

Management « agile »

ROUE DU MANAGEMENT AGILE



Jean Claude GROSJEAN
www.qualitystreet.fr

Version Octobre 2018

Jean-Pierre Rey, jean-pierre.rey@hevs.ch

Présentation personnelle

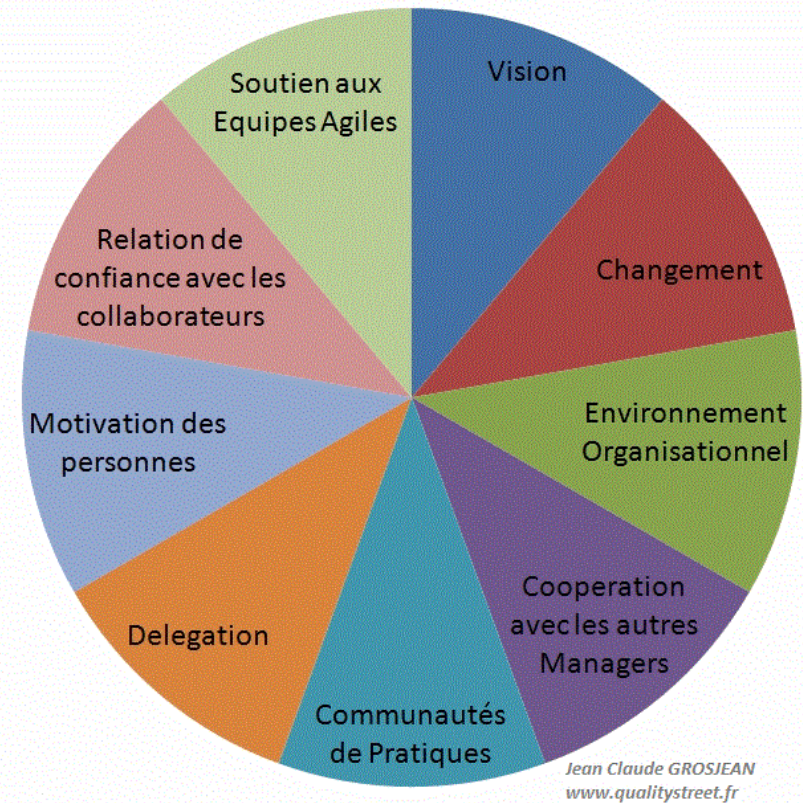


- Jean-Pierre Rey
 - Professeur HES en Informatique de Gestion
 - Enseignement (Bachelor et Master) et Recherche appliquée
 - Leadership, méthodologie agile, industrialisation du logiciel, eManagement, algorithmes, ...
 - Responsable de la filière [Master](#) of Science en Business Administration (MScBA)
 - Ra&D: [CV](#)
 - Semeur, éclaireur, coach, mentor, tuteur, facilitateur d'innovation et d'apprentissage, auteur, chef de projet, ...
 - jean-pierre.rey@hevs.ch
 - <http://www.hevs.ch/iig>, www.un-autre-regard.ch,
 - Mon nouveau livre: <https://goo.gl/pJ7SsM>

Et surtout...

- ...un expérimentateur
(essai / erreur /
amélioration-apprentissage
continu)
 - et pas un spécialiste pointu
d'une méthodologie
particulière
 - ni un apôtre d'une vérité
absolue ☺

ROUE DU MANAGEMENT AGILE



Intentions des deux journées

- Comment certains principes et valeurs agiles peuvent **inspirer**, de manière générale, la gestion de projets de tout type ?
- **Co-apprendre** par le partage (de pratiques, d'expérience, de connaissances, de questions, etc.)



Et...

- *«Manage by Mind,
Lead by Heart.»*

Robin Sharma



Agenda

1 Tour de table

2 Introduction

Description du sujet

3 Principes et valeurs agiles

Description du sujet

4 Management 3.0

Selon diverses perspectives

5 Divers

En fonction de vos besoins et priorités

Eléments possiblement abordés

- Culture d'entreprise
- Leadership
- Valeurs agiles
- Motivations
- Systémique
- Mesures / indicateurs
- Autonomie
- Auto-organisation
- Délégation
- Management
- Jeux
- Gestion du changement
- Complexité
- Soft skills
- Communication
- Resp. personnelle
- Développement personnel
- ...

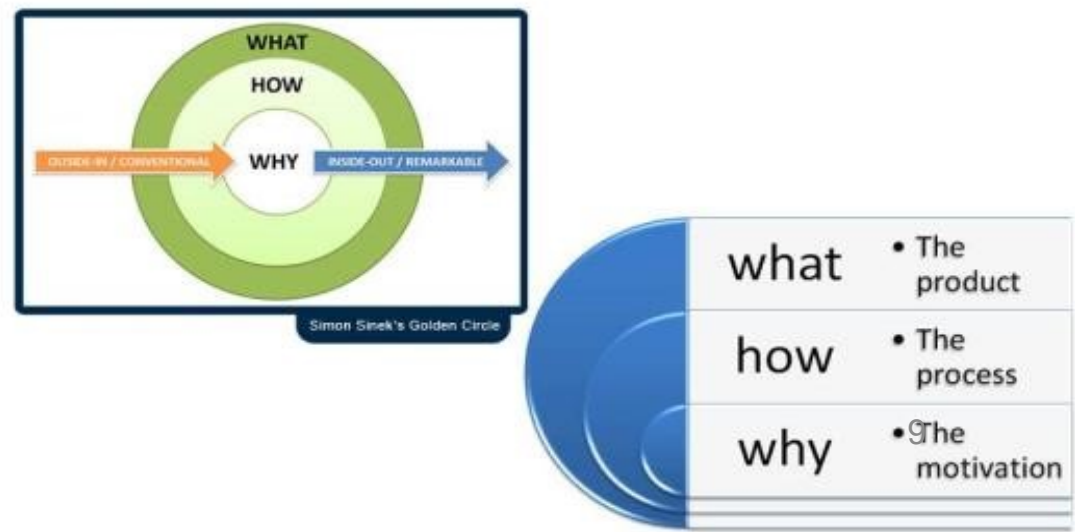
Pédagogies utilisées

- Mix
 - Enseignement frontal
 - Interactions & co-apprentissage
 - Apprentissage partiellement de type «Mastermind»
 - Organisation «agile»
- La plupart des supports, fournis ou mentionnés, sont de type «Creative Commons»

Le point de départ

- «Etre» agile en résumé
- Qu'est-ce qui, pour vous, semble important en termes de gestion de projet collectif ?
 - Sous forme de «Golden Circle»

The Golden Circle



Un exemple concret

- **Contexte**: Service informatique (environ 60 personnes) d'une grande organisation
- **Besoin initial**: le service travaillait en mode «réaction» plus de 80% de son temps
 - Désir de se faire aider pour (re-)donner du temps pour du développement de projets
 - Pas que de développement logiciel mais aussi des projets d'intégration et d'infrastructure

J1 + J2
 |
 expression besoin ruban visibilité

J3 - extension besoins métier
 → pair/peer review
 (groupe travaille sur itération)

