

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 "



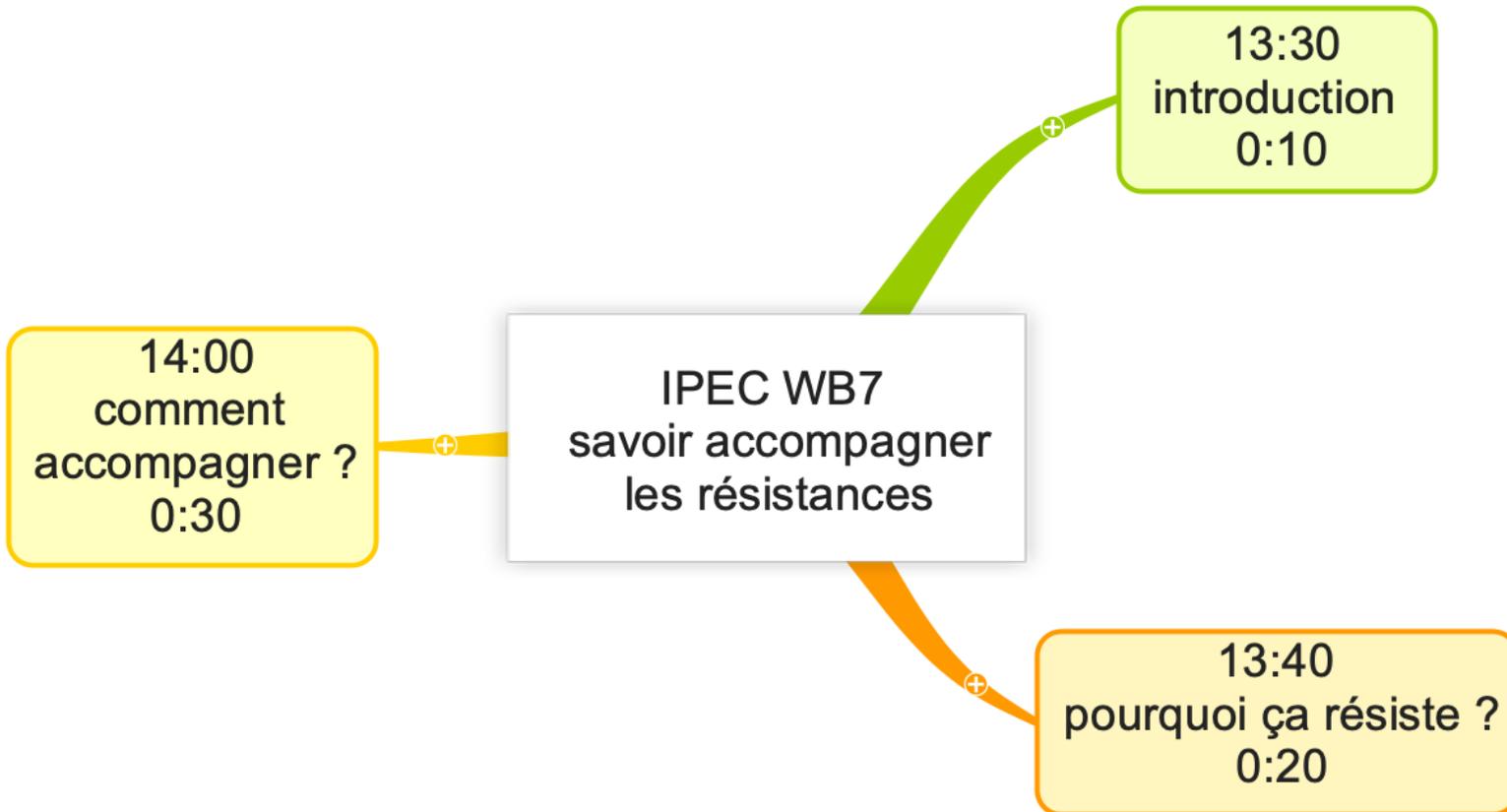
savoir accompagner les résistances au changement

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

vos questions pour ce webinaire ?

c'est parti pour le tchat...



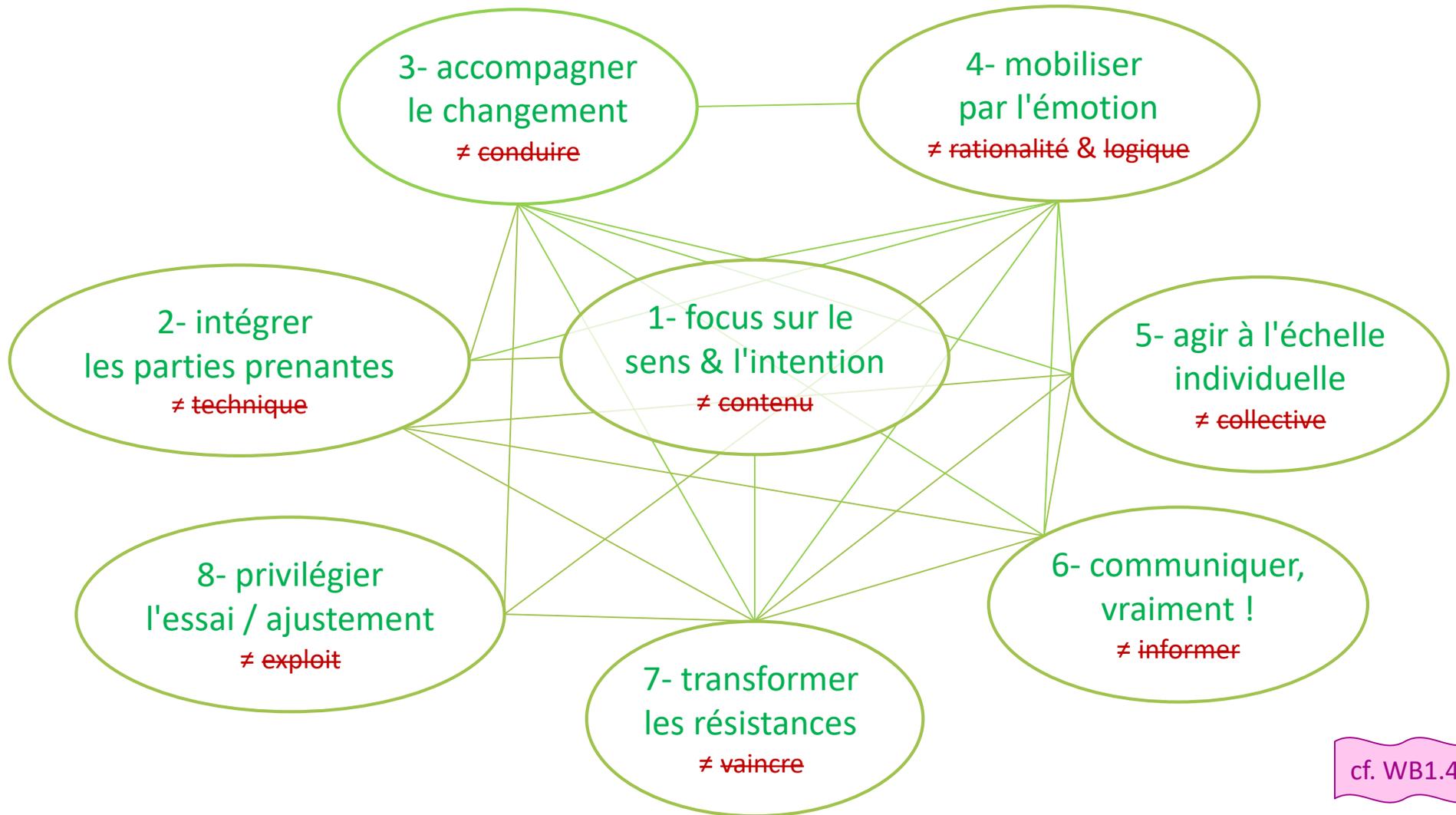


moi, personnellement... je résiste quand... ?

dites-nous tout...

