

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 "



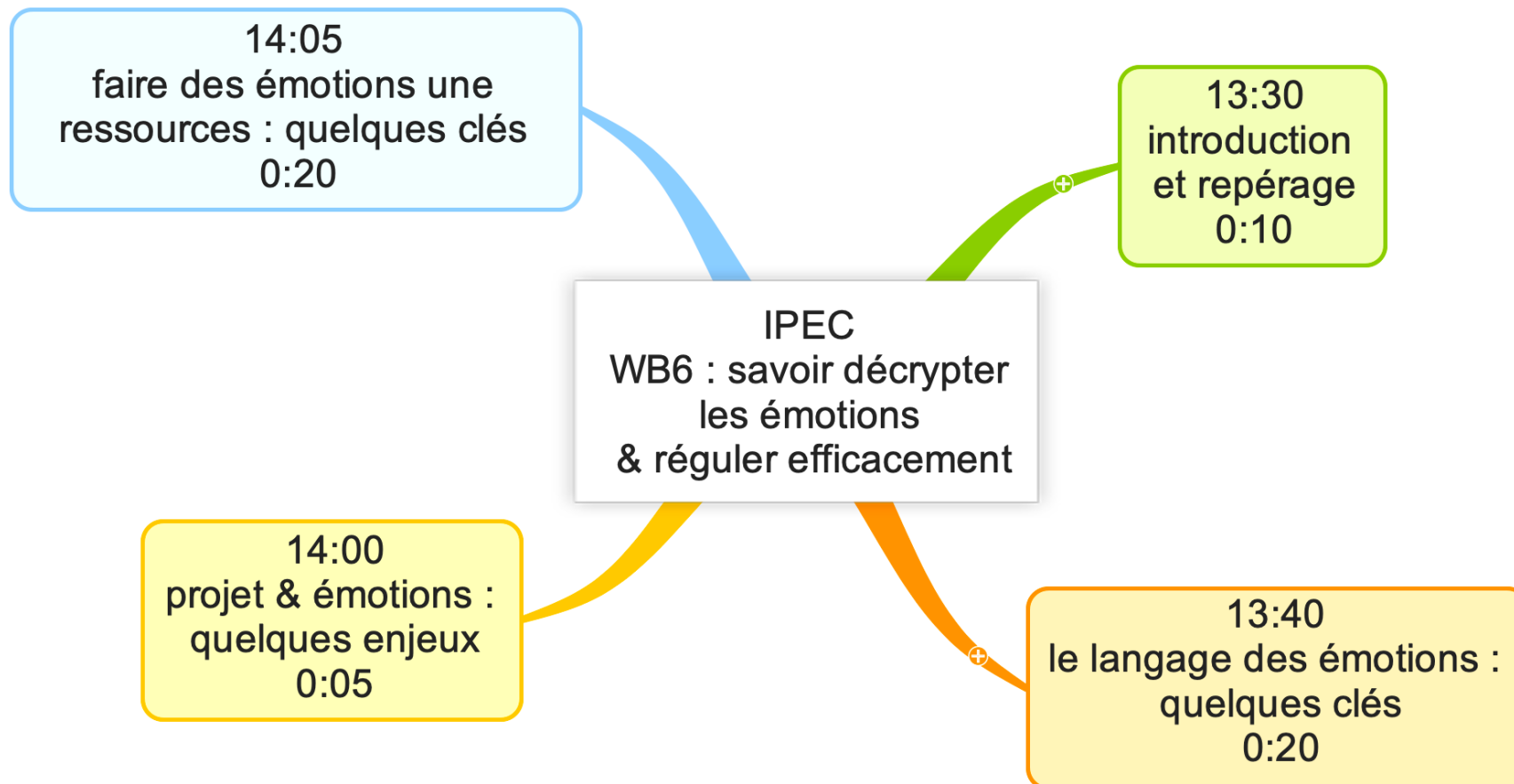
savoir **décrypter** les émotions
& **réguler** efficacement

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

vos questions pour ce webinaire ?

c'est parti pour le tchat...





les émotions, ou l'histoire de l'éléphant (rose) au milieu de la pièce



émotions = qualités émergentes des **interactions**

l'indifférence et la négation des émotions mène tout droit à la déshumanisation et à la barbarie