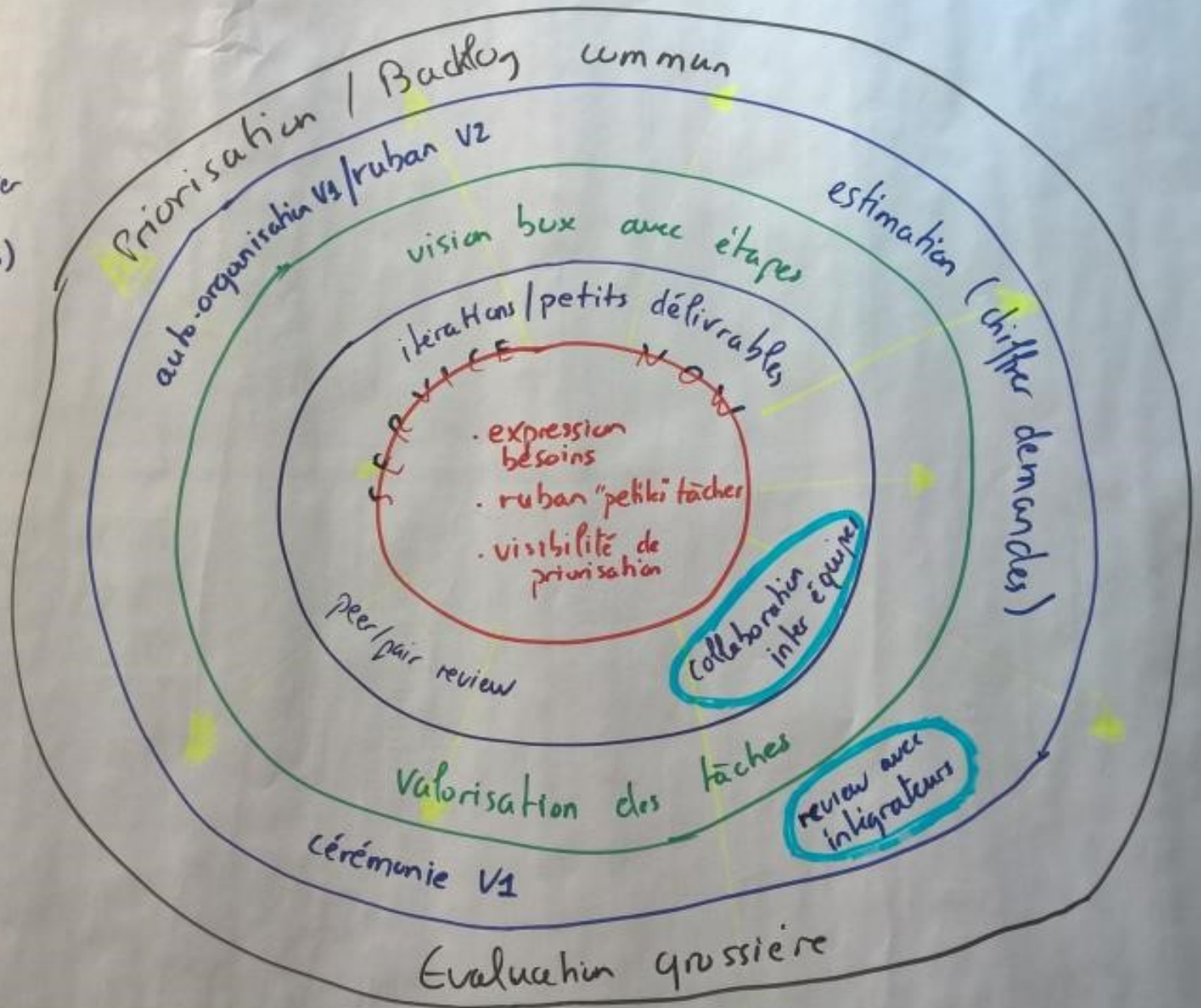
J4 - vision box
 - valo

J5 : Bilan Step 1-3
 ruban V2

J6 - Revises de Sprint & Collabo
 avec intégrateurs

Durant élé
 • cérémonies
 • début estimation

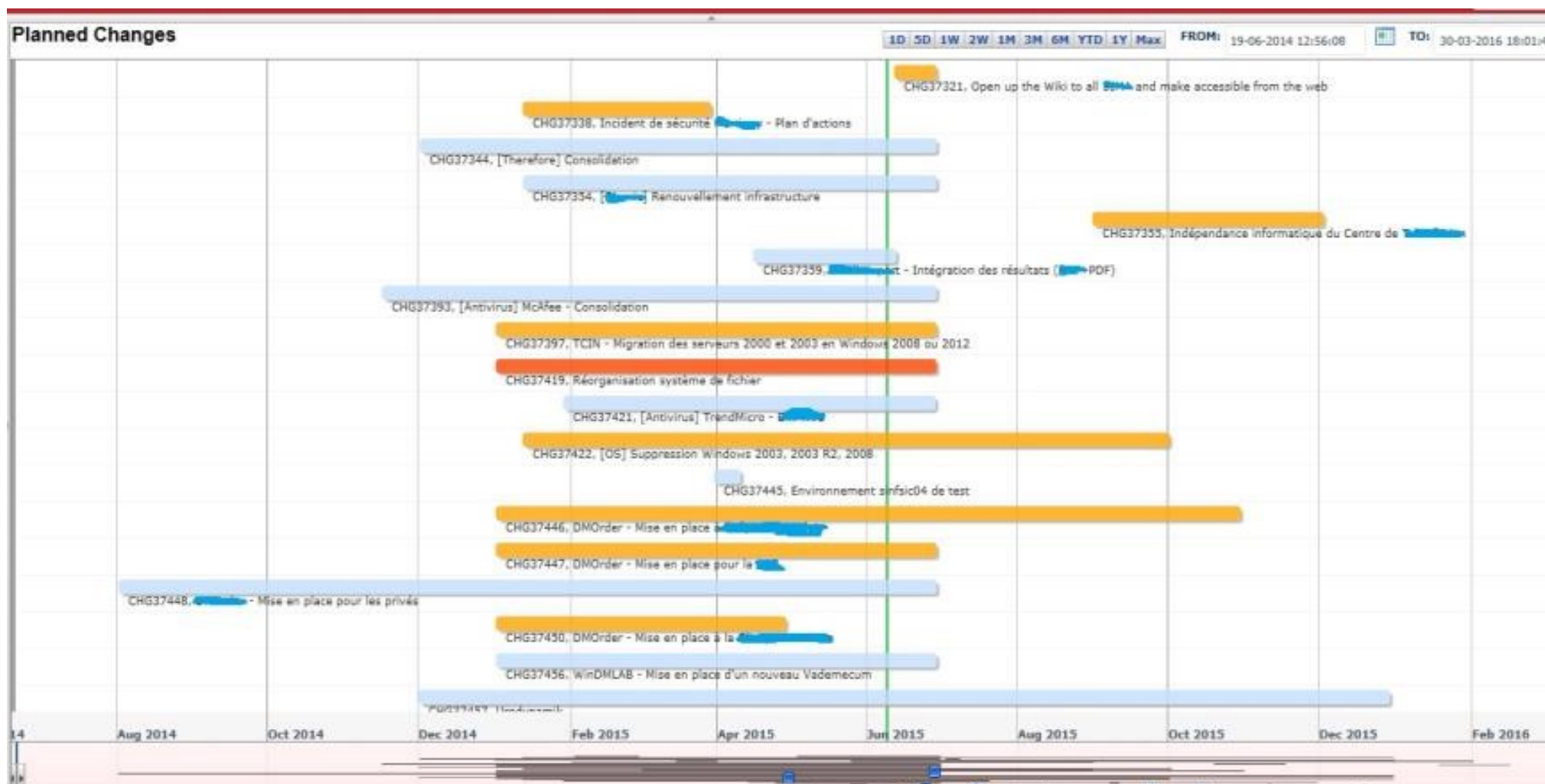
J7 - J8
 • Accompagnement sur
 priorisation Backlog
 commun



1. G
2. G
3. G
4. G
- 5.

Expressi
 • N
 • T
 • ...

Un exemple concret (1)



Un exemple concret (2)

- Quelques observations faites sur ce «planning»
 - Tout en parallèle
 - Priorités ?
 - Vision d'avancement ?
 - Quels délais de réalisation ?
- Personnes démotivées
 - «Simples» exécutants
- Parlant pour vous ?

Présentation de vos contextes

(Organisation et gestion de projets)

Vos organisations

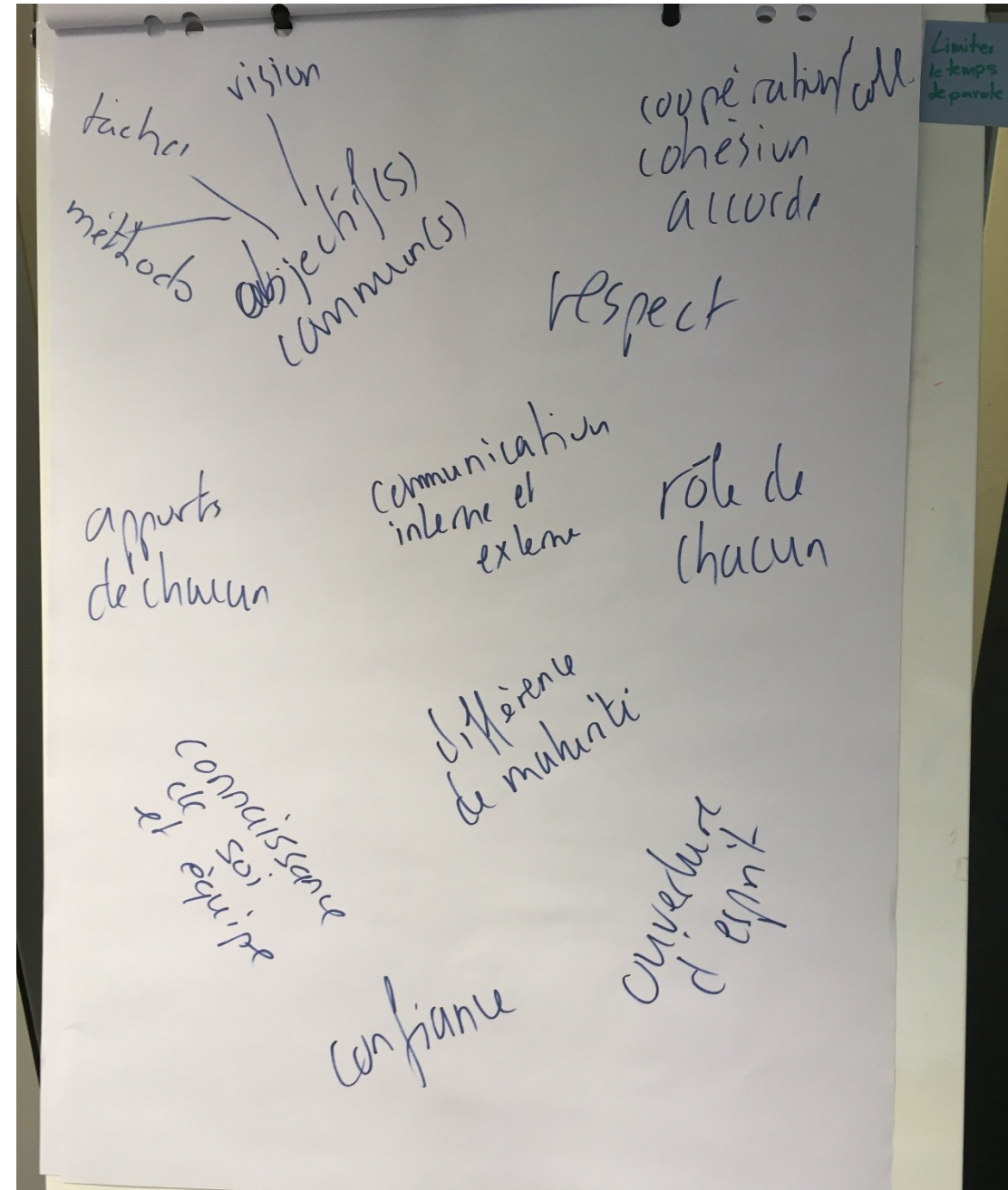
- Contexte organisationnel et leadership ?
- Méthodes utilisées pour la gestion de projets?
- Mesures & indicateurs ?
- Gestion du capital humain ?
- Gestion du changement ?
- *Ce que vous désirez améliorer / changer / révolutionner dans votre entreprise/contexte ?*

Votre fil rouge

- Suggestion
 - Accrocher tout ce que je vais évoquer à une ou plusieurs situations concrètes que vous vivez
 - Arbre de connaissance
 - Arbre d'expérience

Cartographie de vos besoins (collectif)