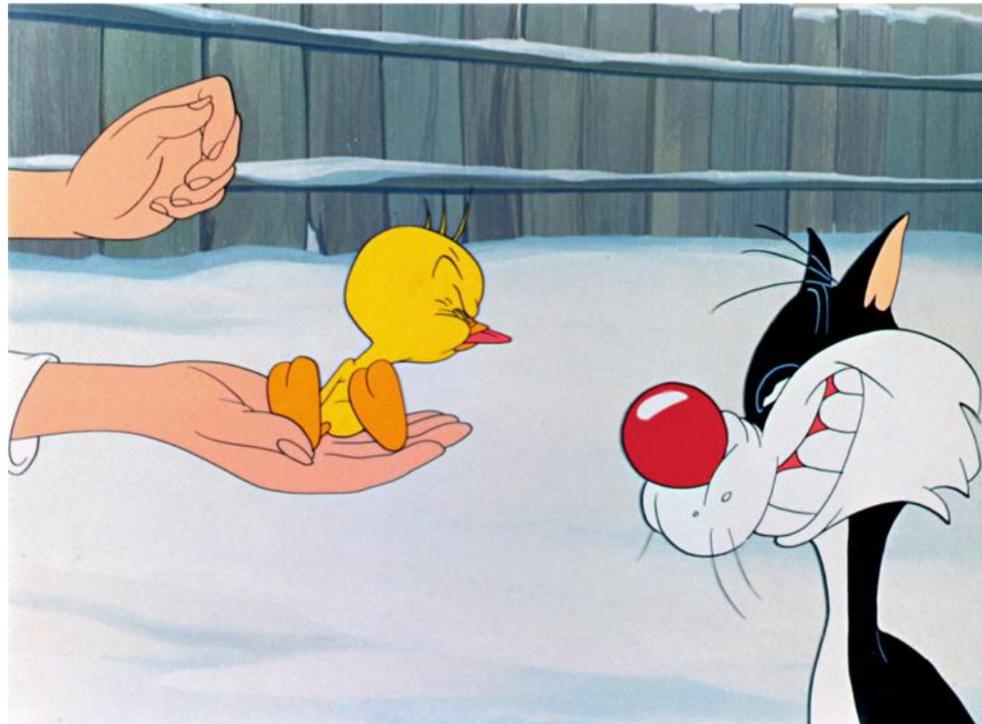


" réussir à échouer dans les changements complexes "



cf. WB1.4

pourquoi " ça " résiste " ?



échauffement : à vos marques, prêt(e)s...

- concours de vitesse
- classez par **ordre alphabétique**
- les 10 premiers chiffres (1... 10)

- TOP, c'est parti !

échauffement : à vos marques, prêt(e)s...

- 5 - cinq
- 2- deux
- 10- dix
- 8- huit
- 9- neuf
- 4- quatre
- 7- sept
- 6- six
- 3- trois
- 1- un



expérience (à faire... ou pas)



parce que nous intervenons dans des **systemes complexes**

cf. WB1.1

1- ensemble
d'éléments

2- en
interactions circulaires

complexe

cum plexus, « tissé ensemble »

3- qui maintient
un **équilibre** par des mécanismes
de **régulation**

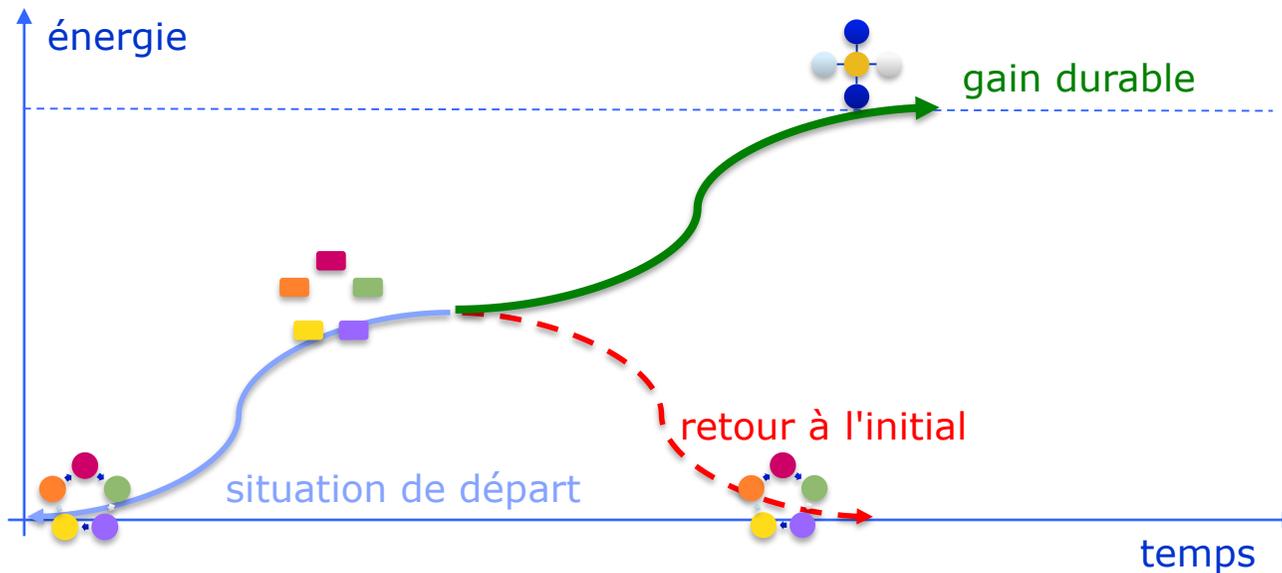
4- qui répond à 3 lois
(totalité, homéostasie,
équifinalité)

qualités émergentes

les résistances sont une **qualité émergente** des interactions

pas de changement sans **homéostasie**

cf. WB1.3 loi de l'homéostasie

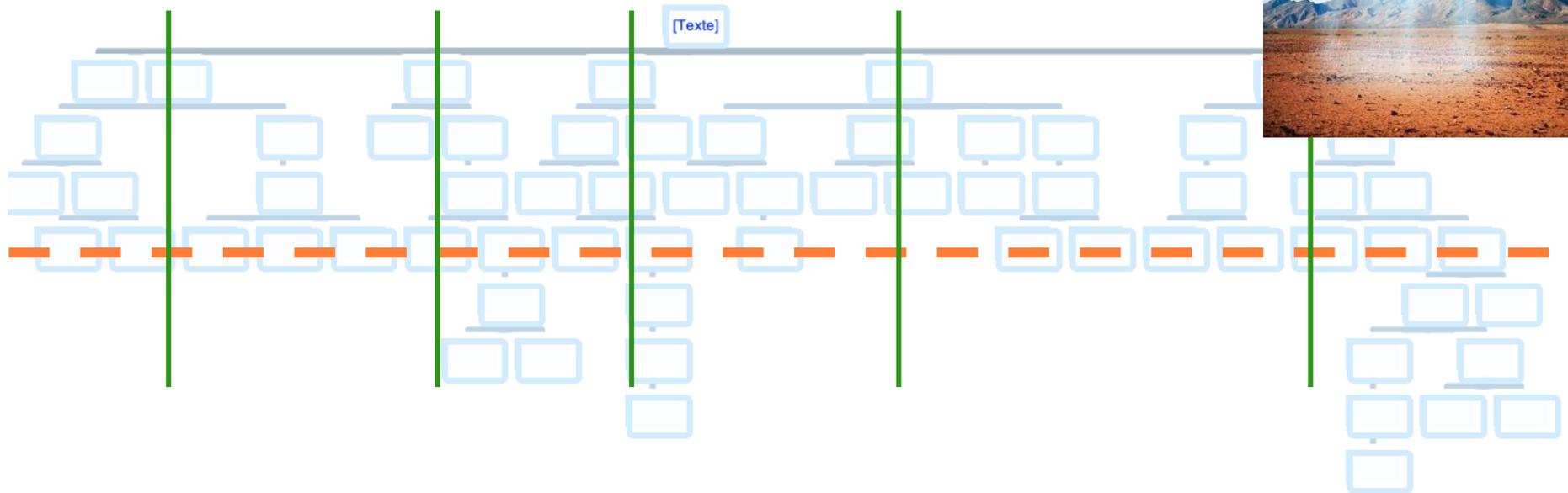
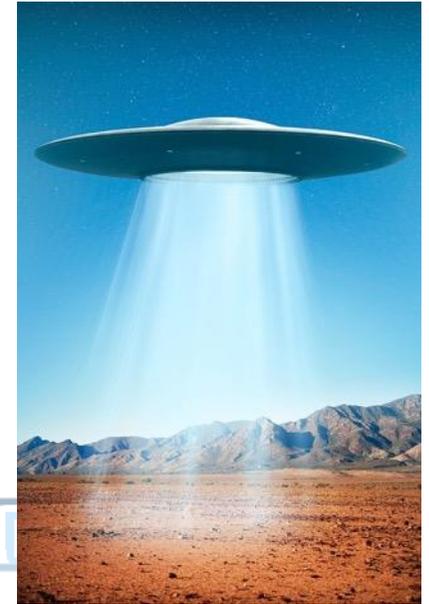


tout changement induit des résistances -
l'homéostasie est un signe " d'intelligence "

 du système qui maintient un équilibre -
 pour changer un système a besoin **d'énergie**