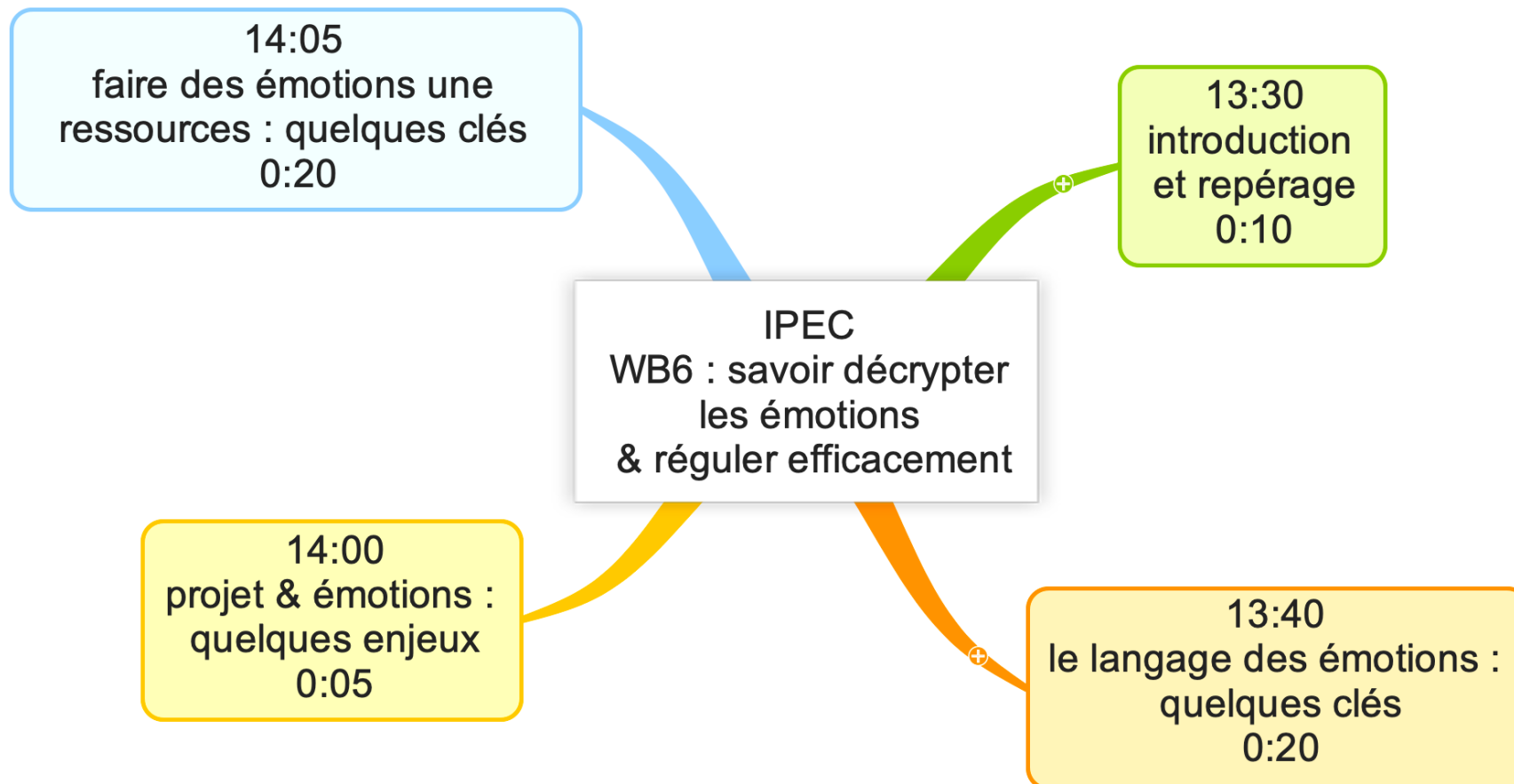
- à ne pas confondre avec le sang-froid : savoir faire abstraction des émotions lorsqu'il s'agit d'agir : c'est l'exemple des médecins urgentiste, des pompiers, des secouristes.
- dans ces situations, c'est l'entraînement qui permet de surmonter l'émotion - et c'est après l'action qu'elle est exprimée et régulée parfois avec l'aide d'un soutien psychologique.

repérage

- regardez [cette vidéo](#) (1"21 à 2"54)
- et repérez toutes les émotions exprimées par les personnages...

- c'est parti pour le tchat...