- *A bâtir ensemble*



Priorisation des besoins

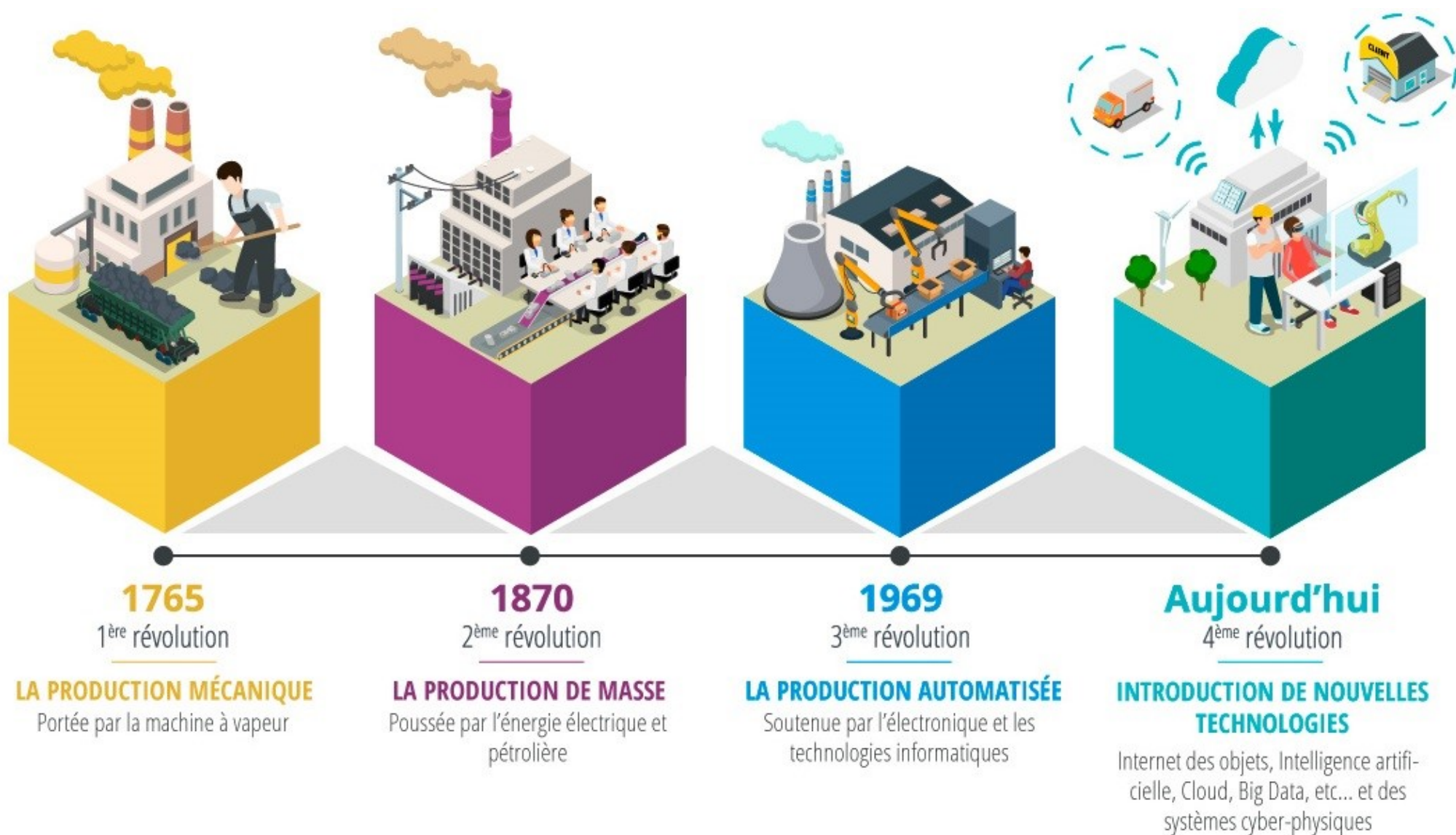
- *Prioriser en fonction de la slide précédente*

Tour de table complémentaire

- *Vos questions, attentes, soucis, défis perçus, etc.*

Introduction (Contexte)

Contexte



Contexte

- VUCA

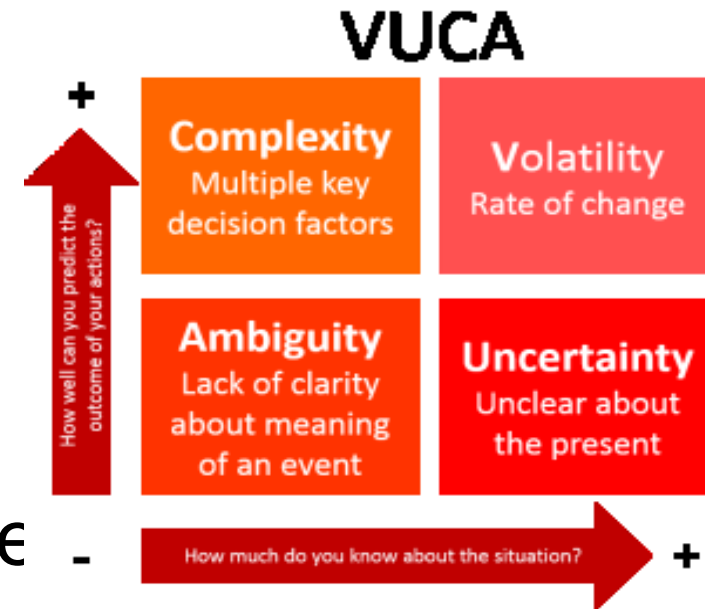
- «**V**olatility, **U**npredictability, **C**omplexity, **A**mbiguity»

- nécessiter d'adapter la manière de (se) conduire

- impacte la vision Worldview, Entreprise et personnelle

- «God Complex»

- https://www.ted.com/talks/tim_harford



Contexte

- Etes-vous confrontés à des défis récurrents ?
 - Et appliquez-vous les mêmes stratégies, solutions ?
 - Travailler plus fort
 - Plus de règles, de processus, de doc ?
 - Etes-vous convaincus de la nécessité de changer ?
 - Avec de vrais «Pourquoi» ?

Contexte

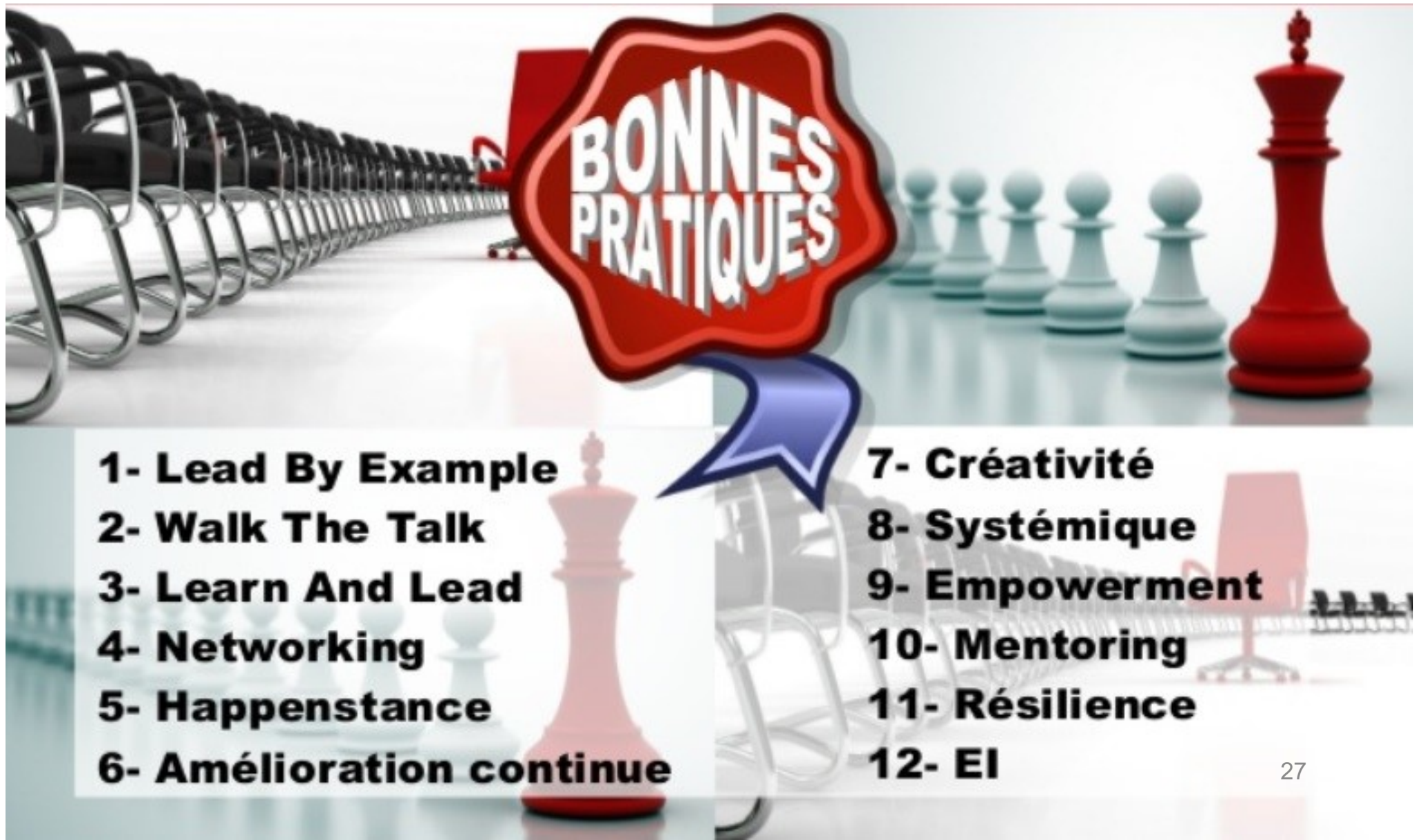
- Questions fréquentes
 - Comment peut-on **motiver** nos collaborateurs ?
 - Comment peut-on changer la **culture** de notre entreprise?
 - Comment être plus **productif** sans «tuer» les personnes ?
 - Comment des équipes peuvent-elles prendre des **responsabilités** ?
 - Comment les managers peuvent-ils faire **confiance** à leurs équipes ?
 - Comment peut-on **développer** les compétences des gens?



