

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. Entretien 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 "

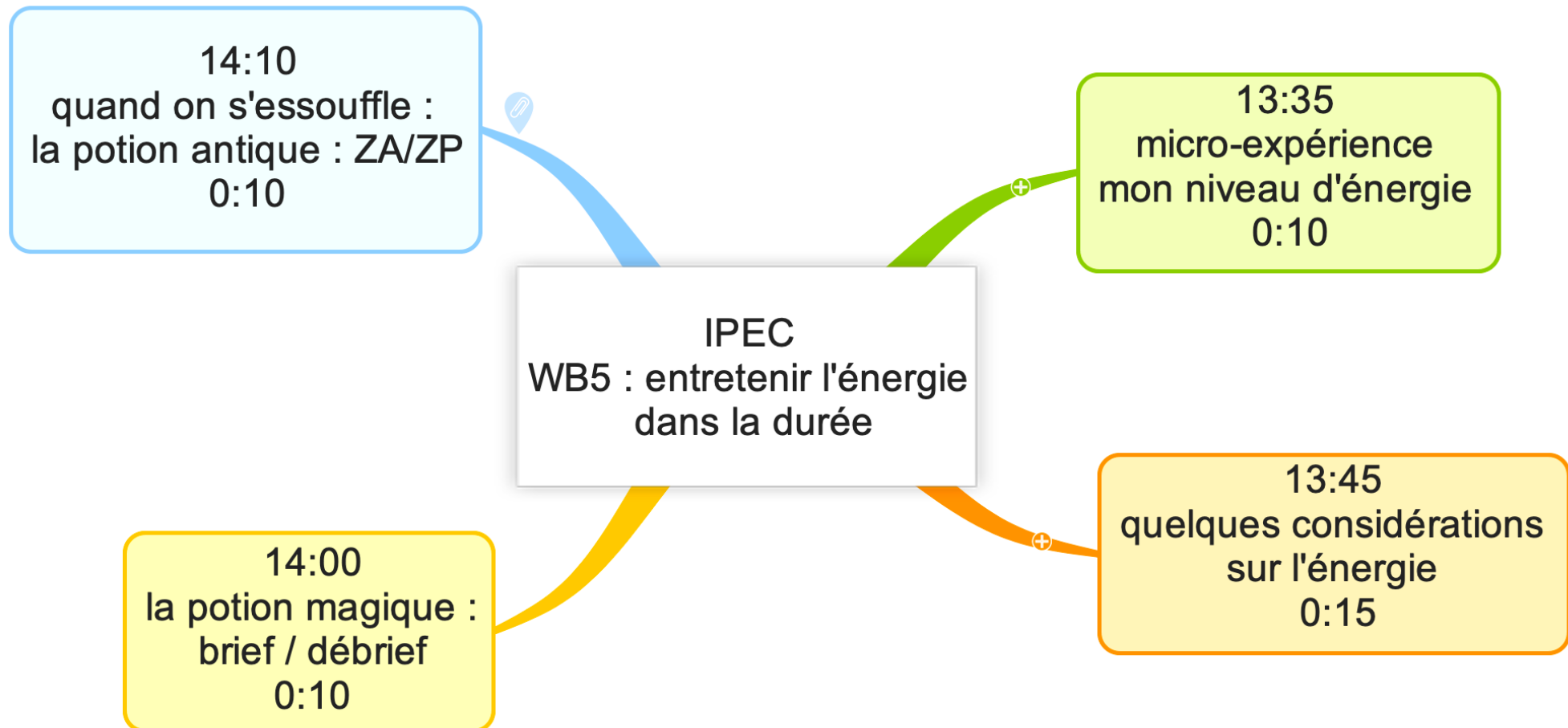


entretenir l'énergie d'une équipe projet
dans la durée

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

préambule

- vous êtes en responsabilité et/ou membre d'une équipe projet
- ou manager d'équipiers engagés sur des projets
- sujet majeur en présentiel, encore plus en distanciel !



- 1 mn pour réfléchir :
 1. de 0 à 10, mon niveau d'énergie aujourd'hui ?
 2. si je ne suis pas déjà à 10, de quoi j'aurais besoin pour m'en rapprocher ?

- merci de démarrer provisoirement votre vidéo

- 3,2,1... à vos doigts !

=> conclusion :

- ✓ chacun sait répondre... aux 2 questions !
- ✓ c'est très facile d'avoir une " météo " instantanée d'un collectif
- ✓ ça fonctionne aussi bien en présentiel qu'à distance
- ✓ et ça nous donne plein d'informations utiles

à retenir : **vous** d'abord !

