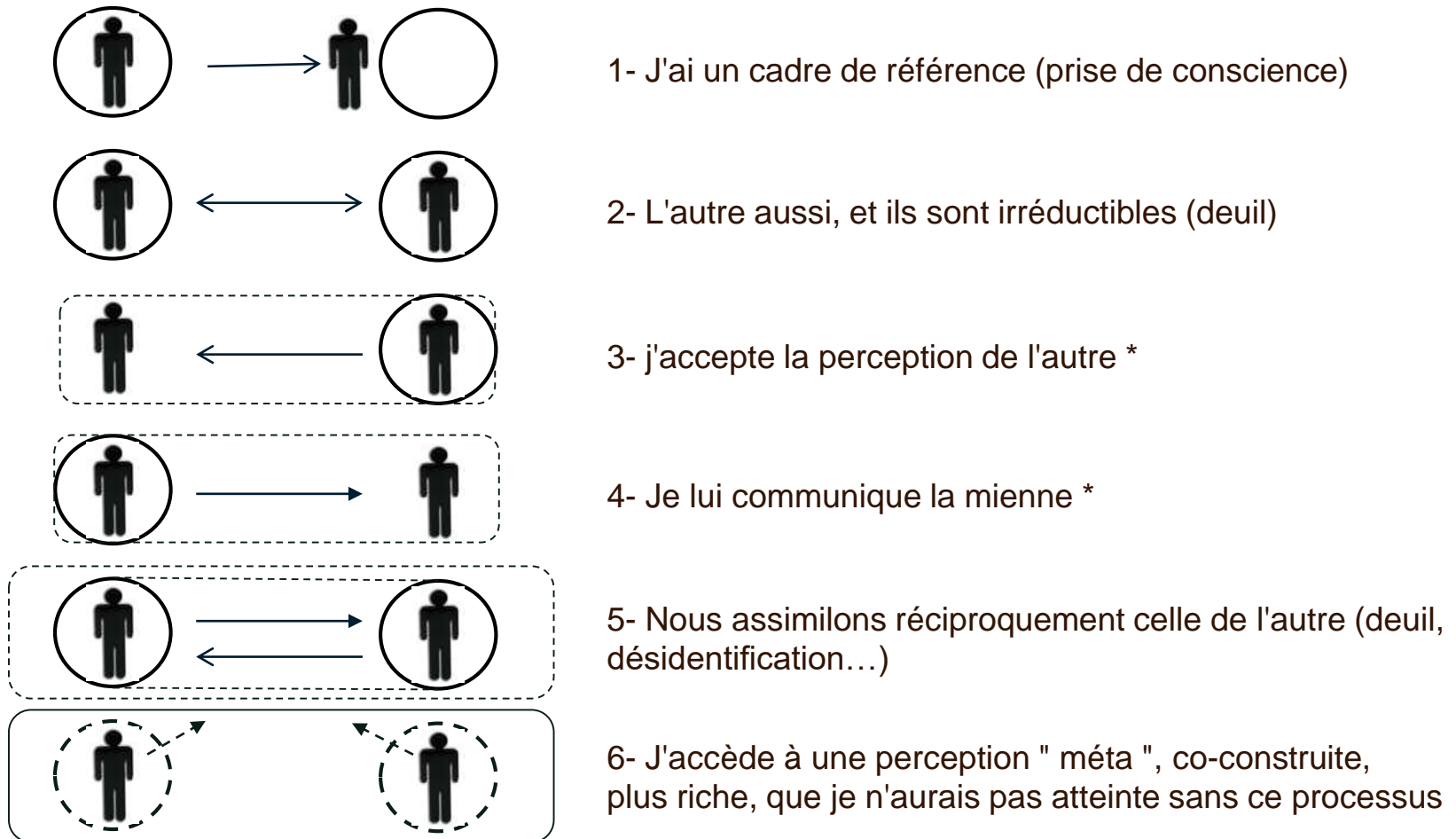
✓ de construction

- pourquoi sommes-nous ensemble ?
- à quoi allons-nous œuvrer ?
- à quoi ce projet contribue ?
- qu'est-ce qui nous relie ?
- notre vision du sujet, des enjeux ?
- notre perception des parties prenantes, de leur position ?
- les risques ? les points de vigilance ?
- comment devrions-nous nous y prendre ?
- ...

