

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



développer et maintenir l'engagement
des parties prenantes

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

ou comment éviter ça...

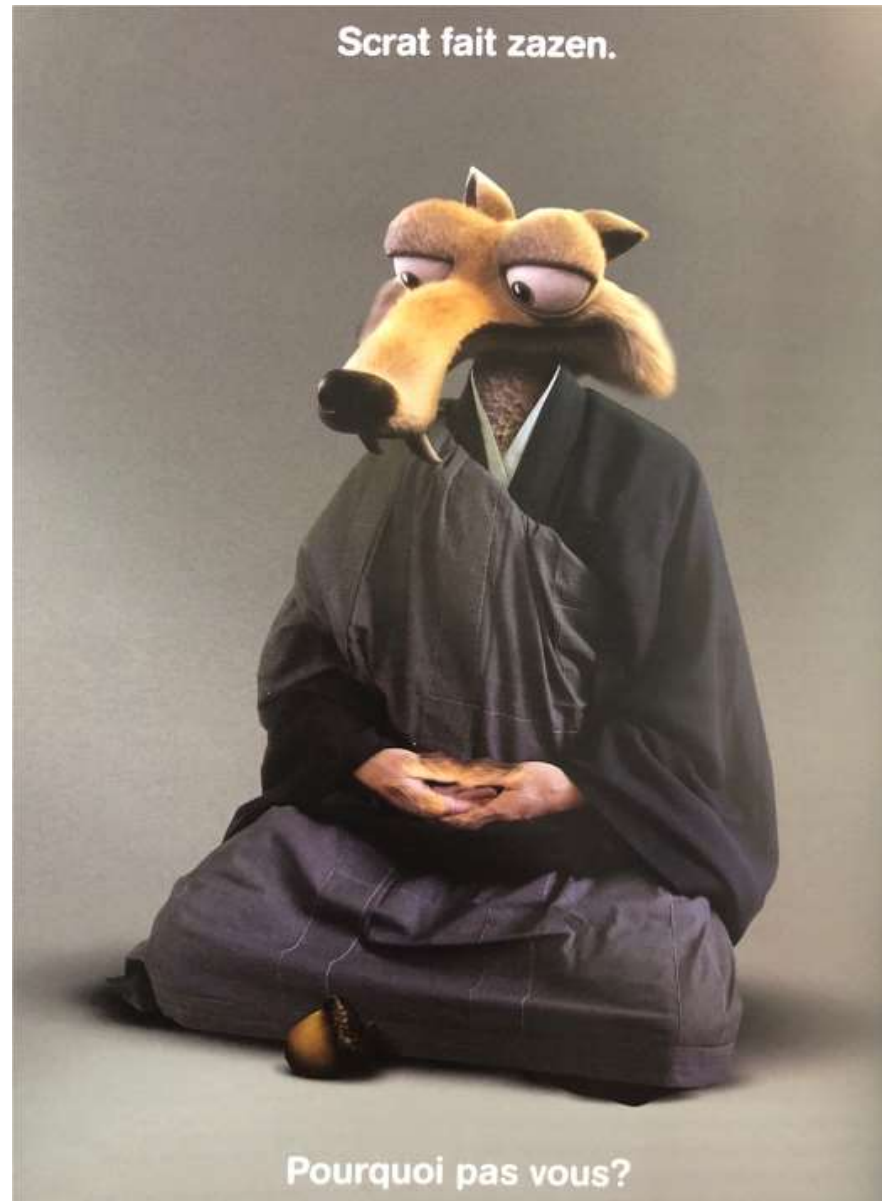


le sentiment de **solitude**
(seul-e à " porter, pousser, tirer " le projet)



la **frustration** face au manque
d'engagement de certains acteurs

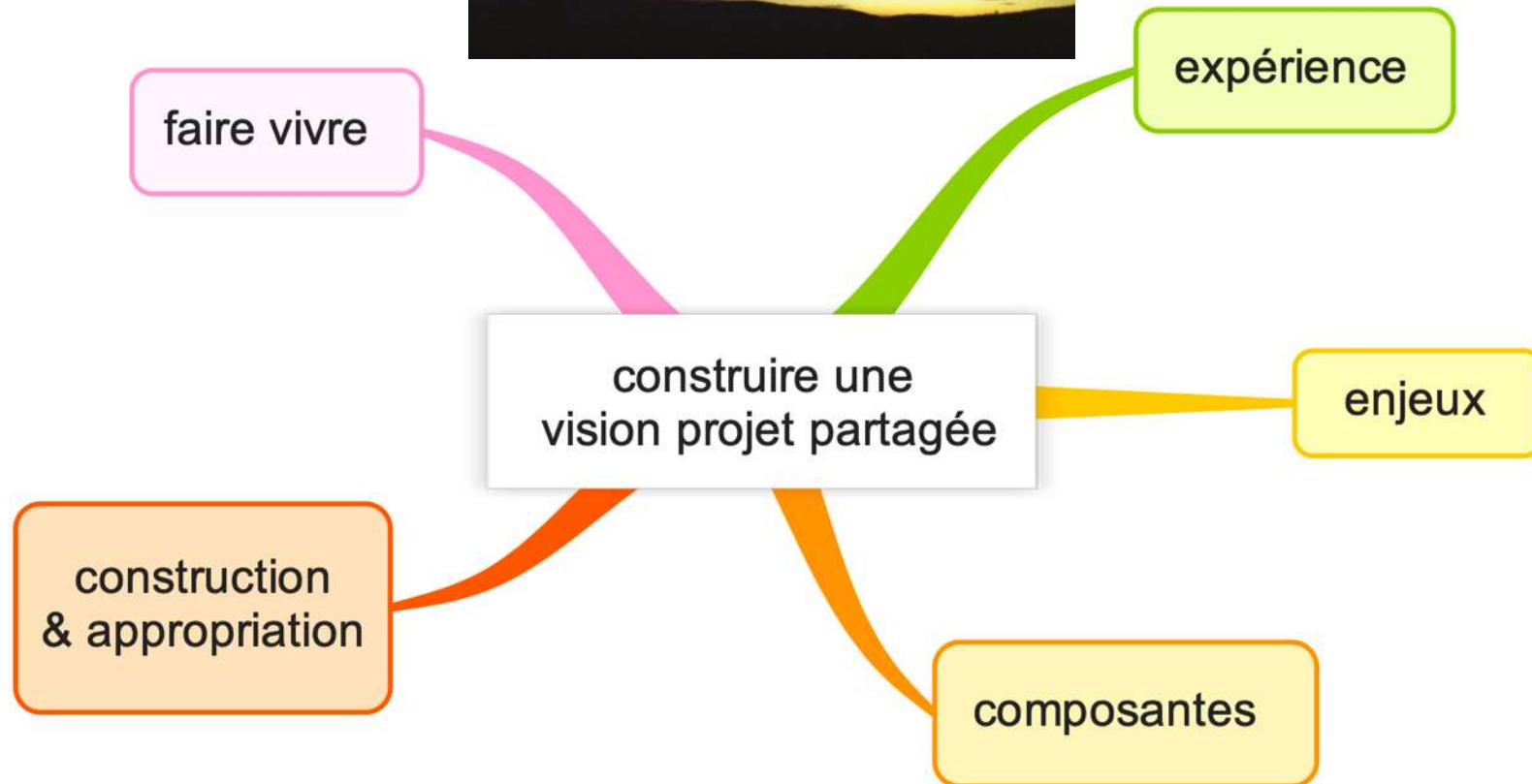
première réponse...



rappel : WB1



rappel : WB2



moi, personnellement,
en tant que partie prenante,
je m'engage quand... ?

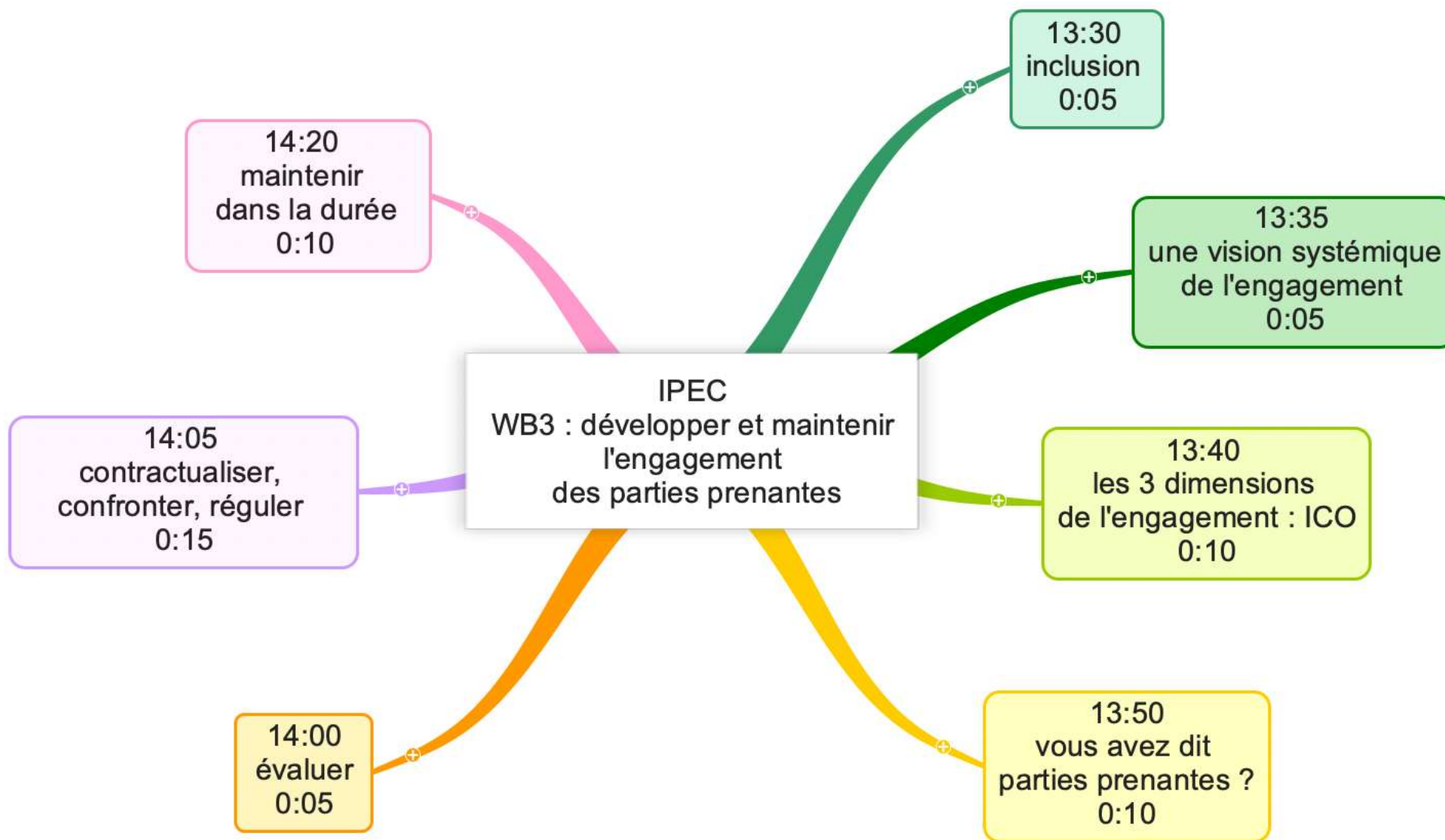
c'est parti pour le tchat...



