

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 **animer** un **retour d'expérience (REX)** projet
un... retour d'expérience !

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

vos questions pour ce webinaire ?

c'est parti pour le tchat...



avertissement préalable

- dans ce webinaire, vous allez (peut-être) beaucoup pleurer...



et vous, votre REX ?
depuis nos premiers WB,
qu'avez-vous testé, renforcé, exploré... ?

c'est parti pour le tchat...

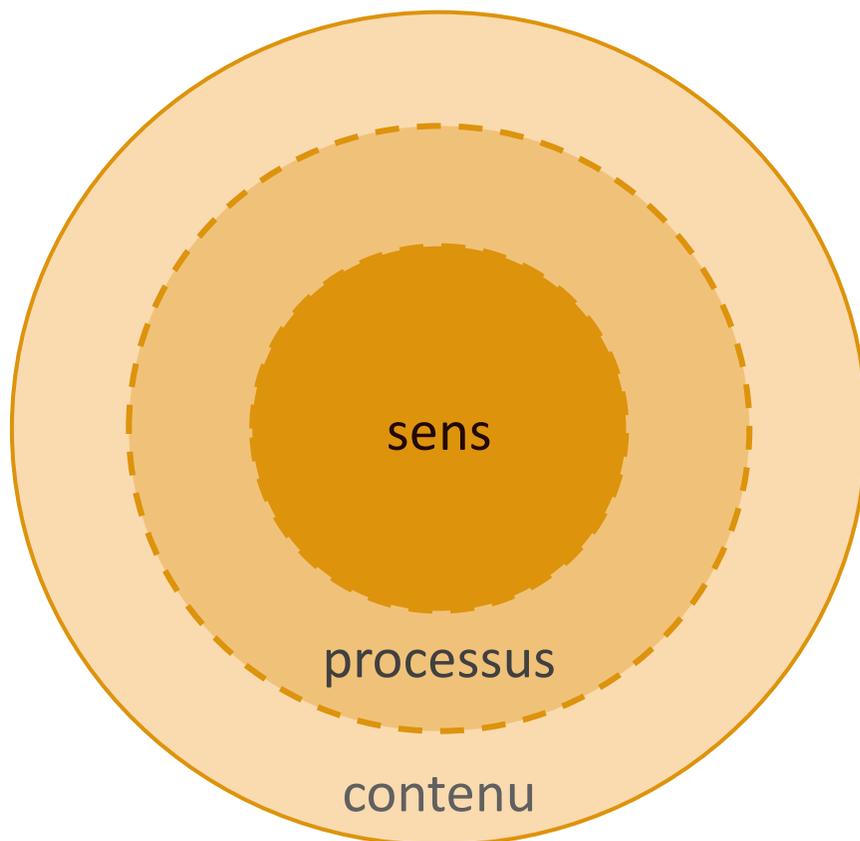


pourquoi & comment **ne pas** faire un REX ?

- se dire
 - que ça ne sert à rien
 - que c'est compliqué
 - que ce sont des réunions poussives et pénibles
 - qu'on va l'enfourir au fond d'un dossier introuvable
 - qu'on ne va regarder que le négatif
 - ...
- ne pas en planifier
- ne pas en budgéter
- ...



au menu... retour au **cercle d'or** !



1- pourquoi faire un REX projet ?

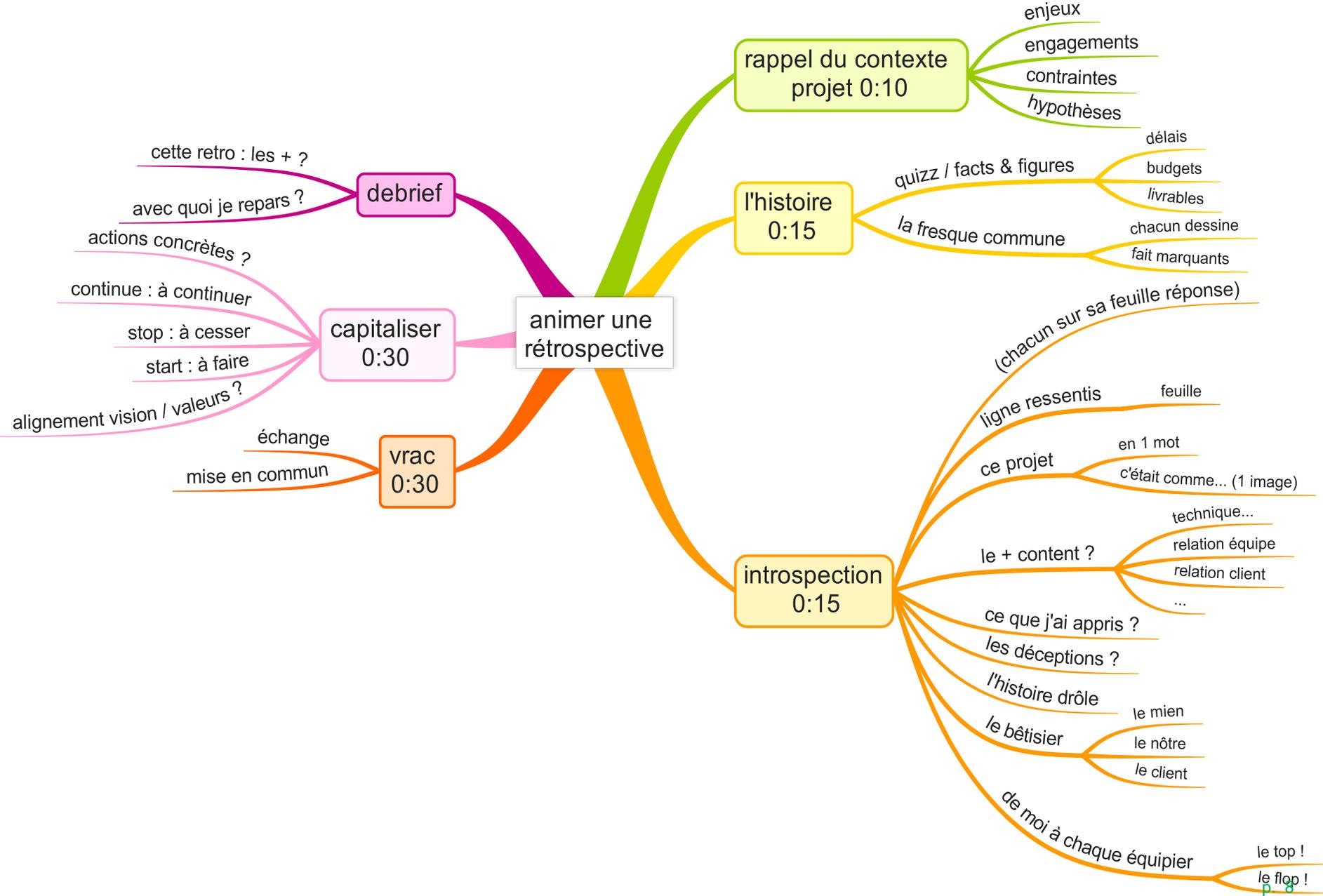


2- comment faire ?



3- quoi faire ?