✓ d'appropriation

- ce changement, pour vous, ça représente quoi ?
- quelles questions cela vous pose ?
- quels impacts dans votre quotidien ? pour vous, vos équipes...
- vos appréhensions ?
- à quelles difficultés pourrions-nous faire face ?
- ...

- exemple de processus : le partage de représentation et la RIP *



d'après Vincent Lenhardt, cf. *l'Intelligence Collective en Action*

- ou comment limiter les comportements qui "torpillent" l'intelligence collective !



the Boss



les gaulois



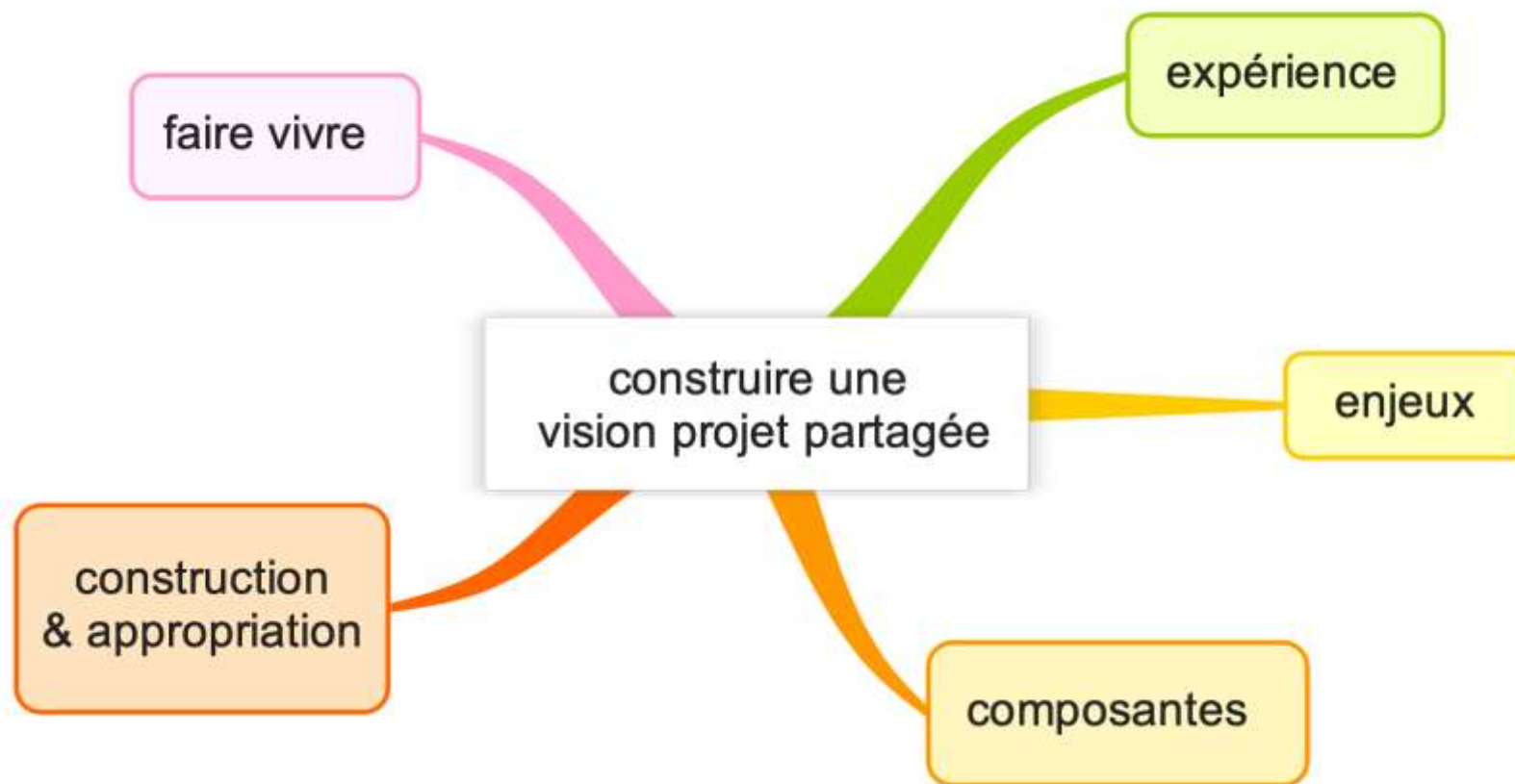
les bavards, experts



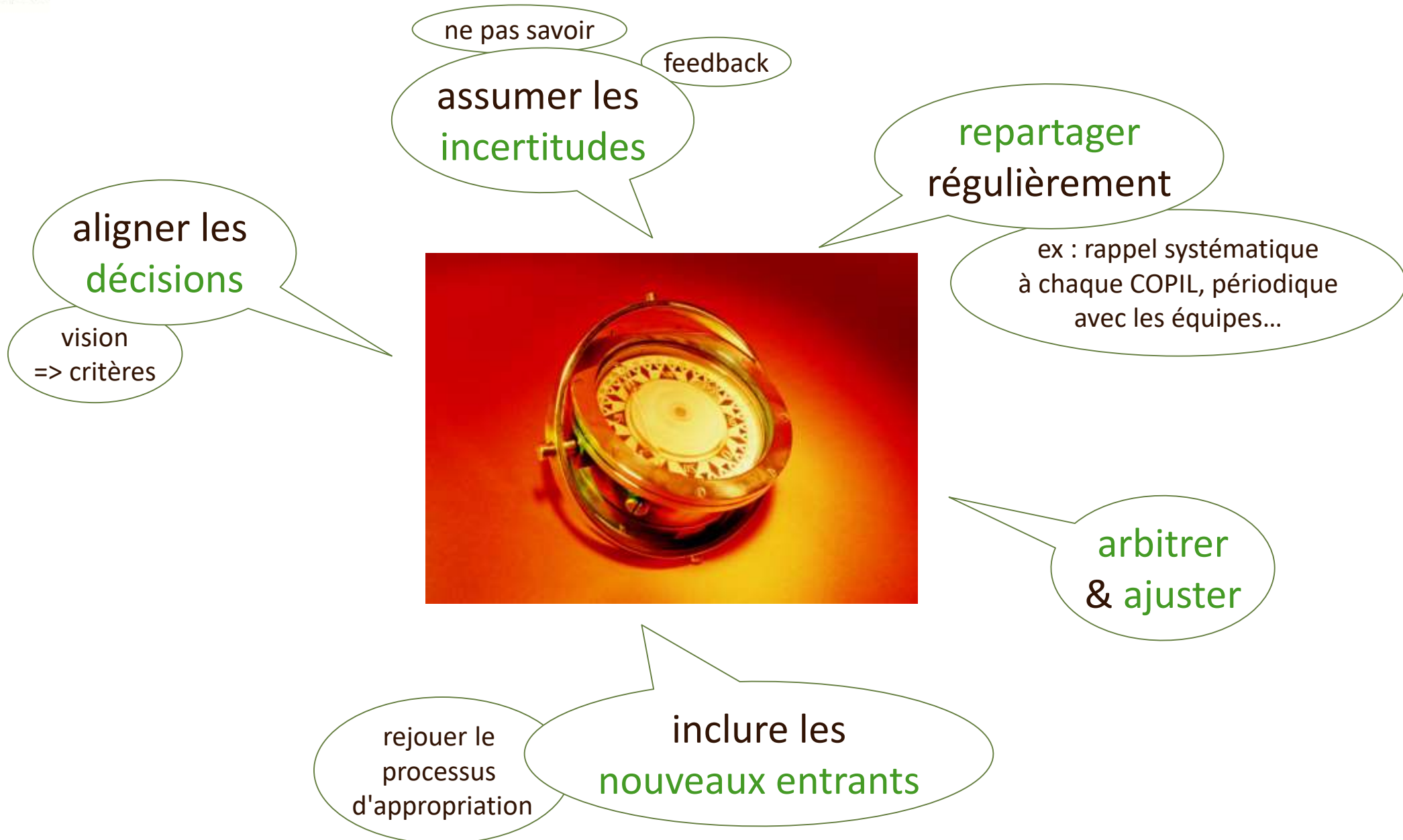
les timides



les cowboys
/girls



faire vivre une vision partagée



construire (et faire vivre) une vision projet partagée



alignement, cohésion, cohérence, improvisation...

