



Horizon...RH

Groupe Horizon



Groupe **AGPM**
SANTÉ · PRÉVOYANCE · ASSURANCE · RETRAITE

PARCOURS MANAGER

MODULE 3

CHRISTINE ROCCHI
LANQUETIN

- Version Qualiopi V1 - Date de création : 07/2024

NASA



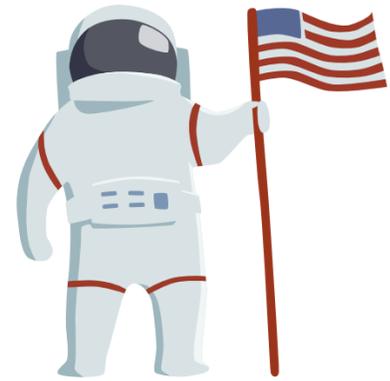
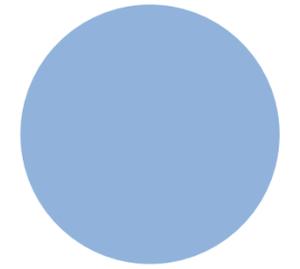
PRISE DE DECISION ET RESOLUTION DE PROBLEMES

+



PRISE DE DECISION

LA JOURNEE



LE JEU DE LA NASA



ANALYSE DU JEU



MISE EN PRATIQUE

VISION
Plateforme de Marque
Les grands axes stratégiques
SWOT
10/80/10
Lettre de cadrage
Conduite du changement
5P
ISHIKAWA

OBJECTIFS
SMART
CLEAR
HARD
CLEAR
HARD
WOOP
10-80-10

STRATEGIE
SMART
PDCA-WBS-FEUILLE DE
ROUTE
GANTT
RACI

**ENTRETIENS
MANAGERIAUX**
ENTRETIEN D'information
de régulation
de recadrage
EAD-EPO /EPI

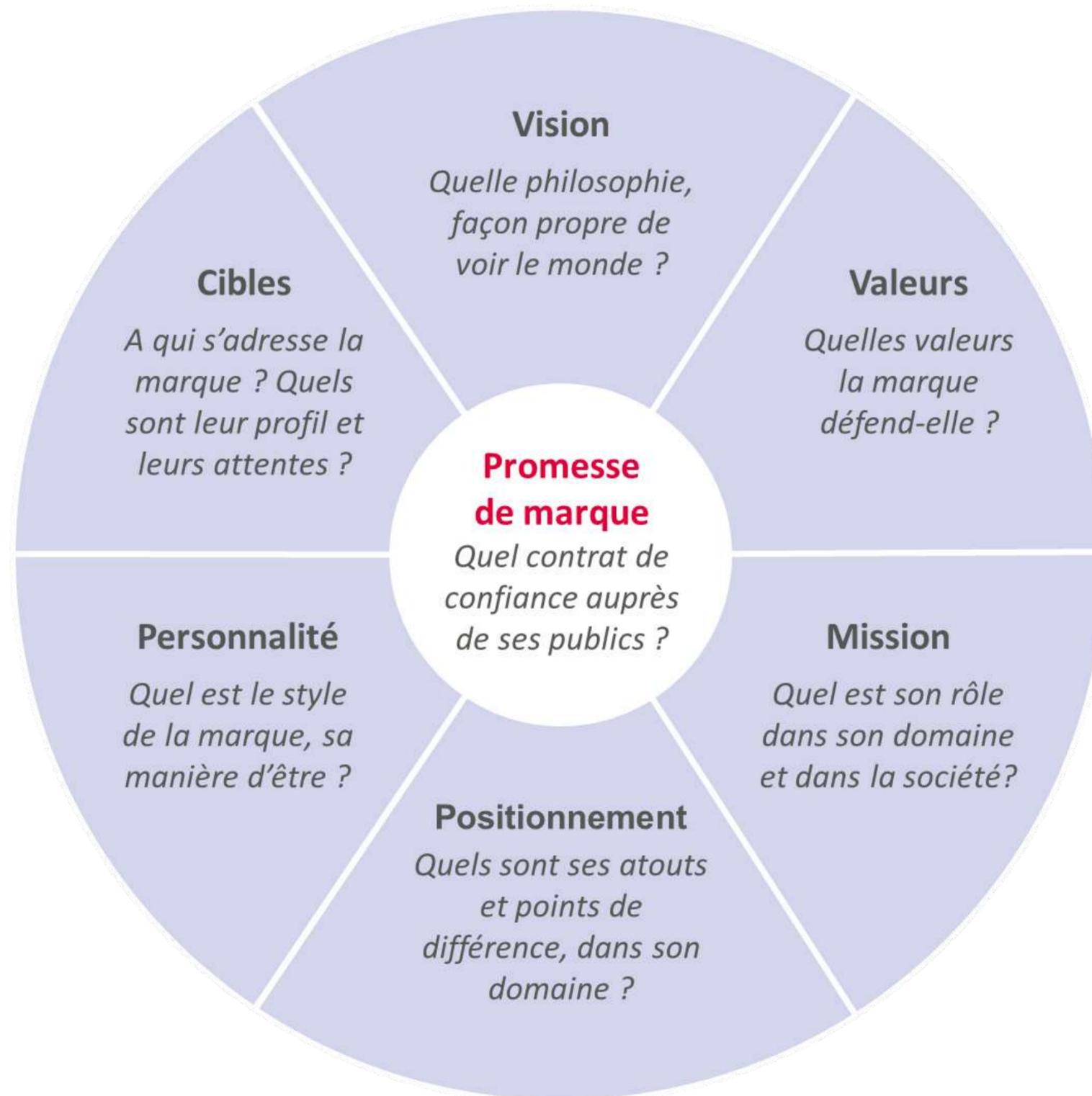
**LES OUTILS DU
MANAGER
LEADER**

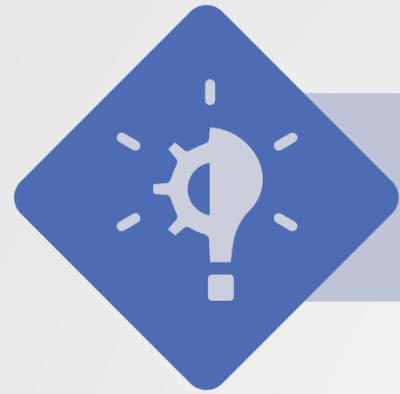
**6 C DE LA
DYNAMIQUE
D'EQUIPE**
CADRE-COMMUNICATION-
CLARTE-CLIMAT-
COLLABORATION-
COACHING

**MODELE DE BERNE -
3P**
PERMISSION
PROTECTION
PUISSANCE

**6 PETALES DE LA
QVCT**
MANAGEMENT ET PROJET
ENTREPRISE -CONTENU DU
TRAVAIL -DIALOGUE
SOCIAL GEPP -SANTE ET
SECURITE AU TRAVAIL -

**OUTILS DE
COMMUNICATION**
DESC- OSBD
DEARMAN
ECOUTE ACTIVE
GROW
ASSERTIVITE





le courage managerial



- Restructurer une équipe ou un service.
 - Licencier un collaborateur.
- Prendre des risques pour innover ou se développer



- **Situations de crise : "En cas de crise, le manager doit faire preuve de courage pour :**

- Gérer l'urgence et prendre les bonnes décisions rapidement.
- Communiquer de manière transparente et rassurer les équipes.
 - Assumer ses responsabilités et tirer les leçons de la crise."

- **Défendre ses convictions : "Le manager doit parfois faire preuve de courage pour défendre ses convictions, même si elles ne sont pas partagées par tous**

:

- Proposer de nouvelles idées ou approches.
- Remettre en question des décisions ou des pratiques existantes.
 - S'opposer à des décisions qu'il juge injustes ou inefficaces."





Comment fixer des objectifs ?

OKR

SMART

S

Définir clairement le résultat final souhaité ?

M

A quoi mesurerons nous de manière quantitative et qualitative que nous pourrons fêter la Victoire?

A

Assurons nous d'avoir les capacités (humaines, financières, matérielles)

R

Les objectifs sont ils alignés à la Vision

T

Fixer la deadline, l'échéance à atteindre

O

Quel est notre objectif SMART "Ou voulons nous aller ?

Ce sont des indicateurs quantitatifs et mesurables qui permettent de suivre l'avancement vers l'objectif. Ils répondent à la question "Comment saurons nous que nous y sommes arrivés ?". Pour chaque objectif, il est recommandé d'avoir entre 2 et 5 résultats clés. Ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis (SMART).

Résultat Clé 1 : [Mesure spécifique et quantifiable du progrès] Résultat Clé 2 : [Mesure spécifique et quantifiable du progrès] Résultat Clé 3 : [Mesure spécifique et quantifiable du progrès] ect

K

R

CLEAR

C

Collaborative : L'équipe est impliquée

L

Limité dans la temps pour fixer un sentiment d'urgence et éviter de s'éparpiller

E

Emotionnel : Avoir du sens pour l'équipe

A

Appréciable : étape après étape pour avoir le sentiment d'avancer

R

Refinable : flexible et adaptable en fonction des circonstances changeantes et des apprentissages en cours.



Comment fixer des objectifs ?

Horizon...RH
Groupe Horizon

HARD

H

Heartfelt (Sincère) : L'objectif doit être lié à une passion ou à un but profond. Comprendre pourquoi l'objectif vous tient personnellement à cœur procure une motivation intrinsèque et un sentiment d'épanouissement.

A

Animated (Animé) : Visualisez clairement le résultat souhaité. Créer une image mentale de la réussite aide à construire un état d'esprit positif et renforce votre engagement envers l'objectif.

R

Required (Requis, Nécessaire) : L'objectif doit être perçu comme essentiel et important pour atteindre des résultats significatifs ou pour la progression de l'individu ou de l'organisation. Il doit y avoir une raison claire et convaincante de le poursuivre, soulignant sa nécessité.