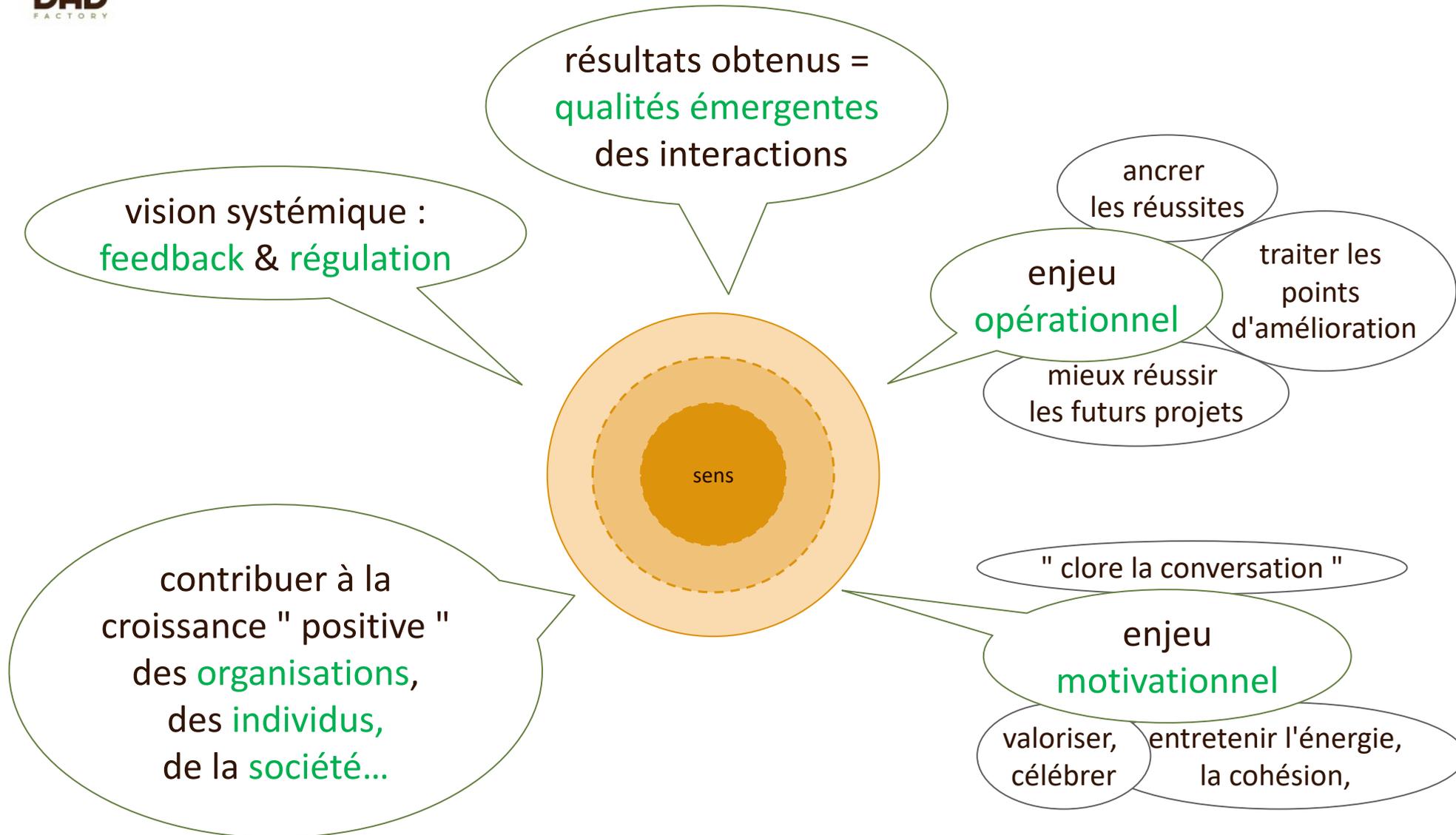
exemple 1 (du type " rétro agile ")