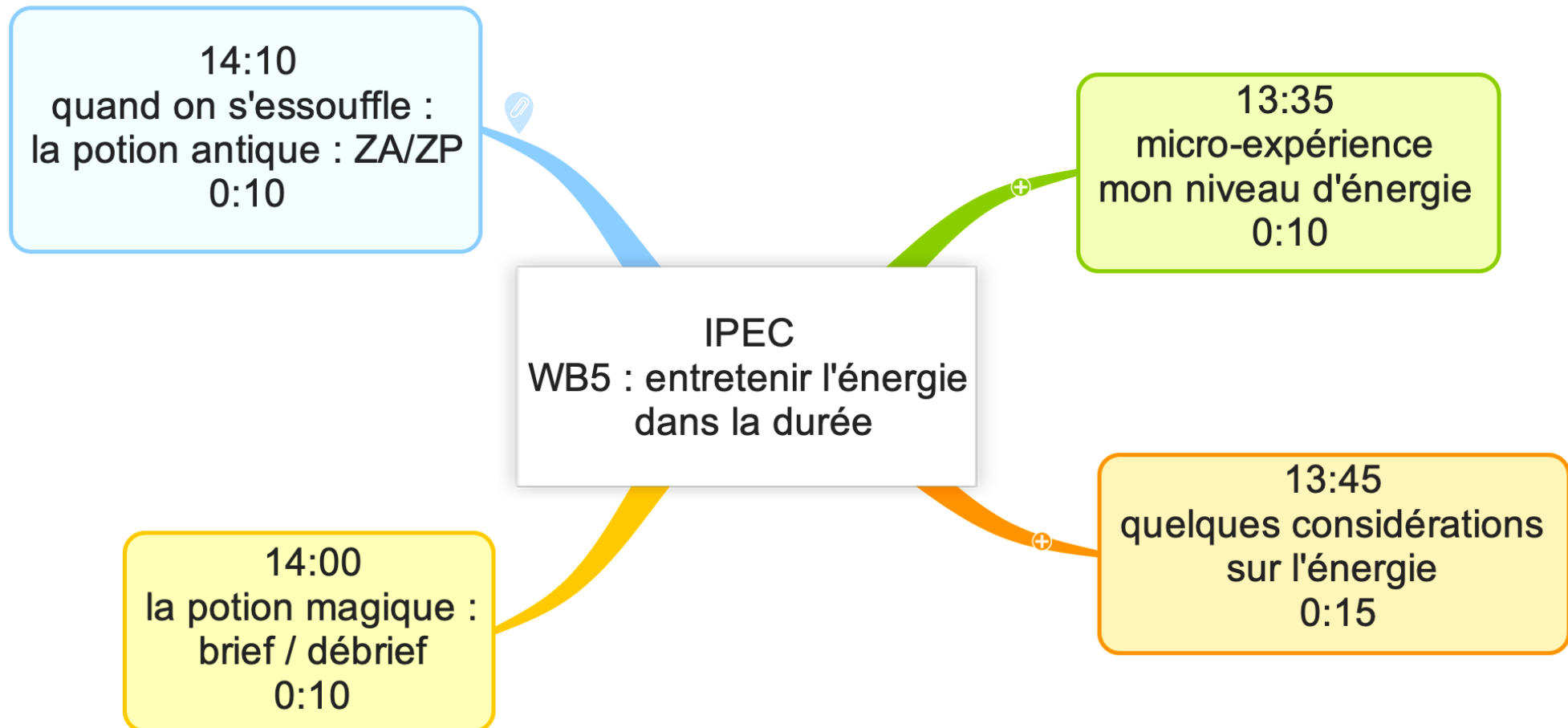


comme en **avion** !

vos questions pour ce webinar ?

c'est parti pour le tchat...





un moteur...



qui s'alimente,
et se révisé régulièrement
(intention & attention)

can't measure, can't manage

- oser en faire un sujet **explicite**, sans tabou (permission / protection)
- pour piloter votre énergie collective => **indicateur dans votre TDB**
- de 0 à 10, que est le niveau d'énergie de mon équipe, en ce moment ?
- évaluation parfaitement subjective, mais qui permet **l'échange** et **l'action**



c'est simple : 1, 2, 3... **à vos doigts !**

can't measure, can't manage

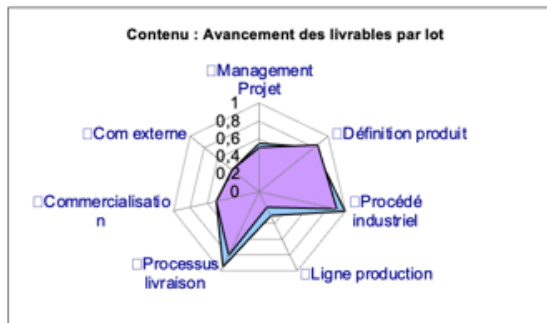
- tout comme le climat relationnel et l'engagement, le niveau d'énergie se pilote comme tout autre paramètre
- l'évaluer, le mesurer, c'est en faire un sujet d'attention

	Contenu	Coûts	Délais	Climat	Engagement
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

Commentaire

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



Livrables majeurs

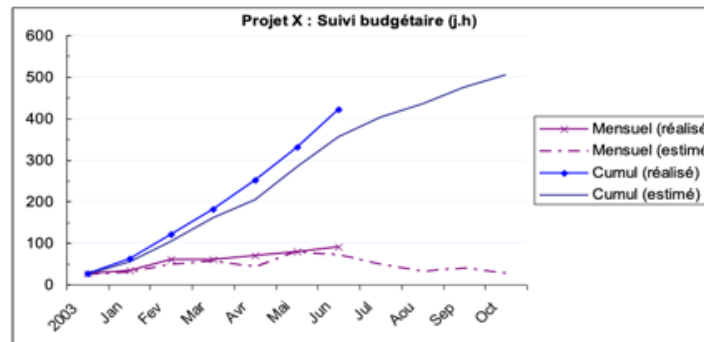
Réalisés
Procédé industriel validé
Essais déchargement OK

En cours
Formation commerciaux
Signature premiers contrats

A venir
Réception machines production

climat relationnel,
niveau d'engagement,
énergie... :
indicateurs parfaitement
subjectifs, et essentiels !