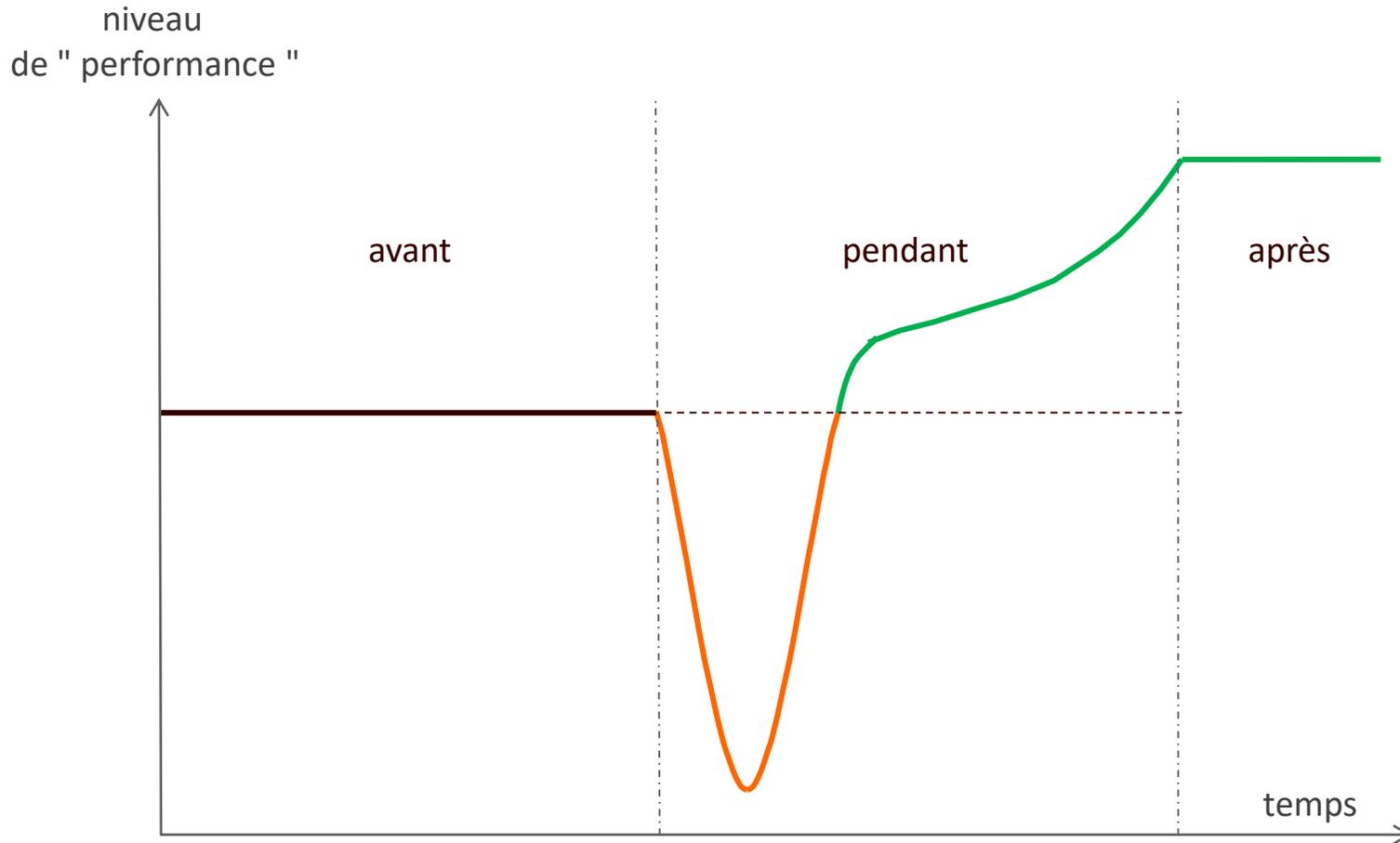
pas de projet sans changement

- dans une organisation, projet = ovni
 - transversal vs vertical
 - éphémère vs permanent
 - inédit vs récurrent



=> l'homéostasie du système va s'opposer au projet

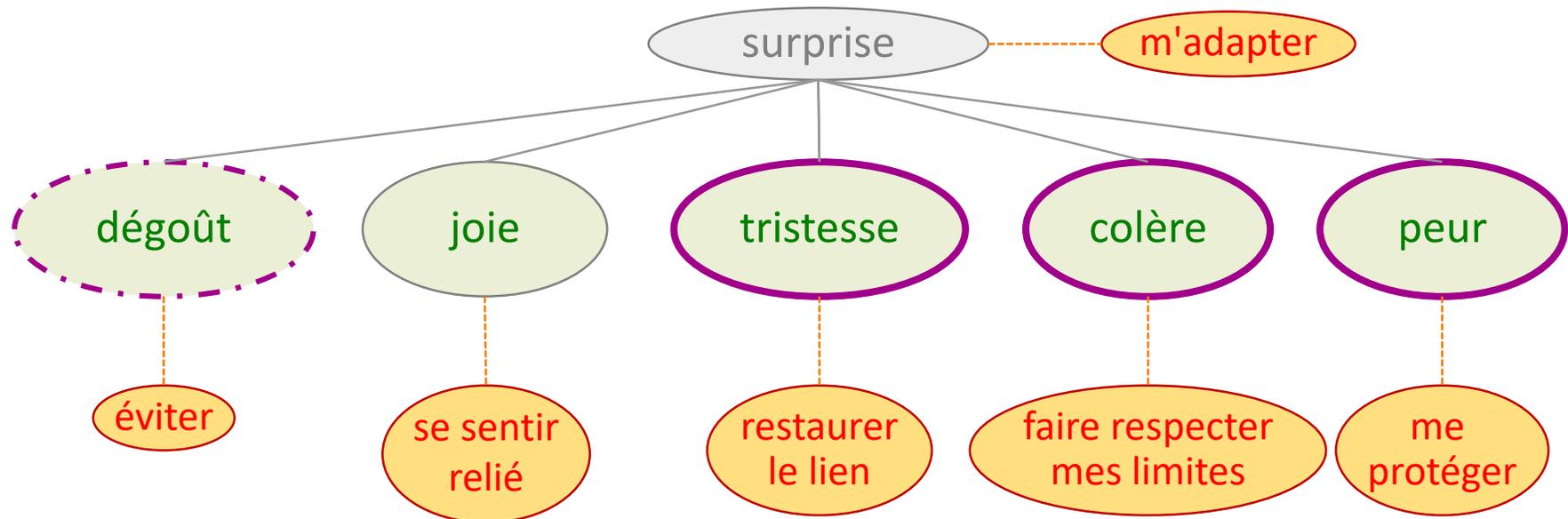
pas de changement sans **per**te



changer, c'est d'abord **perdre...**
d'où l'importance **d'accuser réception** des pertes