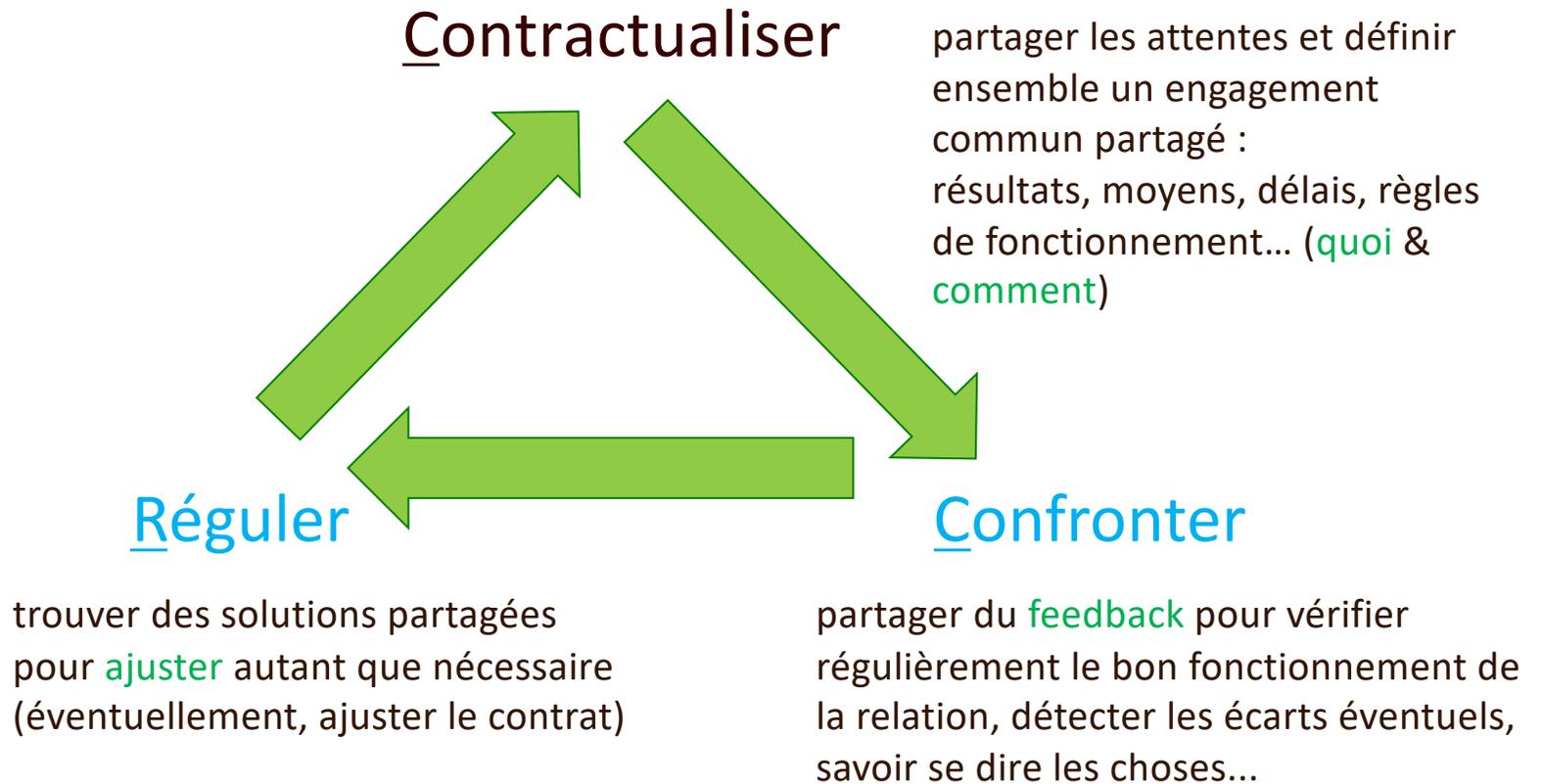
exemple 2 : quelques thèmes à explorer

1. Séquence "**refaisons le match**" :
 1. une image, un lieu, un plat qui se mange, un animal, une couleur, un objet : ce projet c'était comment pour moi ?
 2. ce qui m'a marqué, les événements majeurs...
2. Séquence "**positif**" : de quoi je suis le plus content(e) dans cette aventure ?
3. Séquence "**émotions**" : je dessine page suivante ma courbe des ressentis (en PJ), façon " cours de la bourse ", de -10 à +10, l'évolution de ma météo intérieure au fil du projet
4. Séquence "**humour**" : histoires drôles du projet, clin d'oeil, les trucs marrants qui me reviennent...
5. Séquence "**deuil**" : ce que je vais perdre avec la fin de l'aventure, ce que je quitte, ce qui va me manquer...
6. Séquence "**capitalisation**" : si c'était à refaire, ce qu'il faudrait refaire, ne surtout pas refaire, faire et qu'on n'a pas fait...
7. Séquence "**ancrage**" : ce que j'ai appris personnellement, en quoi je me suis enrichi, ce que je vais mettre à profit pour la suite...
8. Séquence "**rêve**" : mes envies pour la suite, pour moi, pour l'équipe, pour l'organisation, comment je peux faire fructifier mes acquis, comment je me projette
9. Séquence "**clap de fin**" : avec quoi je reste à l'issue de ce projet (émotions, images, impressions...)

pourquoi faire un REX ?



2CR : le triangle vertueux (rappel WB1)



brief / débrief : la potion magique ! (rappel WB5)

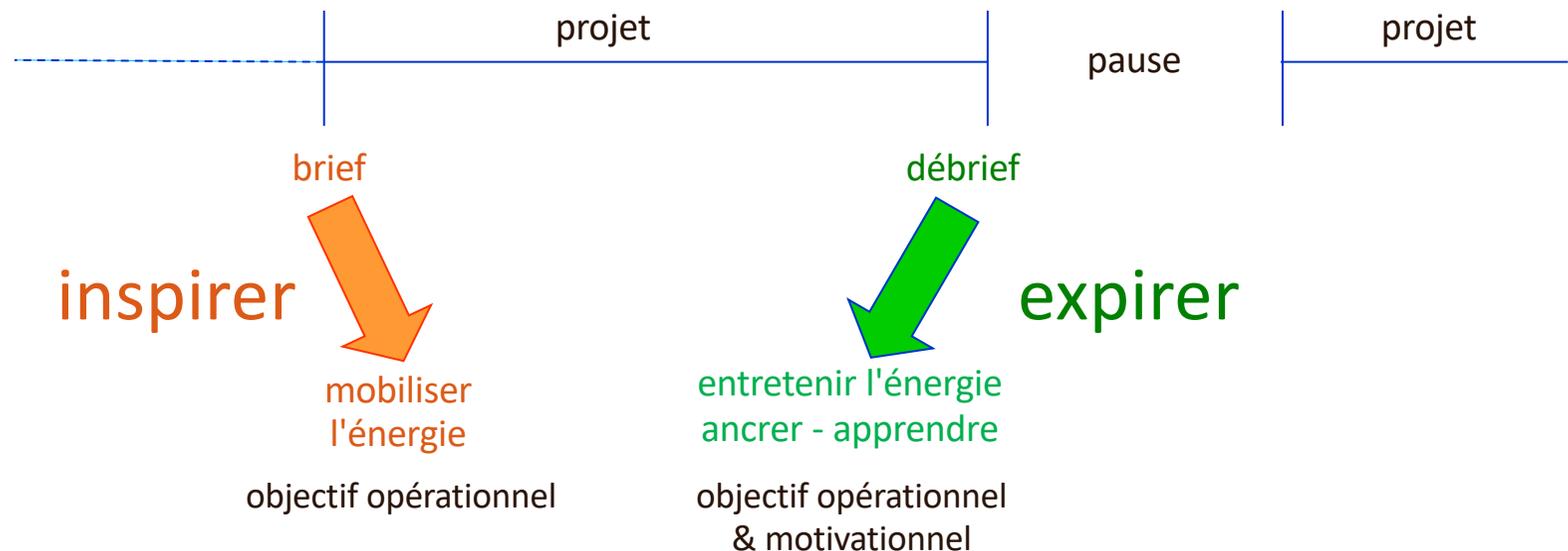
- une recette ancestrale, transmise de génération en génération...



brief / débrief : la potion magique !

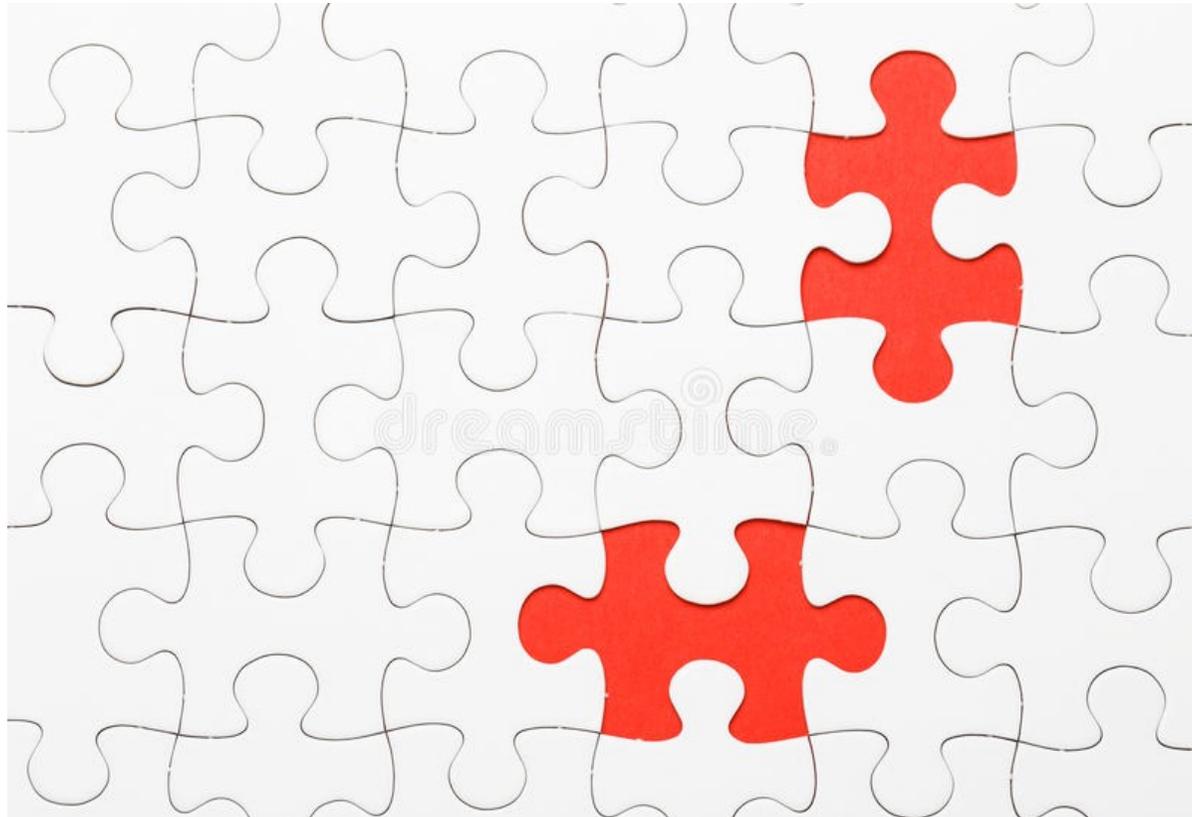
(rappel WB5)

- 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



pas de "~~conversations inachevées~~"