	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	↗

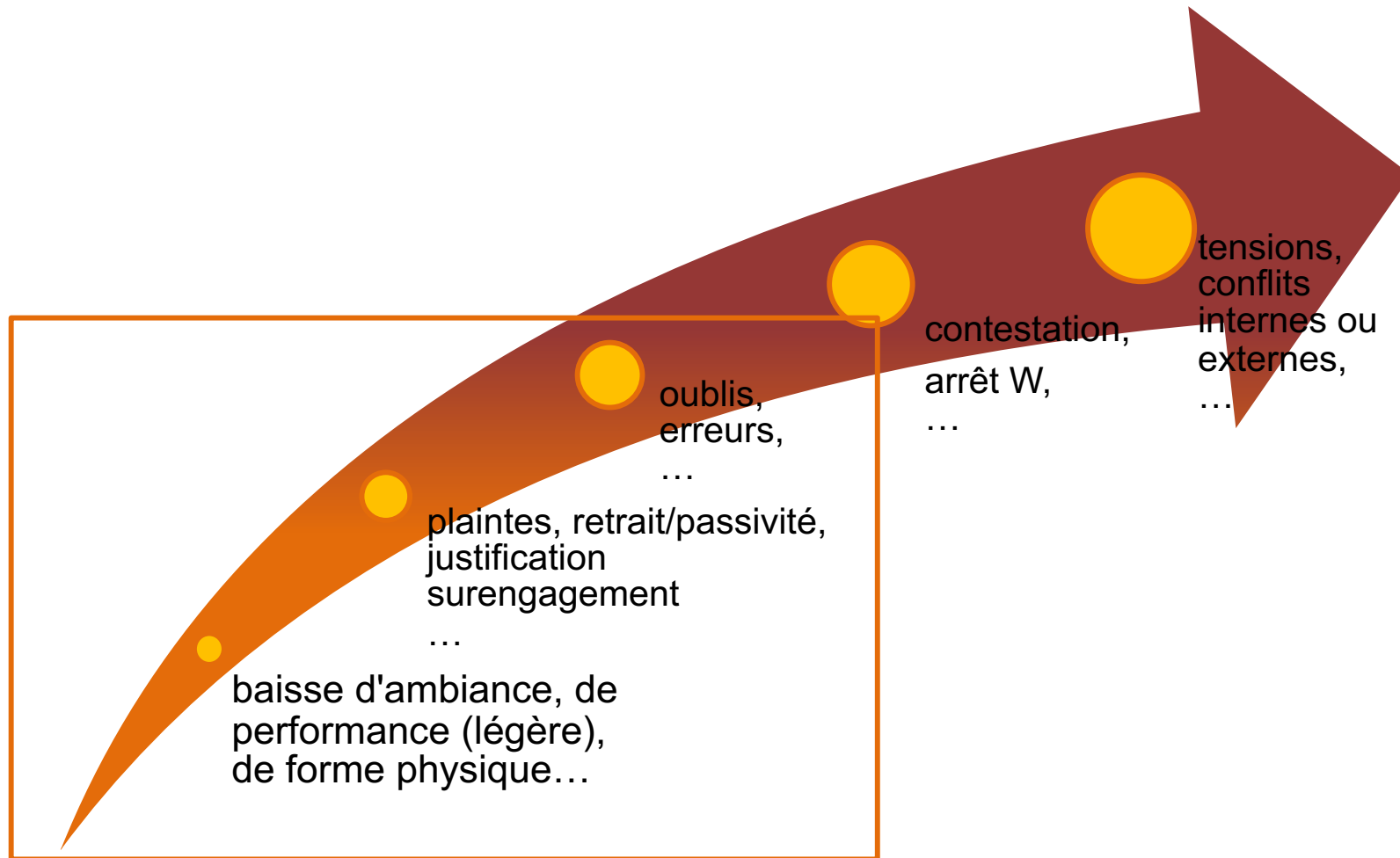


personne n'est
100% motivé, 100% du temps...
surtout sur un marathon !



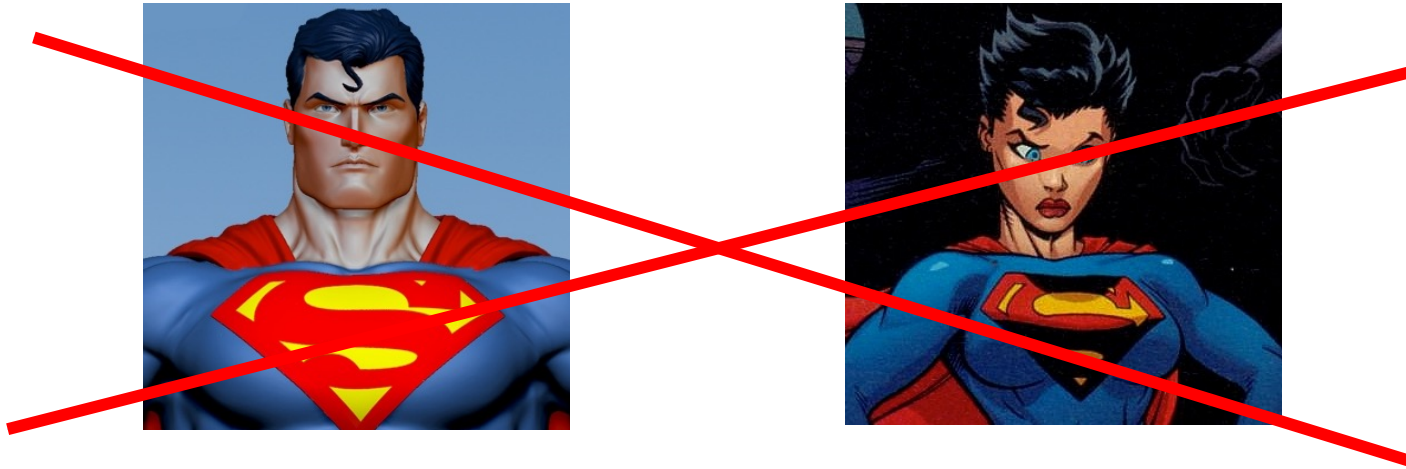
je normalise, j'intègre, j'anticipe,
j'accompagne les baisses de régime
(y compris " saisonnières " ...)

je repère les signaux faibles



j'investigue & je **régule**

j'en fais une affaire collective !



- tous concernés & impliqués, pas que le leader / manager !
- s'aligner en collectif :
 - ✓ processus : partage de représentation & RIP (cf. WB2)
 - ✓ contenu
 - ce qui est important pour moi dans le fonctionnement d'une équipe ?
 - ce qui me donne de l'énergie dans une équipe ?
 - ce qui m'en pompe ?
 - comment je peux contribuer à entretenir une bonne énergie ?
 - ✓ débrief : nos règles communes, nos modes de fonctionnement, d'alerte...