Evolution des cultures et des systèmes

- Modèles de l'évolution des cultures
 - [Leadership tribal](#) (une introduction en [français](#))
 - [La](#) spirale dynamique
 - Holacratie, un exemple (Alexandre Gérard):
<https://www.youtube.com/watch?v=VebUucpwAZc>
- Evolution des systèmes
 - Vidéo [de](#) Tim Harford
 - [Introduction](#) à la complexité (et à la systémique)
 - Discussions [autour](#) de la complexité

Bonnes pratiques leader-manager



- 1- Lead By Example**
- 2- Walk The Talk**
- 3- Learn And Lead**
- 4- Networking**
- 5- Happenstance**
- 6- Amélioration continue**

- 7- Créativité**
- 8- Systémique**
- 9- Empowerment**
- 10- Mentoring**
- 11- Résilience**
- 12- EI**

Une parenthèse

(Préciser la notion de valeur)

Définir la valeur (1/4)

- Dictionnaire / Wikipedia
 - Sens extrêmement différent → nécessité de préciser
 - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Valeur> : rien que pour la partie « Economie » !
- Exemples entreprises/activités
 - Fondements d'une [culture](#) d'entreprise
 - Valoriser les [richesses](#) existantes
 - Cohérence à un [projet](#)
 - ...

Serge Lillo
Directeur



VALEUR DE LA SOCIÉTÉ

Vous croyons qu'un service de qualité, efficace et fiable, effectué par du personnel motivé dans un cadre de confiance et de respect mutuel est garant de la bonne réalisation de notre mission.

C'est pourquoi, la culture d'entreprise d'ALRO Engineering SA est basée sur un cadre de travail intégrant les valeurs suivantes:

- la confiance,
- le respect mutuel,
- la transparence,
- l'optimisme,
- le dynamisme,
- l'esprit de collaboration,
- la rigueur,
- la sécurité,
- la qualité.

”

Nous favorisons un environnement de travail basé sur la confiance, la qualité et le respect mutuel.

Ceci nous permet d'établir un partenariat privilégié avec chacun de nos clients.

“

Définir la valeur (2/4)

- 3 couches (A.-Cl. Boutin)
 - Valeurs de surface
 - Valeurs cachées (ce à quoi nous pensons)
 - Valeurs profondes (comment nous pensons)

ICEBERG DES COMPETENCES

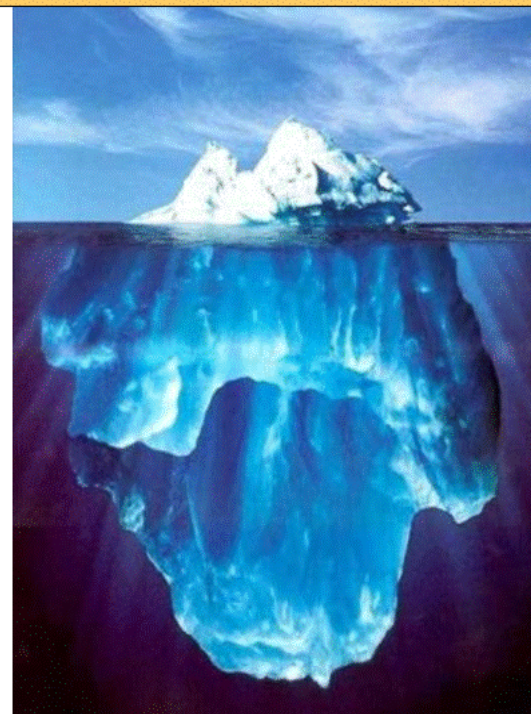
Connaissances

Compétences

Image de soi

Personnalité

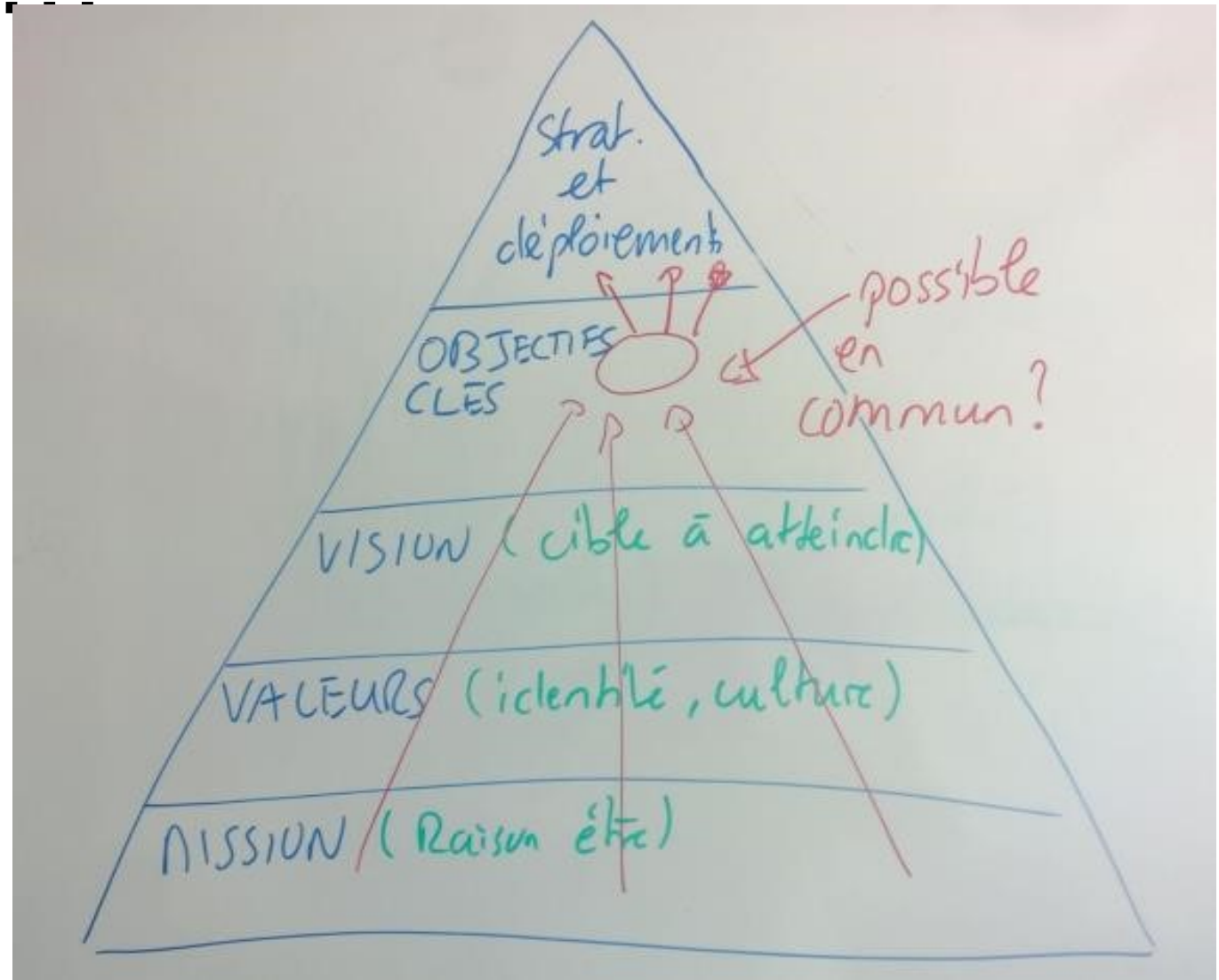
Motivations



Source: <http://www.dynamyb-rh.fr/#Accueil.C>

Illustration

- ...pour une équipe



Définir la valeur (3/4)

- Ma définition de la valeur dans cette présentation
 - Une valeur est une motivation profonde qui m'habite, qui m'est propre et qui, si je peux la vivre, me fait rayonner le «meilleur» de moi pour offrir le «meilleur» service aux autres (collègue, client/patient, relation, etc.)
 - **Enrichissement** mutuel (quantité, qualité, diversité, etc.)
 - Si je ne peux pas l'exprimer, ma flamme s'éteint peu à peu.
 - Donne un **sens** à mes actes et fournit **l'essence** (l'énergie) nécessaire pour les réaliser.
 - Et n'engendre pas forcément des activités «visibles», «en vue».
 - Exemples
 - Transposable au niveau «équipe » ?

Définir la valeur (4/4)

- Double conséquence à mes yeux
 - Savoir qui je suis
 - Tant personnellement que d'un point de vue équipe/entreprise
 - Savoir qui la personne touchée est
 - Dans ses besoins qui la lie à moi/mon équipe
- Un critère/indicateur
 - Devrait pouvoir résister aux changements extérieurs rapides et potentiellement disruptifs
- Une question
 - Utile/nécessaire pour pouvoir bâtir /évoluer dans une équipe partageant la même ossature de valeurs ?

Vos valeurs

- Priorisées pour l'ensemble du groupe
- Pour ce faire, l'exercice que je vous ai proposé, de Louise Bourget, est bien adapté
 - Si c'est difficile, songez à des situations délicates de votre vie professionnelle et, à ce qui vous ne convenait pas alors.
 - Piste vers des éléments essentiels pour vous
 - Le dossier de documentation comprend d'autres listes de valeurs (cf. doc [BusinessModelYou.zip](#))

Mesures de la valeur en entreprise

- Culture d'entreprise & [transformation](#) continue
- Mesurer l'intangible en entreprise
 - CTT [Practionner](#)
 - Présentation principale [Barrett](#)

Introduction (Principes et valeurs agiles)

Une piste d'évolution

*L'agilité définit des **valeurs** et des **principes** et non pas des pratiques, même si plusieurs pratiques les supportent*



Manifeste Agile : valeurs

Personnes et interactions

>

Processus et outils

Logiciel qui fonctionne

>

Documentation

Collaboration avec le client

>

Négociation à partir d'un contrat

Adaptation au changement

>

Suivi d'un plan

Source : www.agilemanifesto.org



Mountain Goat Software



Ce qui est désiré dans l'agilité



12 principes

The **AGILE** Manifesto

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

12 Principles of Agile Software

1. Individuals and interactions over processes and tools
2. Working software over comprehensive documentation
3. Customer collaboration over contract negotiation
4. Responding to change over following a plan
5. Collaborating with the customer
6. Daily communication with the customer
7. Working software is the primary measure of progress
8. Support face-to-face conversations
9. Promote self-organizing teams
10. Encourage the team to self-organize and self-manage
11. Regularly reflect on how to become more effective, and adjust accordingly
12. Adjust, at regular intervals, behavior and processes to be more effective (Inspect & Adapt)

and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

and adjusts its behavior accordingly.