D

Difficult (Difficile, Ambitieux) : L'objectif doit être challenging et repousser les limites sans être irréaliste. Un objectif suffisamment difficile encourage la croissance, l'innovation et la mobilisation des ressources. Il doit représenter un défi qui nécessite un effort significatif pour être atteint.

WOOP

W

Wish (Souhait) : Identifiez un souhait ou un objectif spécifique, important et réalisable pour vous. Soyez précis dans sa formulation.

O

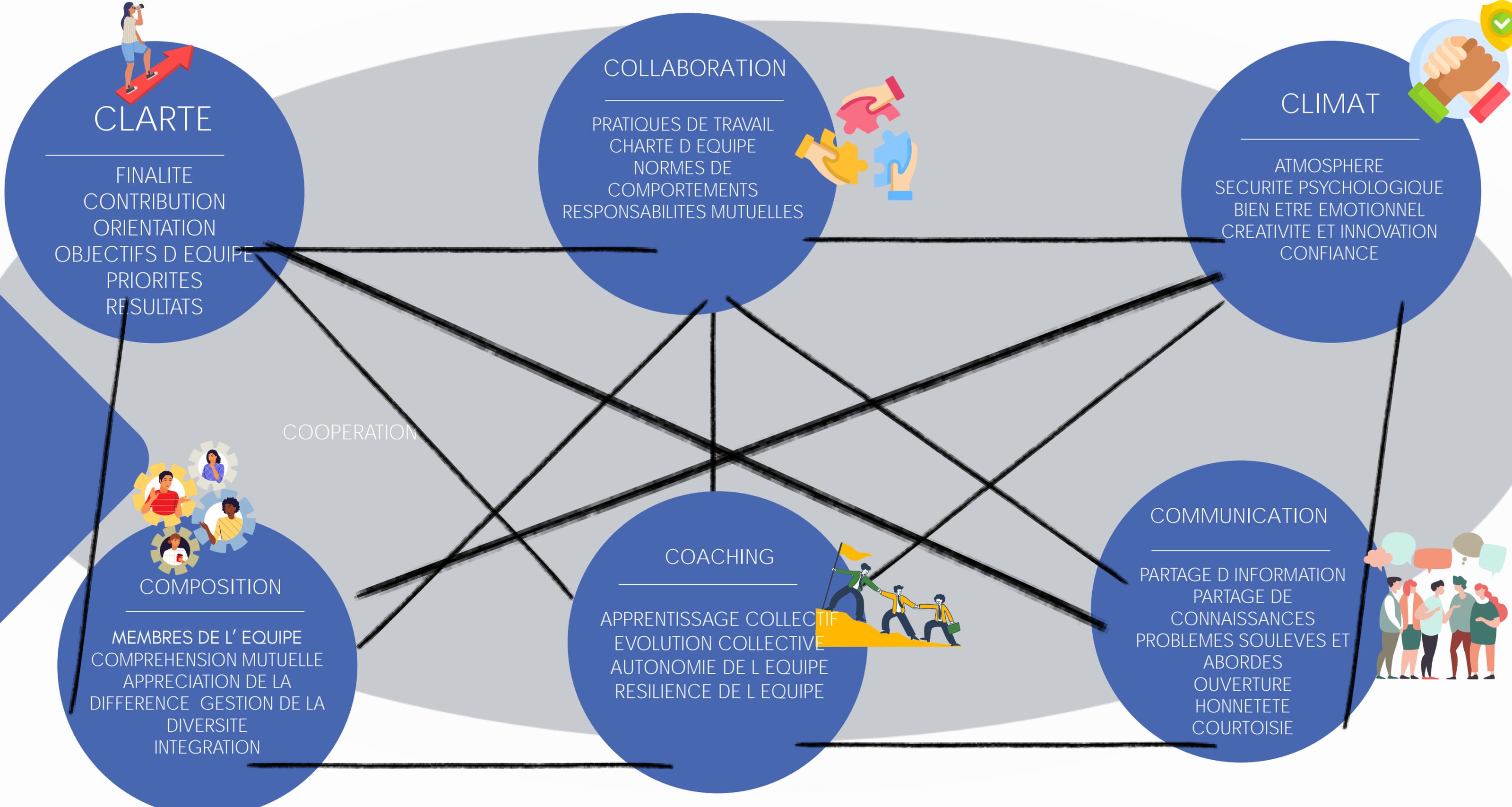
Outcome (Résultat) : Visualisez le meilleur résultat possible de la réalisation de votre souhait. Imaginez les sensations et les bénéfices que vous en retirerez, ainsi que l'impact positif sur votre vie et votre entourage.

O

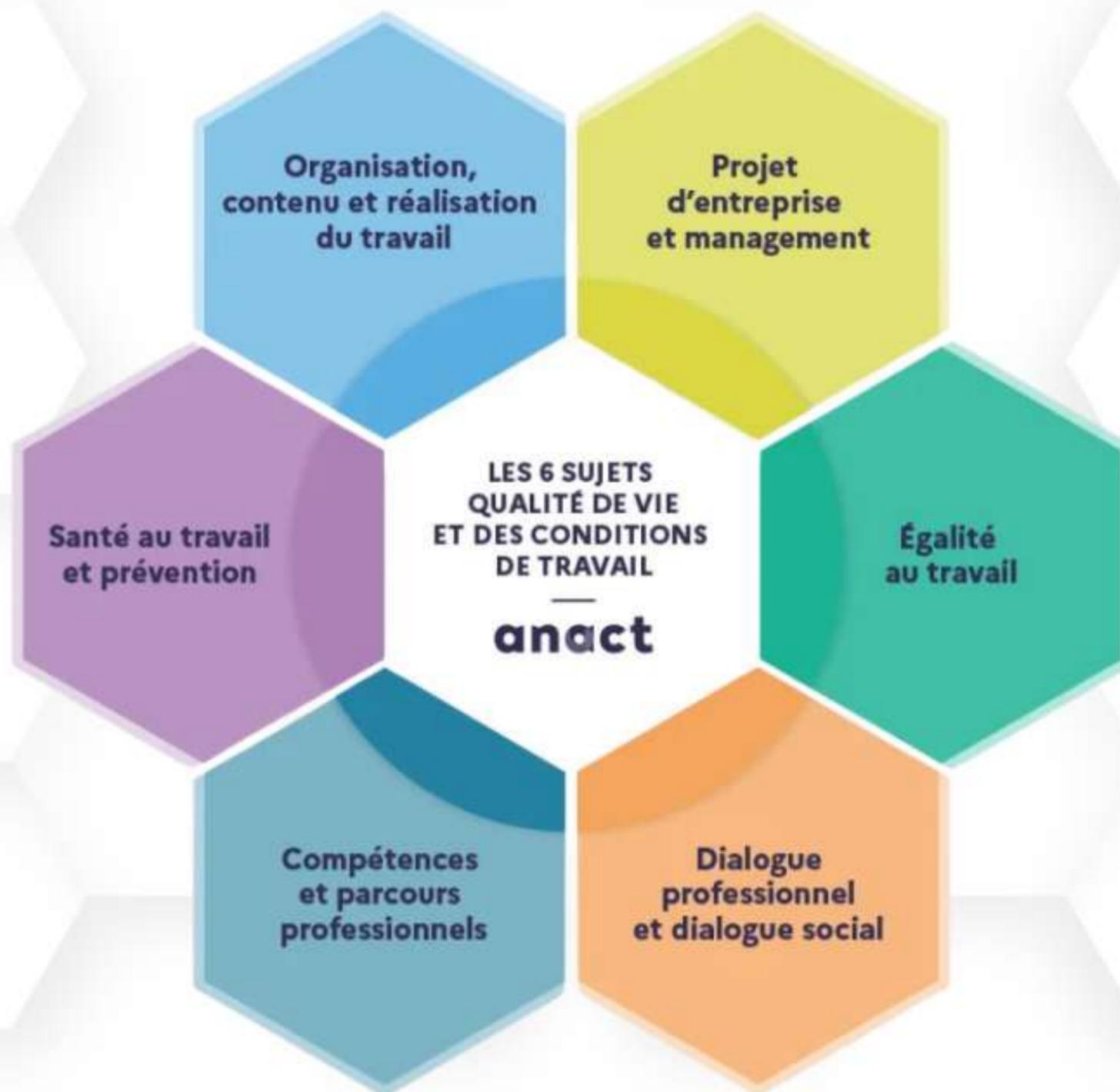
Obstacle (Obstacle) : Identifiez le principal obstacle interne (pensée, sentiment, habitude) qui pourrait vous empêcher d'atteindre votre souhait. Soyez honnête et précis sur ce qui pourrait se mettre en travers de votre chemin.

P

Plan (Plan) : Élaborez un plan d'action concret pour surmonter l'obstacle identifié. Utilisez la structure "Si [obstacle], alors je [action spécifique]". Créez des intentions de mise en œuvre claires pour anticiper et gérer les difficultés.