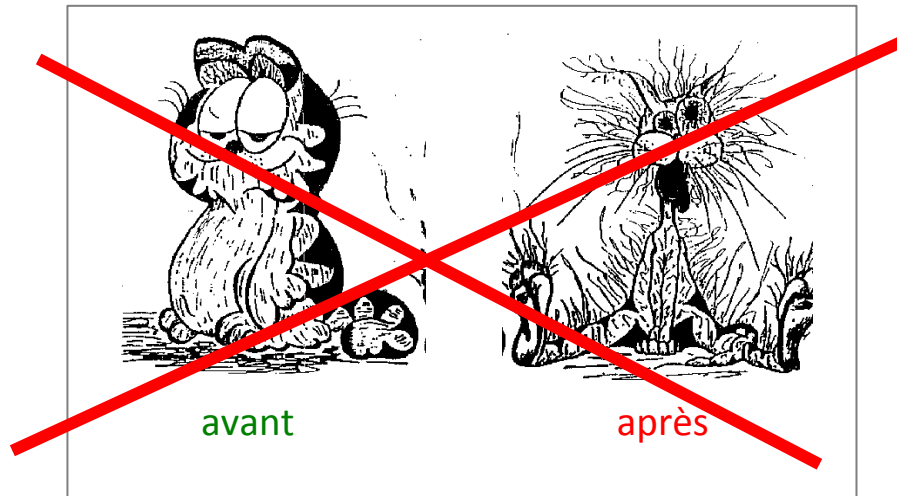
j'identifie et j'alimente quelques sources d'énergie

- les ~~produits dopants~~ 😊
- éradiquer les ~~petits cailloux~~ => soulager " les pieds "
- ~~vision~~ partagée => ce qui nous relie
- adéquation ~~moyens / objectifs~~ => stress stimulant
- règles de ~~comportement~~ => sécurité affective
- ~~succès communs~~ => confiance
- ~~culture~~ commune => connaissance mutuelle, cohérence, fluidité
- ~~rituels~~ collectifs, jalons => appartenance & rythme
- ~~espaces~~ de respiration => temps " informels ", même en visio
- compétence de ~~régulation~~ => flexibilité, adaptation
- ...

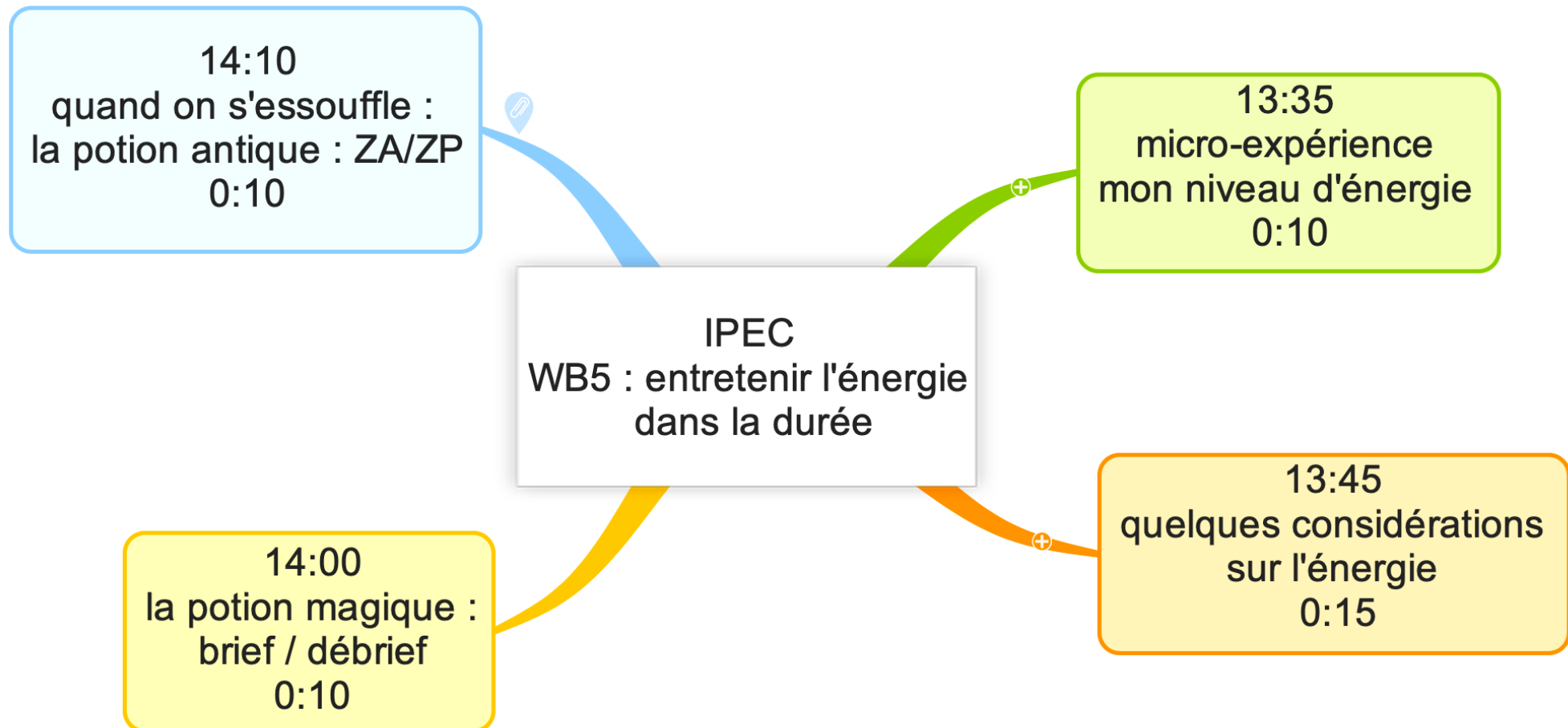
instaurer / renforcer les rituels

- enjeu des rituels :
 - ✓ r(e)donner des repères,
 - ✓ garder le lien,
 - ✓ recueillir du feedback
- contexte d'instabilité, incertitude, distance... :
renforcer les interactions, individuelles & collectives
- adapter selon les besoins de chacun, et réajuster régulièrement
- pensez à l'appel " gratuit " : pas d'autre objectif que de " veiller sur "
- exemples de rituels :
 - ✓ points individuels / collectifs
 - ✓ rituels " informels " : café, fin de semaine...
 - ✓ visio pour mise à jour d'outils collaboratifs
 - ✓ session tops / flops de la période
 - ✓ ...

- du bon usage des visioconférences...



- 15 mn d'espace mini entre 2 visios
- pauses très fréquentes
 - 2/3 mn toutes les 30 mn
 - se lever
 - s'étirer
 - boire un coup
 - 10mn toutes les heures si > 2h
- slides explicites consignes, déroulés, transitions... (cf. ce webinar)
- un cadenceur (top toutes les 15 mn)
- pourquoi pas s'organiser pour participer debout et pas assis (parfois) ?
- principes basiques des réunions
 - nécessaire ?
 - avec qui ?
 - présence de tous sur toute la durée ? ou invités ponctuels ?
 - objectifs / résultat attendus clairs ?



comment éviter ça...