mes questions pour ce webinar ?

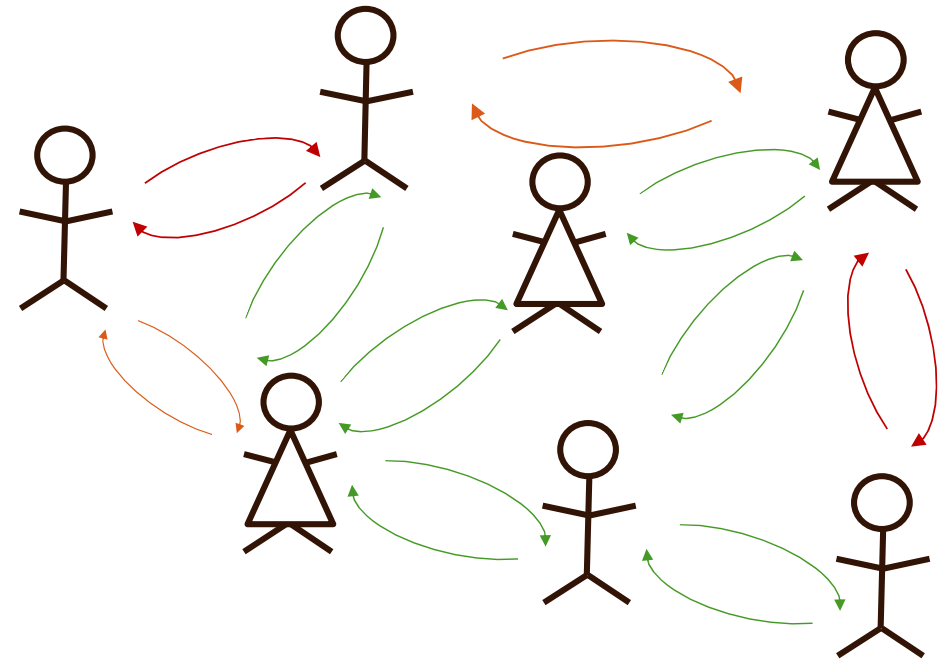
c'est parti pour le tchat...