ressources (inclus webinaires précédents)

- livres
 - ✓ Vincent Lenhardt " l'Intelligence Collective en Action "
 - ✓ le référentiel du PMI : [le PMBBOK Guide](#) (en français) (et le site du PMI : <https://www.pmi.org/>)
- vidéo
 - ✓ ESSEC (6 mn) : [pourquoi faut-il diriger avec la complexité ?](#) (Hamid Bouchikhi)
 - ✓ TED (15 à 20mn) :
 - Simon Sinek, [le cercle d'or](#) (sous-titrage FR en bas à droite de la vidéo)
 - Yves Morieux : [comment de trop nombreuses règles inhibent l'action](#)
 - Yves Morieux : [adapter les organisations à la complexité](#)
- webinaires IPEC (60mn chrono)
 - ✓ Cycle " complexité "
 - [1.1 du compliqué au complexe : déconstruire nos idées reçues](#)
 - [1.2 VUCA, 4 lettres pour décrypter et agir dans un monde en mutation](#)
 - [1.3 Les 3 lois fondamentales d'un système complexe](#)
 - [1.4 Réussir à échouer dans les changements complexes](#)
 - ✓ Cycle " le regard systémique "
 - 2.1 l'approche systémique & stratégique de la complexité : [l'Ecole de Palo Alto](#)
 - 2.2 réussir les changements complexes : [l'analyse systémique des parties prenantes](#)
 - 2.3 un impératif dans la complexité : [oser sortir du cadre](#)
 - 2.4 observer les interactions et les impacts : [un nouveau regard sur la performance](#)
 - ✓ Cycle " permaculture / s'inspirer du vivant "
 - [rien ne se perd...](#)
 - [quand la frugalité réouvre l'univers des possibles !](#)
- Mooc : Coursera / HEC (21h) : [l'avenir de la décision : connaître et agir en complexité](#)

cycle " manager des projets de transition "