- pompes à énergie et à motivation...
donc rigueur pour "**fermer les projets**"



célébrer : alimenter l'énergie

- se focaliser sur ce que nous avons accompli



stimuler notre engagement



- les 4 pistes de Serge Marquis :
la vie vaut la peine d'être vécue quand...

je vis

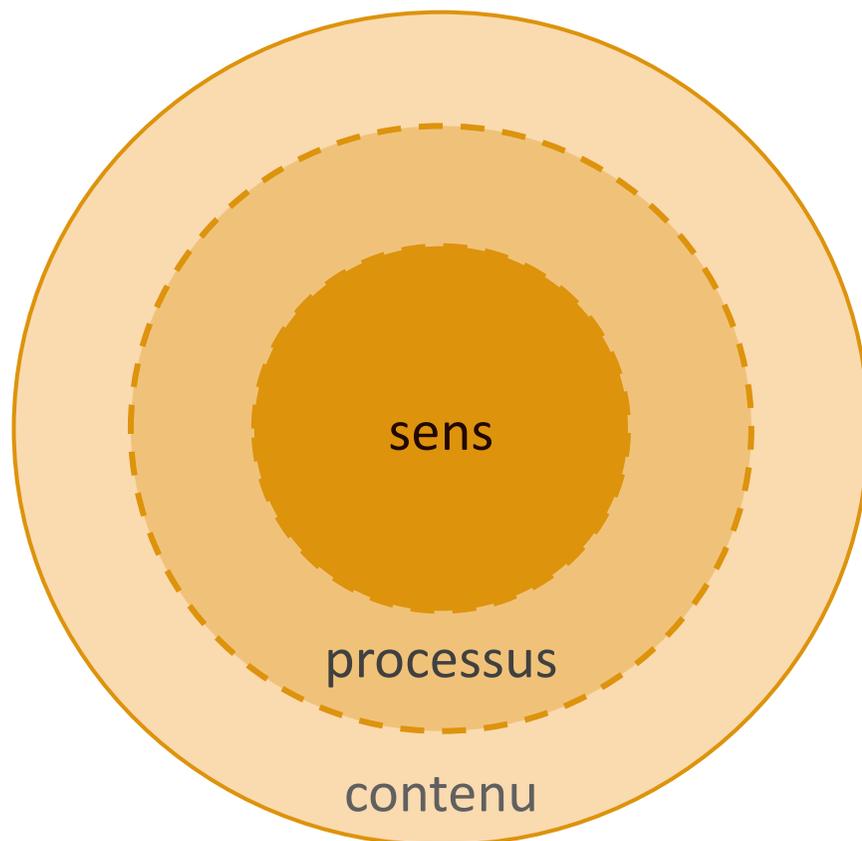
j'aime

je transmets

j'apprends

source : <https://www.youtube.com/watch?v=S2Zvpe7ewNk>

au menu... retour au **cercle d'or** !



1- pourquoi faire un REX projet ?



2- comment faire un REX projet ?

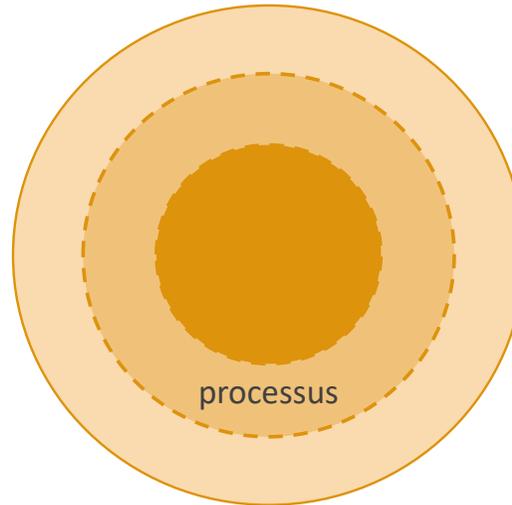


3- quoi faire ?

comment faire un REX ?

impliquer les parties
les **parties prenantes**

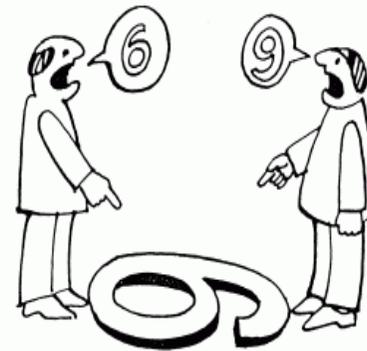
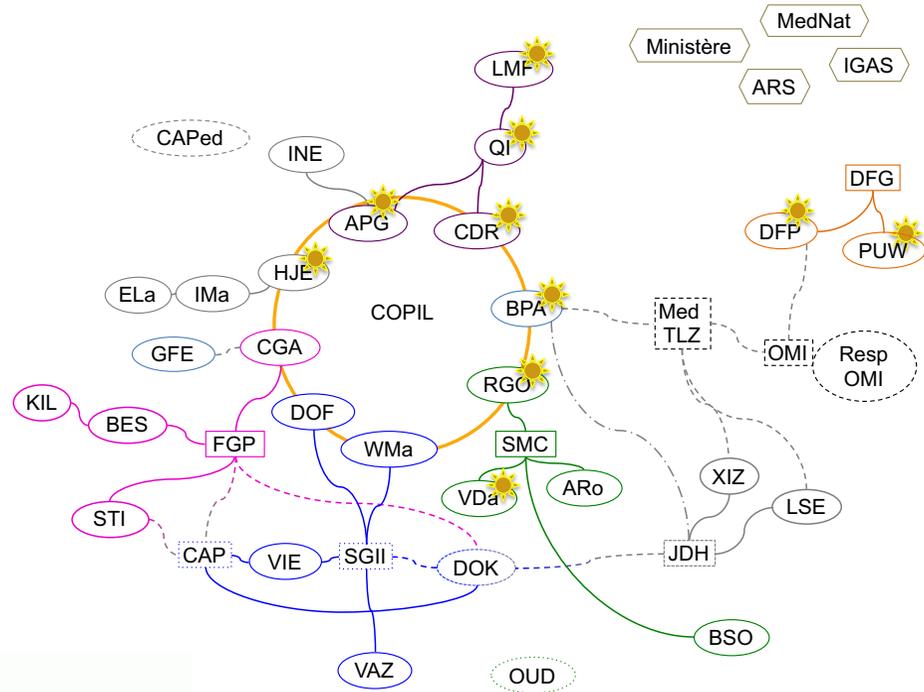
commencer...
dès le début du projet