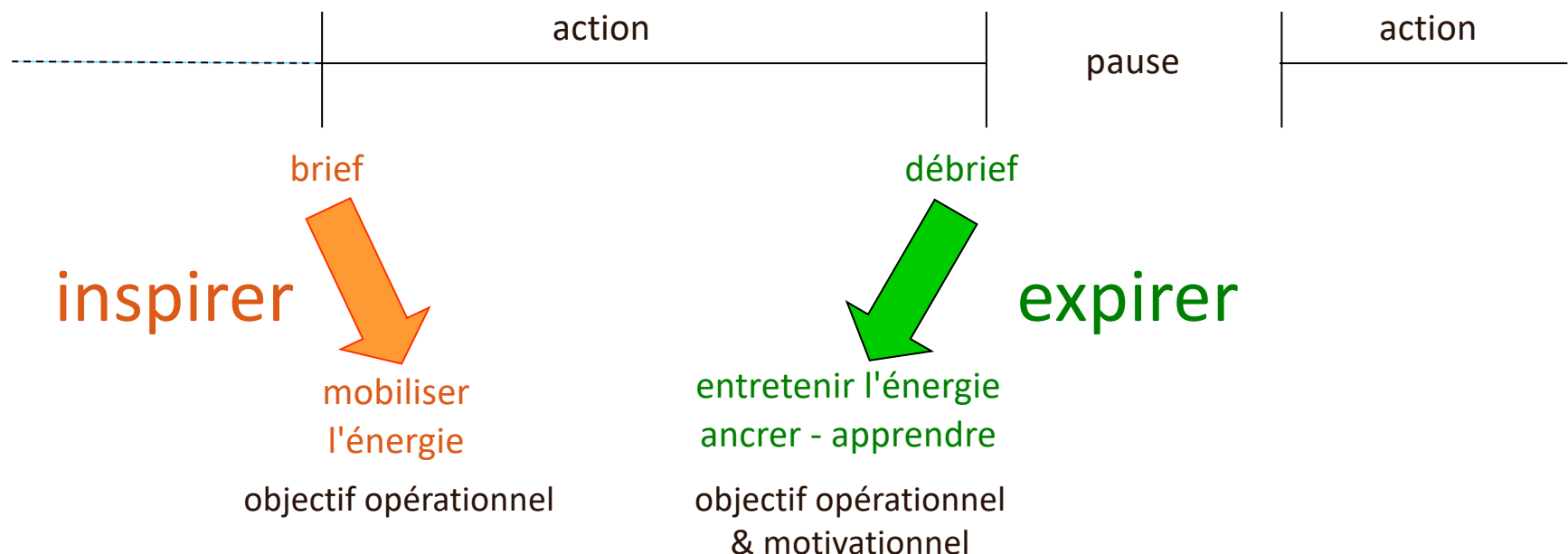
brief / débrief : la potion magique !

- une recette ancestrale, transmise de génération en génération...



brief / débrief : la potion magique !

- difficile de maintenir un niveau d'énergie élevé sur une longue période, risque de **monotonie** et **d'erreur**
- le **rythme** est l'une des clés pour **mobiliser** = maintenir le niveau d'énergie et de **motivation**
- le **brief** et le **débrief** sont donc 2 des outils essentiels à la performance

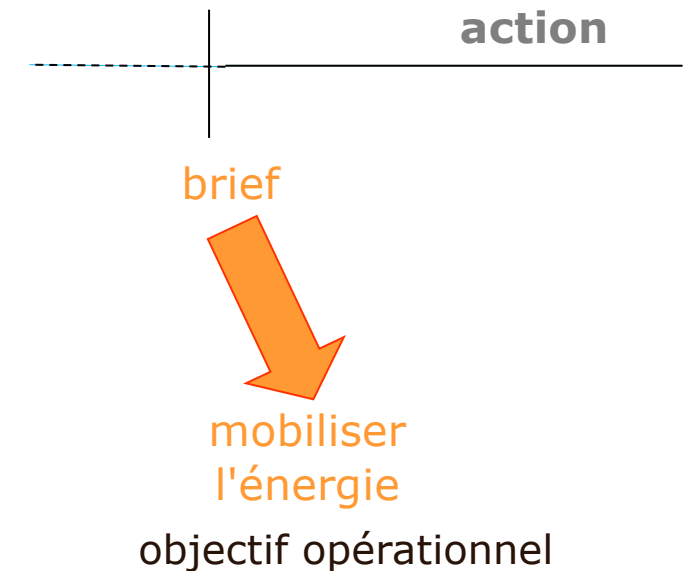


quelques repères pour un **brief efficace**

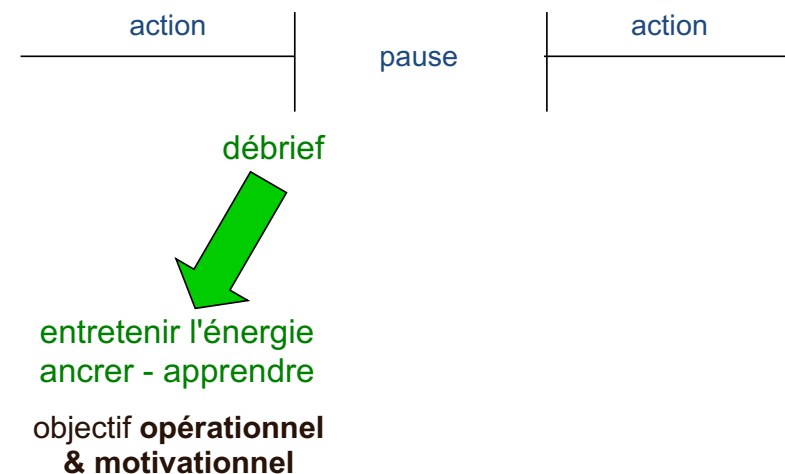
- enjeux : **mobiliser l'énergie** pour s'engager dans l'action
 - ✓ repartager les points clés, vérifier l'alignement,
 - ✓ lever les dernières incertitudes qui pénaliseraient l'action
 - ✓ NB : dans un brief, il n'y a pas de " découverte majeure " : c'est une reformulation de choses déjà dites

- technique : faire parler l'équipe (reformuler = s'approprier), et compléter si besoin
 - ✓ quels sont les enjeux de cette étape / phase... ?
 - ✓ les objectifs ?
 - ✓ les grandes étapes du plan d'action ?
 - ✓ les rôles et responsabilités, les attentes réciproques ?
 - ✓ les ressources à disposition ?
 - ✓ les points d'attention, de vigilance ?
 - ✓ y a-t-il des questions, des besoins particuliers ?
 - ✓ pourquoi nous allons réussir ? quels sont les points forts sur lesquels nous allons nous appuyer ?