6C des compétences du Leadership de Michnic-Golinkoff et Hirsch-Pasek



ASSERTIVITE

D

DECRIRE LES FAITS

E

**EXPRIMER VOS BESOINS ET
VOS LIMITES**

S

**SOLUTIONS
COMMUNES**

C

CONSEQUENCES POSITIVES

O.S.B.D

O

OBSERVER SANS EVALUER

S

**DIRE SON SENTIMENT EN
EMPLOYANT LE JE**

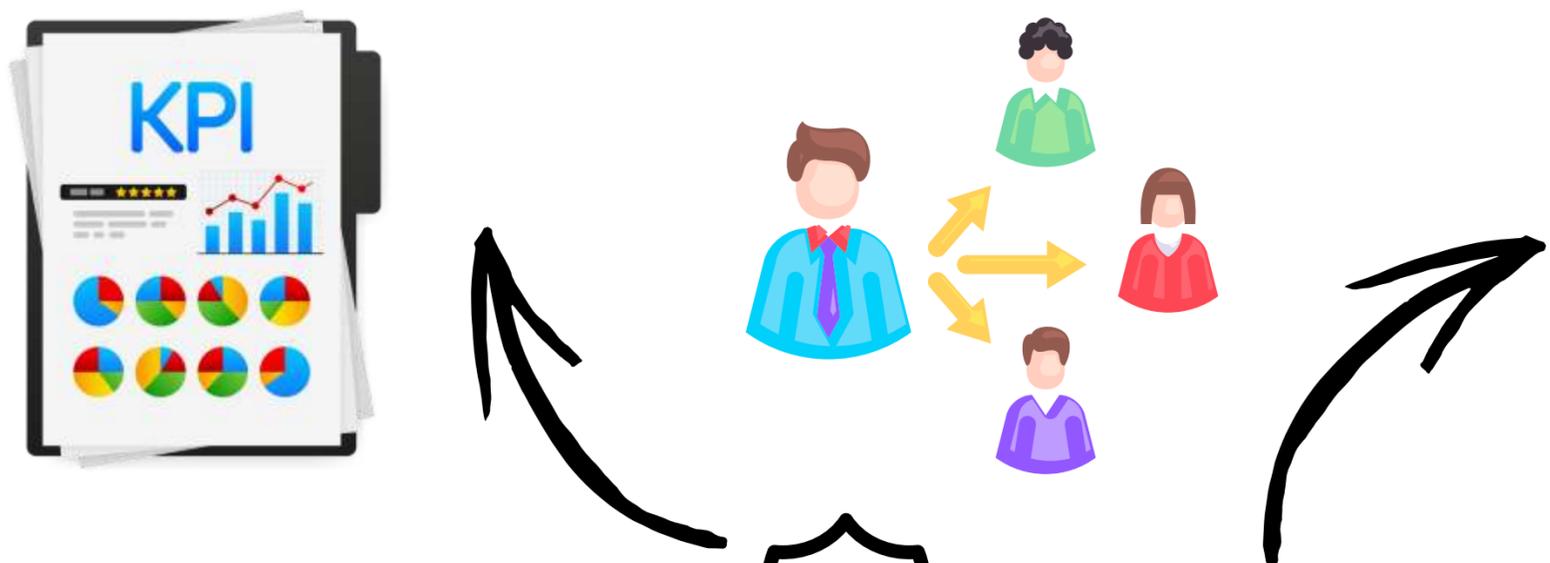
B

**EXPRIMER SES
BESOINS SANS PARLER
D ACTION**

D

DEMANDER SANS EXIGER

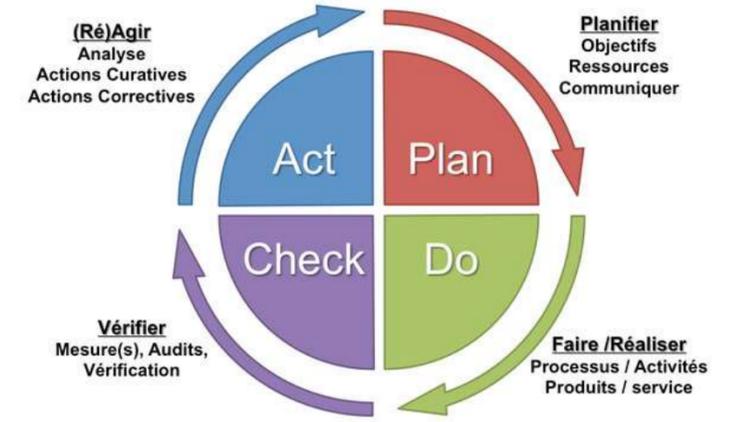
	PDG	Sponsor	Chief de	Chief de	Directeur Ressou	Respon	Chief d'e	Contrib	Contrib
Définition des objectifs globaux du projet	C	R	A	I	I	A			
Définition précise du projet	I		R	C	A	A	I	A	I
Allocation des ressources humaines	I	A	C		R				
Allocation des ressources matérielles	I	R	C	A				A	
Ecoute client (interne ou externe)	I		R						
Définition du processus		I	R	A				A	A
Identification des facteurs influents			R				A		A
Mesure			R				C	A	A
Analyse des mesures réalisées	I	I	R	R			A	A	
Recherche des causes racines			R	R			A	A	A



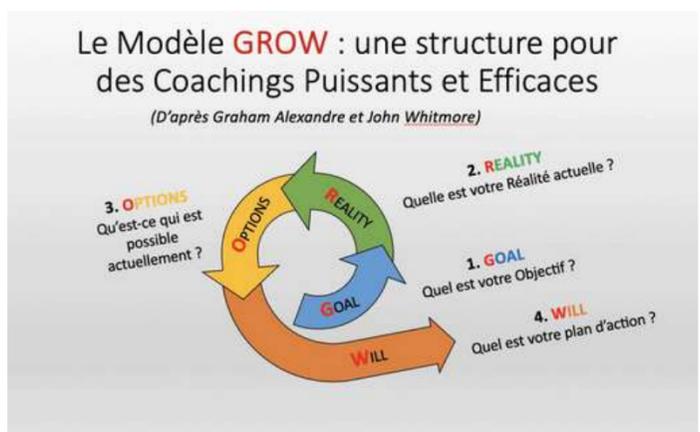
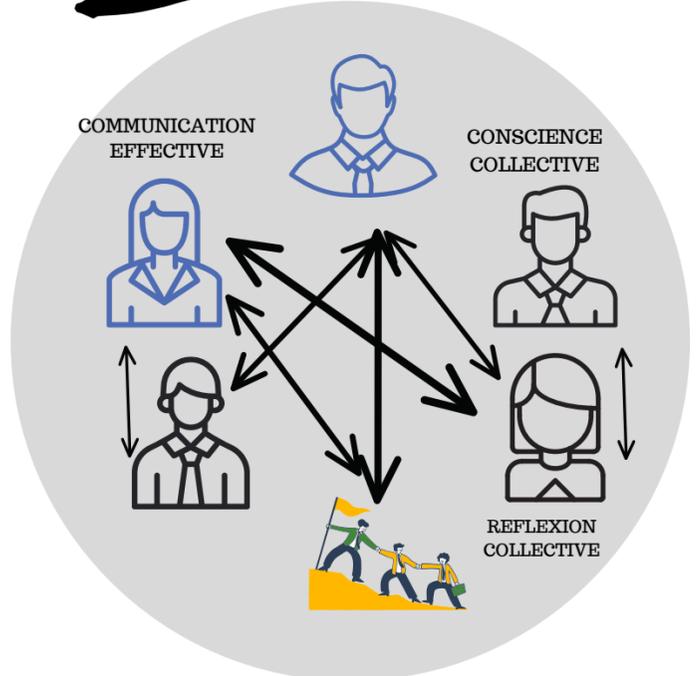
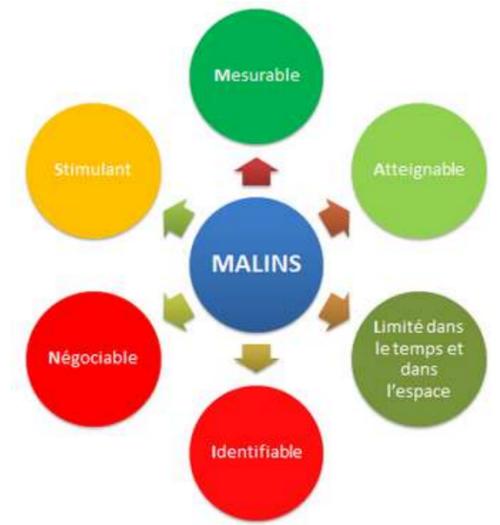
FIXER UN OBJECTIF

S M A R T

***	MEASURABLE
***	ATTAINABLE
***	REALISABLE
***	TIME



RESPONSABILISATION



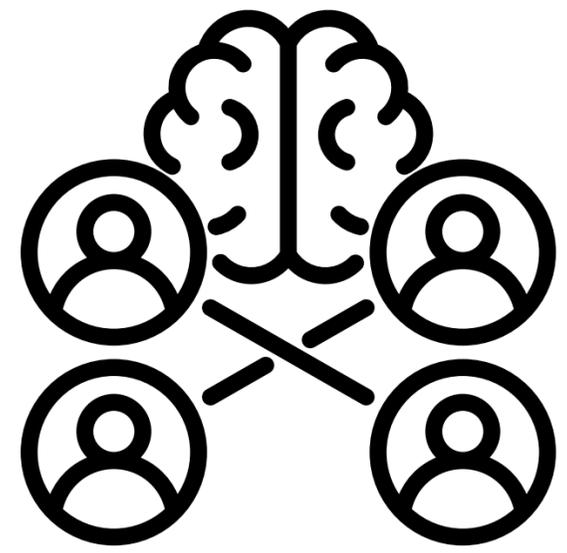
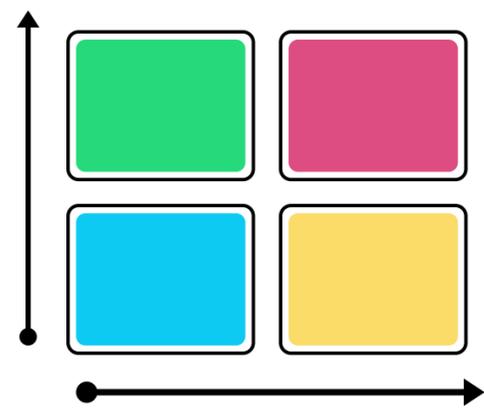
IT'S OKAY TO MAKE MISTAKES



5
WHY?



Prise de décision de résolution des problèmes



S.W.O.T.