Kent Beck, Mike Cohn, Ward Cunningham, Andrew Hunt, Ron Madsen, Steve Moller, Ken Schwaber

DZone
http://dzone.com

Les 12 principes listés

1. Our highest priority is to **satisfy the customer** through early and continuous delivery of valuable software.
2. Welcome **changing requirements**, even late in the development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
3. Deliver **working software** frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to a shorter time scale.

Les 12 principes listés

4. Business people and developers must work **together** daily throughout the project.
5. Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support their need, and **trust** them to get the job done.
6. The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face **conversation**.

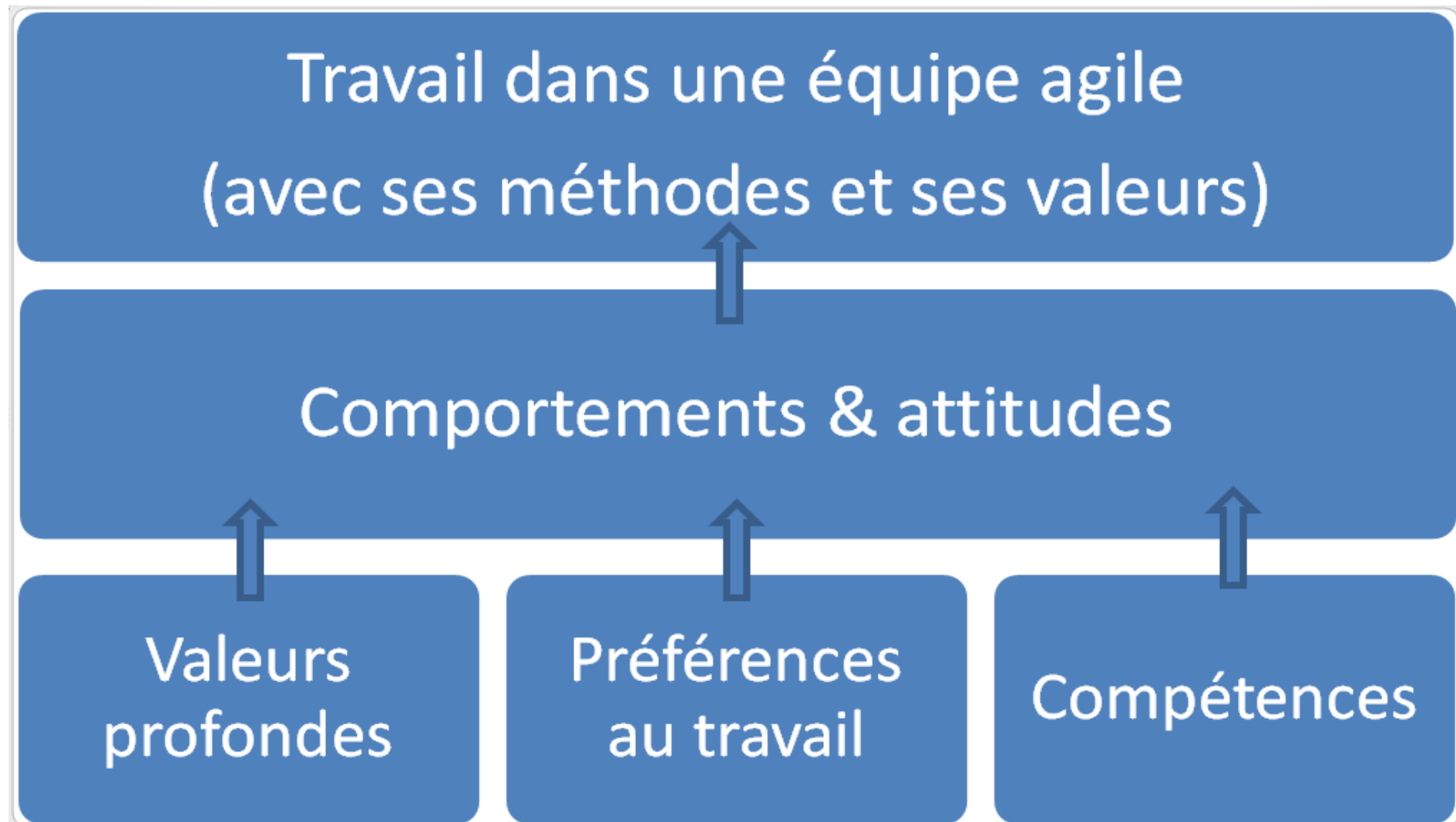
Les 12 principes listés

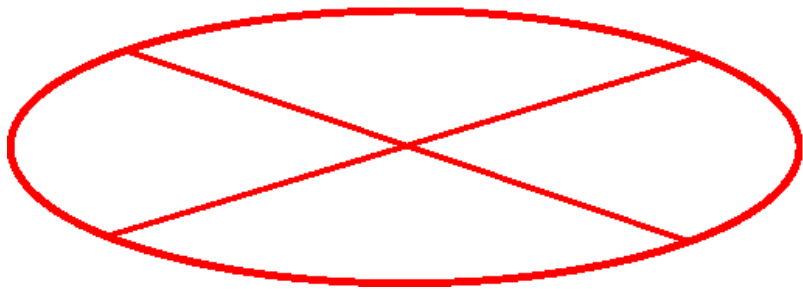
7. **Working software** is the primary measure of progress.
8. Agile processes promote **sustainable** development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a **constant pace** indefinitely.
9. Continuous attention to **technical excellence** and good design enhances agility.

Les 12 principes listés

- 10. **Simplicity** – the art of maximizing the amount of work not done – is essential.
- 11. The best architectures, requirements, and designs emerge from **self-organizing** teams.
- 12. At regular intervals, the team reflects on how to become, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Valeurs, préférences, attitudes





be agile

DOING	BEING
accomplishing	self aware
reacting	insightful
behaviour driven	values driven
conscious	unconscious
driven by success	not afraid to fail
changing	transforming
answering	questioning
Answer to How	Answer to Why

Et vous, êtes-vous agile ?

Gestion de projets agile

- Introduction pour des entreprises non-IT.
 - Que peut-on garder de l'essence des méthodes agiles (Scrum) dans n'importe quelle gestion de projets ?
 - Présentation simplifiée
 - Résumé de «Agile Product Ownership»

Facteurs clés de succès

- Culture du groupe (Relations management – employés)
 - Alignement des valeurs
 - Portées par le management
 - En êtes-vous convaincus ? Positionnement-investigation personnels ? Potentielle modification des manières d'être des leaders
 - Attentes définies le mieux possible pour tous AVANT
 - Direction porte / supporte le projet
 - Boucle de co-crédation versus

Tour de table (bis)

- Vos questions, attentes, soucis, défis perçus
- A ce stade, avant d'aborder les difficultés et solutions de manager dans ce contexte
 - Intérêt de réfléchir sur valeurs & coopération ?
 - Pour aider, si nécessaire, dans la clarté sur son parcours
 - Dans la documentation, exercice de la ligne de vie (Business Model You)

Discussion autour de l'exemple concret

- La démarche utilisée

- Avec **une** équipe

- Avant de commencer

- Compréhension de leur quotidien
 - Simplification de l'utilisation de leur outil principal
 - Amélioration du processus de récolte des demandes
 - **Buts**: donner confiance aux employés, être à leur écoute, orientation «client»



- A lire

- Article sur la neuroscience de la confiance ([HBR](#))

Un exemple concret

- La démarche utilisée
 - Avec **une** équipe
 - Etape 1
 - De la description d'un incident à une user story
 - Création d'un product backlog
 - Participation de l'équipe à l'estimation de la «charge» des US
 - Priorisation du PB avec les cadres des autres équipes
 - **Buts**: «Rendre possible»
 - » Commencer à **modifier** leur manière de décrire des tâches
 - » Jouer avec estimation **en commun**



Un exemple concret

- La démarche utilisée
 - Avec une équipe
 - Etape 2:
 - Accompagnement dans la mise en place des principes majeurs de Scrum au quotidien dans l'équipe
 - » Daily Scrum
 - » Sprint Planning
 - » Rétrospective
 - **Buts**: Expérimenter
 - » Dégager du temps sur le «ruban»



Un exemple concret

- La démarche utilisée
 - «Scrum de Scrum» avec les personnes clés des autres groupes → «vision box», radars généraux
 - Introduction progressive à d'autres équipes
- Difficultés
 - **Accepter** le changement
 - 😊 lorsque bien amené (bonne préparation, hiérarchie supporte, nous avons fait le parapluie, etc.)
 - **Vivre** le changement
 - ☹️ lorsqu'il arrive et menace le quotidien des équipes

Un exemple concret

- Difficultés (suite)
 - Peurs >> motivations à changer
 - Malgré inconfort et désintérêt/désengagement
 - Paradoxalement, contrôle souvent préféré à autonomie et responsabilisation
 - «Tête vite ok, **tripes** non»
 - **Esprit de corps** pas vraiment là
 - Somme d'individualités ou équipe ?



Premières conclusions

- Mon expérience
 - Gérer une équipe/entreprise **agile** nécessite fondamentalement un «mindset» différent
 - Basé fondamentalement sur coopération, **transparence**, **confiance**, etc
 - Bénéfices
 - Répondre à la complexité ne devrait pas être fait en rajoutant de la complication (processus, rôles, etc.)
 - https://www.ted.com/talks/yves_morieux_as_work_gets_more_complex_6_rules_to_simplify («Smart Simplicity»)

Fin 1^{ère} itération

- Vidéo : Emmanuelle [Duez](#), le Havre
 - Arrivée de la jeune génération et impact sur nos chemins
- **Exercice réflexif**
 - Les valeurs que vous avez déterminées sont-elles proches des valeurs agiles évoquées jusqu'ici ?