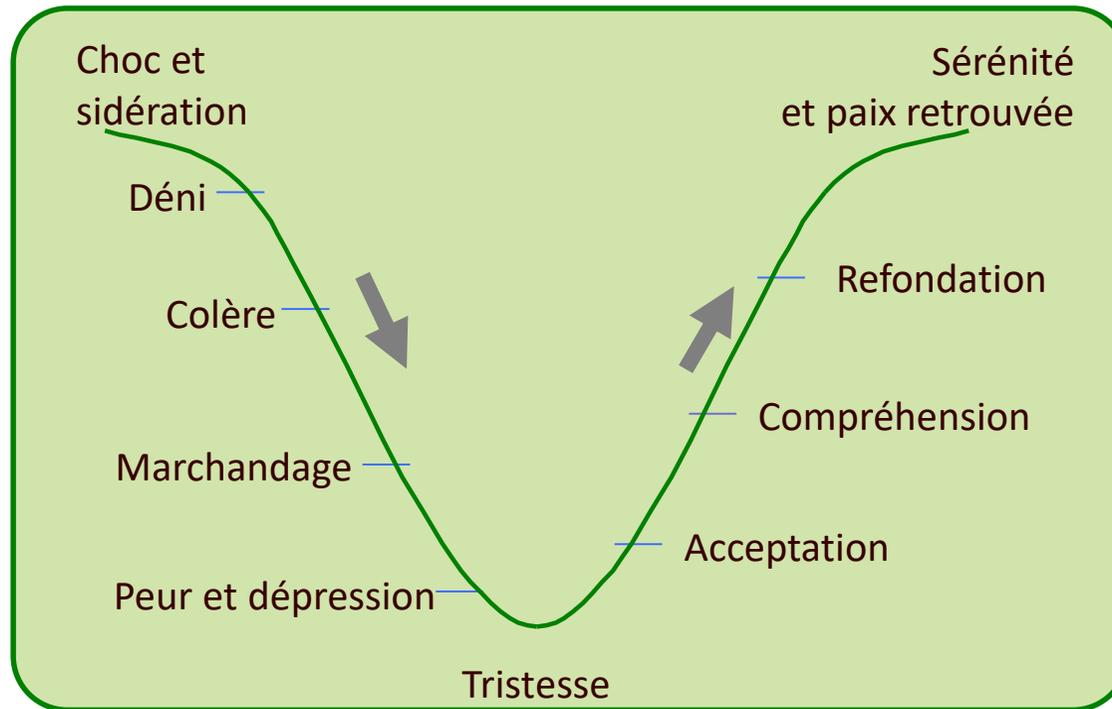
pas de perte sans **émotion**

- (cf. WB6)

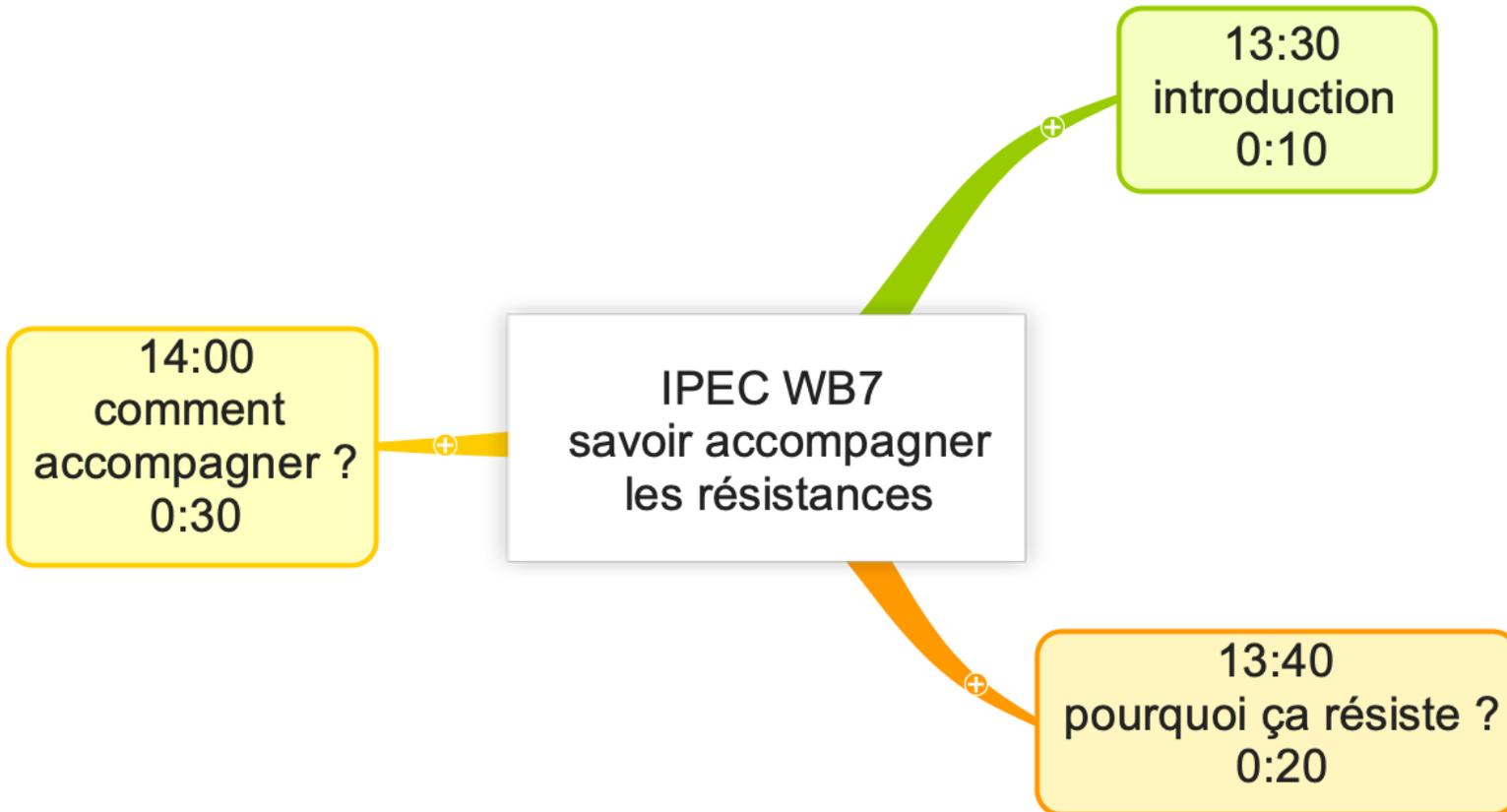


donc intégrer / se préparer à **canaliser** ces émotions

pas de perte sans deuil



s'il y a attachement, il y aura **perte**, et donc **deuil**



rappel : objectif #1 = insuffler de l'énergie
pour déjouer l'homéostasie



cf. WB1.3 loi de
l'homéostasie

la not-to-do list

- imaginer un changement sans résistances (et/ou imaginer que tout le monde adhère)
- s'opposer, lutter, vaincre (= résister... aux résistances !)
- ignorer le processus d'appropriation
- dénier
- vouloir convaincre
- vouloir rassurer
- ...

la to-do list

- user et abuser d'EQR
- analyser stratégiquement les parties prenantes
- organiser l'expression des résistances
- quand il / elle ne fait pas
- quand il / elle ne veut pas
 - identifier le niveau de résistance
 - prendre un raccourci : expérimenter
 - explorer les objections
 - rejoindre pour influencer
- quand il / elle a peur
- accompagner la courbe du deuil

l'outil #1 pour accompagner les résistances



Ecouter



Questionner



Reformuler

(EQR)

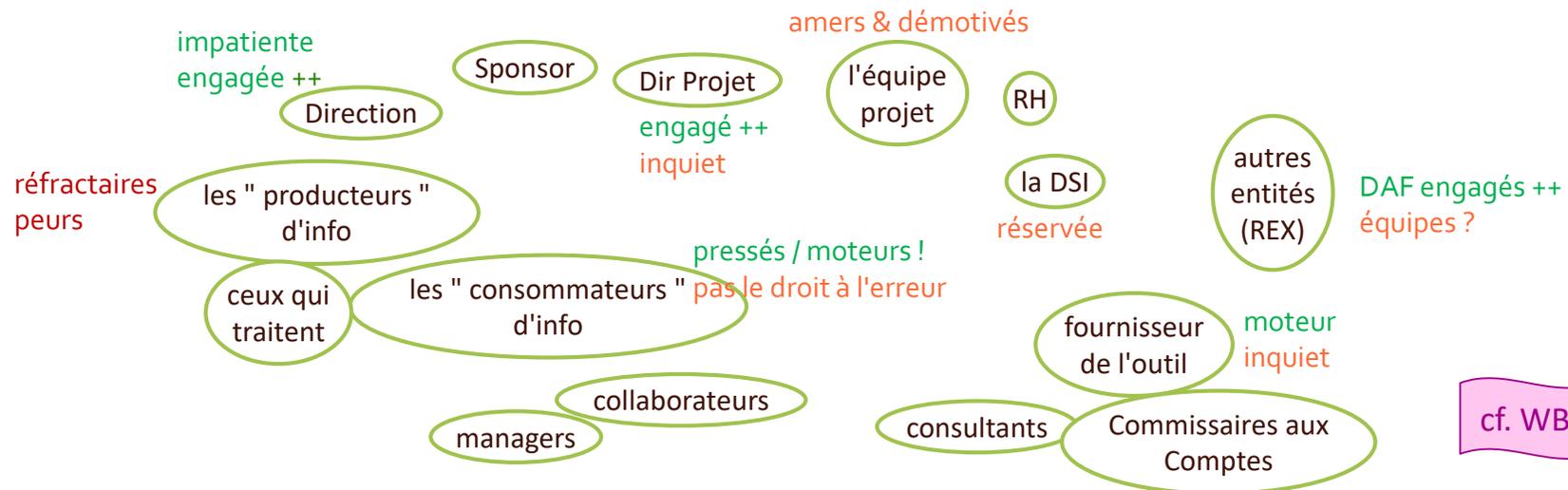
analyser stratégiquement les parties prenantes