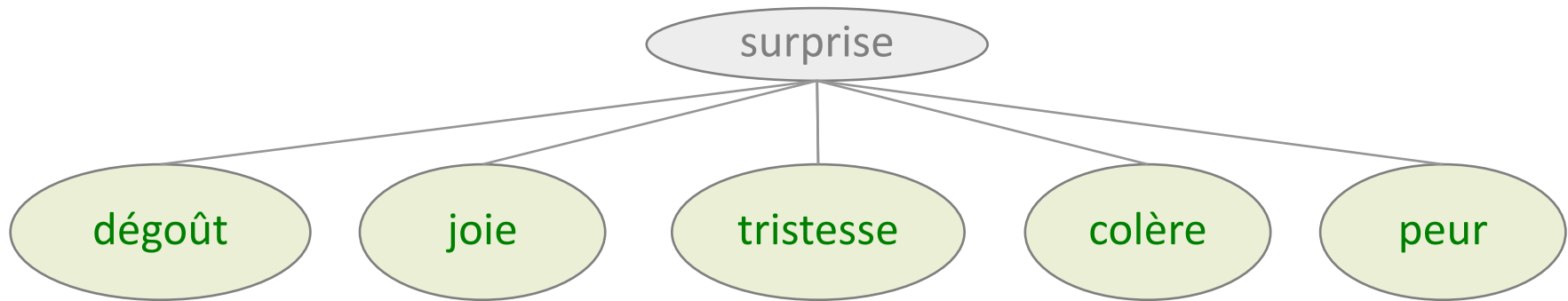


le langage des émotions



le langage des émotions

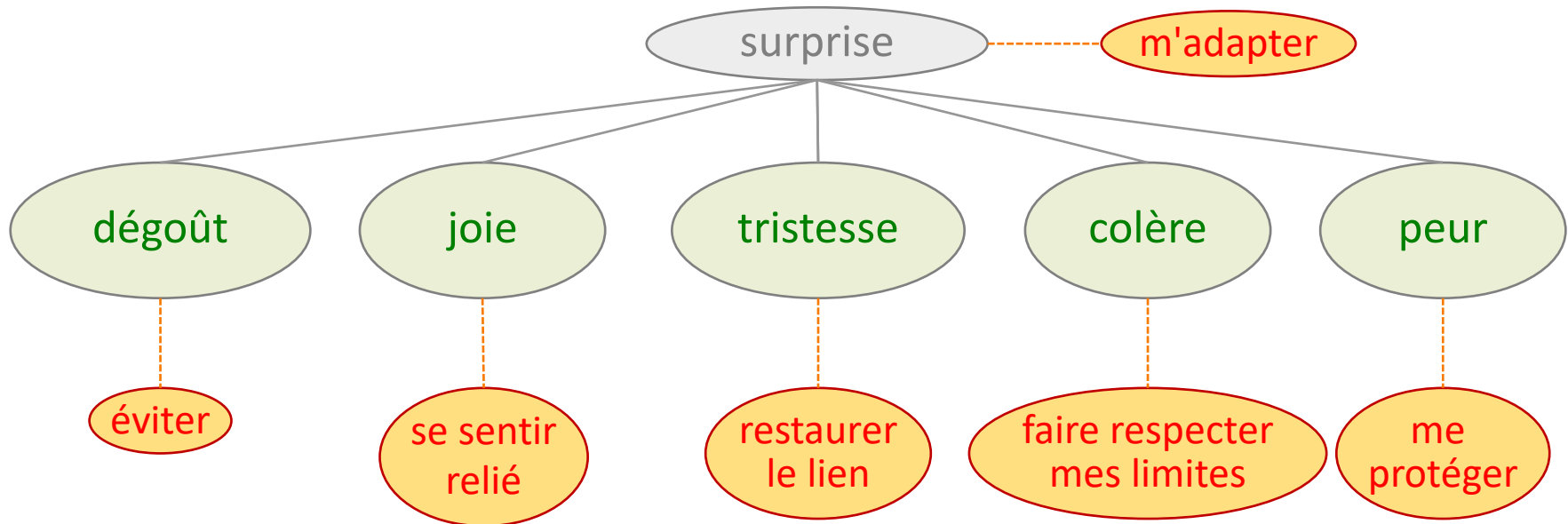
- Les 6 émotions fondamentales (d'après Paul Ekman)



- L'émotion est le moteur de notre **adaptation**, de notre **survie** (changement = émotion = adaptation)
 - ✓ émotion = é-motion = ce qui met en **mouvement**
 - ✓ l'émotion est instantanée, immédiate, incontestable
 - ✓ l'émotion est source d'énergie
 - ✓ l'émotion oriente
 - ✓ **distinguer** l'émotion de son mode d'expression, qui doit être acceptable
- L'émotion est **universelle**
 - ✓ elle n'est pas culturelle, tout être humain ressent des émotions
 - ✓ elle touche à notre humanité la plus profonde (patrimoine commun)