2^{ème} partie: Management 3.0

Il n'existe rien de constant
si ce n'est le changement.

Bouddha

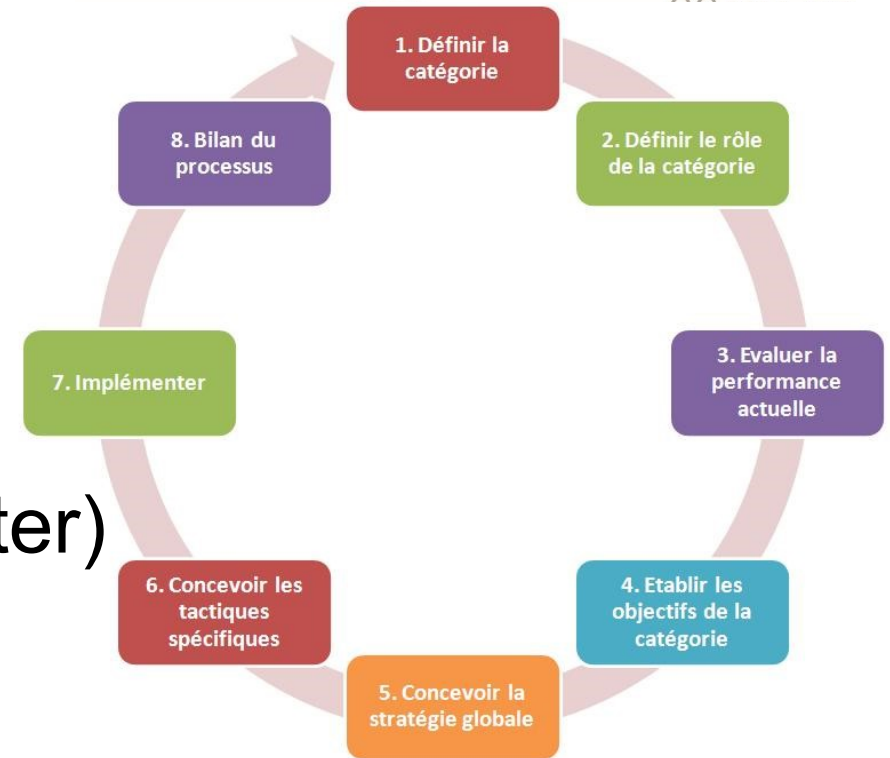
Sois le changement que tu
veux voir dans le monde.

Gandhi

POSITIVR.fr

2ème partie

- Agent de changement ?
 - Etapes du changement (Kotter)
 - Autre vue: 4 étapes



- Au besoin, pour s'aligner
 - <https://vimeo.com/164801685>
 - Ou
 - <https://vimeo.com/188503973>



Management Agile

Réévaluation des priorités

- Parmi les éléments listés dans la slide suivante, quelles priorités pour vous ?
- Exercice de priorisation sur le fichier
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/16oA-2_DQKIlcWlqQS3h9TyEIYiKkmiQNWJLd7rqn0ml/edit#gid=0

Agenda

- Management 1.0, 2.0, 3.0
 - Historique
 - Une histoire de perspective
- 6 points de vue dans cette perspective
 - et des concepts, questions et outils
- Conclusion
- Trois outils pratiques



Historique

- Management 1.0
 - La métaphore de la machine
 - «Command and control»
 - Personnes interchangeables
- Management 2.0
 - L'optimisation (Lean, Sigma, etc.)
- Management 3.0
 - La métaphore du jardinier
 - Favorise l'écosystème



Un raccourci ☺



La perspective choisie (1/2)

- L'entreprise est un «**système adaptatif complexe**»
 - Complexe
 - Non-prédictible
 - Des modèles unifiés sont impossibles à créer
 - versus compliqué
 - Lié à la compréhension



Illustration: Mojito

- Tous les ingrédients pris séparément ne sont pas forcément appétissants
- Mais l'ensemble a un très bon goût !
- Est-ce que ça marche la même chose pour les idées ?
- Applicable au **management** d'une équipe/entreprise ?



La perspective choisie (2/2)

- “Organizations can become **learning networks** of individuals **creating value**, and the role of leaders should **include the stewardship of the living** rather than the management of the machine.”

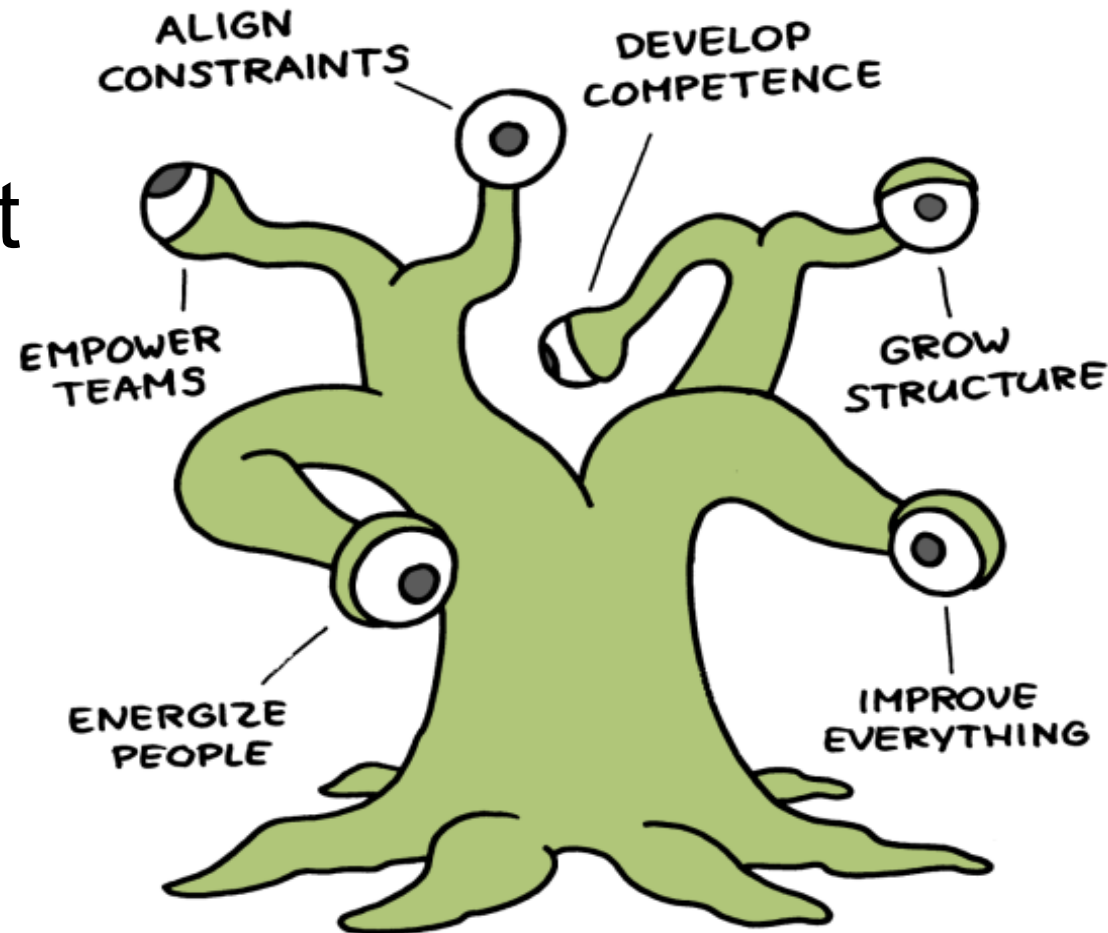
Stoos Communiqué (www.stoosnetwork.org)

- «...nous croyons que les organisations peuvent devenir des réseaux apprenants de divers individus créant de la valeur...»

<http://www.stoosnetwork.org/>

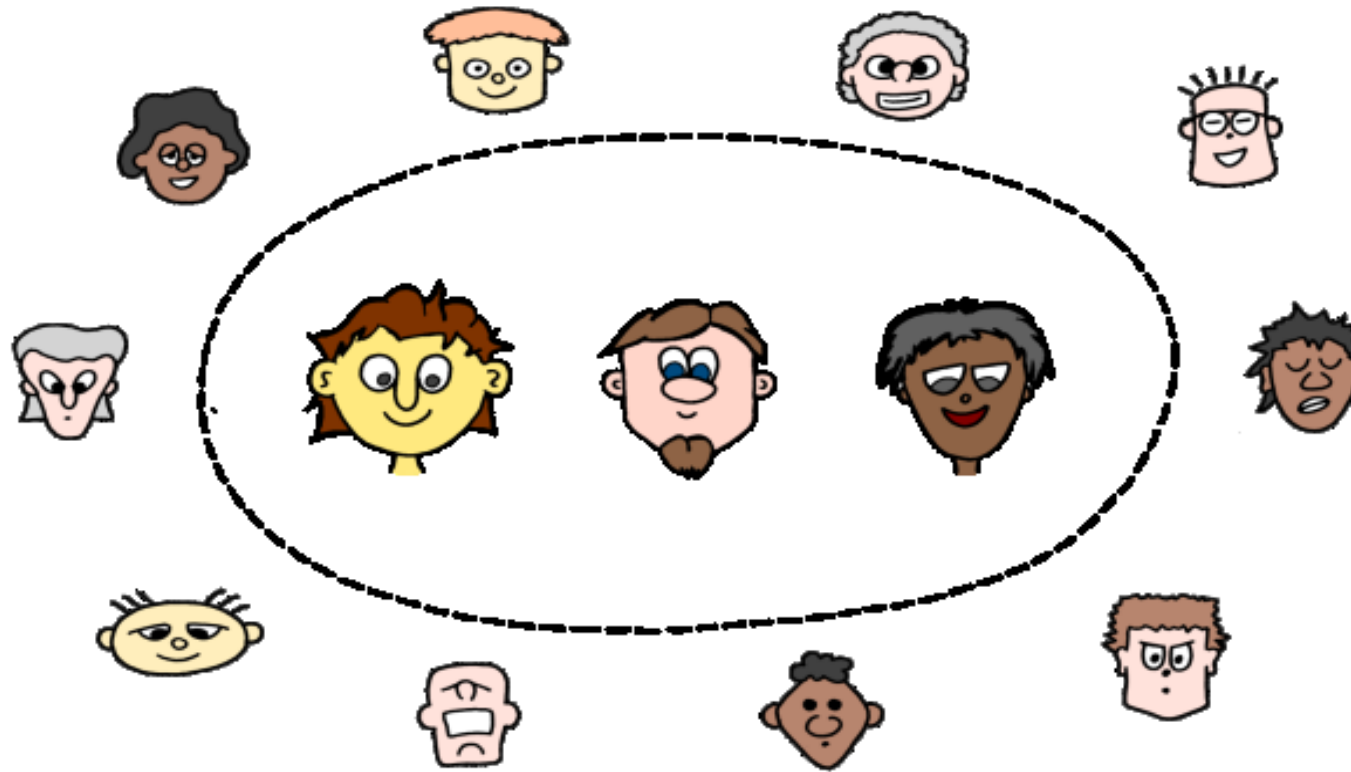
Modèle de Martie...