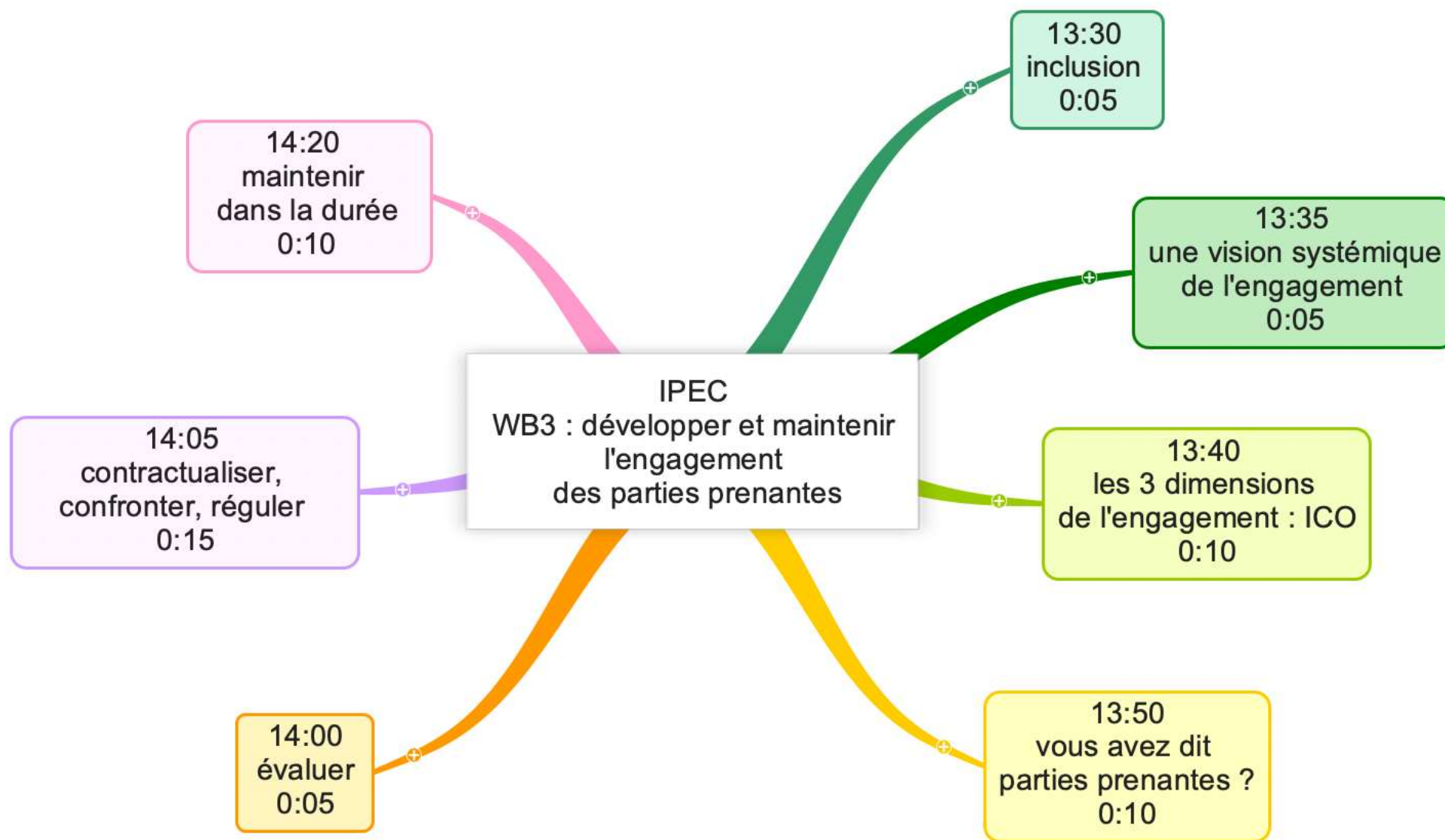


une vision systémique de l'engagement

- l'engagement est une **qualité émergente** des interactions

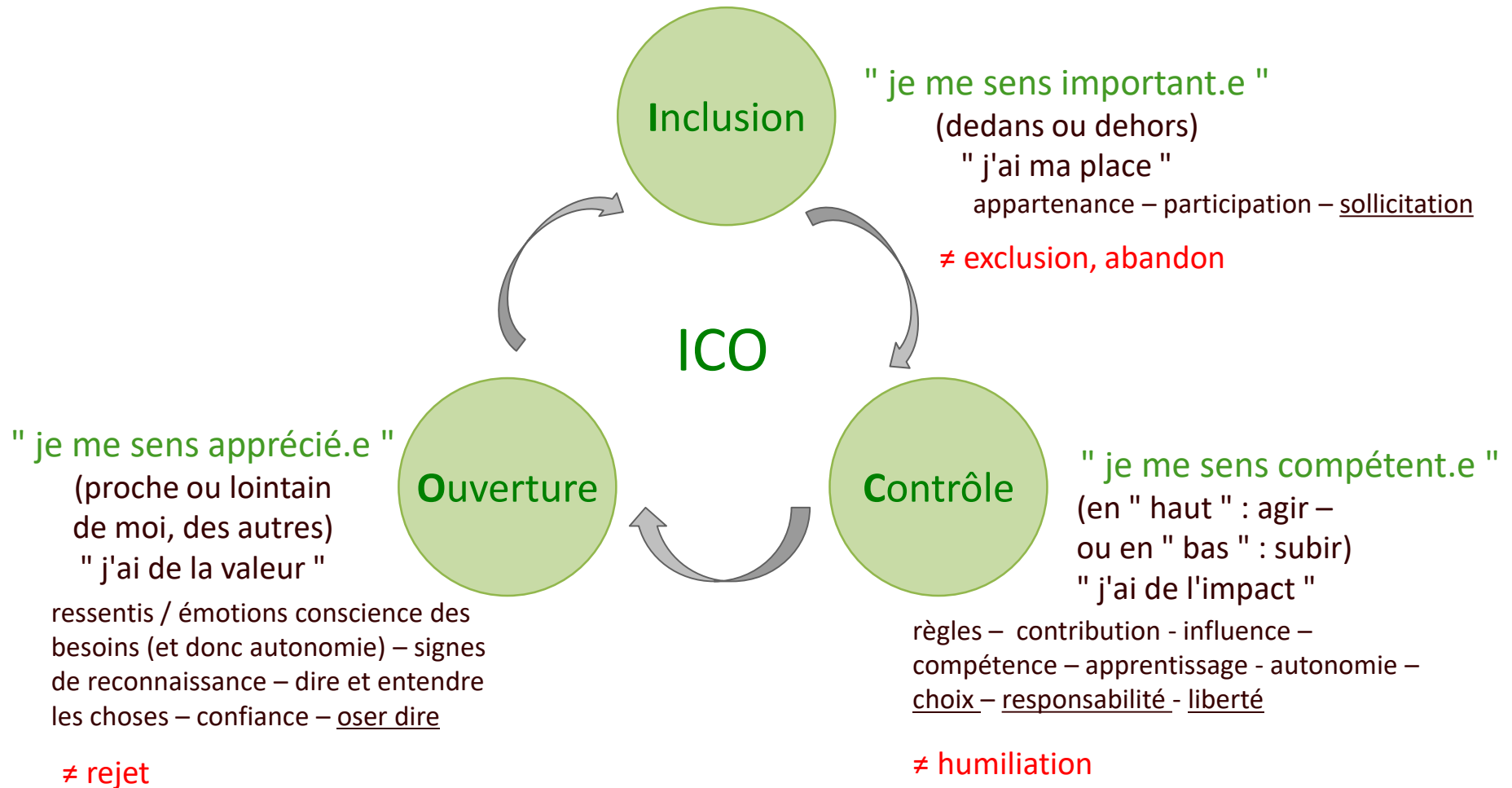


- le moteur de l'engagement, c'est **l'émotion** (moteur / motus / motivation) => envie
- l'objectif d'une équipe projet, c'est de **créer les conditions de l'engagement**, et donc de construire des **interactions de qualité**



les 3 dimensions de l'engagement

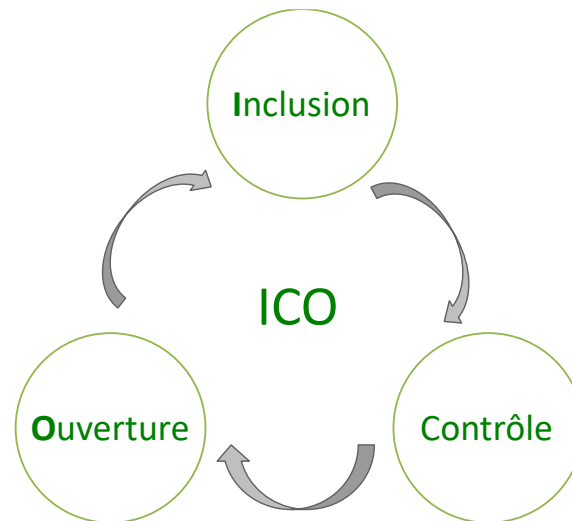
- d'après William Schutz*



* : l'exposé de ces principes n'engage que ma compréhension personnelle (et sans doute imparfaite) des travaux de l'auteur

les 3 dimensions de l'engagement

- au quotidien,
j'active ces dimensions quand...



je me sens apprécié.e
" proche ou lointain "
" j'ai de la valeur "

- je regarde et j'apprécie les personnes, pas que les fonctions ou les actes
- je questionne / partage les ressentis : " comment tu te sens " ?
- je crée des temps de partage " informels " (créer d'autres liens)
- je connais et utilise le langage des émotions
- je crée les conditions d'expression des peurs, des difficultés
- je sais demander de l'aide, poser mes besoins
- je donne / demande des signes de reconnaissance
- je distingue la personne de ses actes, de ses paroles...
- je parle Je (et pas " on ") quand je parle de moi
- ...

je me sens important.e
" dedans ou dehors "
" j'ai ma place "

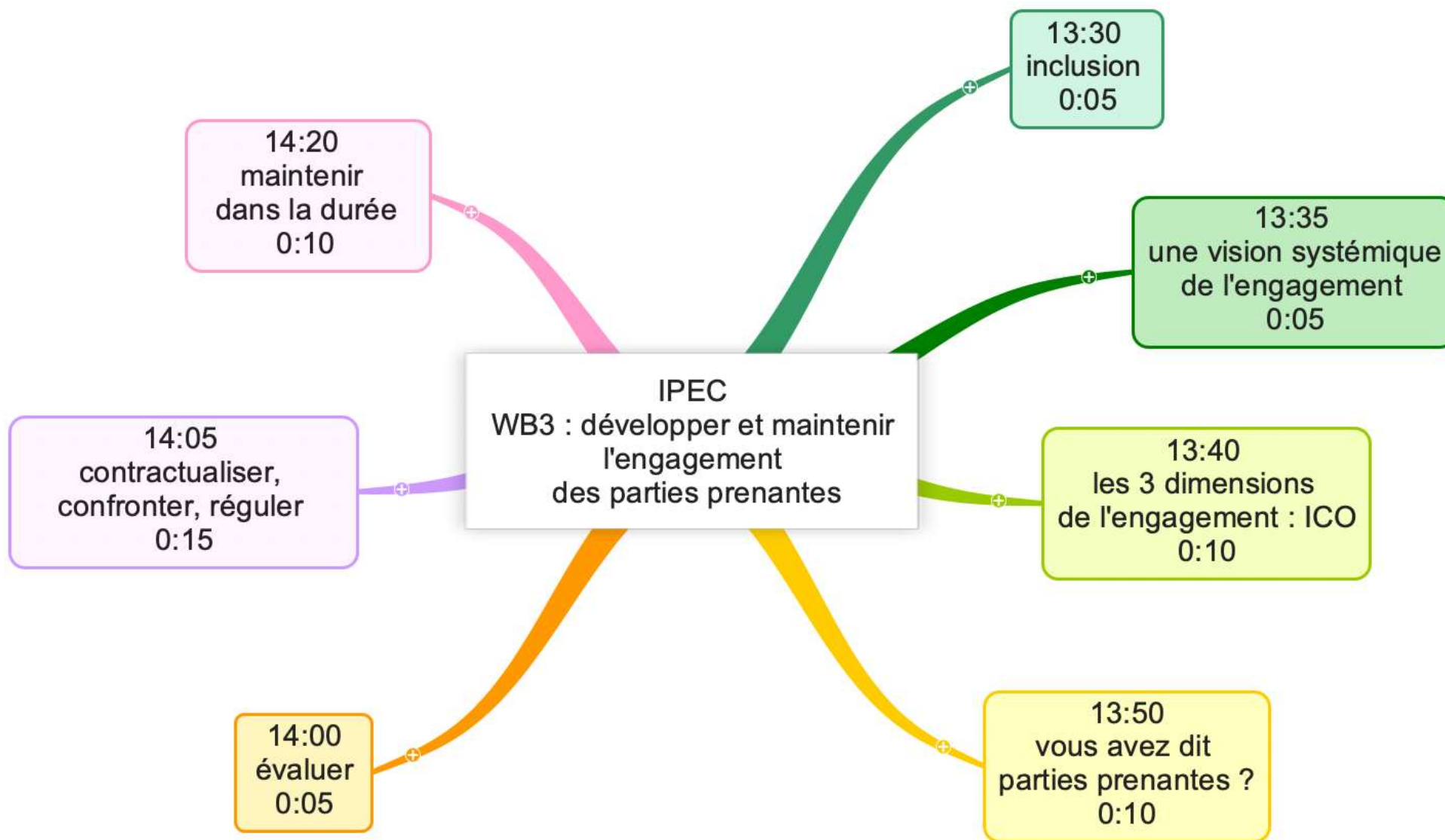
- je suis attentif aux personnes, disponible pour les écouter
- je valorise, je donne et demande du feedback
- je sollicite leur point de vue et j'en tiens compte
- je consulte avant de décider, je tiens compte des besoins
- je fais participer, j'ouvre des espaces d'expression
- j'utilise la Réflexion Individuelle Préalable (RIP)
- je suis attentif aux temps d'inclusion
- j'encourage le " parler Je " (vs le " on " impersonnel)
- j'invite à oser dire, s'affirmer, prendre sa place...

je me sens compétent.e
" en haut ou en bas "
" j'ai de l'impact "

- je considère a priori que mes parties prenantes sont compétentes
- je fais confiance, je laisse agir, choisir, décider
- je sais me taire pour laisser l'espace
- je clarifie les rôles / règles de fonctionnement / de décision...
- je valorise les contributions
- je demande systématiquement du feedback (message : vous êtes compétents, donc votre point de vue a de la valeur)
- je développe l'autonomie (former, déléguer...)
- je demande de l'aide (se laisser prendre en charge)
- je développe une posture de coresponsabilité :
" chacun est compétent pour contribuer à notre réussite "
- ...