- NB : planifier dès le brief la réunion de... débrief !

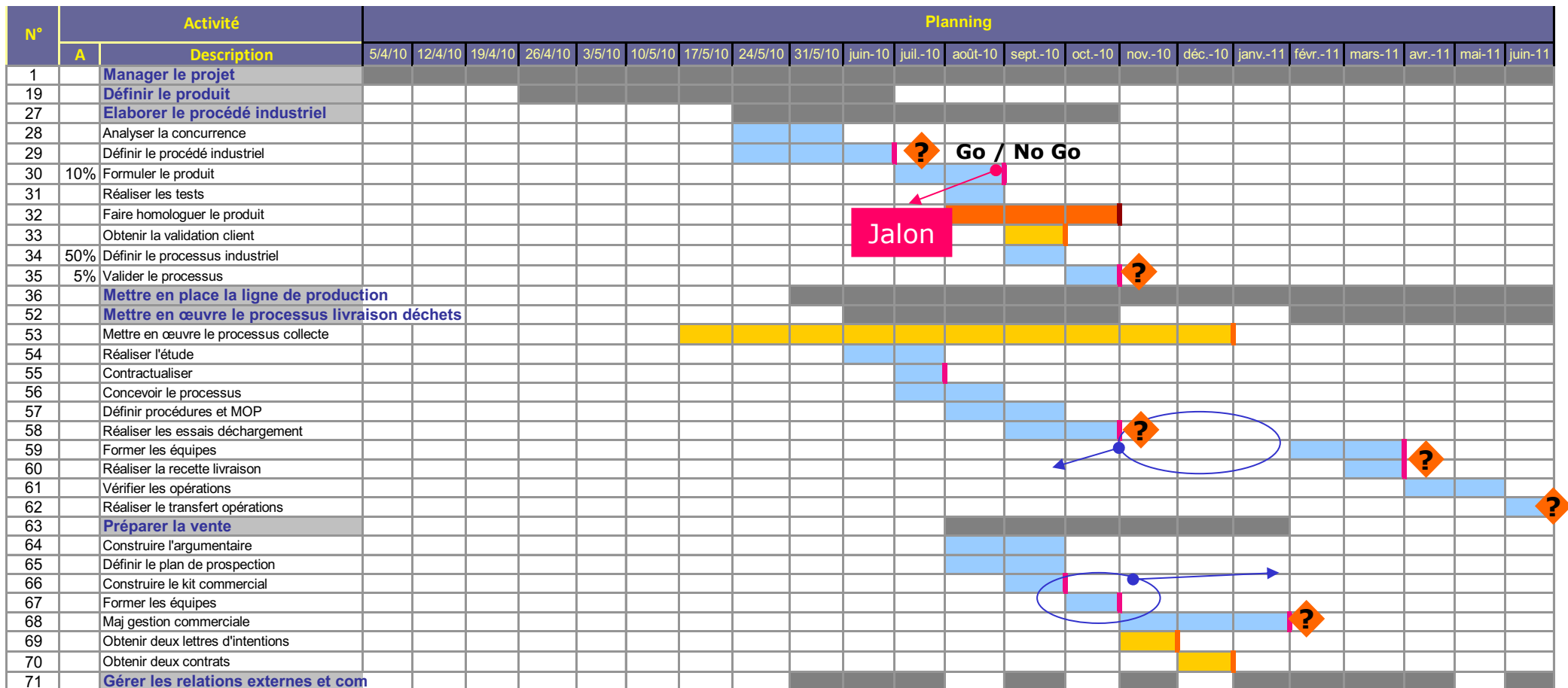


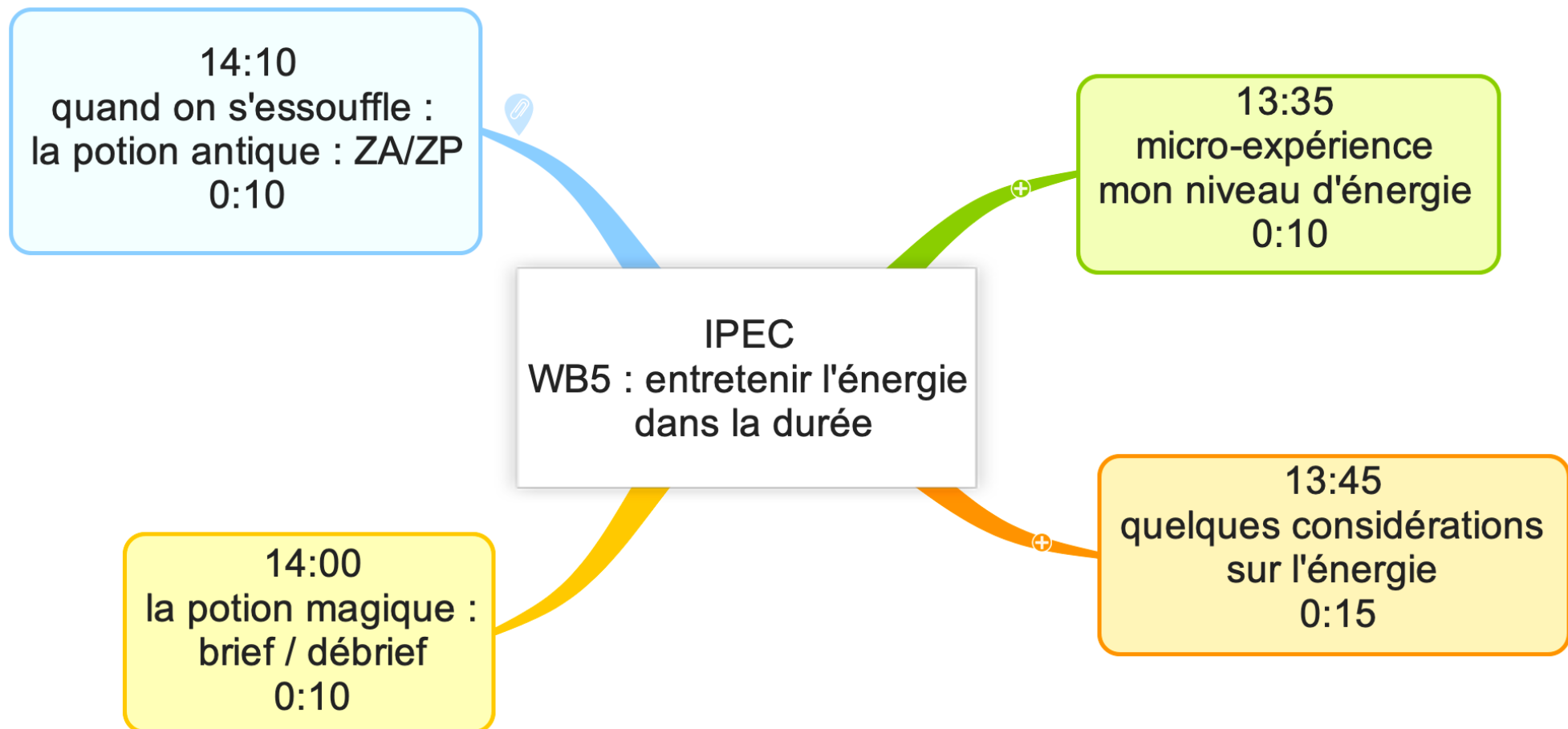
- enjeux : prendre du recul, observer, **ancrer, amplifier, créer l'appropriation...**
- technique : **faire raconter l'histoire !** (en collectif et/ou individuel)
 - ✓ de quoi es-tu le plus content sur cette action ?
 - ✓ raconte moi ! que s'est-il passé ? qui, quoi, où, quand, comment, combien...
 - ✓ c'était comment pour toi ? tu t'es senti comment ?
 - ✓ qu'as-tu réussi ? comment as-tu fait ?
 - ✓ et ça a donné quoi (toujours bien vérifier les résultats concrets) ?
 - ✓ quelles qualités as-tu mobilisées ? quels soutiens as-tu mobilisés ?