les parties prenantes

- = l'ensemble des acteurs concernés de près ou de loin par le projet
- aborder le changement sous l'angle **interactionnel** et pas seulement techniques
- identifier le champ d'action : il va falloir accompagner tous ces acteurs
- repérer les acteurs externes (" externalités " = risques accrus)

leurs positions

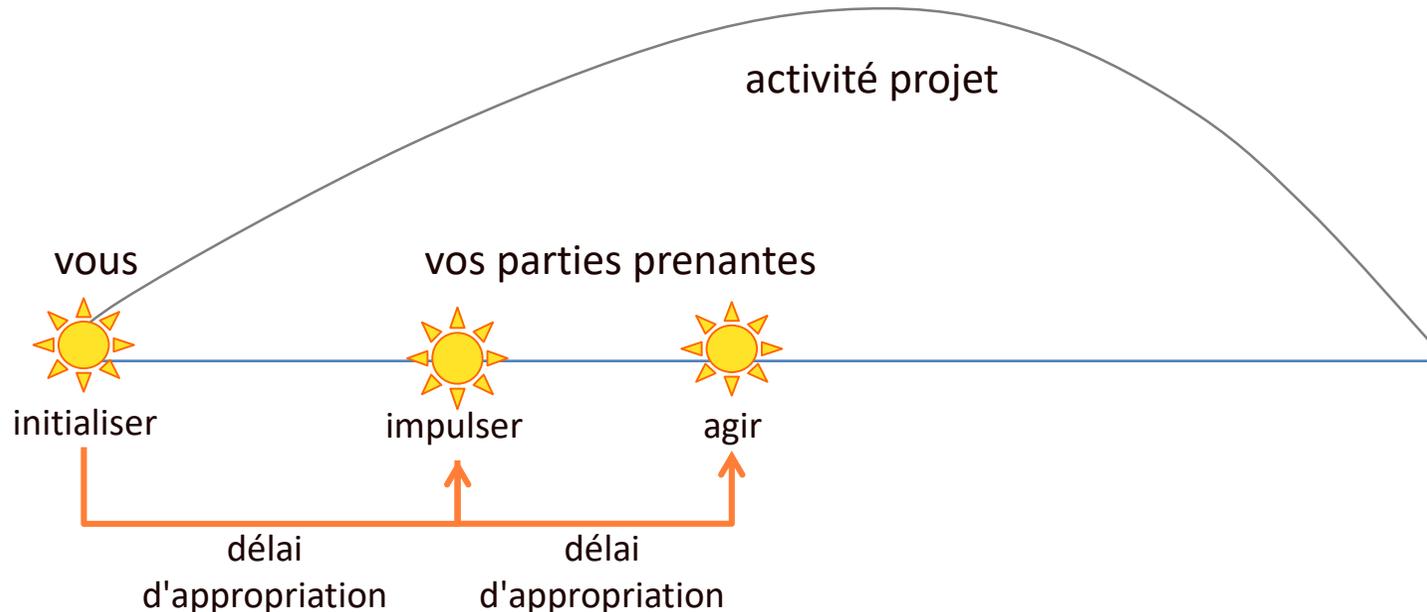
- **point de vue** sur le projet, état d'esprit, opinions... + **émotions** dominantes : ces deux facteurs déterminent les **comportements** des acteurs
- toute position est parfaitement **logique**, " évidente ", du point de vue de l'acteur concerné
- toute position est parfaitement subjective, et donc éminemment **respectable**
- aller à l'encontre de la position d'un acteur génère à coup sûr **résistances / tensions / conflits**
- influencer positivement => **rejoindre la position** de chaque acteur, et travailler à partir de là (stratégie de changement)



cf. WB 2.1 et 2.2

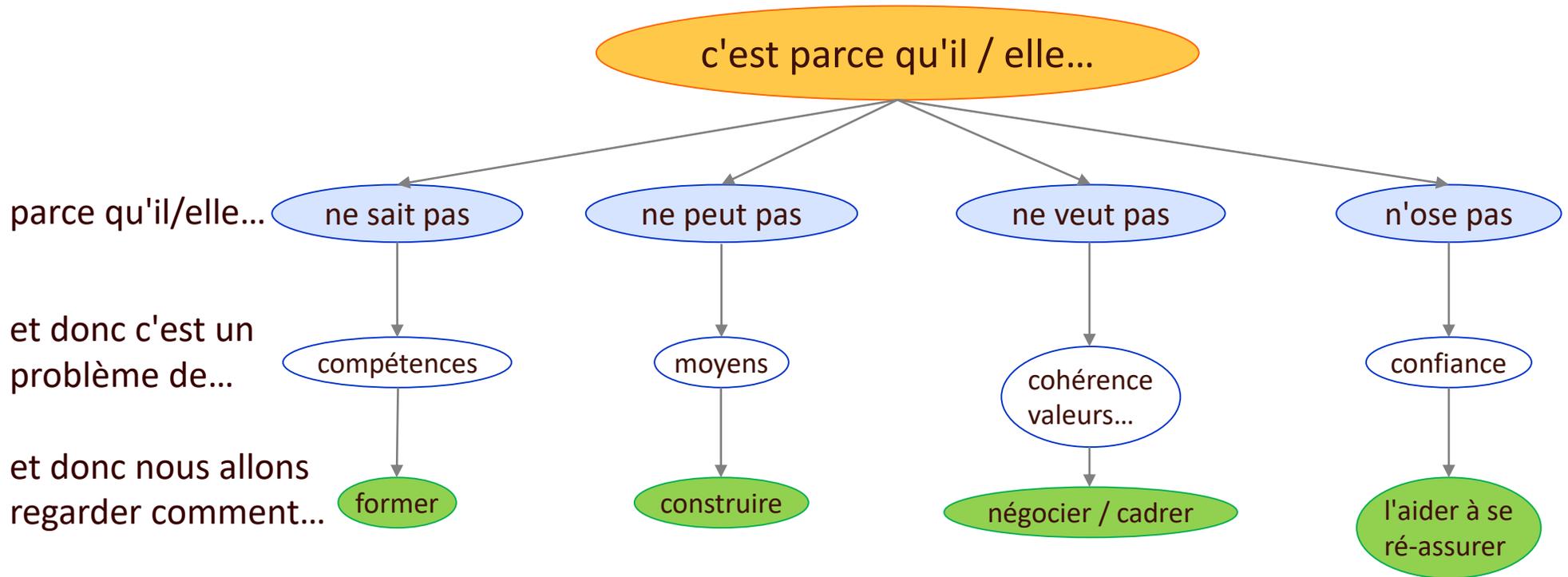
organiser l'expression des résistances

- s'approprier : un processus qui demande du temps
- prévoir des temps individuels & collectif, aller chercher du feedback...
- exemple de guide d'entretien