- ...pour un management agile qui applique la pensée complexe sur des équipes



- <https://management30.com/leadership-resource-hub/> (ressources)

Une équipe est un **système complexe adaptatif**, car il est constitué de *parties* (personnes), qui forment un *système* (équipe), et celui-ci montre un comportement *complexe* tout en *s'adaptant* à un environnement changeant.



Complexité des projets

- Taille des équipes
- Missions critiques
- Localisation des équipes
- Capacité des équipes
- Dépendances
- ...



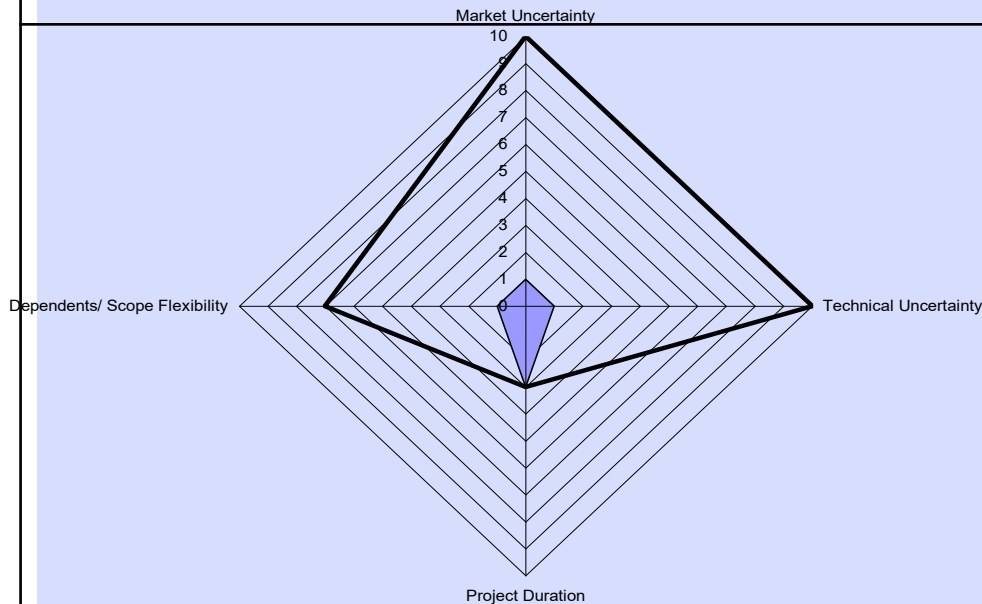
Les **incertitudes** dans les projets

- Incertitudes du marché
- Incertitudes techniques
- Durée des projets
- Dépendances
- ...



Réduire les incertitudes et la complexité

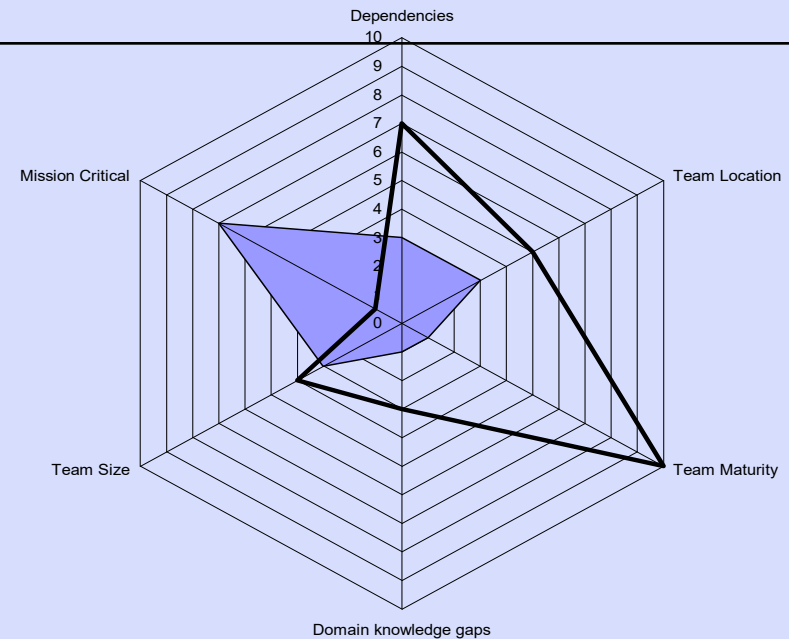
Incertitude



Opportunités pour réduire l'incertitude:

- Usage de technologies éprouvées
- Réduire la durée des projets

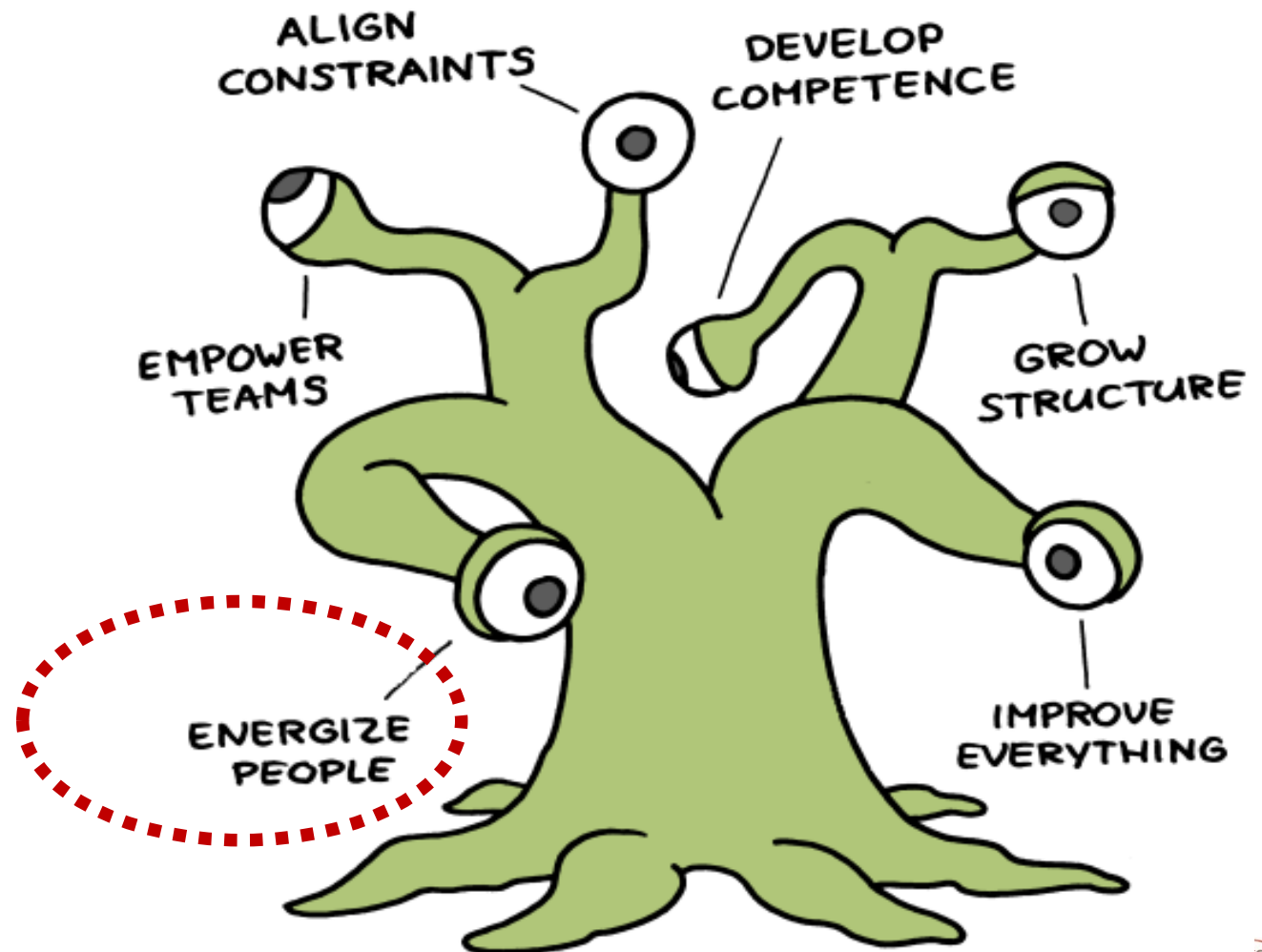
Complexité



Opportunités pour réduire la complexité:

- Avoir un team phys. proche
- Séparer les projets en sous-projets

Management 3.0: 6 points de vue



Vue #1: Energiser les personnes

- La **valeur** de votre entreprise ou de votre équipe rentre-t-elle tous les soirs à la maison ?
 - Nécessité de la cultiver au moins autant que nos clients ?