 - ✓ qu'est-ce que ce succès dit de toi / de nous ? de notre équipe ?
 - ✓ comment as-tu envie de capitaliser, d'amplifier ?
pour toi, pour l'équipe ?
 - ✓ que voudrais-tu améliorer ?
comment vas-tu faire ?
 - ✓ comment je peux t'aider ?
 - ✓ que gardes-tu de notre échange ?



en projet : que des opportunités !

- le **planning** montre toutes les occasions de brief / débrief
 - ✓ début / fin de phase
 - ✓ jalons critiques
 - ✓ etc.
- à mettre dans les agendas dès le **début** du projet





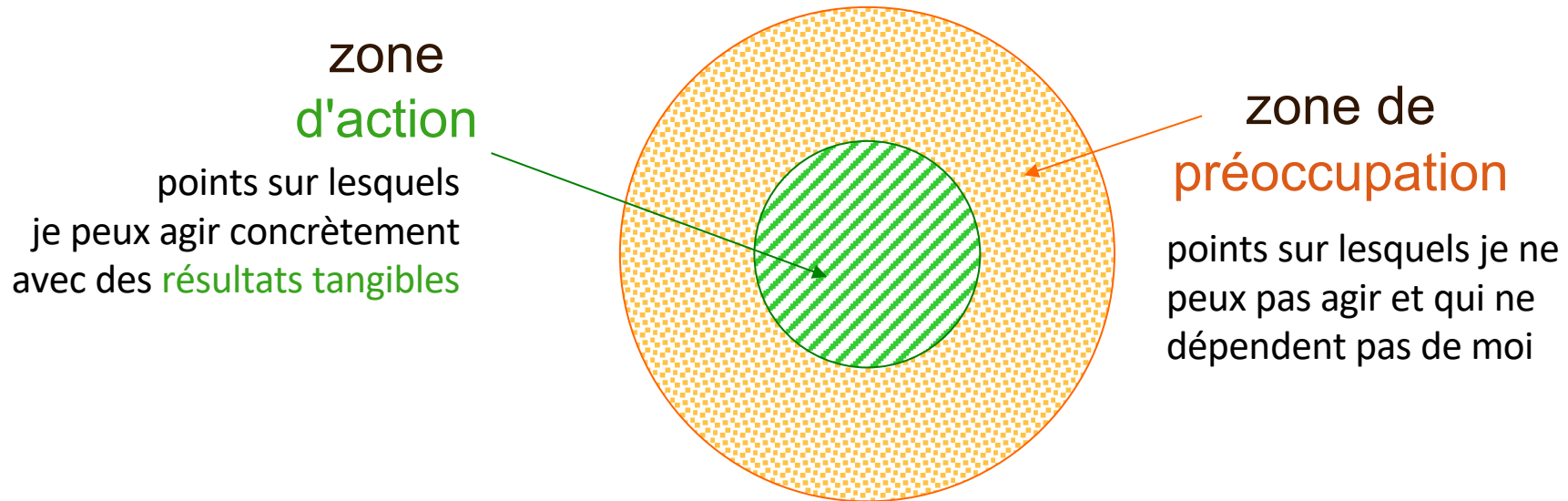
me focaliser sur ma zone d'action vs zone de préoccupation



pour limiter la démobilisation, les pertes d'énergie,
l'inefficacité, le stress, la démotivation...