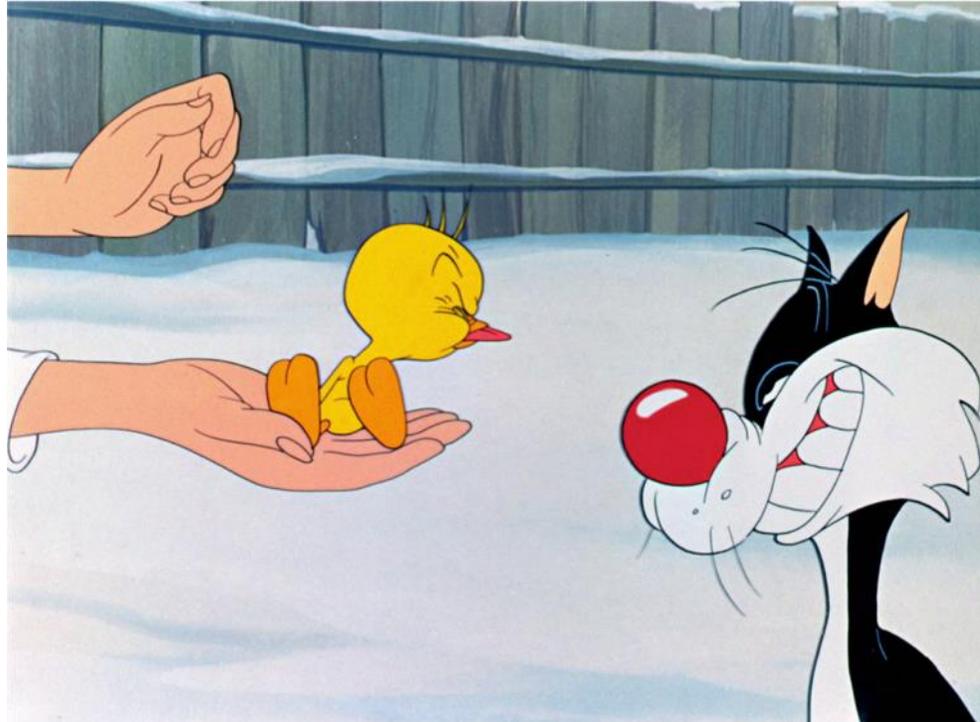
le changement ne se décrète pas, il **infuse**
prévoir et organiser des temps **d'appropriation**

quand il / elle ne fait pas...



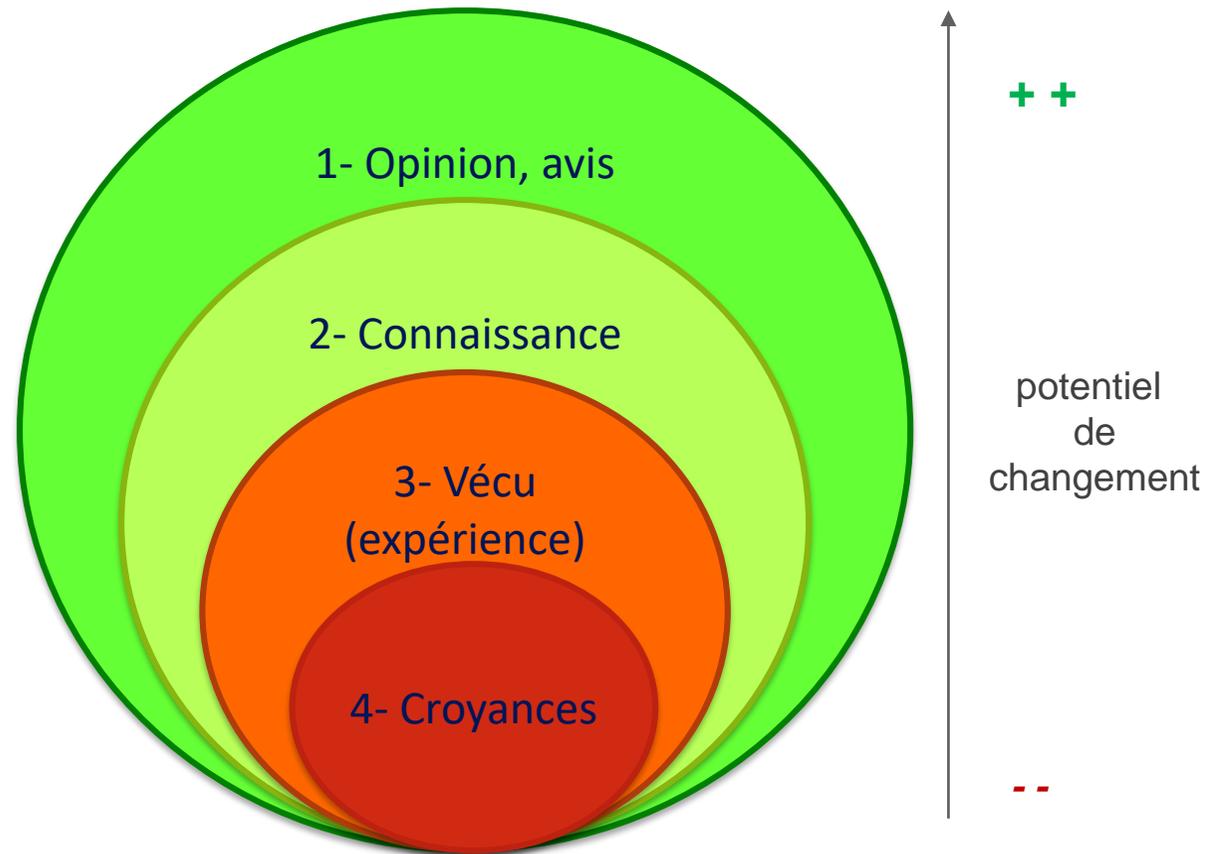
- essentiel de **comprendre** pour déterminer des réponses appropriées...

quand il / elle **ne veut pas...**

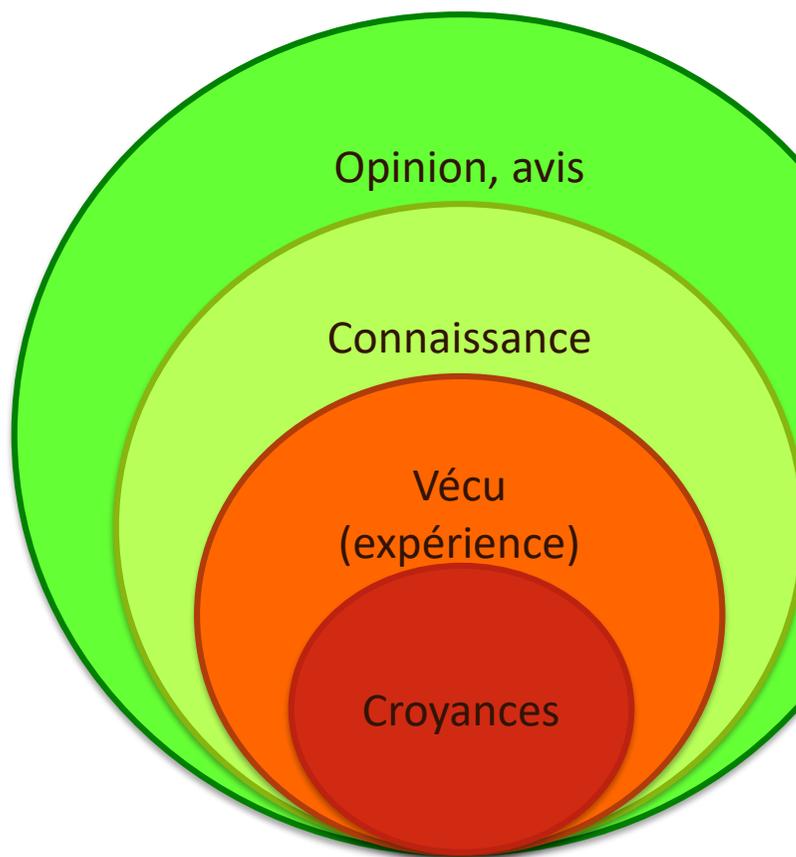


quand il / elle ne veut pas...

- repérer le niveau de résistance



quand il / elle ne veut pas...



Type de point de vue exprimé	Possibilité de changement	Tactique de communication
Rumeur, on-dit, opinion populaire, ... « il paraît que... » « j'ai entendu dire que... »	Forte	Valoriser l'opinion, puis apporter un fait, une connaissance en complément
Information lue, apprise de source sûre « je sais que... » « j'ai appris que... »	Assez forte	Reconnaître la connaissance, puis proposer une expérience contradictoire ou complémentaire
Vécu, expérimenté « j'ai déjà vécu... » « j'ai expérimenté... »	Faible	Faire parler de l'expérience, puis proposer une nouvelle expérience
Certitude ancrée depuis longtemps, Conviction personnelle « je crois profondément... » « j'ai la certitude... »	Très faible voire nulle	Ecouter, ne pas chercher à convaincre, ne pas nier. S'en tenir aux exigences minimales

quand il / elle ne veut pas...