le langage des émotions

- la plupart des émotions nous pousse à l'action



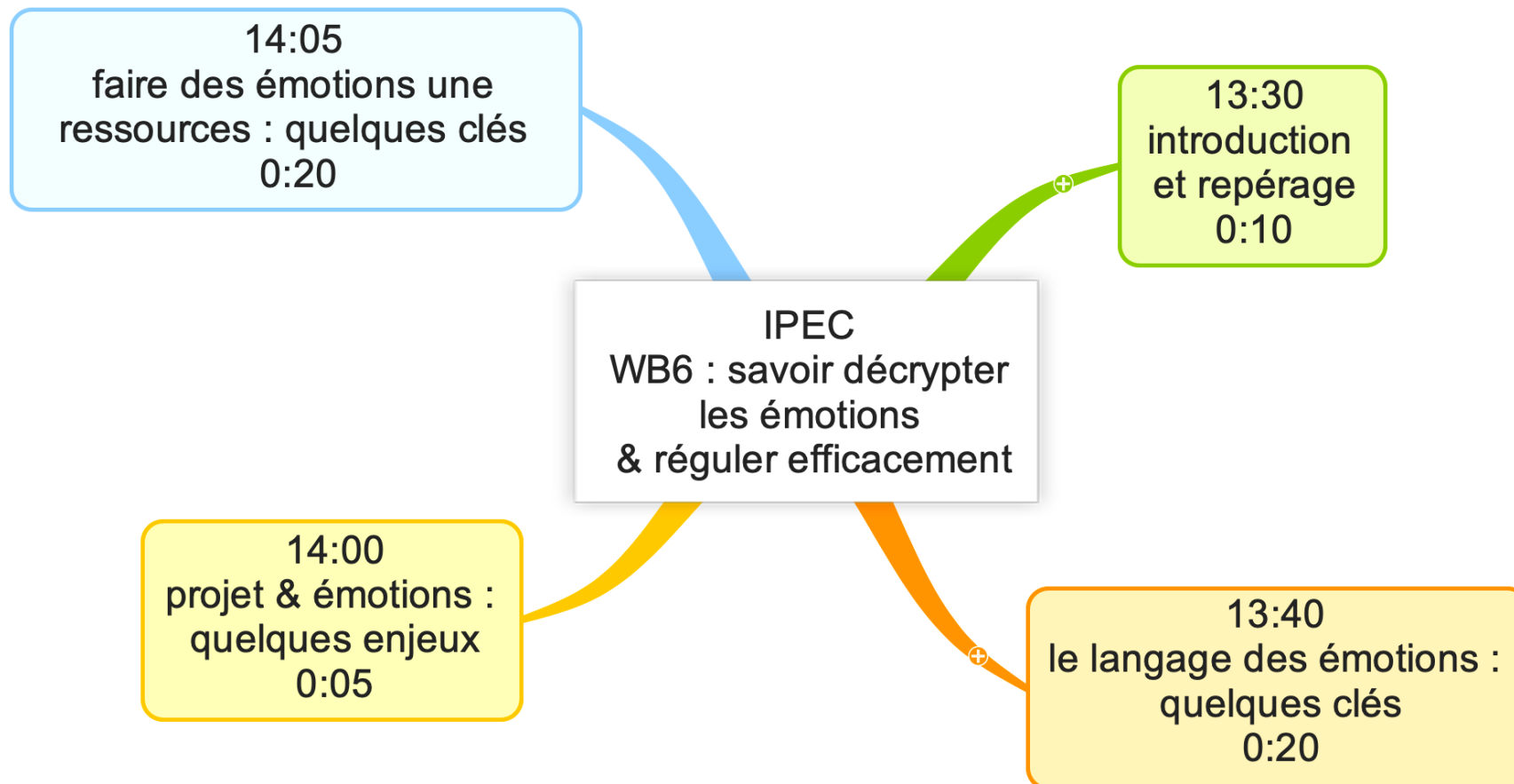
le langage des émotions

- nos émotions nous donnent des informations d'une **valeur inestimable** pour nous permettre de **nous adapter** à notre environnement
- la surprise
 - ✓ m'informe que ne suis plus en phase avec mon environnement
 - ✓ me connecte à un besoin d'ajustement, d'adaptation
- le dégoût (rejet)
 - ✓ me protège d'un inconfort, d'un désagrément, que quelque chose n'est pas à mon goût
 - ✓ me connecte à un besoin de protection
- la joie
 - ✓ me met en lien avec mon environnement, m'ouvre à l'extérieur, me connecte à un carburant
 - ✓ nourrit mes besoins
- la colère
 - ✓ me reconnecte à mon énergie / mes ressources dans une situation d'urgence menant vers la confrontation, l'affrontement
 - ✓ me connecte à un besoin de protection et d'affirmation
- la peur
 - ✓ m'informe d'un danger perçu, mobilise mon énergie pour me protéger, me préserver
 - ✓ me connecte à un besoin de sécurité
- la tristesse
 - ✓ m'informe d'un manque, d'un lien perdu avec moi-même et/ou les autres et/ou mon environnement
 - ✓ me connecte à un besoin de faire du lien, de restaurer une relation

le langage des émotions

1. et si je considérais les émotions comme des ressources ?
 - ✓ toujours " vraies ", authentiques, incontestables
 - ✓ qui me donnent des informations précieuses
 - ✓ et me connectent à mes besoins et ceux de l'autre
2. et si j'accueillais et j'écoutais mes émotions et celles des autres (empathie et auto-empathie) ?
3. et si j'apprenais à les connaître, à décoder leurs messages ?
4. et si je les exprimais de manière acceptable, sans me laisser envahir ?
5. et si je détectais les besoins qu'elles expriment (les miens / ceux des autres) ?
6. et si je faisais des demandes concrètes et spécifiques pour satisfaire ces besoins, et tenant compte de ceux des autres (coopération) ?