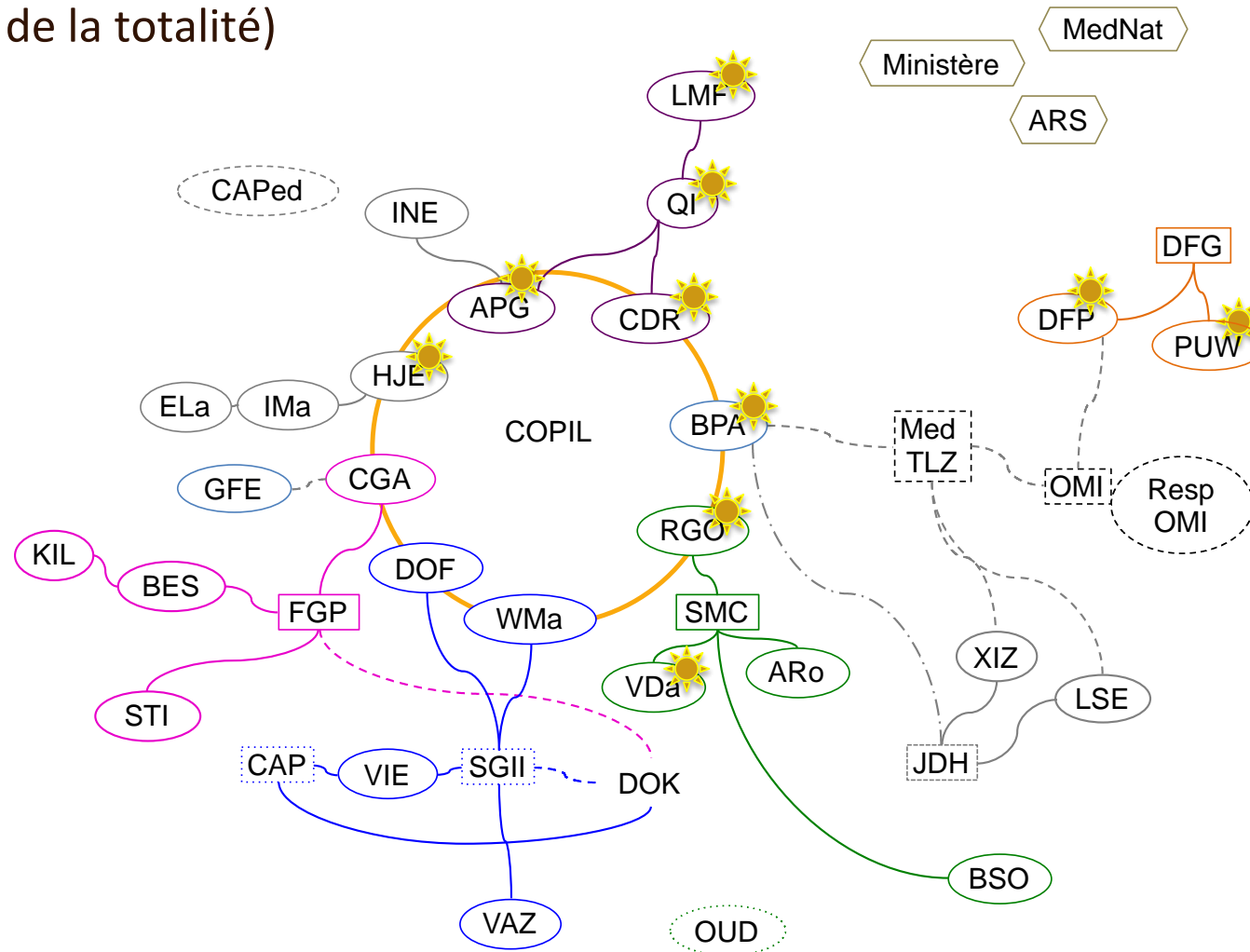
les 3 dimensions de l'engagement

- et moi ?
- au **quotidien**, dans ce que je fais / ne fais pas, ce que je dis / ne dis pas, ce que je pense / ne pense pas...
 - ✓ qu'est-ce qui contribue à ce que les parties prenantes se sentent importantes pour moi & pour l'équipe projet ?
 - à l'inverse, qu'est-ce qui pourrait leur montrer le contraire (sans que ce soit mon intention...) ?
 - ✓ qu'est-ce qui contribue à ce que mes parties prenantes se sentent compétentes ?
 - à l'inverse, qu'est-ce qui pourrait leur montrer le contraire (sans que ce soit mon intention...)
 - ✓ qu'est-ce qui contribue à ce que mes parties prenantes se sentent appréciées par moi & par l'équipe projet ?
 - à l'inverse, qu'est-ce qui pourrait leur montrer le contraire (sans que ce soit mon intention...)



vous avez dit parties prenantes ?

- tout projet s'inscrit dans un **système relationnel complexe**
- l'identification des parties prenantes est une " **top priorité** " (cf. loi de la totalité)



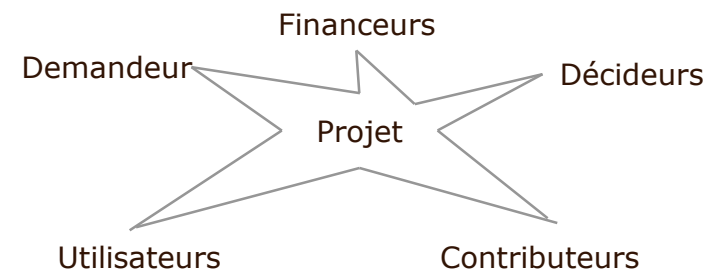
vous avez dit parties prenantes ?

- **parties prenantes** : " individus ou organisations activement impliqués dans le projet, ou dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement par l'exécution ou le résultat du projet. "

- ✓ Demandeur, Sponsor,
- ✓ Clients, utilisateurs, usagers, bénéficiaires
- ✓ Equipes internes (projet ou autre)
- ✓ Contributeurs internes et externes (partenaires, institutions, fournisseurs)
- ✓ Exploitants, mainteneurs
- ✓ Représentants du personnel
- ✓ Banques
- ✓ Autres projets
- ✓ ...

- les **consulter** pour :

- ✓ Comprendre leur réalité, leur contexte
- ✓ Découvrir leur vision du projet : enjeux, objectifs...
- ✓ Définir leurs attentes et leurs contributions
- ✓ Identifier leurs critères de succès
- ✓ Identifier les processus de décision,
- ✓ Evaluer leur position, repérer les zones de pouvoir, d'influence, de tension, de décision...
- ✓ Recueillir les objections, identifier les résistances
- ✓ Construire avec eux une vision partagée du projet (enjeux, résultat attendu, démarche...)



vous avez dit parties prenantes ?

- comment faire ? quelques exemples
 - ✓ établir des **checklists** pour capitaliser et accélérer l'identification :
 - en interne notamment, les PP potentielles sont connues
 - en externe : certains projets concernent souvent les mêmes PP
 - ✓ réfléchir en comité restreint : **sponsor**, manager de projet, équipe projet, décideurs...
 - ✓ explorer par " **capillarité** "
 - je rencontre une partie prenante, j'explore avec elle son système relationnel
 - ✓ travailler en **collectif** :
 - atelier avec des acteurs d'expériences différentes
 - chacun fait une identification individuelle
 - puis mise en commun et compléments
 - ✓ toujours " **dessiner** " le système => vision interactionnelle
 - ✓ compléter progressivement votre cartographie, réviser, et **mettre à jour !**

cf. WB
système &
parties prenantes



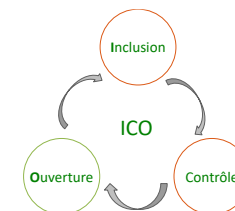
vous avez dit parties prenantes ?

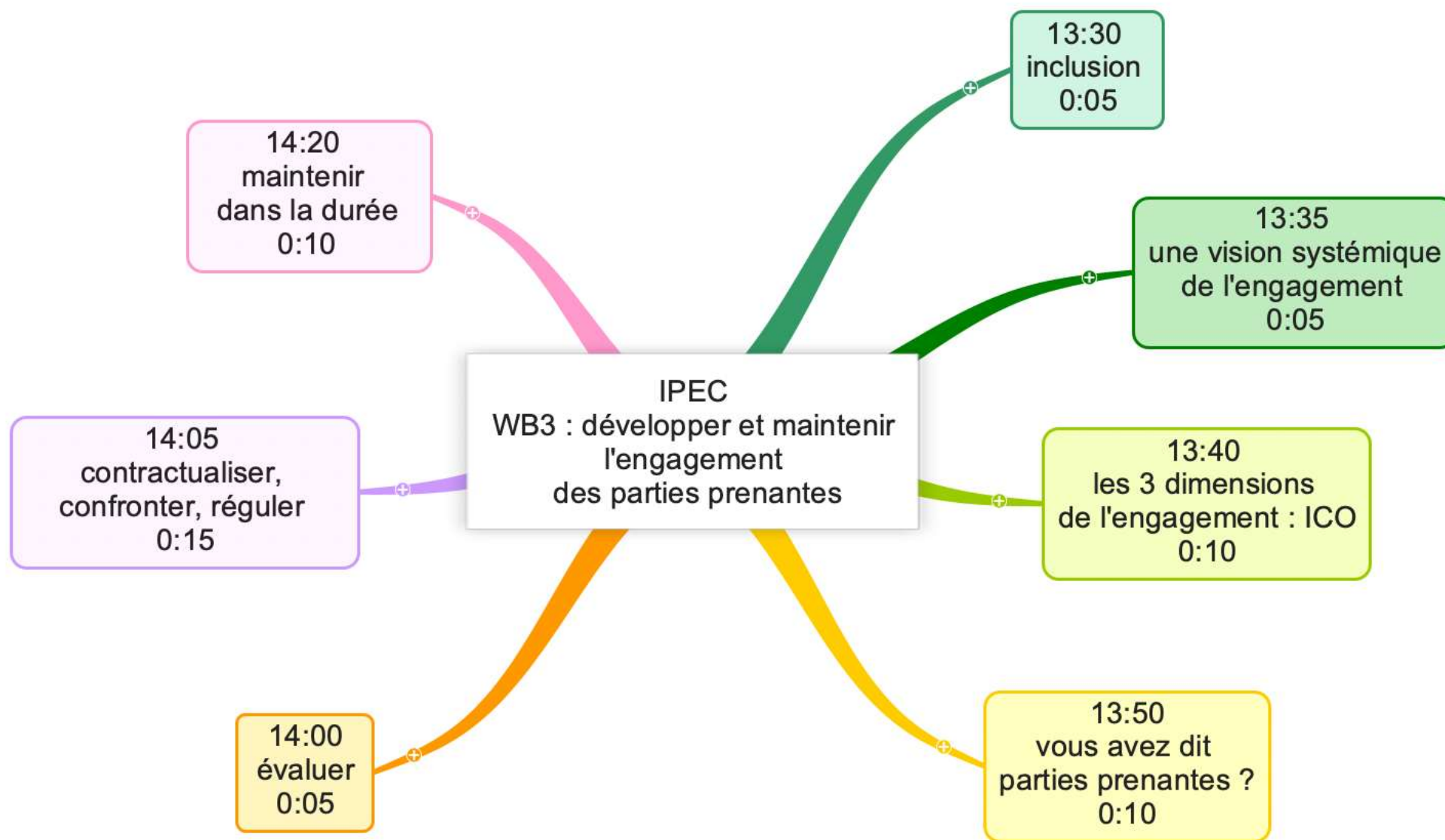
- ne pas le faire, ça " coûte " **très cher**
 - ✓ perte de temps, d'argent, de qualité
 - ✓ décisions inadéquates (faute d'expertises nécessaires)
 - ✓ décisions retardées (enjeux, priorités, contraintes, processus pas pris en compte)
 - ✓ tensions, compétition pour les ressources (conflit de priorités)
 - ✓ ...