1

L'analyse SWOT, également appelée matrice SWOT ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), est un outil d'analyse stratégique utilisé par les entreprises et les organisations pour évaluer leur position sur le marché et identifier les facteurs internes et externes qui peuvent influencer leur succès.

2

Objectifs de l'analyse SWOT

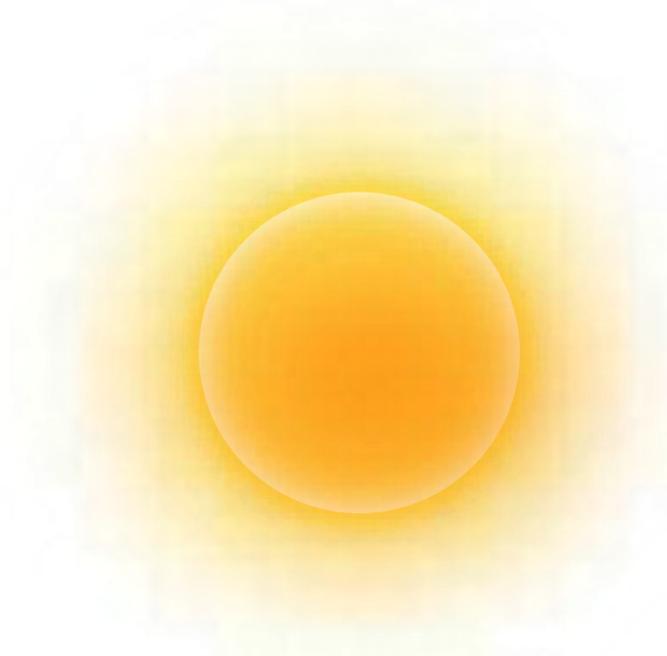
- Aider à la prise de décision stratégique
- Identifier les domaines d'amélioration
- Développer des stratégies pour saisir les opportunités et contrer les menaces
- Mieux comprendre l'environnement interne et externe de l'organisation

Un outil qui permet aux organisations de mieux comprendre leur environnement et de prendre des décisions stratégiques éclairées.





Le vent
Ce qui nous pousse
Nous motive
Nos moteurs



Le bateau
Nous l'équipe

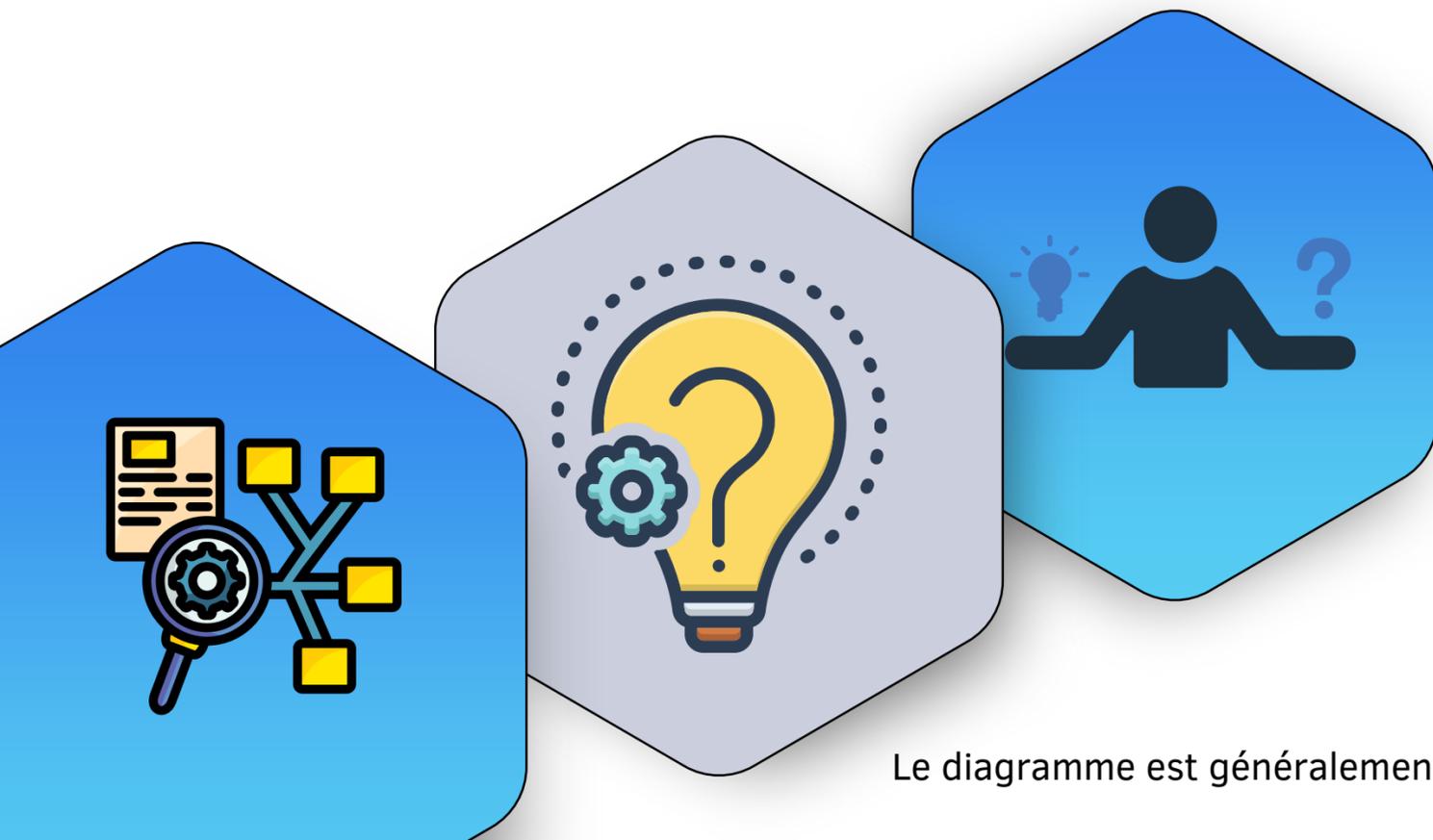
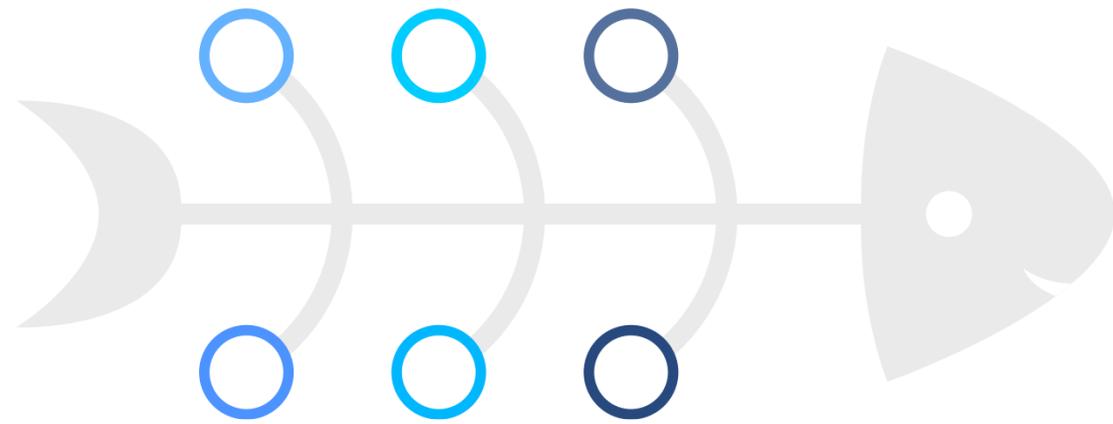


L'ancre
Ce qui nous coince?
Qu'est ce qui nous encombre?
Qu'est ce qui nous empêche
d'atteindre notre île?

LE MONSTRE : LES DANGERS
Qu'est ce qui peut nous faire échouer ?
Nos craintes
Les pièges et obstacles

L'île de rêve
Les objectifs atteints par
l'équipe
Qu'avons nous à gagner à
accomplir cette tâche ?
Qu'ai je réussi à accomplir ?

ISHIKAWA



DEFINITION

Identifier les causes profondes d'un problème afin de pouvoir les résoudre efficacement.