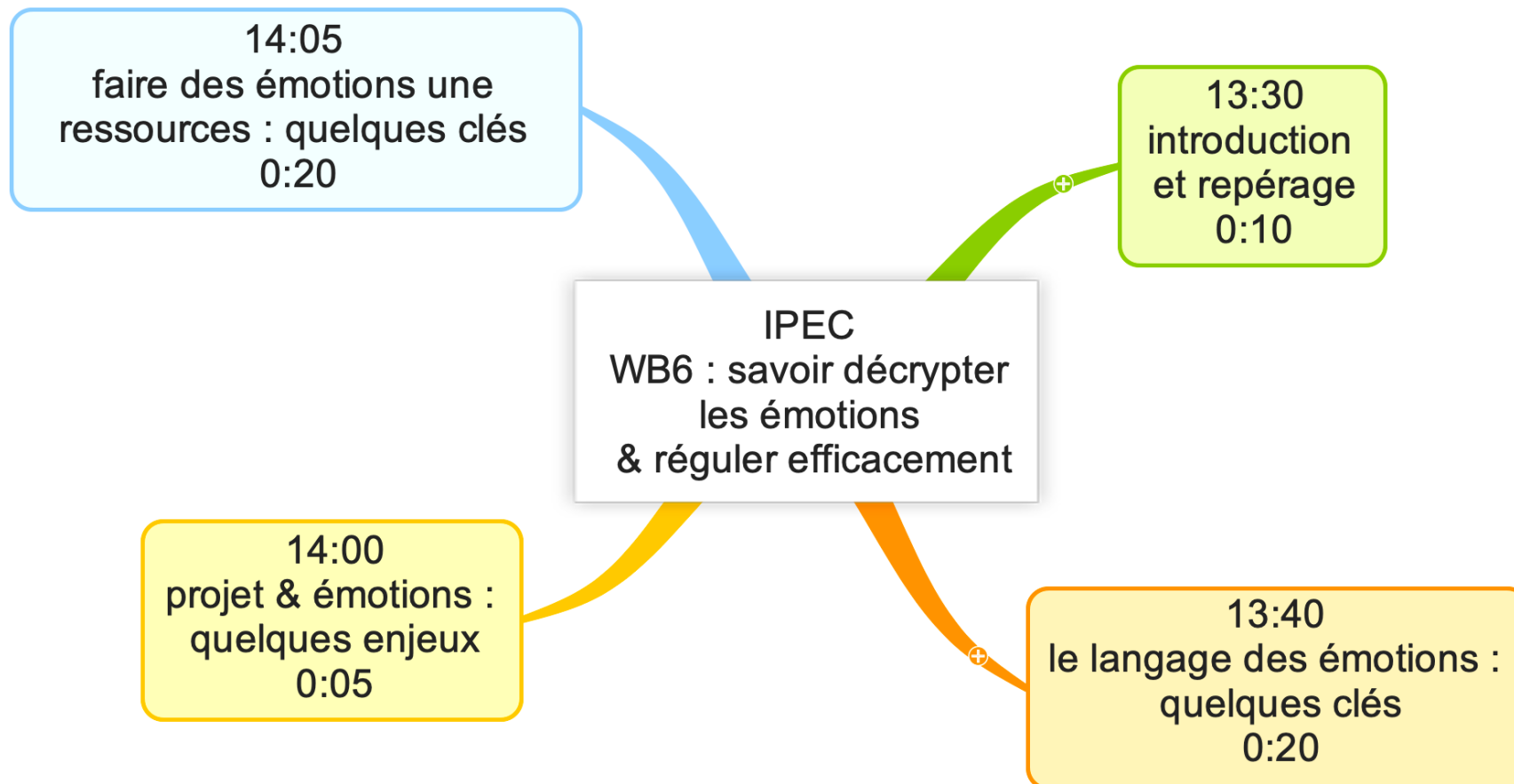


quelques enjeux dans les projets

- par " définition", contexte projet = **insécurité !** (parfois maximale)
 - ✓ idée immatérielle ⇒ flou, représentations subjectives
 - ✓ élaboration progressive, risques ⇒ incertitude
 - ✓ tailles des systèmes relationnels ⇒ risques de tension
 - ✓ ...

- l'émotion **déclenche** ou **empêche** l'action,
donc tout l'enjeu du management de projet, c'est :
 1. de **réduire l'incertitude**, et d'augmenter le " **niveau de confiance / sécurité** " des acteurs
 2. de **susciter et d'entretenir la motivation**, pour ce projet... et les suivants !