utiliser des
processus et **des outils d'animation**
éprouvés

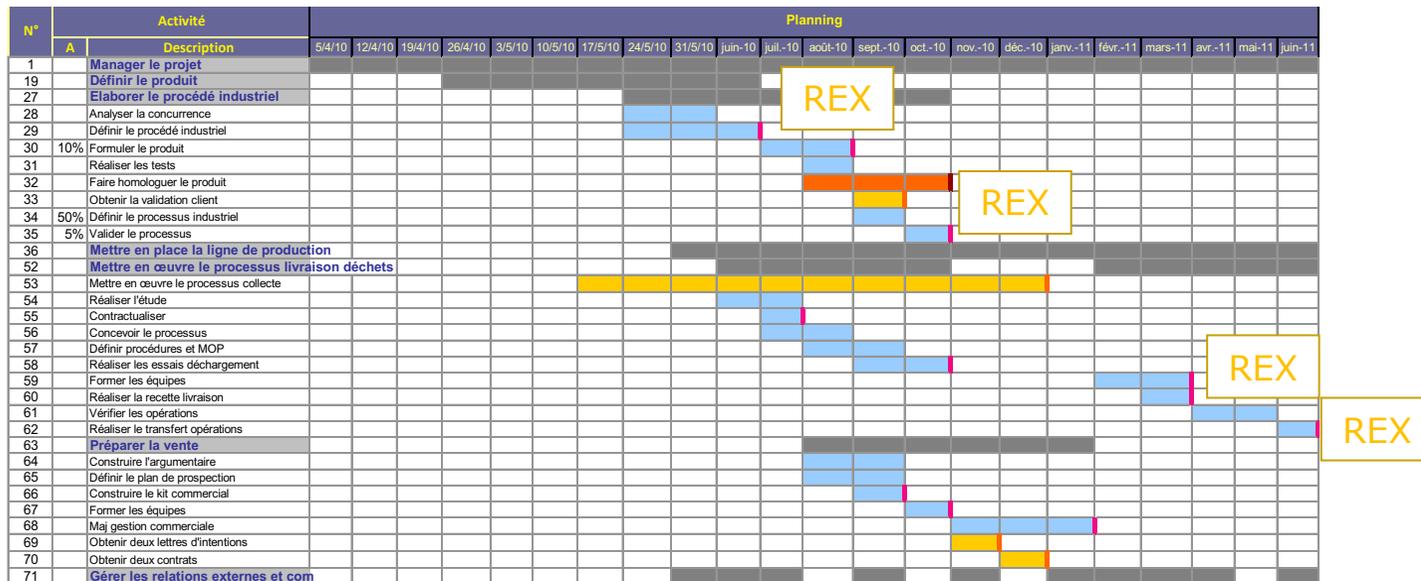
retour à l'origine... les parties prenantes

- impliquer les PP majeures
- recueillir leurs perceptions
 - ateliers
 - enquêtes
 - questionnaires
 - vidéos " flash "...
- confronter les visions
- un REX, des REX ?
- présentiel, distanciel, on s'adapte !



commencer le REX... dès le début du projet !

- organiser le recueil de feedback **tout au long** du projet (=> registre, journal de bord...)
- réaliser des REX à **chaque étape-clé** + en fin de projet
 - conserver la mémoire du projet
 - habituer les parties prenantes
 - donner envie
- **réserver très tôt** les créneaux dans les agendas
- alimenter le **registre " REX "** au fil de l'eau
(faits marquants : décision, événement, changement, écart...)



utiliser des processus d'animation éprouvés

- sous peine de " torpiller " l'intelligence collective !



the Boss



les bavards, experts



les timides



les gaulois



les cowboys/girls

objectif = **interactivité !**
si besoin, faire appel à des compétences de **facilitation**

utiliser des processus d'animation éprouvés

- incontournable : le partage de représentation et la RIP * (cf. WB2)
- organiser l'atelier, poser le sens, le contenu, puis :

quoi	sens
poser des questions	<ul style="list-style-type: none"> - mobiliser l'énergie, l'attention, rendre acteur - partir des participants pour construire avec eux
chacun réfléchit quelques minutes pour <u>écrire</u> ses réponses (RIP)	<ul style="list-style-type: none"> - poser sa parole, formuler ses idées - parité : chacun est d'égale importance
<ul style="list-style-type: none"> - chacun partage dans le temps imparti (2 à 5 mn – respect absolu du timing) - pas de commentaire, pas de question - pas de tour de table (pop corn !) 	<ul style="list-style-type: none"> - parité : chacun expose sa vision, et dispose du même temps - écoute & attention des autres - spontanéité, engagement, responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> - quand tout le monde s'est exprimé, chacun peut réagir, enrichir 	<ul style="list-style-type: none"> - chacun a posé sa parole, toute la richesse et la diversité du groupe est disponible pour la suite

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

utiliser des outils éprouvés pour stimuler la subjectivité (vs faits & chiffres !)

- exemples (parmi de multiples outils !)

météo
des
ressentis



mandala



vidéo flash

KISS :
Keep / Improve /
Start / Stop

portrait
chinois

échelle
d'évaluation

...

arbre
d'ostende



positions
spatiales

photolangage

fresque



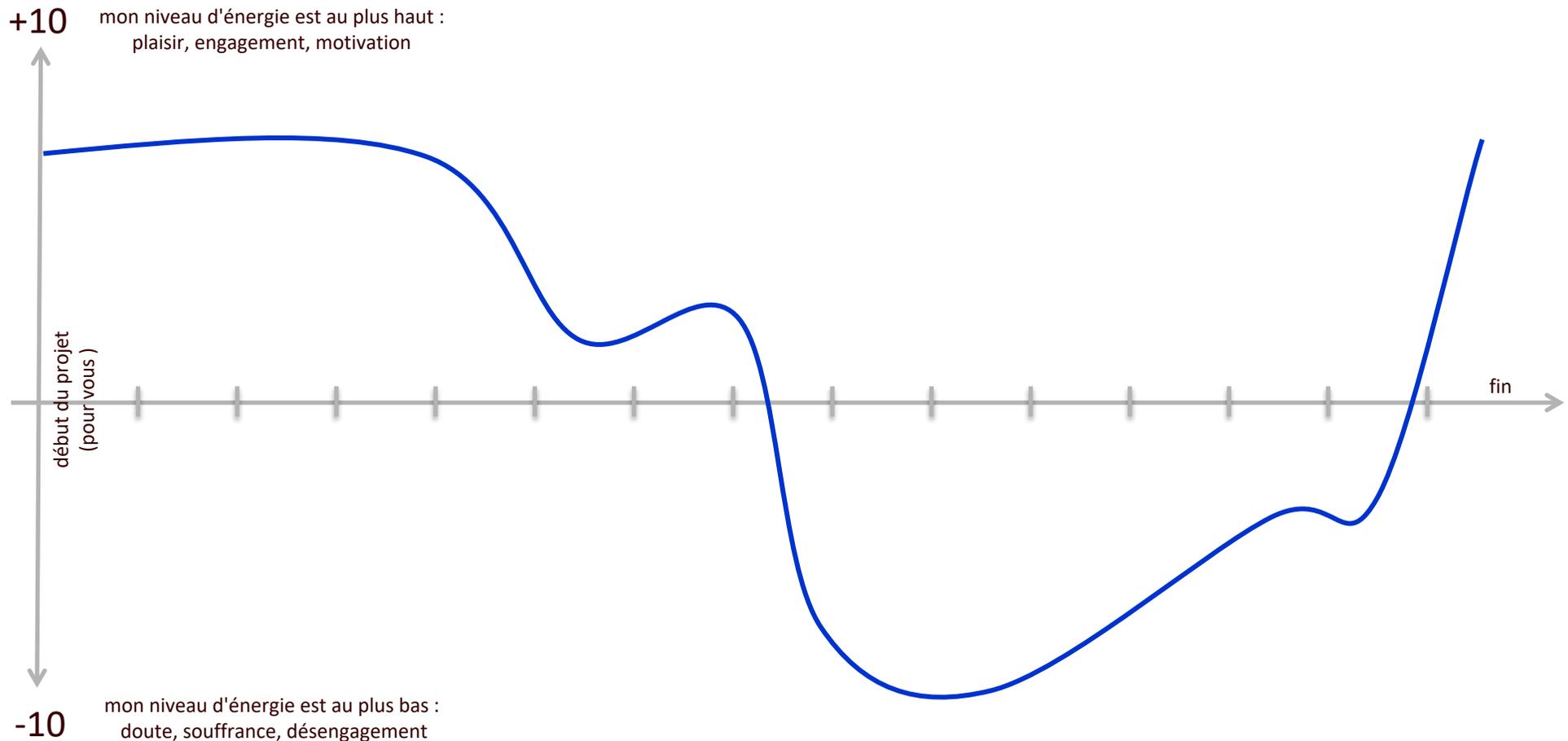
utiliser des outils éprouvés pour stimuler la subjectivité (vs faits & chiffres !)