- et surtout, attention au " **coup du lapin** " :
quand une PP sort du chapeau en cours de route... elle vous fait " payer la facture "



cf. Schutz / ICO : pas consulté => sentiment de ne pas être important, ni compétent





évaluer les parties prenante

- qui est **client** ? de quoi ?

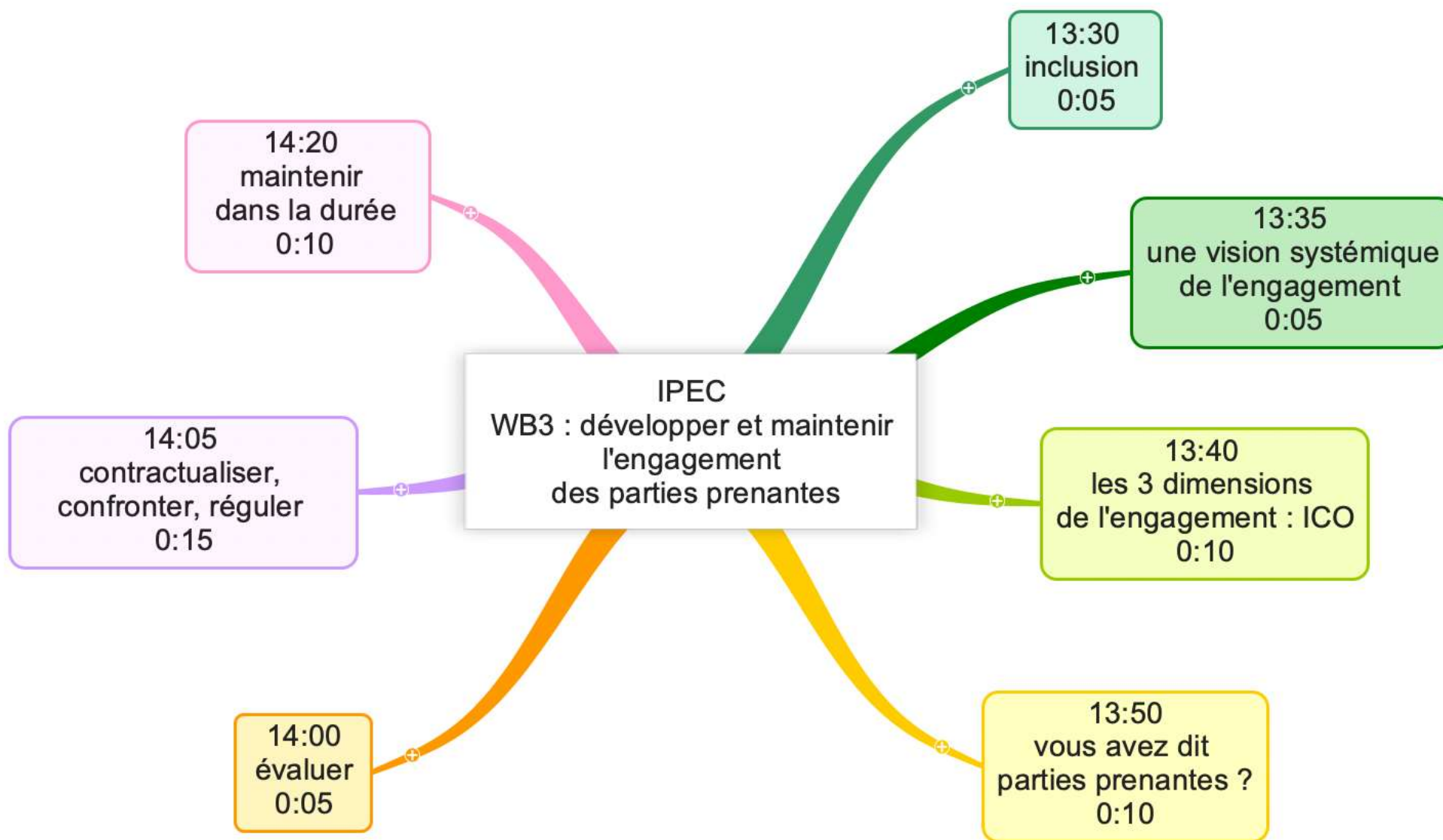


- qui va **résister** ? comment ?

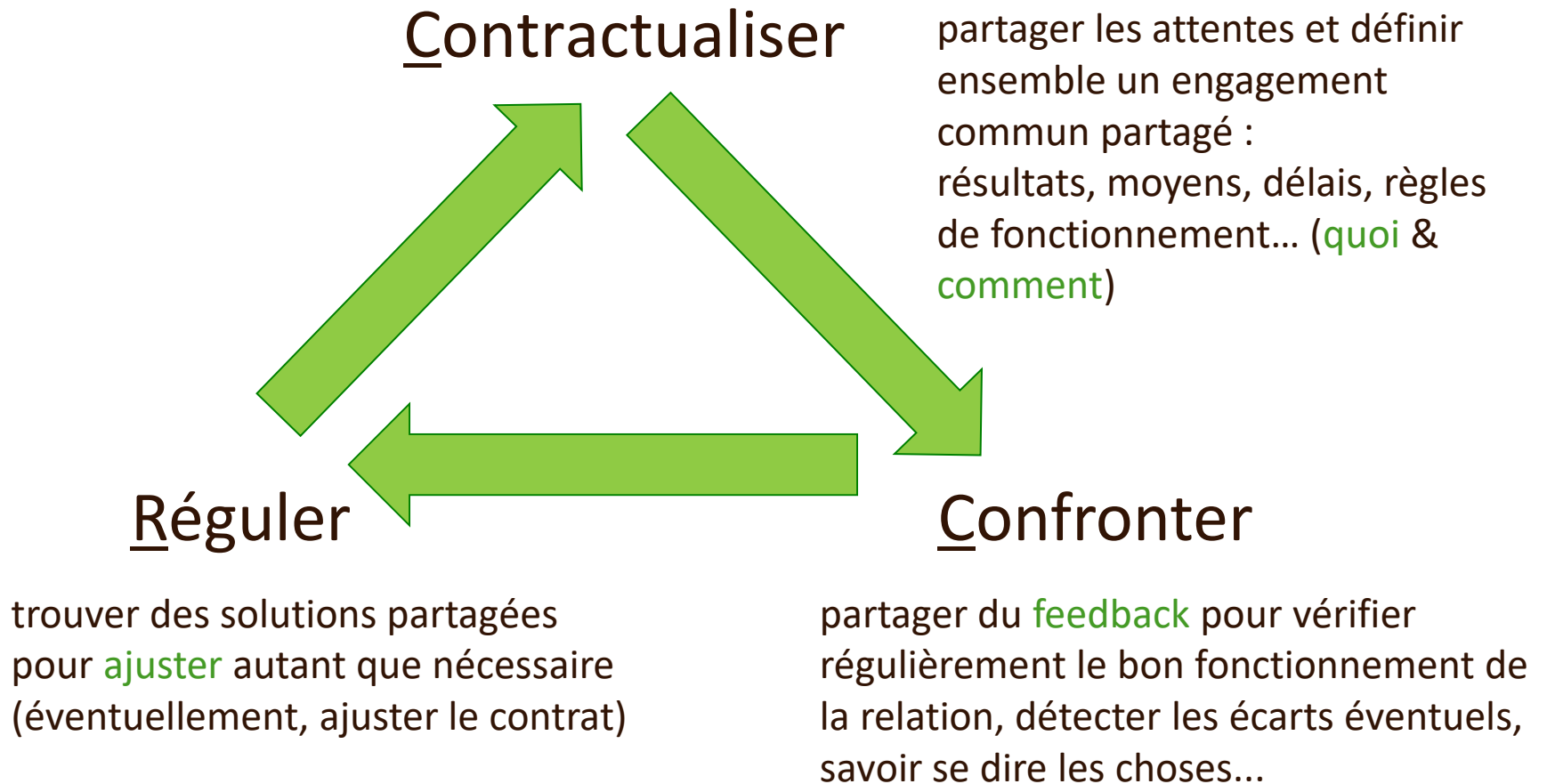


- à quelles **conditions** vont-elles s'engager ?