STRUCTURE

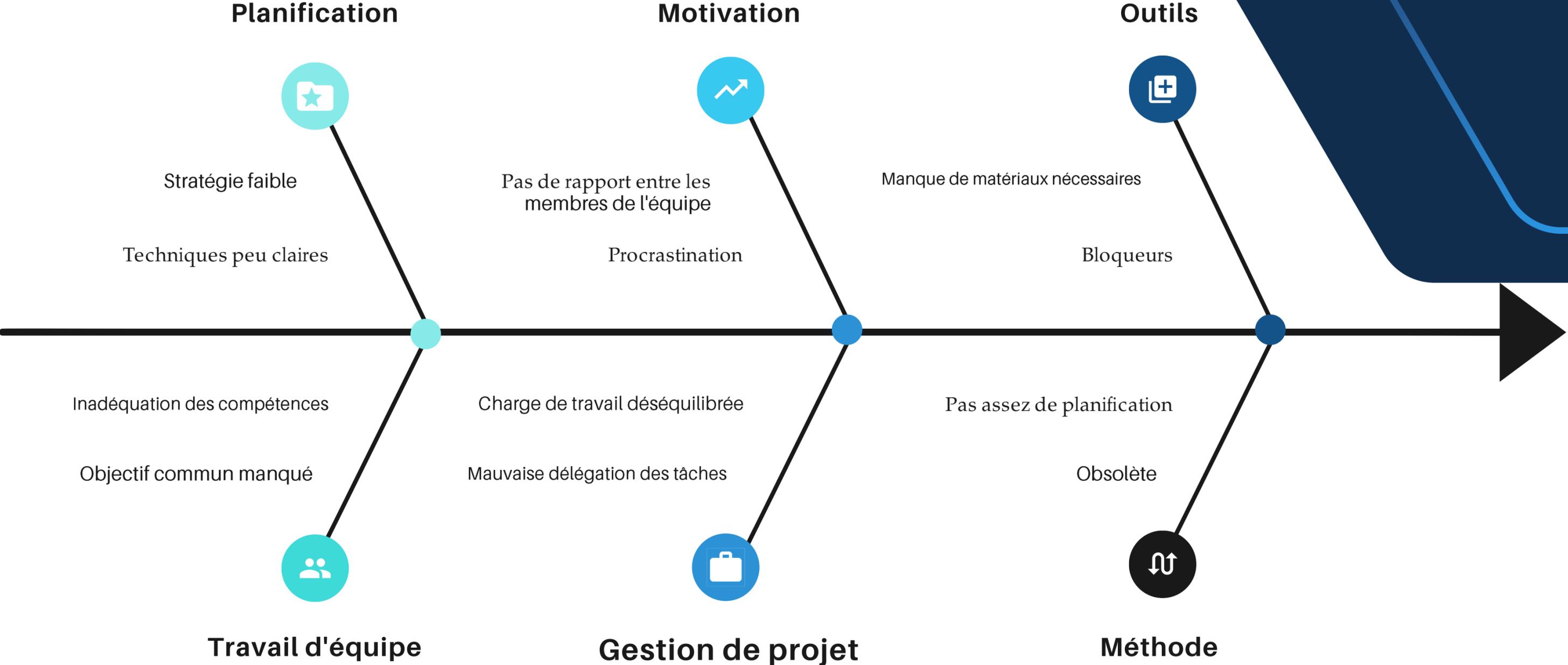
Le diagramme ressemble à un squelette de poisson, avec une « tête » représentant le problème ou l'effet à analyser et des « arêtes » représentant les différentes catégories de causes possibles.

METHODES

- Matière : matières premières, composants, fournitures.
- Matériel : équipements, outils, machines.
- Méthode : procédures, processus, instructions.
- Main-d'œuvre : personnel, compétences, formation.
- Milieu : environnement de travail, conditions ambiantes.
- **Il existe une variante, les « 8M », qui rajoute:**
 - Management
 - Moyens financiers
 - Mesures

Le diagramme est généralement créé en équipe, par un groupe de personnes ayant une connaissance approfondie du problème.

MA PROBLEMATIQUE



ISHKAWA ET RESOLUTION DE PROBLEME & AMELIORATION CONTINUE

Utilisation du diagramme

- Le diagramme est généralement créé en équipe, par un groupe de personnes ayant une connaissance approfondie du problème.
- L'équipe procède par brainstorming pour identifier toutes les causes possibles du problème, puis les classe dans les différentes catégories.
- Le diagramme permet de visualiser les relations entre les différentes causes et de mettre en évidence les causes les plus importantes.

AVANTAGES

- Facilite la compréhension des problèmes complexes.
- Encourage la participation de tous les membres de l'équipe.
- Permet d'identifier les causes profondes des problèmes, plutôt que de se contenter de traiter les symptômes.
- Fournit une base solide pour l'élaboration de solutions efficaces.

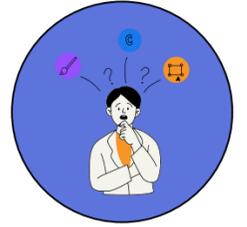


DIAGRAMME D'ISHIKAWA

1. Qu'est-ce qu'un Indicateur de Performance ?

Un indicateur de performance (KPI) est une **mesure quantifiable qui évalue le progrès accompli dans la réalisation d'un objectif.**

Il est un outil d'aide à la décision sur l'efficacité et l'efficience des actions entreprises.



2. Qu'est-ce que la Performance ?

La performance est la capacité d'une entreprise, d'une équipe ou d'un individu à atteindre ses **objectifs de manière efficace et efficiente. Elle englobe plusieurs dimensions :**

- Efficacité : Atteindre les résultats escomptés.
- Efficience : Utiliser les ressources de manière optimale (temps, budget, etc.).
- Qualité : Fournir des produits ou services conformes aux attentes des clients.
- Satisfaction client : Répondre aux besoins et aux attentes des clients.

3. Comment Mesurer la Performance ?

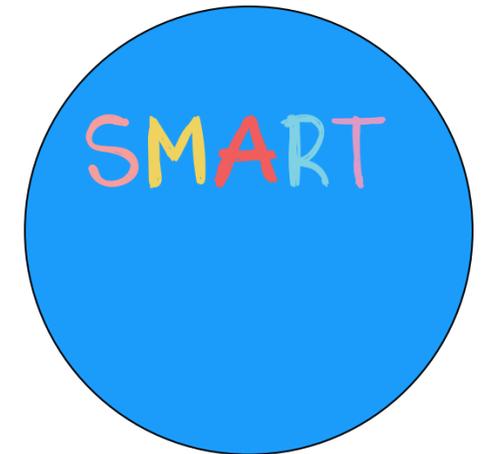
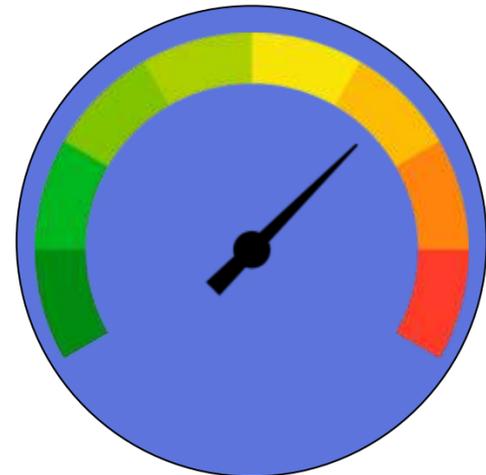
La performance se mesure à l'aide d'indicateurs de performance (KPI). **Ces indicateurs doivent être :**

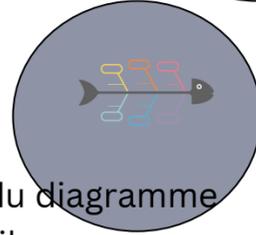
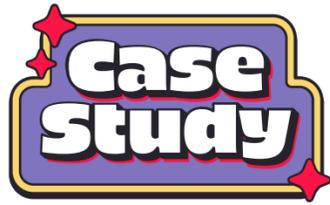
Mesurables : Quantifiables pour permettre un suivi précis.

Pertinents : Alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Temporels : Définis dans le temps pour évaluer les progrès.

Actionnables : Fournir des informations qui permettent de prendre des décisions.





Utilisation du diagramme d'Ishikawa :

CONTEXTE
Notre manager constate une baisse significative du taux de conversion des prospects en clients depuis quelques mois. Il souhaite identifier les causes de ce problème afin de mettre en place des actions correctives efficaces.

PROBLÈME :
BAISSE DU TAUX DE CONVERSION DES PROSPECTS EN CLIENTS.

Notre manager réunit son équipe pour un brainstorming afin d'identifier toutes les causes possibles de ce problème. Ils utilisent le diagramme d'Ishikawa pour organiser leurs idées et visualiser les différentes catégories de causes.
Catégories de causes possibles :

DIAGRAMME D'ISHIKAWA



Catégories de causes possibles :
5 pourquoi ?



Analyse :

En analysant chaque catégorie de causes, l'équipe identifie plusieurs causes profondes possibles :

- Le processus de vente est trop long et complexe, ce qui décourage les prospects.
- Le suivi des prospects est insuffisant, ce qui entraîne des pertes de ventes.
- L'argumentaire de vente n'est pas adapté aux besoins des clients.
- Le logiciel CRM est obsolète et ne permet pas un suivi efficace des prospects.
- Les commerciaux manquent de formation sur les nouveaux produits et techniques de vente.
- La concurrence est de plus en plus agressive et propose des offres attractives.

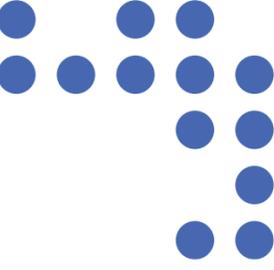
- Méthodes :**
Processus de vente inefficace
Manque de suivi des prospects
Argumentaire de vente inadapté
- Machines :**
Logiciel CRM obsolète
Manque d'outils de communication performants
- Matières :**
Documentation commerciale incomplète
Manque d'informations sur les produits
- Main-d'œuvre :**
Manque de formation des commerciaux
Motivation des équipes en baisse
- Milieu :**
Concurrence accrue
Évolution des besoins des clients



Actions correctives :

- Suite à cette analyse, notre manager décide de mettre en place plusieurs actions correctives :
1. Simplifier le processus de vente et le rendre plus rapide.
 2. Mettre en place un suivi régulier des prospects.
 3. Adapter l'argumentaire de vente aux besoins des clients.
 4. Investir dans un nouveau logiciel CRM performant.
 5. Organiser des formations pour les commerciaux sur les nouveaux produits et techniques de vente.
 6. Mettre en place une veille concurrentielle pour anticiper les évolutions du marché

WHY?



LES 5

P

LA MÉTHODE DES 5 P EST UNE TECHNIQUE D'ANALYSE DES CAUSES PROFONDES QUI CONSISTE À POSER LA QUESTION "POURQUOI?"

DE MANIÈRE RÉPÉTÉE (IDÉALEMENT CINQ FOIS) POUR IDENTIFIER LA CAUSE FONDAMENTALE D'UN PROBLÈME.

L'IDÉE EST DE NE PAS S'ARRÊTER AUX SYMPTÔMES APPARENTS, MAIS DE CREUSER JUSQU'À LA RACINE DU PROBLÈME.

WHY?