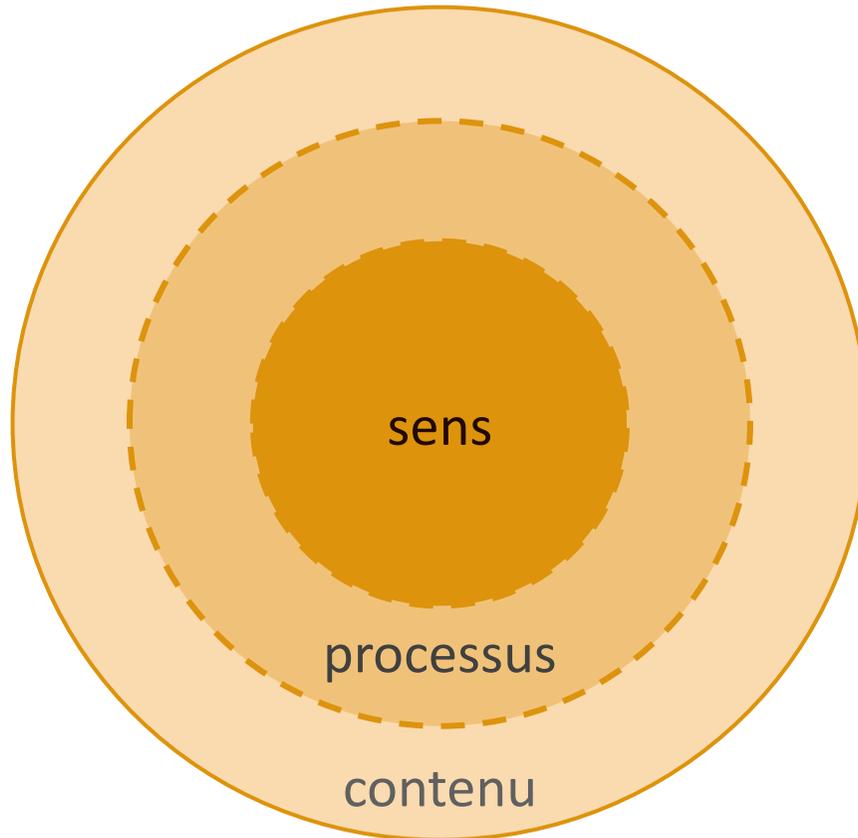
- **positions spatiales** : processus
 - une salle sans table, avec une chaise au centre
 - une question (exemple) :
 - quel est votre degré de satisfaction sur ce projet ?
 - comment évaluez-vous le niveau d'engagement des parties prenantes ?
 - ...
 - chacun(e) parcourt l'espace autour de la chaise, et se place à l'endroit qui "répond" le mieux à la question => tout le monde se déplace en même temps
 - plus je suis proche de la chaise (jusqu'à la toucher), plus ma réponse est positive / affirmative
 - chacun(e) exprime "pourquoi je me suis mis(e) à cette place"

utiliser des outils éprouvés pour stimuler la subjectivité (vs faits & chiffres !)

- exemple : la courbe des ressentis



au menu... retour au **cercle d'or** !



1- pour quoi faire un REX projet ?



2- comment faire ?



3- quoi faire dans un REX projet ?

quoi faire dans un REX ?

NB : REX ≠ bilan

une vision
multi-dimensionnelle

d'abord
les perceptions / émotions

évaluer
l'atteinte des objectifs

formaliser et publier
un héritage

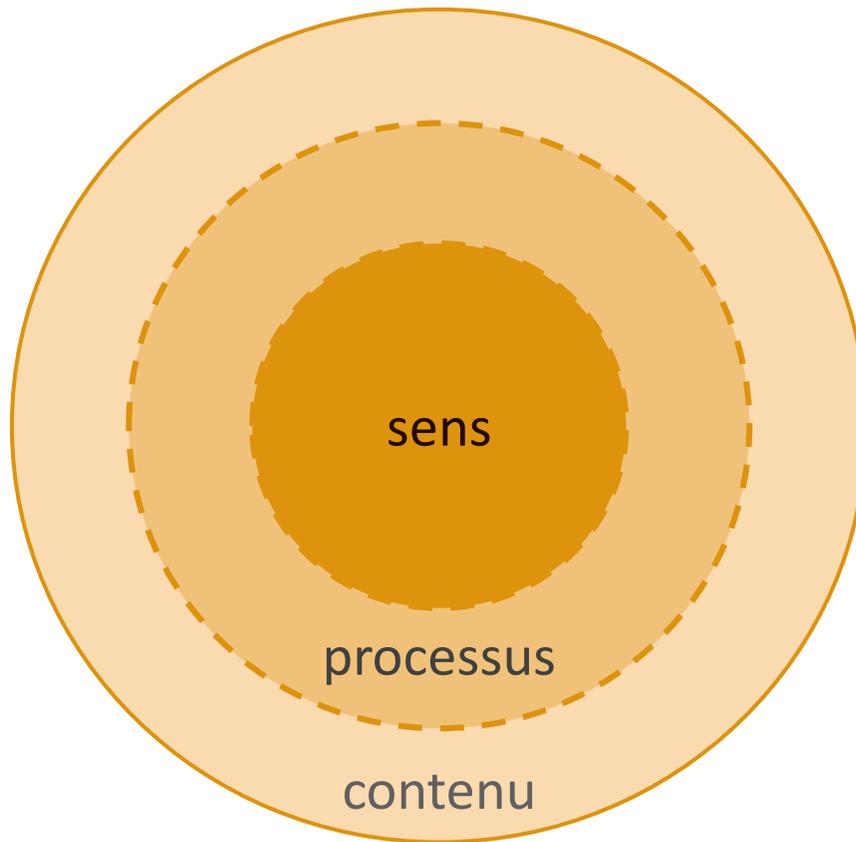
contenu

évaluer
la qualité de l'exécution

évaluer
la qualité de la planification

un REX, sur quoi ?

- toujours le **cercle d'or** !