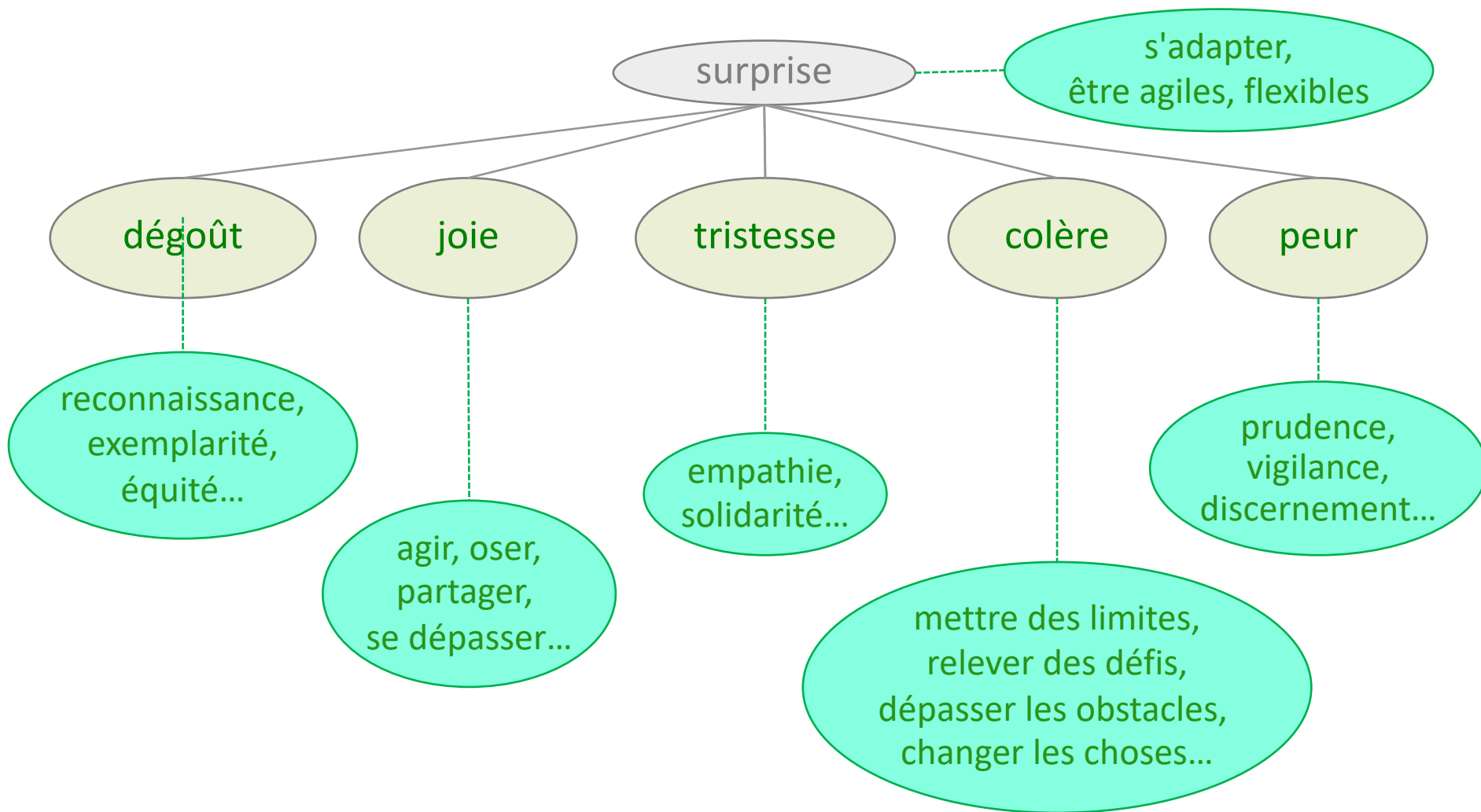
- quelques **liens** avec les webinaires précédents :
 - ✓ WB1 (bien démarrer) ⇒ cadrer / inspirer = **confiance + envie**
 - ✓ WB2 (vision partagée) ⇒ inspirer, associer = **plaisir & envie**
 - ✓ WB3 (engagement PP) ⇒ inspirer, associer = **plaisir & envie**
 - ✓ WB4 (outils / méthodes) ⇒ structurer, anticiper, associer = **plaisir & envie**
 - ✓ WB5 (énergie) ⇒ permissions/protections = **confiance et envie**



les erreurs classiques

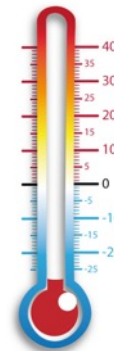
- ~~ignorer, dénier, réprimer~~
- ~~disqualifier, moquer~~
- ~~minimiser, relativiser~~
- vouloir faire ~~disparaître, éliminer, dissiper~~

des ressources pour nos projets



normaliser l'expression des émotions

- l'émotion est première, " primaire ", **incontestable**
 - ✓ " c'est pas bien de se mettre en colère " : ok, mais ça ne se contrôle pas !
- le problème n'est pas l'émotion elle-même, mais **son expression** – et nous sommes souvent mal à l'aise, démunis, face aux émotions "inconfortables "
- plus qu'une source d'ennuis, c'est surtout une **ressource**, à **valoriser** (vs **déni** " classique ", envie **d'éliminer** les émotions), et à **réguler**
 - ✓ or nous ne sommes ni formés ni " entraînés " à cela
- le risque de **dénier** ou de **réprimer** les émotions : provoquer ce qu'on redoute !



imprimer, déprimer, implorer, exploser...

normaliser l'expression des émotions

- je ne suis pas responsable des émotions des autres, mais je peux les accompagner, aider à traverser
- et commencer par les normaliser en explorant régulièrement
 - ✓ comment tu te sens ? ta météo du moment ?
 - ✓ ce qui te donne de l'énergie ? ce qui est plus difficile ?
- deux exemples d'outils pour explorer les émotions :