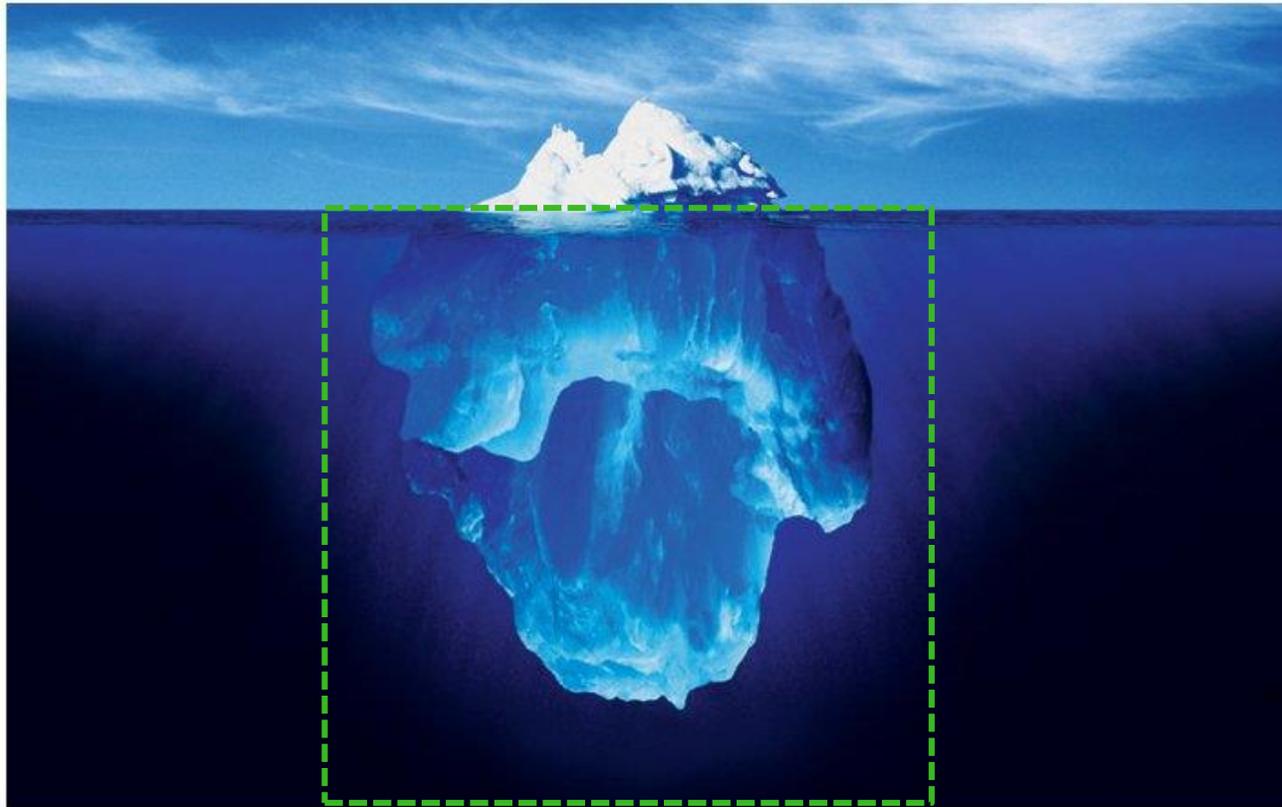
- prendre un raccourci : passer par l'expérience concrète, les tests pour sortir de l'affrontement stérile et obtenir un feedback " terrain "



l'expérimentation est le levier le plus puissant pour lever des résistances

quand il / elle ne veut pas...

- explorer toutes les objections, et surtout ne pas argumenter



quand il / elle **ne veut pas...**



pour **influencer** l'autre, je dois d'abord le/la **rejoindre**
=> explorer toutes les objections, aller sur sa " colline "

quand il / elle **ne veut pas...**



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

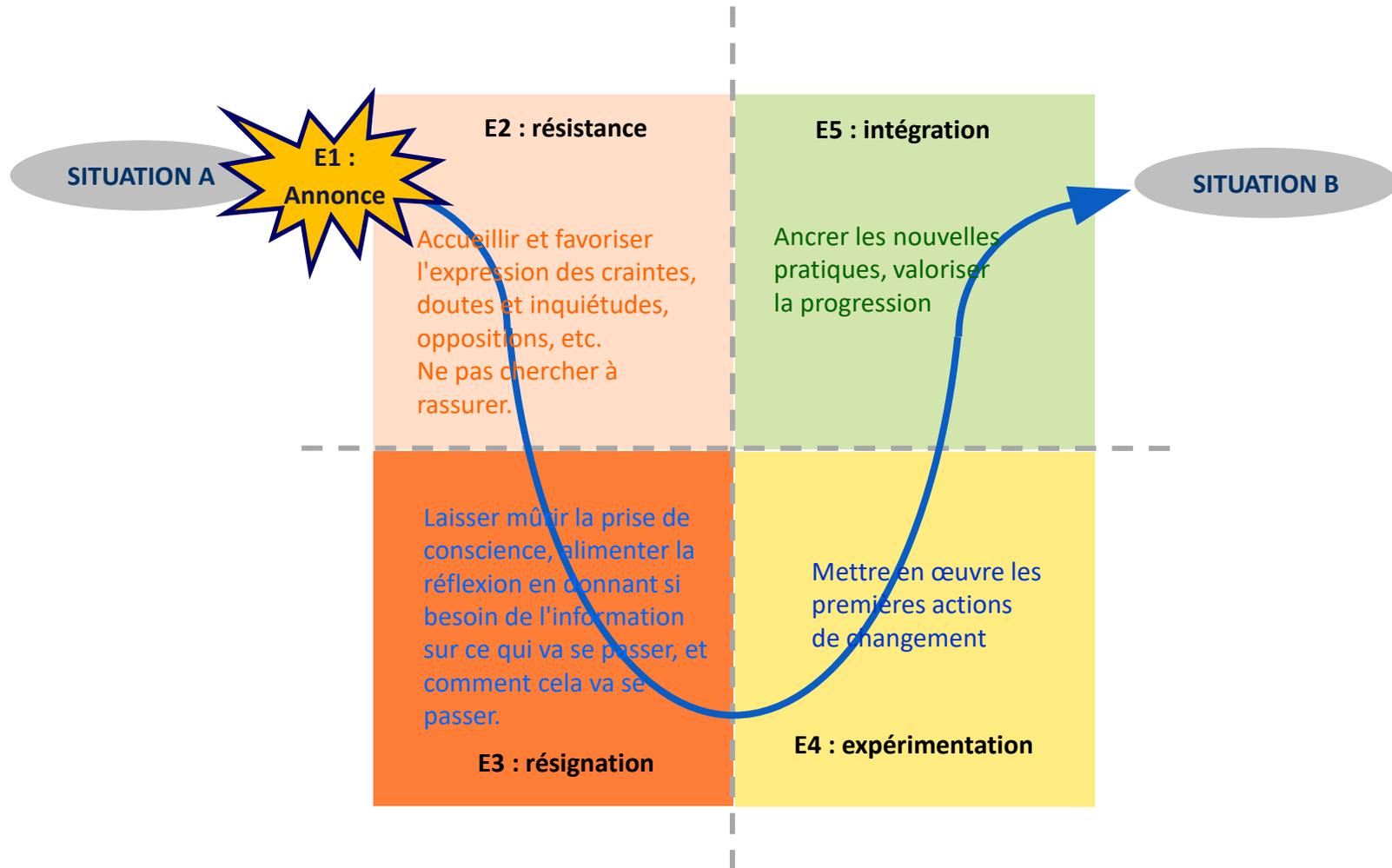
quand il / elle ne veut pas...

- **accueillir** (en individuel, ou en collectif => utiliser le processus de RIP, cf. WB projet #2)
 - " ce qui t'empêche de... ce qui te freine... tes objections... "
 - 1. j'écoute intégralement les objections => EQR (écouter / questionner / reformuler)
 - 2. je les note une par une
 - 3. quand c'est terminé, " et quoi d'autre "... (faire émerger les " vrais sujets ", vérifier...)
 - puis étape 1 puis 2 puis 3 : 3 fois !
 - je reformule intégralement (miroir) tout ce que j'ai entendu = rejoindre pour influencer :
" si j'ai bien compris, ce qui t'empêche d'accepter ce changement, c'est... "
- **rechercher le consentement**
 - j'aide à prioriser : " à ce stade, quelles sont les objections majeures ? "
 - je les explore une par une :
 - sur quoi est-elle fondée ?
 - ce qui permettrait de la lever, de l'atténuer ?
 - qu'est-ce qui te donnerait envie de ? est-ce que tu accepterais de tester... ?
 - explorer ce qui est possible ou non (soit par contrainte, soit par décision) et poser clairement les limites d'action => construire, et baisser les attentes illusoires
 - proposer d'expérimenter, pour valider ou non l'objection
 - en dernier lieu, contractualiser le " minimum syndical " : je comprends que tu n'acceptes pas... que tu ne sois pas d'accord, mais je te demande de respecter le cadre "

quand il / elle a peur ...