1- évaluer les contributions aux **enjeux**



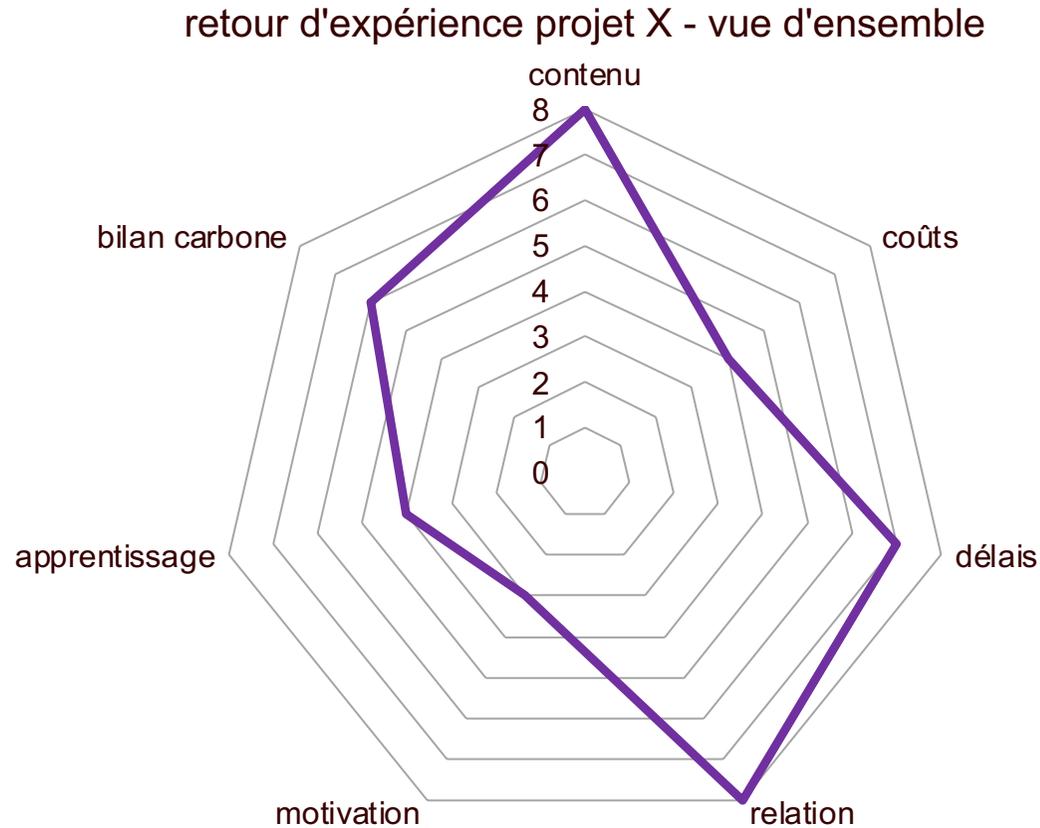
2- évaluer les **processus** mis en œuvre



3- évaluer les **résultats obtenus**

un REX multi-dimensionnel

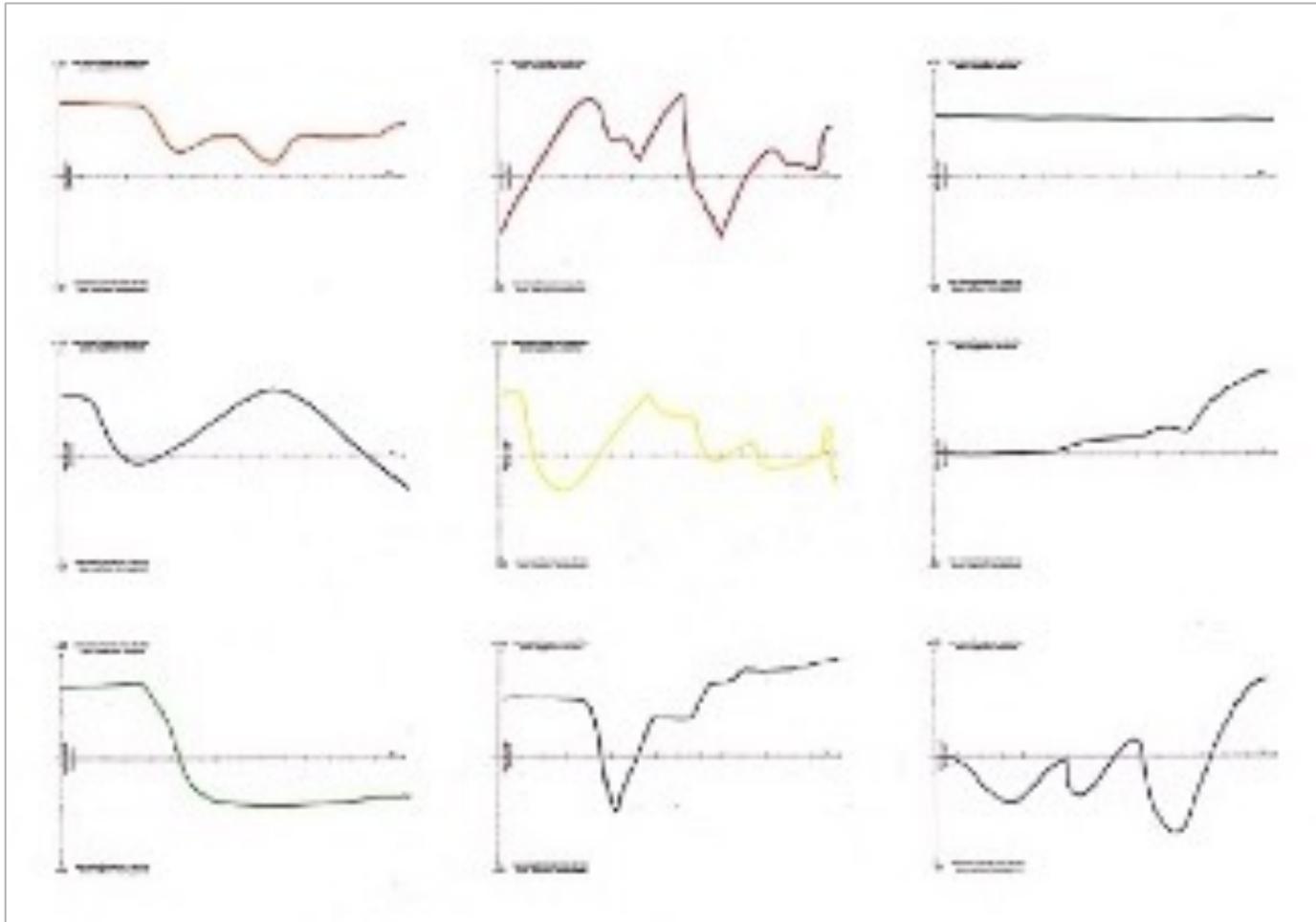
- vision 360° d'un projet : technique, relationnelle, environnementale...



motivation : degré de motivation des acteurs à la fin du projet

d'abord les perceptions / émotions

- exemple : **courbe des ressentis** (résultat d'équipe)
 - comment j'ai vécu ce projet ?



d'abord les perceptions / émotions

- exemple : la fresque ou comment " refaire le match "
- matériel
 - plusieurs feuilles de paper board assemblées en " ruban "
 - parcourue par " une ligne du temps " : début / fin du projet et dates majeures
 - des feutres
- tout le monde écrit dessine en même temps les faits marquants de l'histoire du projet, puis partage en groupe



évaluer l'atteinte des objectifs et analyser les écarts

1. " techniques " : cf. triangle

2. relationnels / interactionnels

1. satisfaction des parties prenantes

2. qualité des relations tout au long du projet, du niveau d'engagement et de coopération

3. désaccords, tensions, conflits...

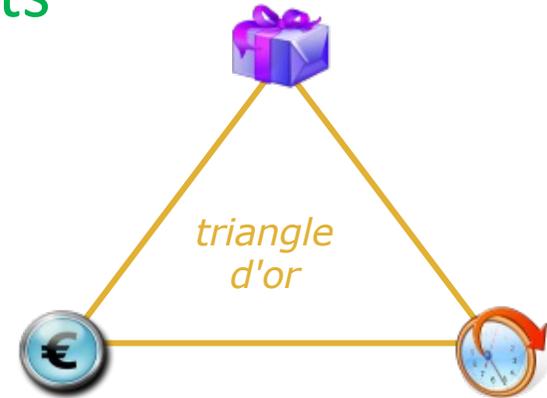
3. motivationnels : projet énergivore et/ou énergisant ?