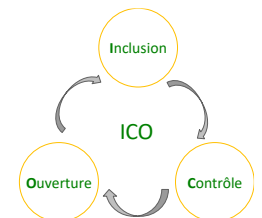
cf. WB
systémie &
parties prenantes



2CR : le triangle vertueux



cf. Schutz : **Inclusion** (consulter pour s'accorder, vérifier...),
Contrôle (définir des règles claires),
Ouverture (se dire les choses)



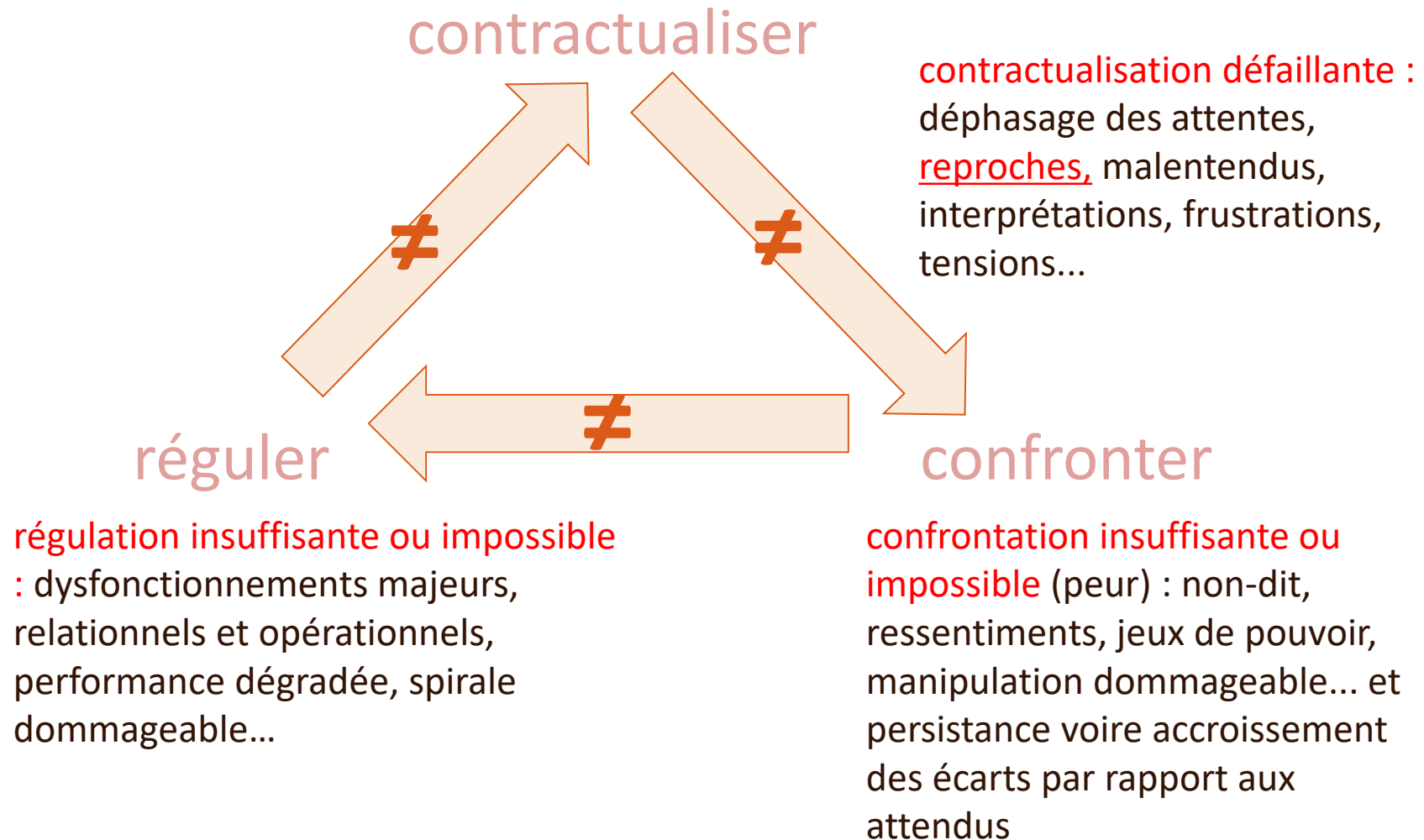
2CR : le triangle vertueux

" quand c'est flou, y'a un loup ! "



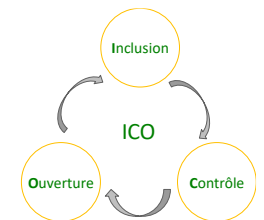
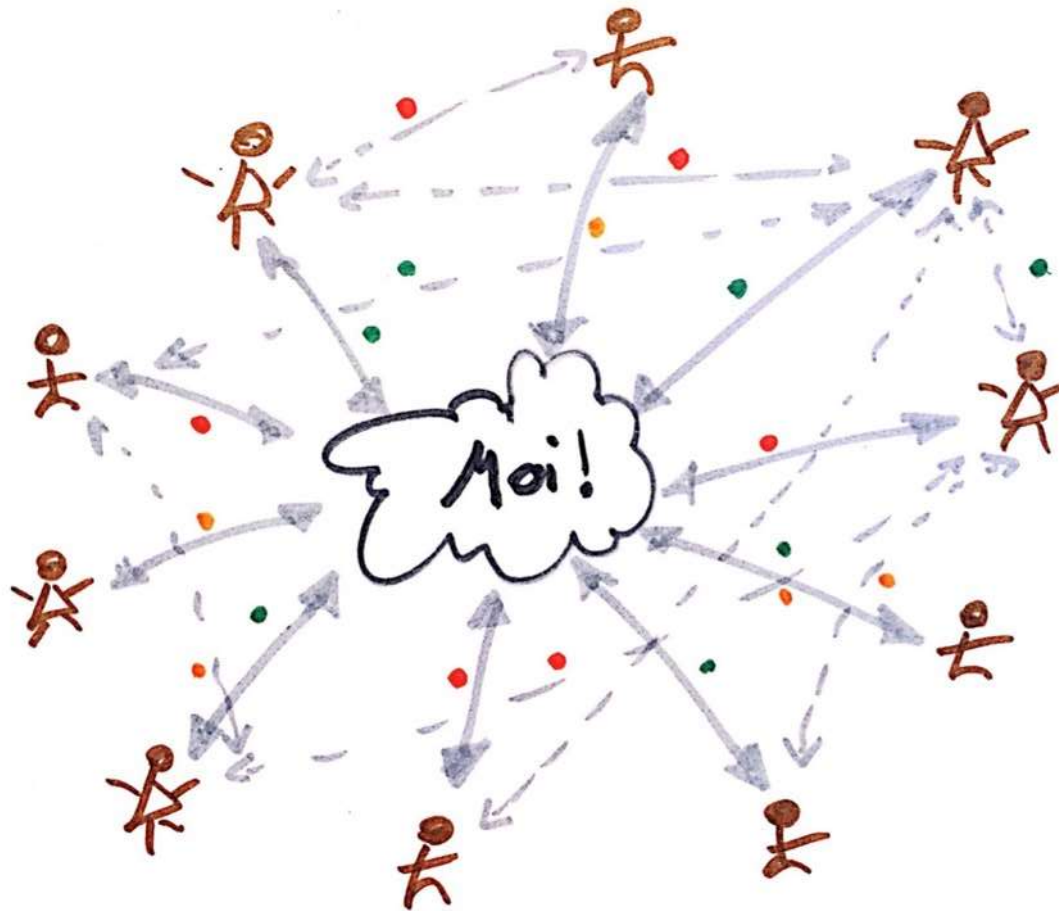
2CR : le triangle vertueux

- contractualisation défailante => doutes => tensions => conflits



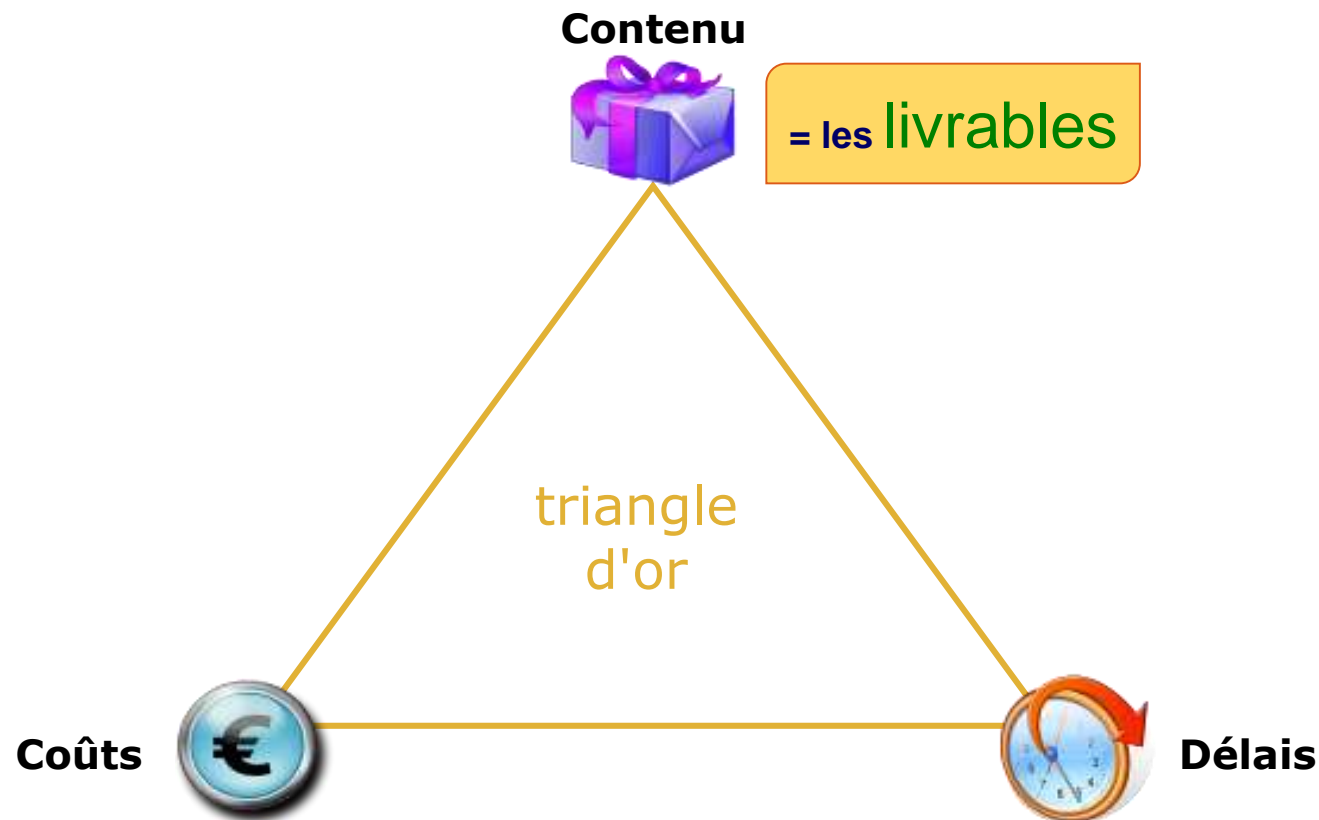
2CR : le triangle vertueux

- moi et mes parties prenantes : **baromètre** des contrats
- régulièrement , checkup !



contractualiser : les livrables

- Rappel WB1 : un projet est un engagement de **résultat** matérialisé par les 3 dimensions : contenu, coût, délais, communément appelées le **triangle d'or**.