zone d'action / zone de préoccupation

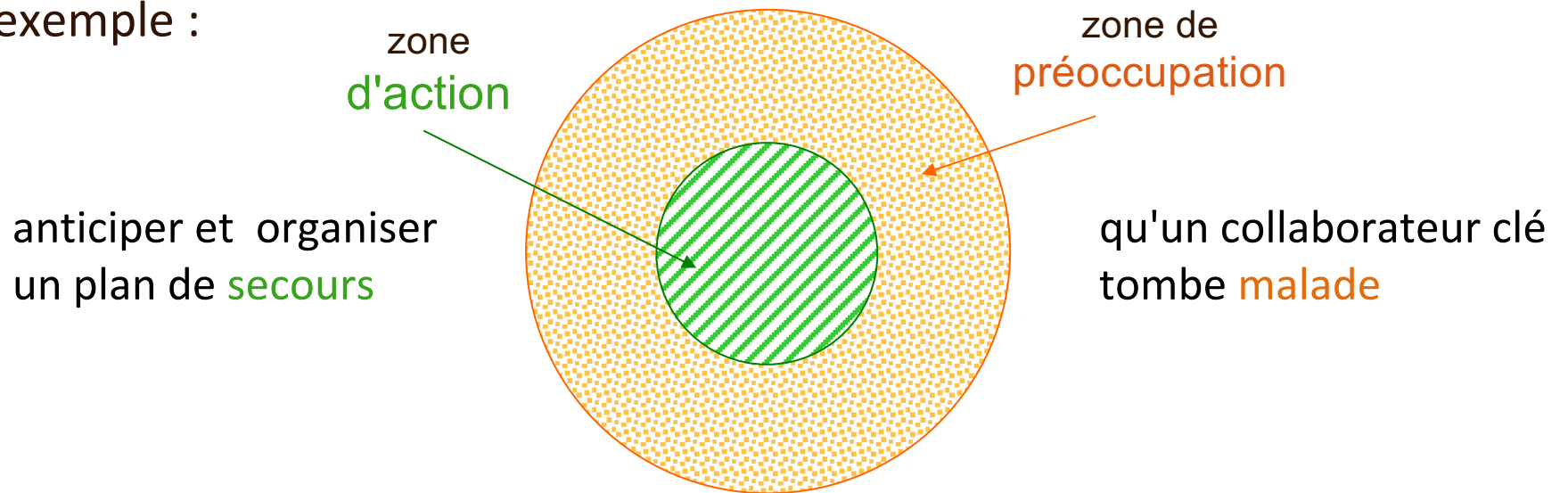
- je pose sur des post-it tous les sujets qui me **préoccupent** et je les classe en 2 catégories :



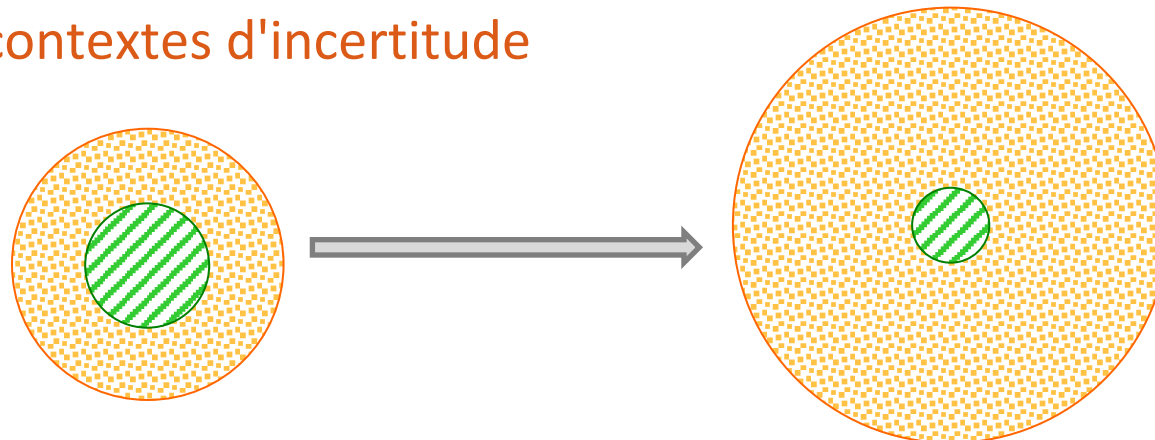
	ZA	ZP
j'agis	OK	risque d'usure...
je n'agis pas	pourquoi ?	lâcher-prise

zone d'action / zone de préoccupation

- exemple :



- impact des contextes d'incertitude



zone d'action / zone de préoccupation

- nous concentrer sur notre zone d'action pour
 - ✓ limiter la " gamberge "
 - ✓ couper les plaintes récurrentes & " toxiques "
 - ✓ être efficace / avoir de l'impact
 - ✓ entretenir ma motivation et donc mon " estime de soi "
- élargir ma zone d'action en :
 - ✓ en développant mes compétences
 - ✓ en demandant du soutien à d'autres relais
 - ✓ attendant le " bon moment "
 - ✓ ...
- lâcher prise sur ma zone de préoccupation, et patienter, parfois le monde change !

=> à faire pour soi, pour un équipier, en collectif

can't measure,
can't manage

j'en fais une
affaire collective

nous identifions / alimentons
nos sources d'énergie!

j'utilise
régulièrement
ZA/ZP

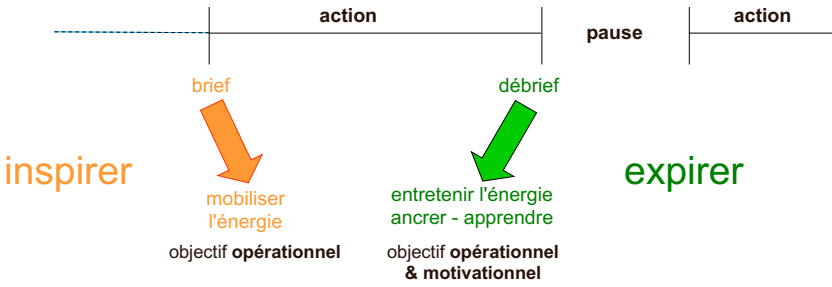


je repère les
signaux faibles,
et je régule

je repère les
signaux faibles,
et je régule

j'use et j'abuse du
brief/débrief

j'intègre, j'anticipe, j'accompagne
les baisses de régime



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) – NB : approche marketing à transposer aux contextes de changement
 - 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