LES 5 P



LA MÉTHODE DES 5 P EST UNE TECHNIQUE D'ANALYSE DES CAUSES PROFONDES QUI CONSISTE À POSER LA QUESTION "POURQUOI?"

DE MANIÈRE RÉPÉTÉE (IDÉALEMENT CINQ FOIS) POUR IDENTIFIER LA CAUSE FONDAMENTALE D'UN PROBLÈME.

L'IDÉE EST DE NE PAS S'ARRÊTER AUX SYMPTÔMES APPARENTS, MAIS DE CREUSER JUSQU'À LA RACINE DU PROBLÈME.

1

Définir le problème : Énoncer clairement le problème que vous souhaitez résoudre.

2

Poser la première question "Pourquoi ?" : Demandez-vous pourquoi le problème s'est produit.
Répondre à la question : Donnez une réponse concise et factuelle.

3

Poser la question "Pourquoi ?" à nouveau : Sur la base de la réponse précédente, demandez-vous à nouveau pourquoi cela s'est produit.

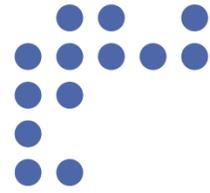
4

Répéter les étapes 3 et 4 :
Continuez à poser la question "Pourquoi ?" et à y répondre, en vous basant à chaque fois sur la réponse précédente.

5

Identifier la cause profonde : Après environ cinq itérations, vous devriez avoir atteint la cause fondamentale du problème.

La méthode dépend de la qualité des réponses données. Si les réponses sont superficielles ou biaisées, la cause profonde risque de ne pas être identifiée.



LES 5 P



Exemple concret en gestion de projet :
Problème : Le projet a pris du retard.

1

Pourquoi ? Parce que certaines tâches ont été achevées en retard.

2

Pourquoi ? Parce que les ressources n'étaient pas disponibles au moment prévu.

3

Pourquoi ? Parce que les affectations de ressources n'étaient pas claires.

4

Pourquoi ? Parce que le plan de ressources n'a pas été suffisamment détaillé.

5

Pourquoi ? Parce que le chef de projet n'a pas consacré assez de temps à la planification des ressources.

Méthode K.I.S.S

Mon plan d'action personnel

JE GARDE

Qu'est-ce que tu faisais avant la formation et que tu vas poursuivre ?
Pourquoi ?



J'AMELIORE



Parmi les choses que tu faisais avant, qu'est-ce que tu améliores ?
Comment ?

COMMENCER

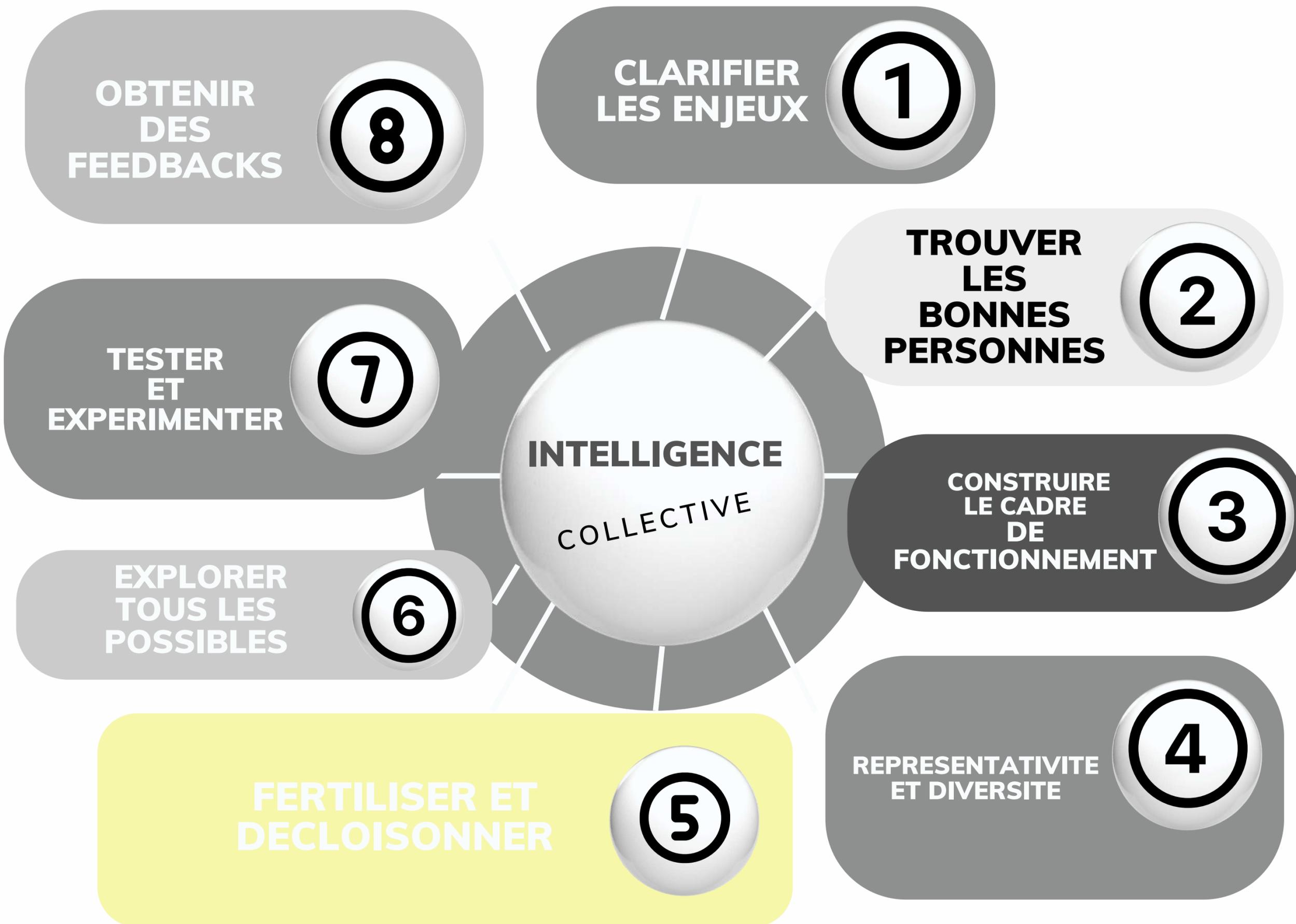
Quelles sont les nouvelles pratiques que tu vas mettre en place ?
Pourquoi ?



J'ARRETE

Qu'est-ce que tu arrêtes de faire à partir de demain ?
Pourquoi ?