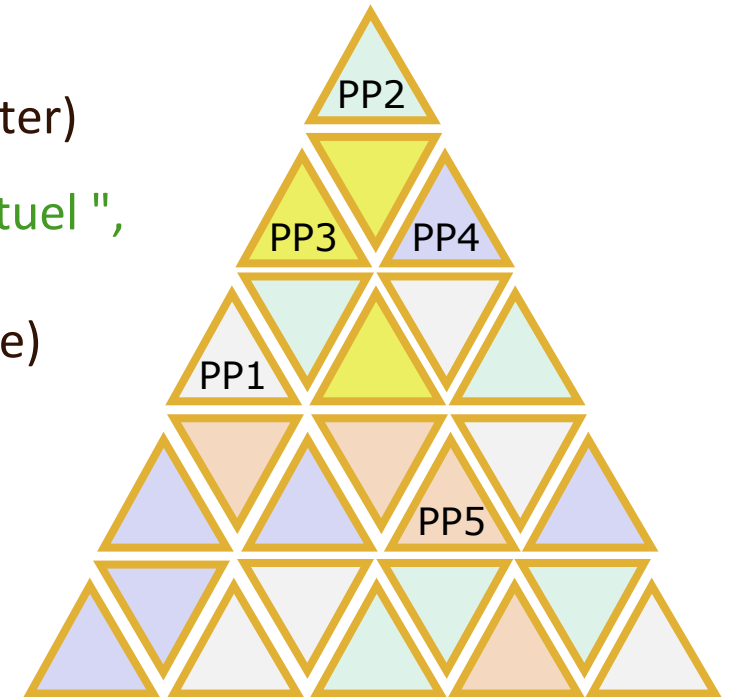


contractualiser : les livrables

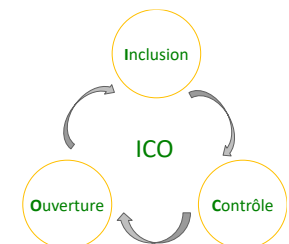
- penser livrables vs activités / tâches



- le livrable final se décompose en **livrable** unitaire contribue au résultat final (sinon, il n'a pas lieu d'exister)
- chaque livrable représente un **engagement " contractuel "**, un résultat attendu d'une partie prenante, destiné à une autre partie prenante (interdépendance)
- **questions-clés**
 - ✓ chaque partie prenante a-t-elle identifié ses livrables ?
 - ✓ est-elle explicitement engagée sur leur réalisation ?
 - ✓ dans le temps et le budget imparti ?
 - ✓ les engagements sont-ils partagés entre toutes les PP ?
- expliciter, clarifier, afficher = **engager** et créer la **confiance**



cf. Schutz : **Inclusion** (importance de chacun),
Contrôle (règles claires, compétences, valeurs ajoutée),
Ouverture (confiance)



contractualiser : les rôles & responsabilités

- Les 4 niveaux de responsabilités d'un livrable : la technique RACI

RESPONSABLE

- S'engage sur une livraison conforme aux objectifs
- Réalise, ou pilote la réalisation

AUTORITÉ

- Décide, arbitre, valide (et donc doit prévoir du temps et de la disponibilité !)
- Est responsable de la qualité du résultat

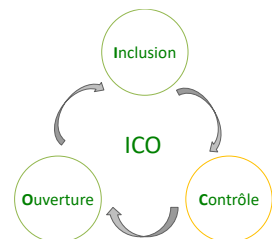
INFORMÉ

- A informer des décisions et/ou de l'avancement du livrable

CONSULTÉ

- Fournit de l'information, donne un avis consultatif

cf. Schutz : **Contrôle** (règles claires, compétences, valeur ajoutée)

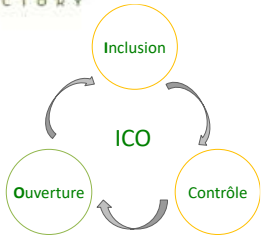


- Exemple de RACI d'un projet d'optimisation du panel fournisseurs

Acteur	Achats L. Dupuis	Etudes J. Demaon	Production K. Dgibuh	Fournisseurs I. N'Guyen
Livrables				
Inventaire des fournisseurs actuels	R	A, C	A, C	C
Questionnaire qualité validé	A, R	C	C	
Evaluation qualité complétée	A, R	C	C	C, I
Dossier d'appel d'offres validé	A, R	C	C	C
Proposition de choix terminée	A, R	C	C	C
Commande test passée	I	C	R, A	I
Evaluation commande test terminée	R	C	A	C
Panel sélectionné	R	I	A	C
Liste de référencement complétée	A, R	I	I	I
Contrats cadre signés	A, R	C	C	C
Information interne diffusée	A	R	R	

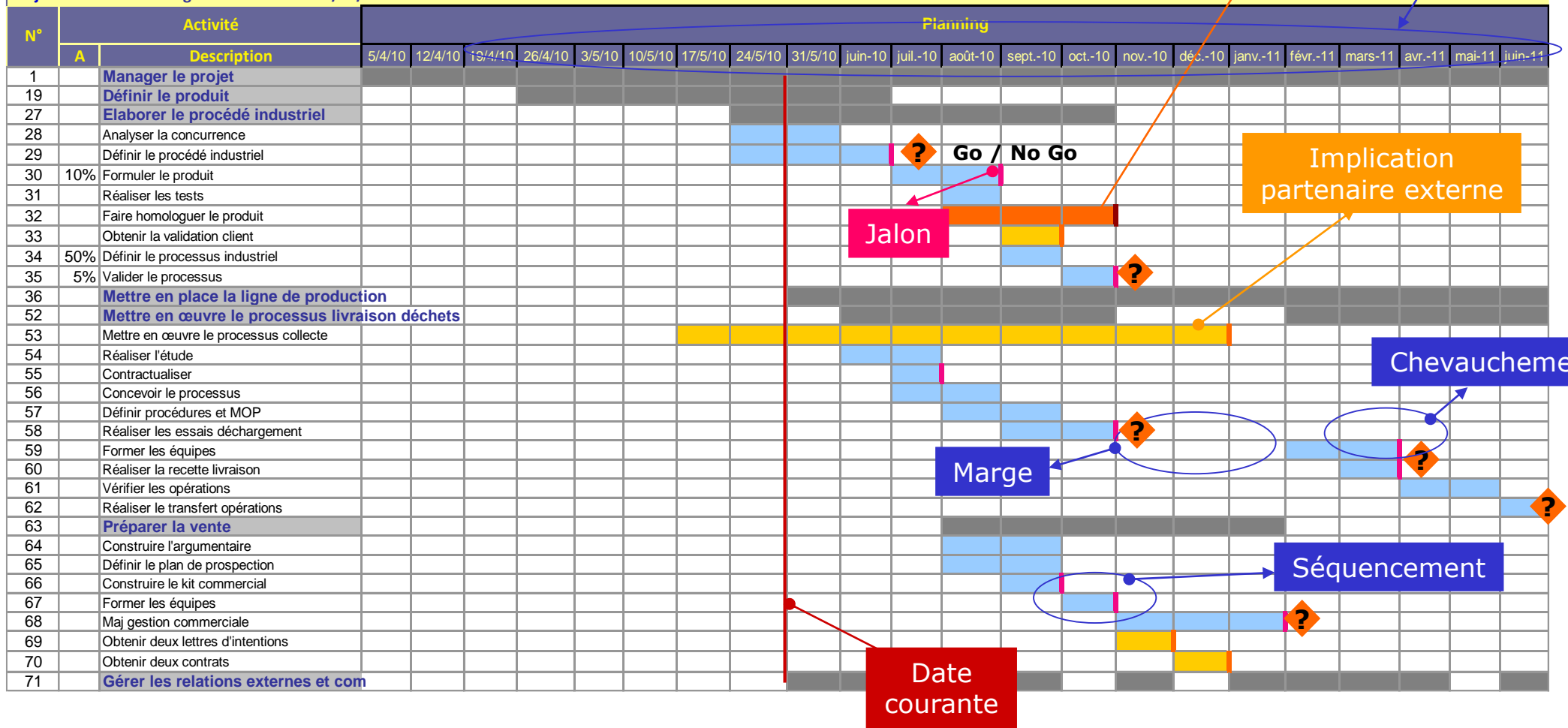
- Analyse du RACI :
 - ✓ Vérifier qu'il y a bien 1 et 1 seul A par livrable
 - ✓ Vérifier qu'il y a 1 R par livrable
 - ✓ Vérifier le nombre de R par colonne : si trop de R, risque sur la disponibilité...