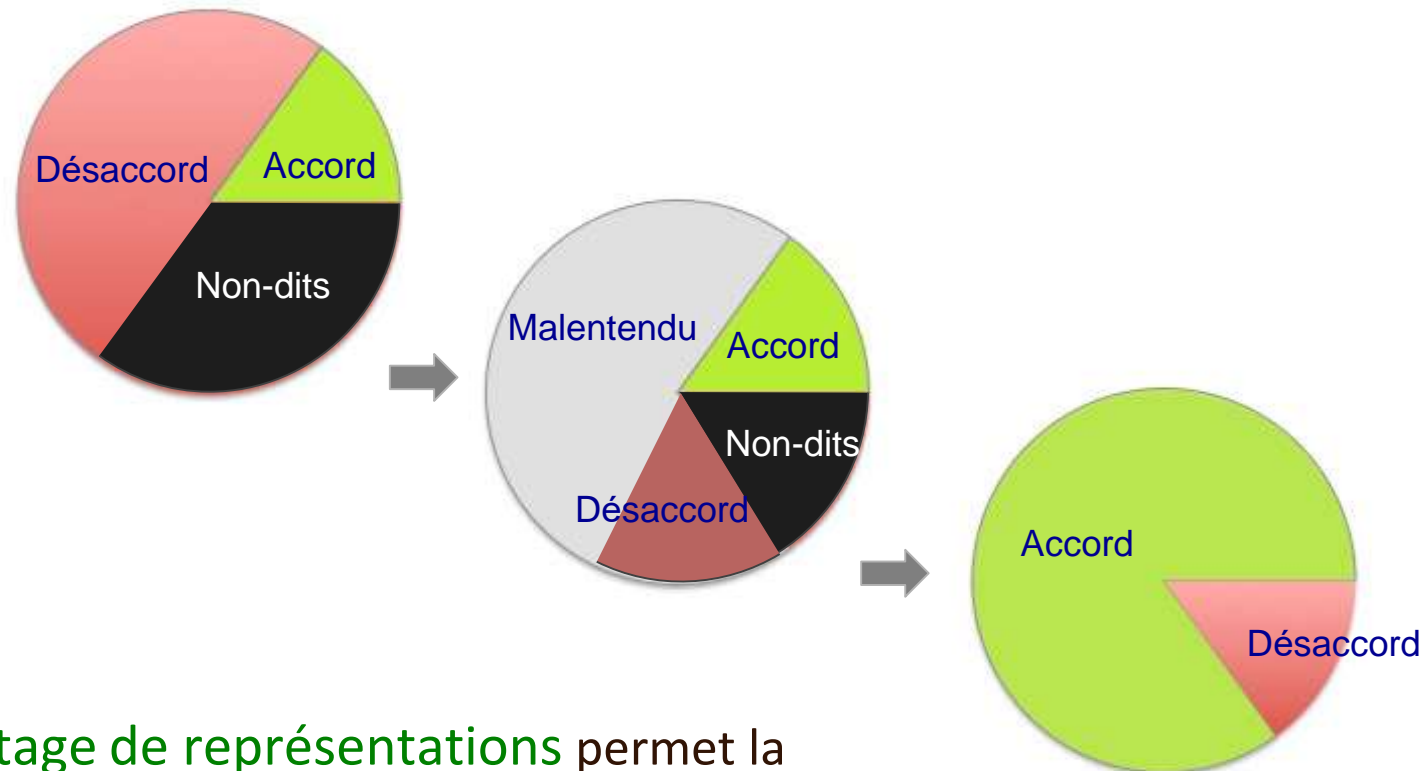
merci de votre attention !

Armel Cusin-Gogat
armel@baobab-factory.fr
0646534917

annexe :

le partage de représentation et la RIP

- **l'incompréhension** est l'une des sources majeures des conflits



- le **partage de représentations** permet la construction progressive d'un sens partagé, dans le respect des différences
- c'est un processus robuste, éprouvé, aussi bien en présentiel qu'en distanciel
- qui peut être facilement adapté avec des outils interactifs (type Klaxoon)

la RIP

(réflexion individuelle préalable)

■ sens et enjeux

- ✓ Instaurer du lien, et donc de la confiance
- ✓ (re)Synchroniser rapidement un groupe (s'accorder)
- ✓ Permettre l'expression de chacun dans un cadre sécurisé
- ✓ Recueillir une parole individuelle, en limitant l'influence du collectif, et donc valoriser toute la richesse potentielle du groupe
- ✓ Par une démarche progressive, permettre de restituer l'essentiel en un temps réduit (synthèse)
- ✓ Développer un climat d'écoute

■ exemple de processus (les temps sont indicatifs)



- ✓ Réfléchir par écrit (5 à 10' selon nombre de questions)
- ✓ Exposer (2 à 3' / pers)
- ✓ Echanger (selon le temps dont vous disposez)

■ contenu : questions-clés définies préalablement

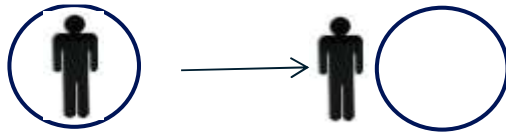
la RIP

(réflexion individuelle préalable)