4. d'apprentissage

1. progression des compétences individuelles

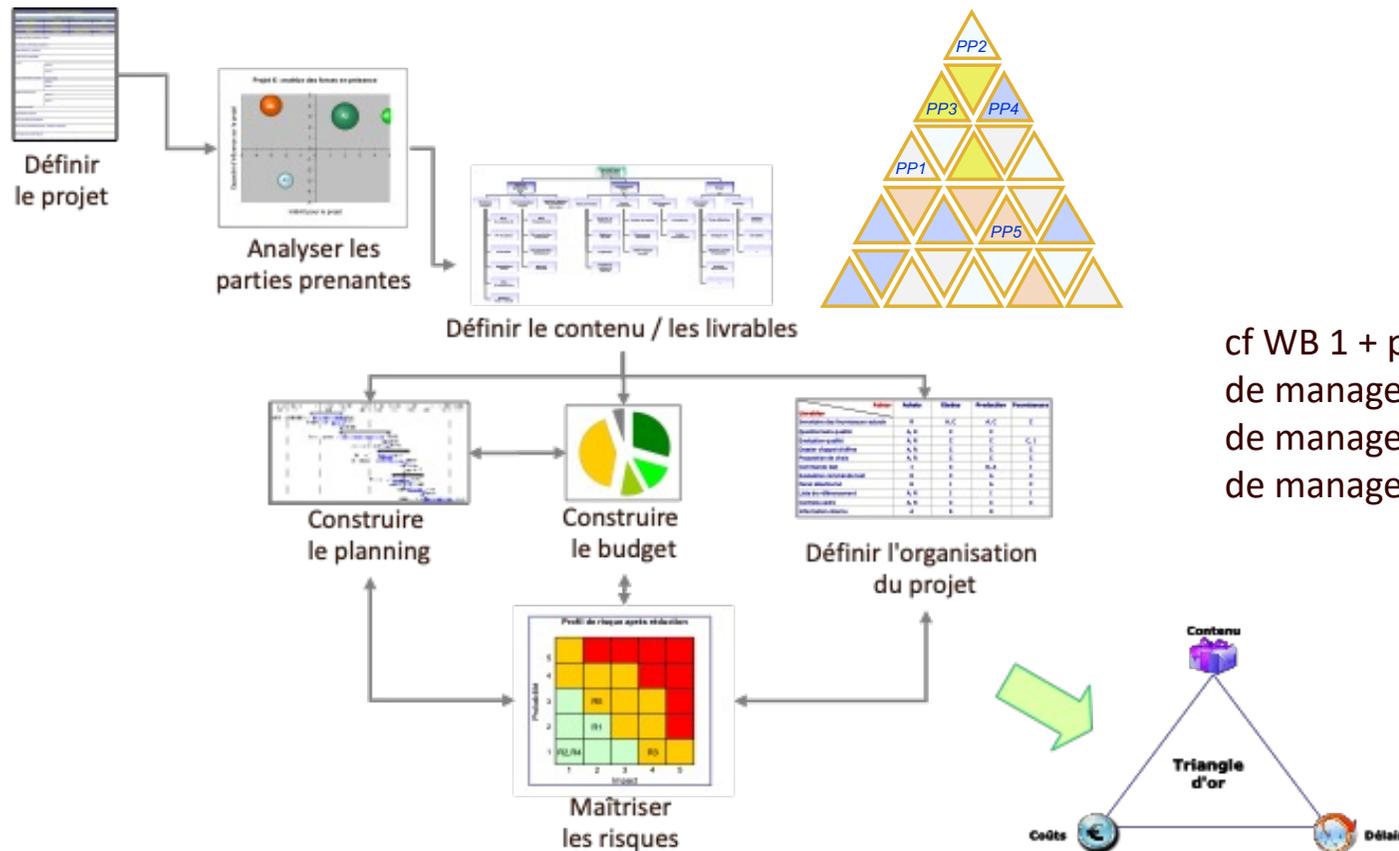
2. progression des compétences collectives, montée en maturité
(coopération, management de projet, management du changement...)

5. environnementaux : bilan carbone...



évaluer la qualité de la planification

- qualité des hypothèses initiales, des estimations, des processus de planification, des outils... (efficacité / efficacité)



cf WB 1 + plan de communication, de management des risques, de management du changement, de management des parties prenantes...

évaluer la qualité de l'exécution

qualité de la production

qualité de
la communication

maîtrise des
demandes de modification

qualité de l'animation
(rituels...)

accompagnement
du changement

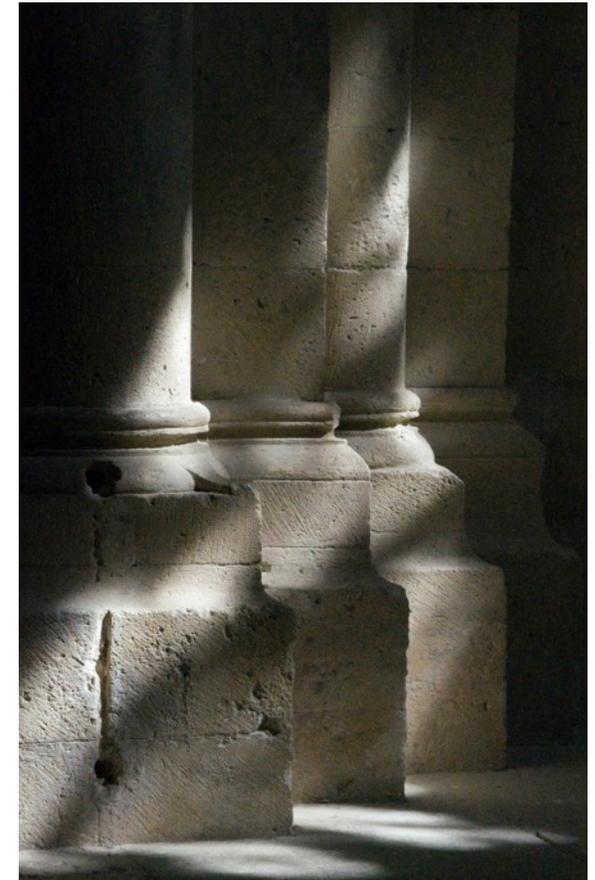
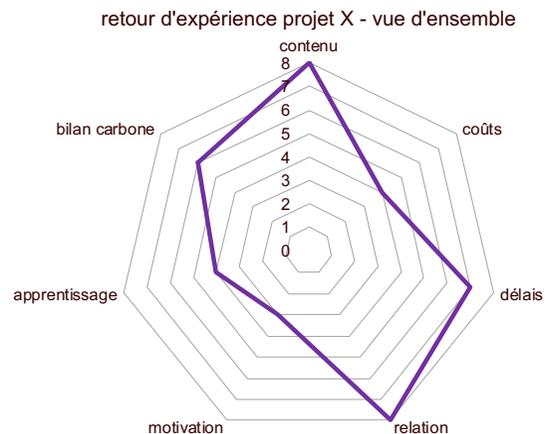
qualité du pilotage
(processus, outils...)

...

qualité des décisions
(processus, validité, fiabilité...)

formaliser un " héritage "

- que **transmettre** aux acteurs des prochains projets ?
quelles pierres apporter à leur édifice ?
- choisir un formalisme simple et accessible
qui récapitule les informations clés sur
chacune des dimensions
 - données essentielles
 - ce qu'il faut continuer à faire
 - ce qu'il ne faut pas faire
 - ce qu'il faut commencer à faire
 - ...



en résumé

vision systémique :
feedback & régulation

enjeux opérationnels
& motivationnels

contribuer à la croissance
" positive " des organisations,
des individus, de la société...

formaliser et publier
un héritage

évaluer la qualité
de la planification,
et de l'exécution

évaluer
l'atteinte des objectifs

d'abord
les perceptions / émotions

impliquer les parties
les parties prenantes

commencer...
dès le début du projet

utiliser des
processus et
des outils d'animation
éprouvés



cycle " manager des projets de transition "



merci de votre attention

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

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 !](#)