**CLARIFIER
LES ENJEUX**

1

**TROUVER
LES
BONNES
PERSONNES**

2

**CONSTRUIRE
LE CADRE
DE
FONCTIONNEMENT**

3

**REPRESENTATIVITE
ET DIVERSITE**

4

**FERTILISER ET
DECLOISONNER**

5

**EXPLORER
TOUS LES
POSSIBLES**

6

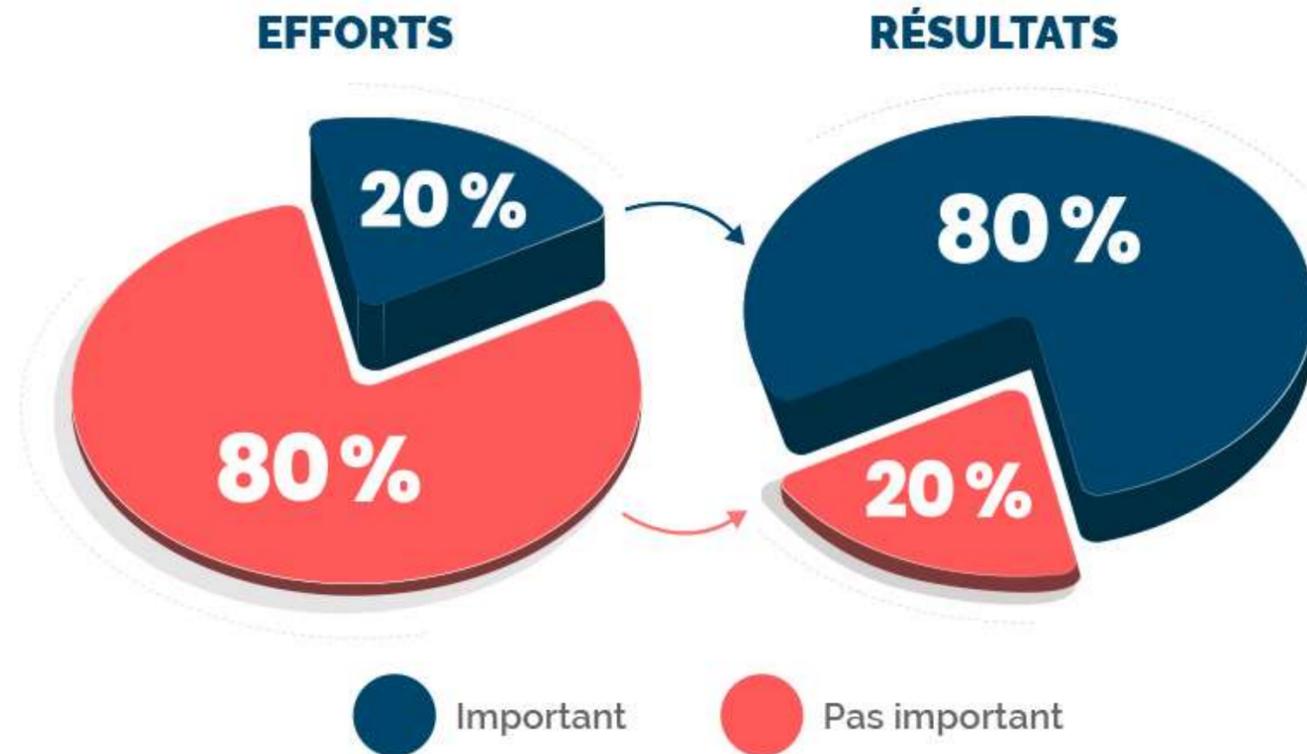
**TESTER
ET
EXPERIMENTER**

7

**OBTENIR
DES
FEEDBACKS**

8

PRINCIPE DE PARETO RÈGLE DES 80/20

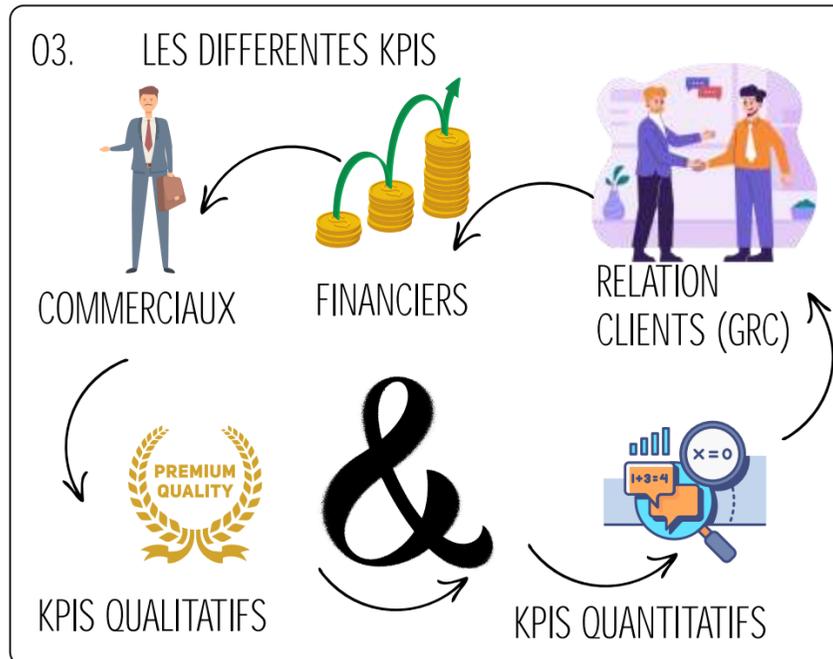


20 % des tâches- MISSIONS = 80% de résultats

20 % missions = 80% de résultats

20 % KPI = 80% de résultats

DE LA VISION A LA MISSION



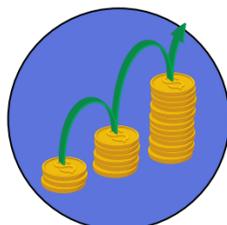
5. Différents Types de KPIs (avec exemples dans l'assurance)

KPIs Commerciaux :



- **Taux de conversion de prospects en clients :** Mesure l'efficacité de l'équipe commerciale à transformer les prospects en clients.
 - Exemple : Dans l'assurance, cela peut être le pourcentage de personnes ayant demandé un devis qui souscrivent finalement un contrat.
- **Valeur moyenne du contrat :** Indique le montant moyen des primes payées par les clients.
 - Exemple : Cela peut être utile pour évaluer la rentabilité des différents types de contrats d'assurance.
- **Taux de rétention client :** Mesure la capacité de l'entreprise à fidéliser ses clients.
 - Exemple : Dans l'assurance, cela peut être le pourcentage de clients qui renouvellent leur contrat chaque année.

KPIs Financiers :



- **Chiffre d'affaires :** Montant total des primes encaissées.
- **Marge brute :** Différence entre les primes encaissées et les coûts des sinistres.
- **Ratio sinistres/primes :** Indique la rentabilité de l'activité d'assurance.
 - Exemple : Un ratio élevé peut signaler une mauvaise gestion des risques ou une tarification inadéquate.

KPIs GRC :



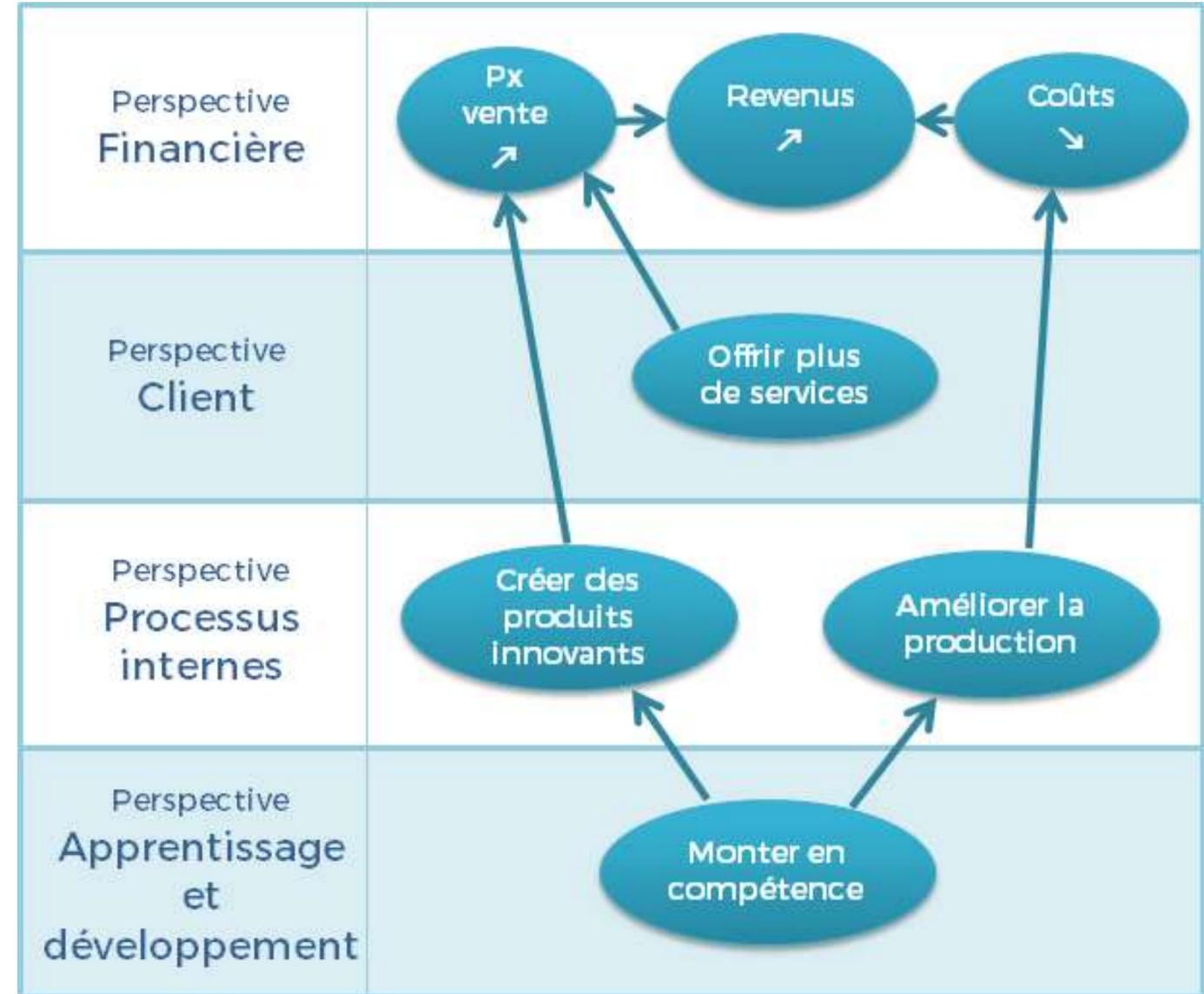
- **KPIs Relation Client : **Taux de satisfaction client :** Mesure le niveau de satisfaction des clients.
 - Exemple : Cela peut être mesuré par des enquêtes ou des sondages.
- **Nombre de réclamations :** Indique le nombre de clients mécontents.
- **Délai de traitement des réclamations :** Mesure l'efficacité du service client à traiter les réclamations.

BALANCED SCORECARD (TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ)



	Objectifs	Indicateurs	Cibles	Initiatives
Perspective Financière				
Perspective Client				
Perspective Processus internes				
Perspective Apprentissage Développement				

© www.manager-go.com



© www.manager-go.com

Matrice de décision ou de risques

Lister les tâches ou critères de risques

Définir les niveaux de risques ou critères

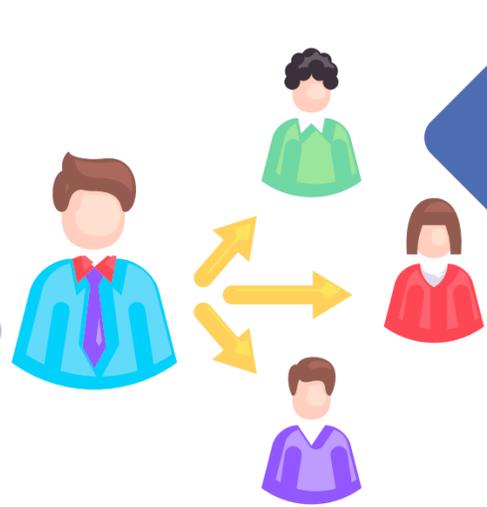
EXEMPLE

pour la fréquence ; 1 = très improbable ; 2 = improbable (rare) ; 3 = probable (occasionnel) ; 4 = très probable (fréquent) ;
pour la gravité : 1 = faible ; 2 = moyenne ; 3 = grave ; 4 = très grave.

	Originalité	Prix	Délais	Score
Passer par un fournisseur	2	1	3	6
Fabriquer quelque chose en interne	3	3	2	8
Faire de l'achat / vente	2	2	2	6
Offrir un bon d'achat	1	1	3	5

Analyse fréquence /gravité		Gravité			
		1	2	3	4
Fréquence	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4

PROBABILITE + GRAVITE + RISQUE



DELEGATION EFFICACE

7 NIVEAUX DE DELEGATION DE JURGEN APPELO

Annoncer : Je leur donne les instructions, leur annonce ma
décision

Vendre : J'essaie de leur vendre ma décision

Consulter : Je consulte l'équipe puis je décide.