météo
des ressentis

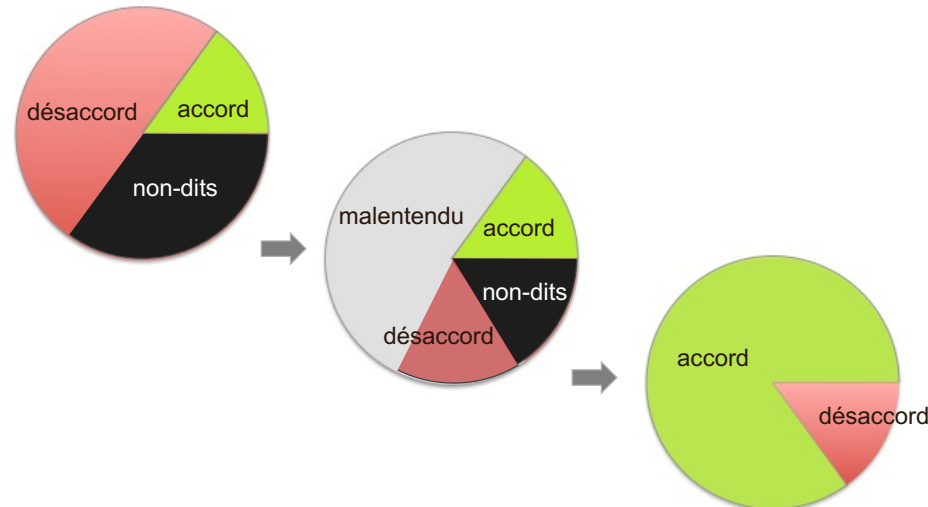


arbre
d'ostende



prévenir & traiter les tensions

- clarifier les **contrats** (triangles, rôles & responsabilités, règles de fonctionnement...)
- **tension** = contrat non respecté, donc **au moindre écart**, aller au contact, confronter pour réguler
- expliciter / **reconnaître** / **normaliser** et traiter les **désaccords**
 - ✓ cf. WB2 processus de partage de représentation



- **agir / tester / expérimenter** plutôt que " polémiquer "
- on n'est pas tenu de bien s'entendre, l'objectif c'est de **coopérer**

accompagner la peur

- agressivité <= sentiment de danger <= peur (\pm pression, stress...)
- la peur est probablement l'émotion largement **dominante** dans les organisations
- la peur n'est pas un ~~manque de courage~~, le courage, c'est faire avec la peur
- la clé, c'est de ne pas chercher à **rassurer**
l'objectif n'est pas de dissiper la peur, mais de la **canaliser** efficacement
 - ✓ écouter
 - ✓ reformuler (si je me sens écouté, cela m'aide à me rassurer)
 - ✓ rejoindre et normaliser
ex. " effectivement, vous avez toutes les raisons d'être inquiet "
vs ~~raisonner, argumenter, relativiser, minimiser~~
 - ✓ mobiliser et soutenir : qu'est-ce qui t'aiderait ? et moi comment je peux t'aider ?

" bonus " en annexe : canaliser les plaintes

chasser les questions toxiques

- souvent, les situations de stress, d'inquiétude, de peur génèrent des **questionnements** envahissants voire sans fin
- et l'on s'épuise parfois à répondre à des questions **toxiques**
- voici l'antidote (en individuel ou en collectif)
 - ✓ écouter / explorer toutes les questions qui nous préoccupent
 - ✓ les noter au fur et à mesure
 - ✓ reformuler et compléter (quoi d'autre ?)
 - ✓ faire le tri :
 - celles auxquelles nous pouvons répondre tout de suite => information
 - celles auxquelles nous pouvons trouver les réponses => action
 - celles auxquelles on ne peut pas répondre => " aspirateur à énergie ", donc stop ! à mettre au " frigo "
 - ✓ piloter : actualiser régulièrement la liste

les émotions
sont **vitales**

c'est un langage
universel

qui nous relie
à nos **besoins**

source
d'énergie...
ou de **blocage**

accueillir et
rejoindre
(vs éliminer, dissiper,
rassurer...)



enjeux spécifiques
au contexte projet :
**sécuriser &
donner envie**

savoir **normaliser,**
explorer & **réguler**

cycle " manager des projets de transition "



merci de votre **attention**

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

- livres / articles
 - ✓ Paul Ekman : ouvrages / articles
 - ✓ Bernadette Lecerf Thomas : ouvrages / articles de
 - ✓ Antonio Damasio : l'erreur de Descartes
 - ✓ Thomas d'Ansembourg : " cessez d'être gentils, soyez vrais "
 - ✓ et bien d'autres à découvrir

- vidéos
 - ✓ série youtube " et tout le monde s'en fout "
 - ✓ série " Lie to me "

- film : Vice et Versa (filma d'animation)

- 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](#)

- outil : météo des ressentis
- arbre d'ostende : [ici](#)
- canaliser les plaintes

■ sens et enjeux

- Renforcer le climat d'ouverture au sein du groupe
- Partager des informations utiles pour la performance relationnelle

■ processus

- Règle absolue : liberté totale de chacun(e) de faire ou de ne pas faire
- L'animateur dessine au paper les pictos (soleil en bas)
- Chacun se lève et vient se " dessiner " à l'endroit qui correspond à son ressenti, ici et maintenant
 - Variante : mettre des mots sur des post-it, et/ou des dessins sur des post-it
- Chacun(e) s'exprime s'il/elle le souhaite sur ce qu'il a mis, ou ce qu'il/elle constate => expression libre, sans aucune " pression " aucune explication n'est demandée
- important de déterminer un temps max / personne : 1mn pour chacun (sinon cela peut interminable et finalement pénible)
- Participant en " orage " : l'animateur vérifie simplement s'il y a des besoins auxquels le groupe peut répondre (simple question : as-tu un besoin ? pas de sauvetage)