- conditions de succès
 - ✓ respecter les règles
 - Respect de chacun(e), écoute
 - Non jugement
 - Liberté d'expression
 - Parler " Je " et pas " On " : je parle en mon nom propre, pas sur l'autre, pas pour d'autres (cf. " je pense que... " et pas " ~~on pense que...~~ ")
 - Les téléphones sont invités à dormir
 - ✓ s'assurer que chacun écrit ses réflexions
 - ✓ respecter le rythme et le timing
 - ✓ " dédramatiser " la reformulation (voir plus loin)
 - ✓ suggestion pour l'animateur
 - Dessiner globalement le processus pour permettre la compréhension
 - Expliquer brièvement l'ensemble du processus
 - Ne pas détailler toutes les étapes au début (trop d'info = confusion)
 - Donner les détails de chaque étape uniquement lorsqu'elle démarre

que permet la RIP ?

- un partage de représentation riche et efficace : tirer parti de la diversité



1- J'ai un cadre de référence (prise de conscience)



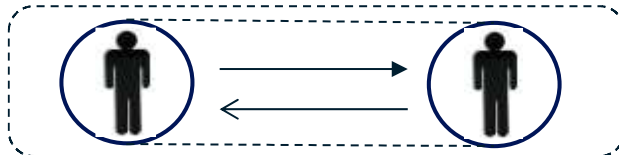
2- L'autre aussi, et ils sont irréductibles (deuil)



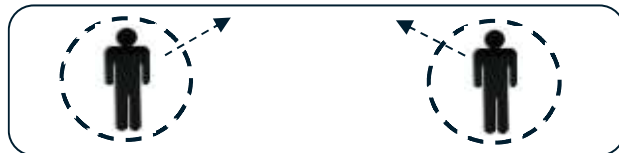
3- j'accepte la perception de l'autre



4- Je lui communique la mienne



5- Nous assimilons réciproquement celle de l'autre (deuil, désidentification...)

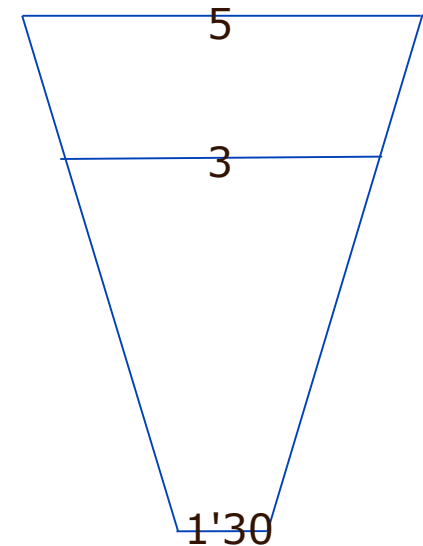


6- J'accède à une perception " méta ", co-construite, plus riche, que je n'aurais pas atteinte sans ce processus

le partage de représentation

- Se répartir en binômes (A+B) (si nombre impair, 1 triade), si possible avec quelqu'un que vous ne connaissez pas
- Questions : à vous de formuler vos questions clés, quelques exemples :
 1. comment je me sens dans l'équipe en ce moment ?
 2. ce dont je suis le plus content depuis... ?
 3. mes besoins, mes attentes pour la période à venir ?
 4. quel est mon point de vue sur la décision X...

Processus entonnoir pour assurer la concision lors du partage en grand groupe



1. Réfléchir : 5' de réflexion individuelle par écrit
2. option = ajuster : 8' en binôme *
 - ✓ 3' : A expose à B
 - ✓ 1' : B reformule ce qui lui a semblé important pour l'autre
 - ✓ 3' : B expose à A
 - ✓ 1' : A reformule ce qui lui a semblé important pour l'autre
3. Partager : En groupe, 1'30 par personne : chacun restitue l'essentiel