Accord : Nous nous mettons d'accord.

Conseiller : Je donne mon avis, mais ce sont eux qui décident.

S'informer : je m'informe de leur décision

Déléguer : Je délègue complètement

DELEGATION EFFICACE



1. Dire

Je décide, j'explique,
tu appliques

2. Convaincre

Je décide, je te convaincs
pour t'engager

3. Consulter

Je demande ton avis et j'en tiens
compte dans ma décision

4. S'accorder

Je discute avec toi et nous décidons
ensemble par consensus

5. Conseiller

Je te donne mon opinion et c'est toi
qui décides

6. Examiner

Tu décides et tu me convaincs de
la pertinence de ton choix

7. Déléguer

Tu décides et je ne veux pas
savoir les détails

**REGLE DES
10/80/10**

DEFINIR LA VISION

Le "Bon chef investi dans le temps



10%

Mind Map

- Vision claire
- Fixer les attentes précises
- donner la direction
- Poser les bases de travail



LAISSER L'EQUIPE AVANCER

Le "Bon chef" favorise l'autonomie et la responsabilisation

80%

Mind Map

- L'équipe explore les solutions
- Prend des initiatives
- Apprend en chemin



10%

AFFINE LES RESULTATS

Le LEADER revient à la fin du processus

Mind Map

- Finaliser et perfectionner le travail
- Ajuste les détails
- S'assure que le résultat correspond à la vision initiale et explique les modifications apportées

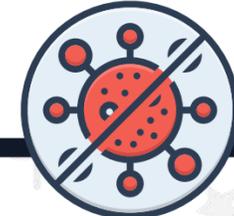


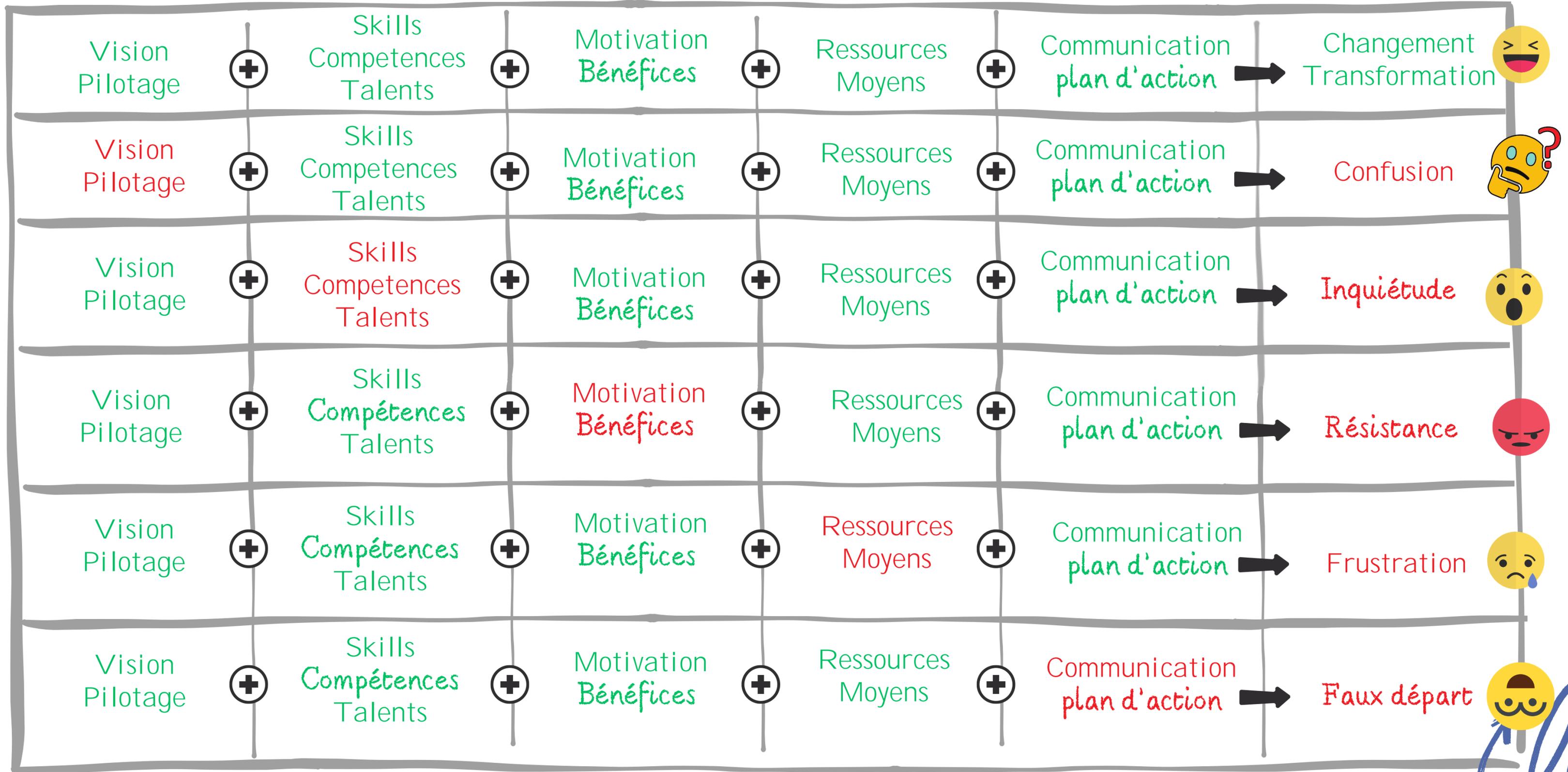
Matrice d'Eisenhower



URGENT

IMPORTANT





OBJETS	Classement individuel	Points d'écart	Classement collectif	Points d'écart	Classement NASA
Une boîte d'allumettes					
Des aliments concentrés					
50 mètres de corde en nylon					
Un parachute en soie					
Un appareil de chauffage fonctionnant sur l'énergie solaire					
2 pistolets calibre 45					
Une caisse de lait en poudre					
2 réservoirs de 50 kg d'oxygène chacun					
Une carte céleste des constellations lunaires					
Un canot de sauvetage auto-gonflable					
Une boussole					
25 litres d'eau					
Une trousse médicale et des seringues hypodermiques					
Des signaux lumineux					
Un émetteur-récepteur fonctionnant sur l'énergie solaire (fréquence moyenne)					
	Total :		Total :		

FONCTIONNEMENT DU GROUPE



SUR LA PRISE DE DÉCISION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE :

- « Comment avez-vous abordé la tâche individuellement ? Quelles stratégies avez-vous utilisées pour classer les objets ? »
- « Comment le classement individuel a-t-il évolué une fois en groupe ? Qu'est-ce qui a influencé ces changements ? »
- « Avez-vous observé des différences significatives entre les classements individuels et le classement du groupe ? Comment les expliquez-vous ? »
- « Comment le groupe a-t-il géré les désaccords ? Quelles techniques de négociation ont été utilisées ? »
- « Y a-t-il eu des leaders qui ont émergé ? Comment ont-ils influencé les décisions du groupe ? »
- « Comment avez-vous ressenti le processus de prise de décision en groupe ? Était-il efficace ? »



SUR LA COMMUNICATION ET LA COLLABORATION

- « Comment la communication au sein du groupe a-t-elle influencé le processus de prise de décision ? »
 - « Avez-vous senti que tous les membres du groupe ont pu exprimer leurs opinions ? »
- « Comment le groupe a-t-il géré les informations et les connaissances de chacun ? »
- « Avez-vous observé des dynamiques de groupe particulières ? Comment ont-elles affecté le travail de l'équipe ? »
 - « Comment évaluez-vous la collaboration au sein de votre équipe ? »



SUR L'ANALYSE ET LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES :

- « Comment avez-vous analysé les informations disponibles pour prendre vos décisions ? »
- « Quelles stratégies avez-vous utilisées pour évaluer l'importance des objets ? »
 - « Avez-vous identifié des biais cognitifs qui ont influencé vos décisions ? »
 - « Comment avez-vous géré l'incertitude et le manque d'informations ? »
- « Quelles leçons pouvez-vous tirer de cette expérience pour améliorer votre capacité à résoudre des problèmes complexes ? »



SUR L'ANALYSE ET LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES :

- « Comment avez-vous analysé les informations disponibles pour prendre vos décisions ? »
- « Quelles stratégies avez-vous utilisées pour évaluer l'importance des objets ? »
 - « Avez-vous identifié des biais cognitifs qui ont influencé vos décisions ? »
 - « Comment avez-vous géré l'incertitude et le manque d'informations ? »
- « Quelles leçons pouvez-vous tirer de cette expérience pour améliorer votre capacité à résoudre des problèmes complexes ? »



SUR LES APPRENTISSAGES ET LES APPLICATIONS PRATIQUES :



- « Quelles sont les principales leçons que vous retenez de cette expérience ? »
- « Comment pouvez-vous appliquer ces apprentissages à votre travail quotidien ? »
- « Comment cette expérience a-t-elle modifié votre perception de la prise de décision en groupe ? »
- « Quelles compétences pensez-vous avoir développées ou renforcées grâce à ce jeu ? »
- « Comment cette expérience peut-elle vous aider à mieux travailler en équipe à l'avenir ? »

LA COMPARAISON DES RÉSULTATS



	Moyenne des résultats	Résultat du meilleur	Résultat du groupe après discussion
Groupe 1			
Groupe 2			
Groupe 3			
Groupe 4			

DÉCISIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Quelles conclusions tirer de la comparaison des résultats individuels et collectifs ?

Quelles conclusions tirer de la comparaison du résultat collectif avec le ou les meilleurs résultats individuels ?