contractualiser : le **planning**



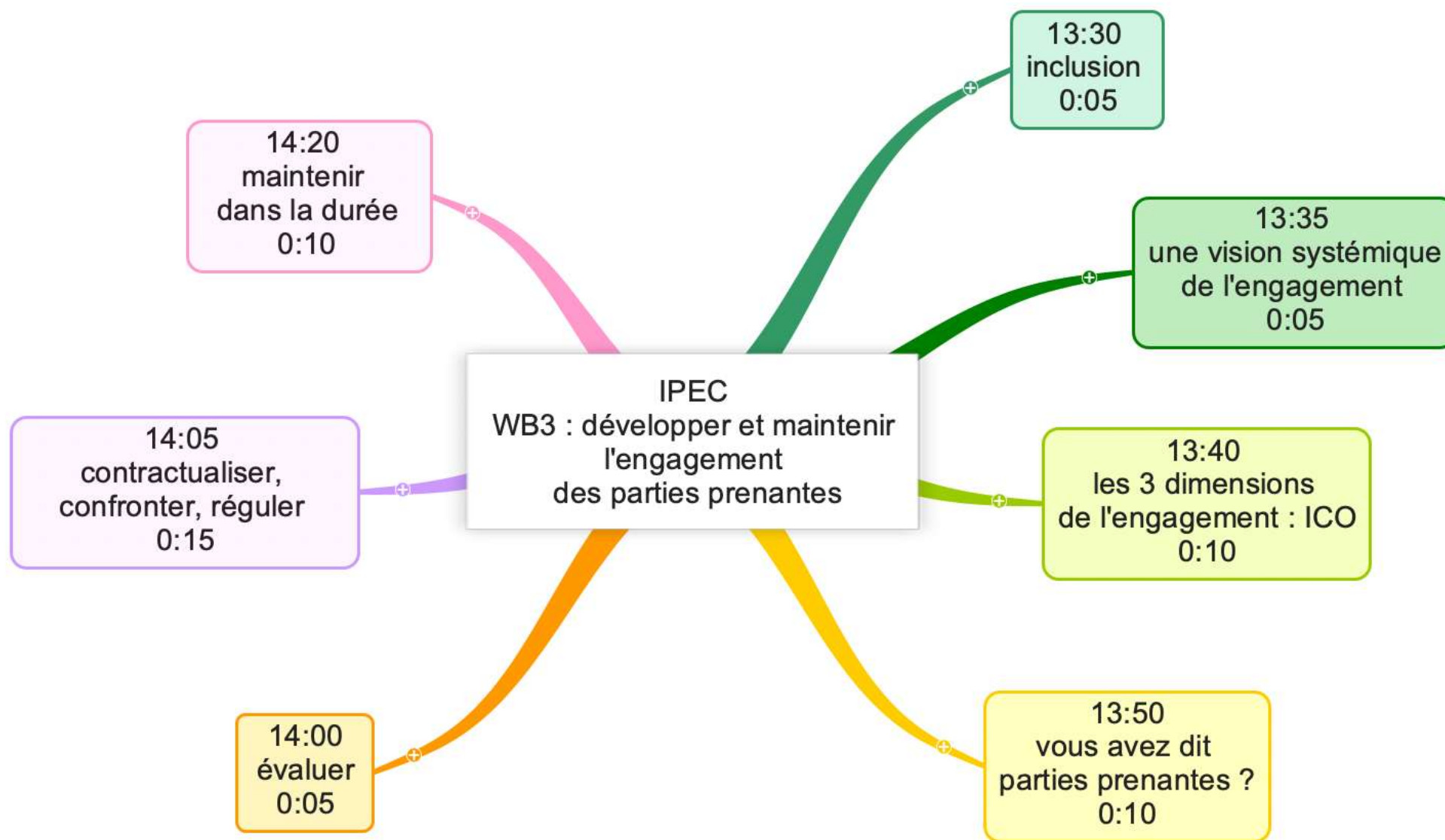
- partager les engagements réciproques
- matérialiser et partager les interdépendances

Projet OMEGA : Planning de référence au 20/04/10



contractualiser : et aussi...

- les processus et les critères de décision
- les modes de pilotage, de coordination et d'animation du projet
- le plan de communication
- ...



prendre soin du **moteur** !

- révision régulière
- attention à ne pas **caler** !



can't measure can't manage

- l'engagement se pilote comme tout autre paramètre
- l'évaluer, le mesurer, c'est en faire un sujet d'attention



	Contenu	Coûts	Délais	Climat
Situation d'ensemble	😊	😊	😊	😊

Délais	Définir	Démarrer	Planifier	Réaliser	Clore
Fin prévue	30-mars-10	30-avr.-10	30-juil.-10	30-mars-10	30-juin-09
Fin revue	30-mars-10	30-avr.-10	30-août-10	30-mars-10	30-juin-09
Ecart (sem)	0	0	4	0	0

Contenu : Avancement des livrables par lot

Commentaire

Progression satisfaisante malgré un planning très tendu
Fort engagement des équipes
Vigilance de mise sur l'avancée de Ramastou

Livrables majeurs

Réalisés
Procédé industriel validé
Essais déchargement OK

En cours
Formation commerciaux
Signature premiers contrats

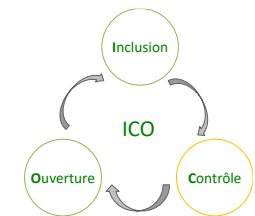
A venir
Réception machines production

Description du risque	Evaluation			Situation	
	I	P	C	Etat	T
R1 Les consignes de tri ne sont pas respectées par les usagers (cause : manque d'information ou trop contraignant)	5	3	15	M	→
R2 Le produit ne séduit pas les industriels des engrais (causes: qualités intrinsèque ou pression de la concurrence)	5	3	15	D	↗
R6 Ramastou n'est pas prêt à temps pour la collecte (cause : retard sur mise au point du processus)	4	4	16	D	↗

Projet OMEGA : suivi budgétaire par direction (en j.h)

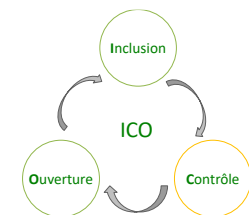


climat relationnel, niveau d'engagement... : indicateur parfaitement subjectif... et essentiel !



réveiller les parties prenantes

- **avant** chaque début d'étape, phase, engagement...
 - ✓ prévenir
 - ✓ rappeler les informations clés
 - ✓ (re)vérifier que tout est ok (feedback)



garder toute le monde à bord

- rappel : le syndrome TGV

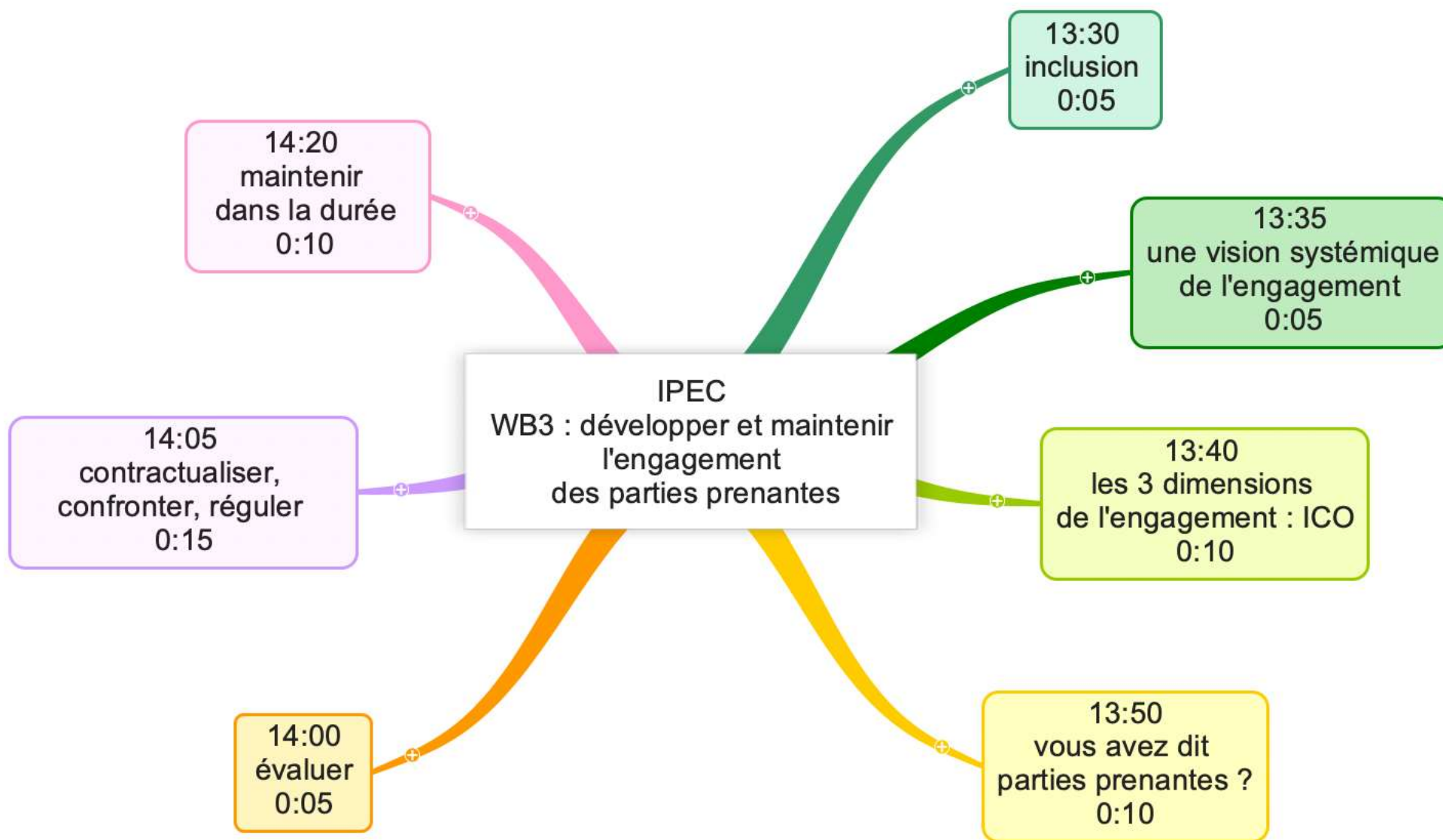


- pour ne pas me retrouver seul à bord, je vérifie régulièrement :
 - ✓ que tout le monde est toujours à bord (informé, concerné, impliqué...)
 - ✓ que chacun.e est bien installé.e (qui a besoin de quoi ?)
 - ✓ que les enjeux, les objectifs et l'itinéraire sont toujours partagés
 - ✓ que les contrats sont toujours ajustés
 - ✓ ...
- c'est le checkup régulier !

revue de projet,
entretiens,
baromètres,
pause café,
appels gratuits...

ressources (inclus webinaires précédents)

- livres
 - ✓ Will Schutz : l'Élément Humain
 - ✓ 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