- ce qui ne fonctionne pas : ~~vouloir rassurer~~
- au contraire :
 - explorer les peurs (même processus que les objections)
 - une fois qu'elles sont identifiées : " qu'est-ce qui t'aiderait à te rassurer ? "
- et aussi : explorer les risques du changement
 - " si tu... à quelles situations difficiles devrais-tu faire face ? que devrais-tu affronter ? "
 - regarder avec lucidité les " choses en face " fait souvent baisser l'intensité de l'émotion
 - et permet de mieux décider : suis-je prêt(e) oui ou non à assumer ces risques ?
- ne pas chercher à éliminer la peur, mais à **faire avec**

accompagner la courbe du deuil

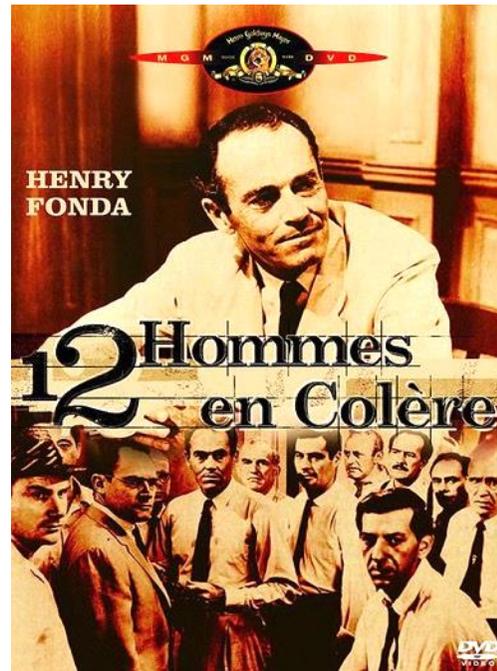


en résumé

1. **bienvenue** aux résistances : si une personne résiste, c'est déjà qu'elle se sent concernée par le sujet !
2. les **accueillir** sans ~~chercher à positiver~~ : elles sont normales et inévitables, et font partie du processus **d'appropriation**
3. les intégrer **très tôt** dans le processus de changement : prévoir des " espaces " pour les exprimer, les stimuler, les explorer...
 - si elles arrivent " trop tard ", elles vont empêcher l'action
4. explorer les **risques du changement** : si quelqu'un résiste, c'est qu'il a, de son point de vue, trop à perdre dans le changement
5. **explorer les objections**, elles contiennent aussi des pépites (= points de vue intéressants & utiles pour réussir le changement)
6. faire expérimenter : **l'expérience, l'action, l'impact émotionnel** sont beaucoup plus efficaces que ~~les explications, les argumentations, les discussions stériles...~~
7. ne pas chercher ~~l'adhésion de tou(te)s~~ : ~~trop coûteux~~ en temps et en énergie
8. en dernier recours, ne pas chercher à faire adhérer, poser le **cadre d'exigence minimal**
 - " j'ai bien compris que tu n'adhères pas, c'est ta liberté, pour autant je te demande de respecter le nouveau cadre et d'appliquer les règles qui s'imposent à tou(te)s "

ressources

- livre : du désir au plaisir de changer Françoise Kourilsky
- vidéo 3 mn : [comment impulser un changement ? Derek Silver](#)
- Film : " 12 hommes en colère " est une brillante démonstration d'un changement réussi et durable : au début de la délibération, sur 12 jurés, 11 se prononcent pour la peine de mort. A la fin, 12 se prononcent pour l'acquittement. Que s'est-il passé ? Le film est disponible [ici](#) (sélectionnez version fr en 2nde ligne sous la vidéo).



ressources (webinaires précédents)

- vidéos
 - ESSEC (6 mn) : [pourquoi faut-il diriger avec la complexité ?](#) (Hamid Bouchikhi)
 - TED (3mn 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 !](#)

cycle " manager des projets de transition "



merci de votre attention

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

annexe : décider par consentement

règle de
parité

faire d'abord émerger
une décision potentielle

recueillir toutes les
objections recevables



*décision solide,
claire, partagée*

c'est par là...

explorer
les objections
(cadeaux !)

- chacun prend sa place
- objection = cadeaux
- intelligence collective
- coresponsabilité
- décision " robuste "
- pas d'objection ≠ être d'accord

décision validée =
0 objection recevable

bonifier la décision
(pas ~~d'obstruction stérile~~)

décider par consentement

- quand :
 - plusieurs options sont identifiées
 - décision importante, enjeu fort d'adhésion, ouverture sur la décision à prendre (pas "joué d'avance")
 - quand il peut y avoir parité, chaque personne détient le même pouvoir de contribution
- comment
 - préalable : faire émerger une option préférentielle parmi les choix possibles
 - tour 1
 - chaque participant écrit sur un papier son option préférentielle
 - tour de table : chacun expose son choix, sans explication, les autres écoutent sans commenter => 5 sec / pers
 - tour de table : chacun expose ses arguments en 30 s / pers
 - tour 2
 - ayant écouté les autres, chaque participant écrit sur un papier sa nouvelle option (changement d'avis ou non)
 - tour de table : chacun expose son choix, sans explication, les autres écoutent sans commenter
 - tour de table : chacun expose ses arguments
 - tour 3 : idem.
 - généralement, une option préférentielle se dégage (majorité), on passe alors à décider par consentement (cf. page suivante)
- NB : **impératif de piloter le timing** (cadrer des temps de parole précis & concis)

décider par **consentement**



- **consentement** (pensez **EQR !** : écouter/questionner/reformuler)
 1. une option préférentielle se dégage ?
 2. objection : cadeau, opportunité d'améliorer la décision
 3. celles/ceux qui ont des objections recevables les expriment sans argumenter => les noter au paper – **évoquer aussi les objections potentielles des parties prenantes**
 4. le groupe revoit chaque objection valide : comment la lever ? à quelles conditions la décision deviendrait acceptable pour " l'objecteur " ?
 5. décision confirmée si **0 objection recevable**

- une objection est **recevable / valide** si...
 1. si ce n'est pas une " ~~préférence personnelle~~ "
 2. si ce n'est pas une ~~autre option~~ (on explorer l'option préférentielle jusqu'au bout
 3. si elle permet de **bonifier** l'option émergente
 4. si elle s'oppose à une décision qui porte atteinte à nos **valeurs**
 5. si la décision m'empêche / nous **empêche de fonctionner**, de réaliser nos enjeux, d'atteindre mes / nos objectifs

décider par consentement

- en résumé : de la ~~discussion~~ à la réflexion...
 - objectif du groupe : comment rendre la décision acceptable pour tou(te)s les parties prenantes ?
 - faire l'inventaire de toutes les objections sans discuter
 - reformuler chaque objection et l'évaluer : recevable, ou non ?
 - si elle est recevable, l'explorer en détail
 - bonifier : comment améliorer l'option préférentielle grâce à l'objection ?

décider par consentement

- impératif d'avoir un **animateur** & un **cadenceur** ! respecter le processus...
 - groupe de 10 pers : 15 mn suffisent pour exposer / expliquer les choix de chacun
- chacun écrit son choix => **pas d'influence mutuelle, diversité = richesse maximale**
- chacun explique son choix (pas de réaction des autres) => **rapide, écoute imposée, parité**
 - 1 mn: précision / concision : on a dit l'essentiel, pas besoin de se répéter
- chacun écoute les autres et **enrichit son point de vue**
- les objections sont les **bienvenues** ! on fait vivre l'option **jusqu'au bout**
- résultats :
 - si " consensus direct " après étape 1 & 2, explorer les objections potentielles des **parties prenantes** ! => **augmenter l'acceptabilité**
 - **si 0 objection**: option validée (même si parfois, il faut encore investiguer qq point pour confirmer)
 - si il reste une seule **1 objection valide**, **l'option est "positivement abandonnée "** et on rejoue le processus sur les options restantes