* : l'étape " binôme " permet l'intimité, la synthèse, et aide à rassurer les personnes intimidées par le grand groupe



le partage de représentation

- Donner les questions APRES l'exposé des consignes pour maintenir l'attention
- Réfléchir par écrit : en silence ! oser couper si qq'un parle
- Exposé :
 - prise de parole spontanée, pas de " tour de table "
 - Temps de parole : 2 mn à 3 mnmaxi
 - Je restitue ce qui est important pour moi de partager
 - Même si cela a été dit, je le redis en mon nom
 - Aucune réaction / commentaire, uniquement de l'écoute
 - NB : afin de rester à parité avec les autres participants, l'éventuel leader du groupe ne parle ni en premier, ni en dernier
 - L'animateur régule le temps avec fermeté et bienveillance

variante " post-it "

pour atelier de travail

- Se répartir en binômes (A+B) (si nombre impair, 1 triade)



1. Réfléchir (10')

- ✓ Je réfléchis sur les questions posées, j'écris mes réflexions



2. Ajuster (7')

- ✓ A expose à B ses réflexions
- ✓ B reformule ce qui lui a semblé important pour A (30")
- ✓ B expose à A (3')
- ✓ A reformule (30")



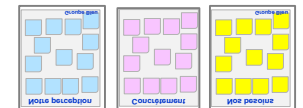
3. Formaliser en 6 post-it (5')

- ✓ J'écris sur des post-it mes points clé pour chaque question
 - 1 couleur de post-it par question (**Respecter les couleurs**)
 - 2 points clé maxi par questions
 - 1 idée et 1 seule par post-it



4. Partager (20/25')

- ✓ Je pose mes post-it et j'expose l'essentiel de ma réflexion



variante " post-it "

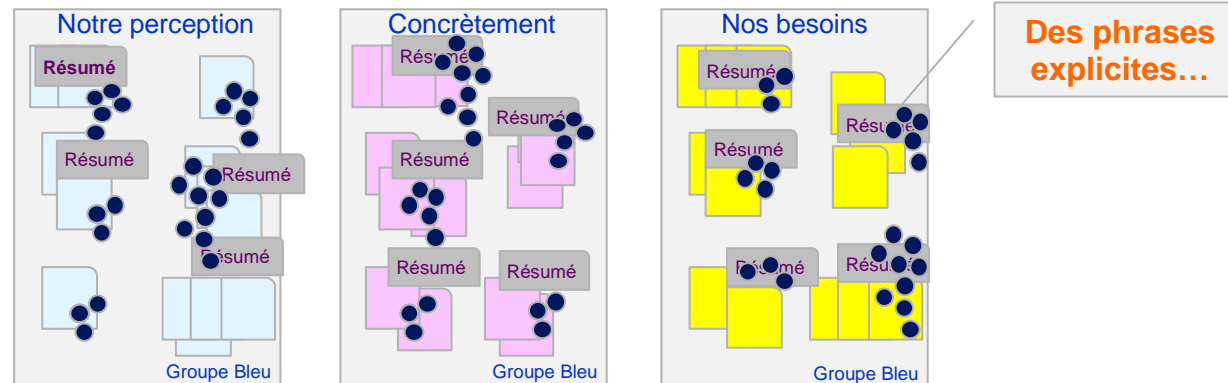
pour atelier de travail

5. Echanger (15') => l'échange peut justifier l'ajout / la modification de certains post-it

6. Synthétiser (25')

✓ Un ou plusieurs participants par paper board :

- Qui regroupent les post-it par thématique
- Pour chaque thématique, écrivent une phrase de résumé sur un post-it " titre " (couleur spécifique)



- ✓ Chaque équipe lit ses post-it de synthèse au groupe,
- ✓ Chacun vote par gommette sur les résumés qui sont le plus importants pour lui (3 gommettes max par personne et par panneau, soit 9 gommettes au total / personne)
- ✓ Un rapporteur note sur une feuille les phrases de résumés avec le nombre de gommettes recueillies (support pour la restitution en plénière)
- ✓ L'animateur conclut et remercie le groupe

■ Fin de l'atelier (5') => débrief (c'était comment de faire ça ? avec quoi je repars ?)