■ résultat

- Une plus grande ouverture dans le groupe => évolution vers le stade 2 (voir apports)
 - Chacun(e) se sent autorisé à partager son ressenti
 - C'est Ok de ne pas se sentir OK !
- Une meilleure qualité relationnelle (prise en compte de l'état émotionnel des autres)

savoir canaliser les **plaintes**



avec **élégance & efficacité**

quelques points-clés

■ 3 enjeux

- ✓ la plainte récurrente **sape l'énergie de la personne**, entretient et amplifie son problème, l'empêche de se mobiliser et d'agir (comme un mur qui lui barre la route)
- ✓ elle peut **déteindre sur l'équipe**, et créer :
 - un rejet de la personne (mise à l'écart, bouc-émissaire)
 - ou un effet de contagion (le plaignant plombe le moral des autres)
- ✓ elle **met en difficulté le manager** :
 - qui souvent ne sait pas comment faire pour faire cesser les plaintes, avec parfois une pression grandissante de l'équipe, qui en a marre
 - et qui peut à terme prendre la personne en grippe

■ les principes

- ✓ une personne plaignante n'est pas toujours mobilisable = prête à agir pour changer sa situation (donc la plainte n'est pas toujours un appel à l'aide !)
 - même si elle souffre, se plaindre présente des avantages certains (ex. : c'est les autres !)
- ✓ **rejoindre** la personne : impossible autrement de l'influencer positivement (page suivante)
 - ne surtout pas ~~essayer de la convaincre~~ qu'elle n'a pas de raisons de se plaindre, ou que " tout n'est pas si noir " => ça aggrave !
- ✓ tenter de la **rendre acteur** (et surtout ne pas prendre ses problèmes sur mes épaules)

quelques points-clés



rejoindre, c'est aller " sur la colline de l'autre ", accueillir et explorer ce qu'il vit, sans aucun jugement de valeur

pour l'influencer positivement, il faut d'abord aller de son côté

- posture du manager : accueillir / explorer avec bienveillance (on a le droit de se plaindre) et ne pas s'enfermer dans une plainte récurrente et toxique

- **Accueillir**
 1. j'écoute **intégralement** les motifs de plainte => EQR (écouter / questionner / reformuler)
 2. je les **note** un par un (mots-clés)
 3. quand c'est terminé, " **et quoi d'autre** " ... (faire émerger les " vrais sujets ", vérifier...)
 4. étape 3 puis 1 puis 2 : **3 fois !**
 5. je **reformule intégralement** (miroir) tout ce que j'ai entendu = **rejoindre** pour influencer positivement :
" si j'ai bien compris, ce qui est difficile pour toi en ce moment c'est... " – je peux aussi reformuler les **émotions** (les émotions difficiles empêchent d'agir)

- **Canaliser**
 6. j'aide à **prioriser** : " à ce stade, quels sont les sujets les plus difficiles pour toi ? "
 7. puis j'explore un par un **les sujets majeurs** :
 - sur ce sujet, quelle serait ta demande ? que proposes-tu ? de qui tu attends quoi ?
 - enjeu = rendre acteur
 - on ne peut pas tout " résoudre " en un seul entretien : se donner le temps de mûrir les sujets et en reparler (par contre ne pas laisser pourrir !)
 - évaluer sur quels sujets il est possible d'agir
 8. poser clairement les **limites d'action**, ce qui est possible ou non (soit par contrainte, soit par décision du manager)

▪ Focaliser :

9. ensuite, explorer le " quoi faire " et le " comment faire ", laisser libre cours à la créativité, surtout dans la contrainte... imaginer les " possibles "

10. si la personne n'a aucune prise pour faire changer les choses : couper les attentes illusoires

○ la ramener à la " réalité ", l'aider à percevoir que ses attentes :

- sont irréalistes (définitivement, ou temporairement...)
- la maintiennent dans l'immobilisme (c'est aux autres de changer)
- la privent de sa capacité d'agir et donc de faire changer les choses
- et donc aggravent son cas (comme la mer qui sape la falaise) !

○ formulation :

- " avez-vous des raisons, des indices, mêmes infimes, de penser que cela peut changer ? "
- "... non ... "
- " Ok, supposez que, dans la situation que vous me partagez et qui est si difficile pour vous, rien ne change, jamais !!! Que feriez-vous de différent dans ce cas là ? "

11. toujours terminer par un contrat explicite

1. engagements mutuels
2. " clause de revoyure " pour évaluer, ajuster, confronter & réguler

▪ cf. page suivante lien avec zones d'action / préoccupation

▪ et ensuite : si la personne se plaint de nouveau, maintenant que la porte est ouverte, **je peux la refermer avec élégance !** (ok, on en a déjà parlé ou pas ? - *oui...* - et on peut changer quelque chose ? - *ben non...* - ok donc arrêtons d'en parler alors et mettons notre énergie sur autre chose – *mmm... !*)

je retiens

la plainte récurrente
empoisonne
les relations

un plaignant n'est
pas toujours
demandeur d'aide

pour l'influencer
positivement,
je dois d'abord
le rejoindre

et, en dernier recours,
je " ferme la porte " avec
élégance

puis tenter
de le mobiliser

en restant
cohérent avec le
cadre

sans prendre ses
problèmes sur mes épaules

et couper les attentes
illusoires