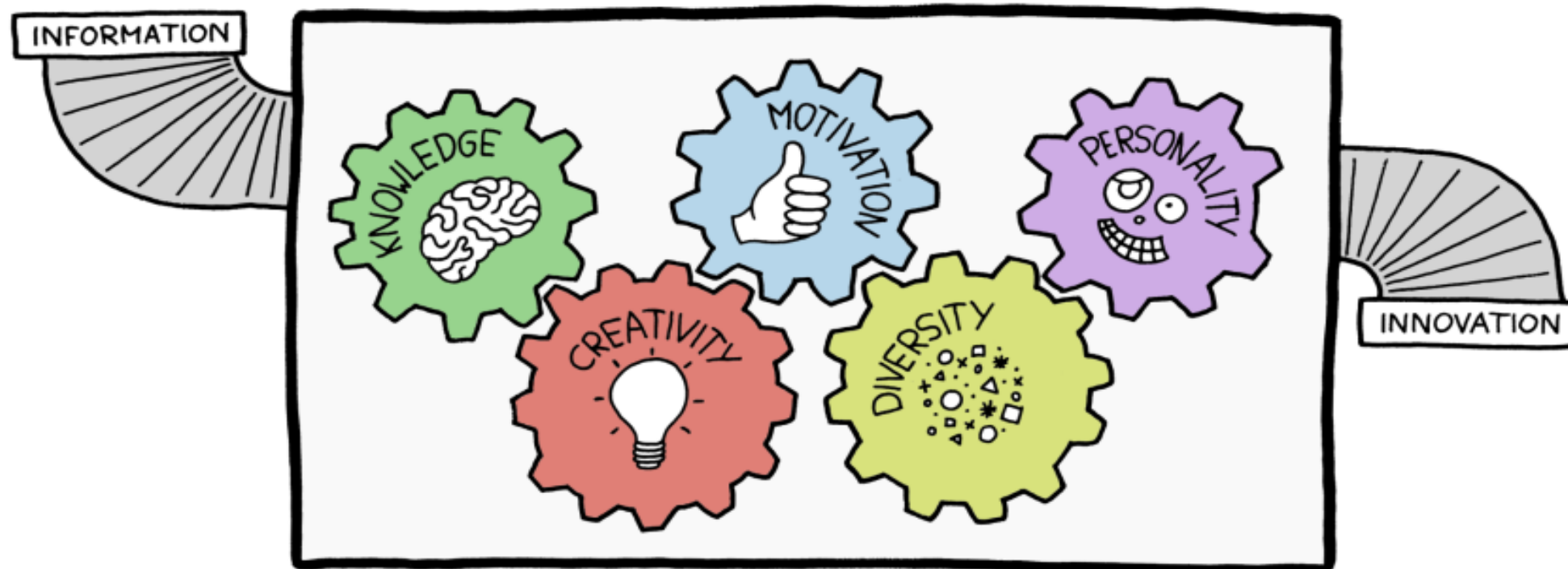


Vue #1: Energiser les personnes

Les personnes qui composent l'entreprise sont les parties les plus importantes de l'organisation et les gestionnaires devraient faire *tout ce qu'ils peuvent* pour garder leurs employés actifs, créatifs et motivés.



Gérer le système “Information-Innovation”



Motivation intrinsèque et extrinsèque



- Et durabilité
 - Effets non-linéaires dans un système complexe

Les 10 motivateurs intrinsèques

Curiosity

Honor

Acceptance

Mastery / Competence

Power

Freedom / Independence /

Autonomy

Relatedness / Social Contact

Order

Goal / Idealism / Purpose

Status

Envie de “creuser”

Envie d’honorer ses valeurs

Envie d’approbation

Envie de se sentir capable

Envie d’influencer

Envie d’indépendance

et d’autonomie

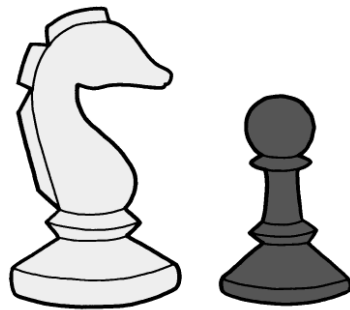
Envie de liens (amis,...)

Envie d’un cadre

Envie d’un but, d’un sens

Envie d’être reconnu

Outil d'exercice: les motivateurs



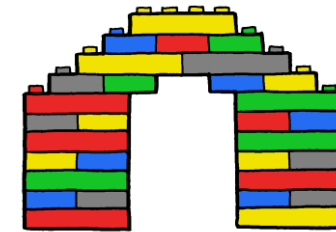
COMPETENCE



INDEPENDENCE



CURIOSITY



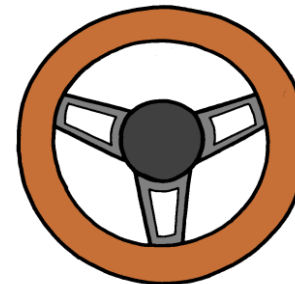
ORDER



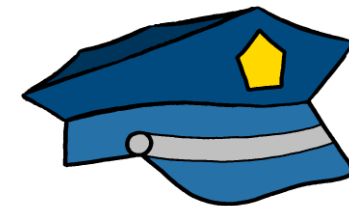
ACCEPTANCE



HONOR



POWER



STATUS



RELATEDNESS



PURPOSE

Expression de la reconnaissance



- Célébrer: <https://management30.com/practice/celebration-grids/>

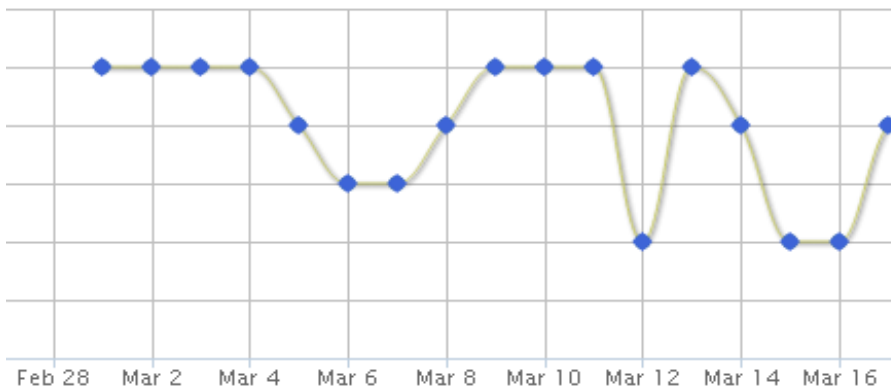
Feedback à 360 degrés



- Toute l'équipe ensemble durant un repas ?

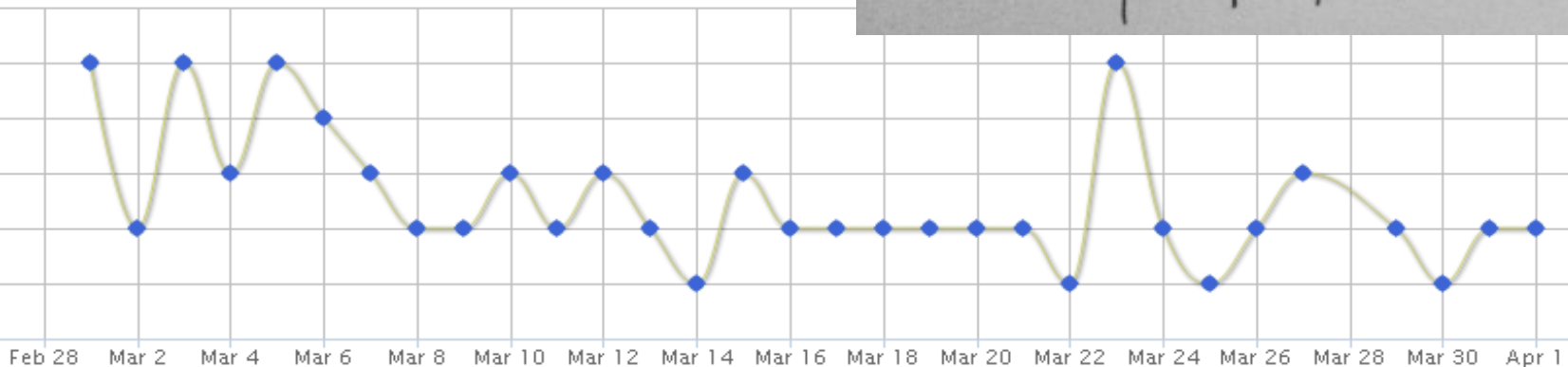
Happiness index

- Voir aussi
















EMPLOYEE HAPPINESS

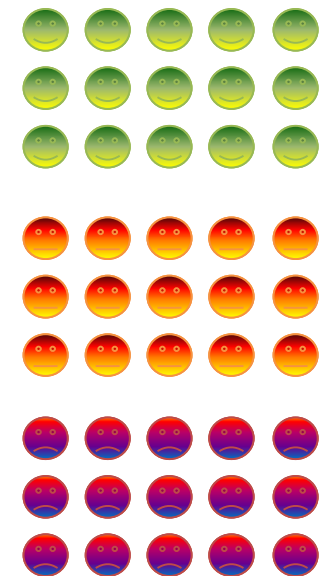
PERSON \ DAY	WE	TH	FR	SA	SU	Mo	Tu	We	Th	Fr	SA	Su	Mo	Tu
TIM	😊	😊	😊	🚫	🚫	😊	😊	😊			🚫	🚫		
SUE	😊	😊	😊	🚫	🚫	😊	😊	😊			🚫	🚫		
JOHN	😊	😊	😊	🚫	🚫	😊	😊	😊						
ERIC	😊	😊	😊	🚫	🚫	😊	😊	😊						



Variante : Calendrier à Smiles

- Mesurer l'humeur et la motivation du groupe

lu	ma	me	je	ve	sa	di
1 	2 	3 	4 	5 	6	7
8 	9 	10 	11 	12 	13 	14
15 	16	17	18	19	20	21
22	23	24 	25	26	27	28
29	30	31				



stock de gommettes

Quelques clés complémentaires

- Motivation/récompense
 - «Maintenant que tu as fait cela» → reconnaissance
- Coaching
 - De questions fermées à questions ouvertes
 - De «est-ce que..» à «en quoi...»
 - Silence et laisser l'espace
 - Pour aller plus loin
- Mentorat / tutorat

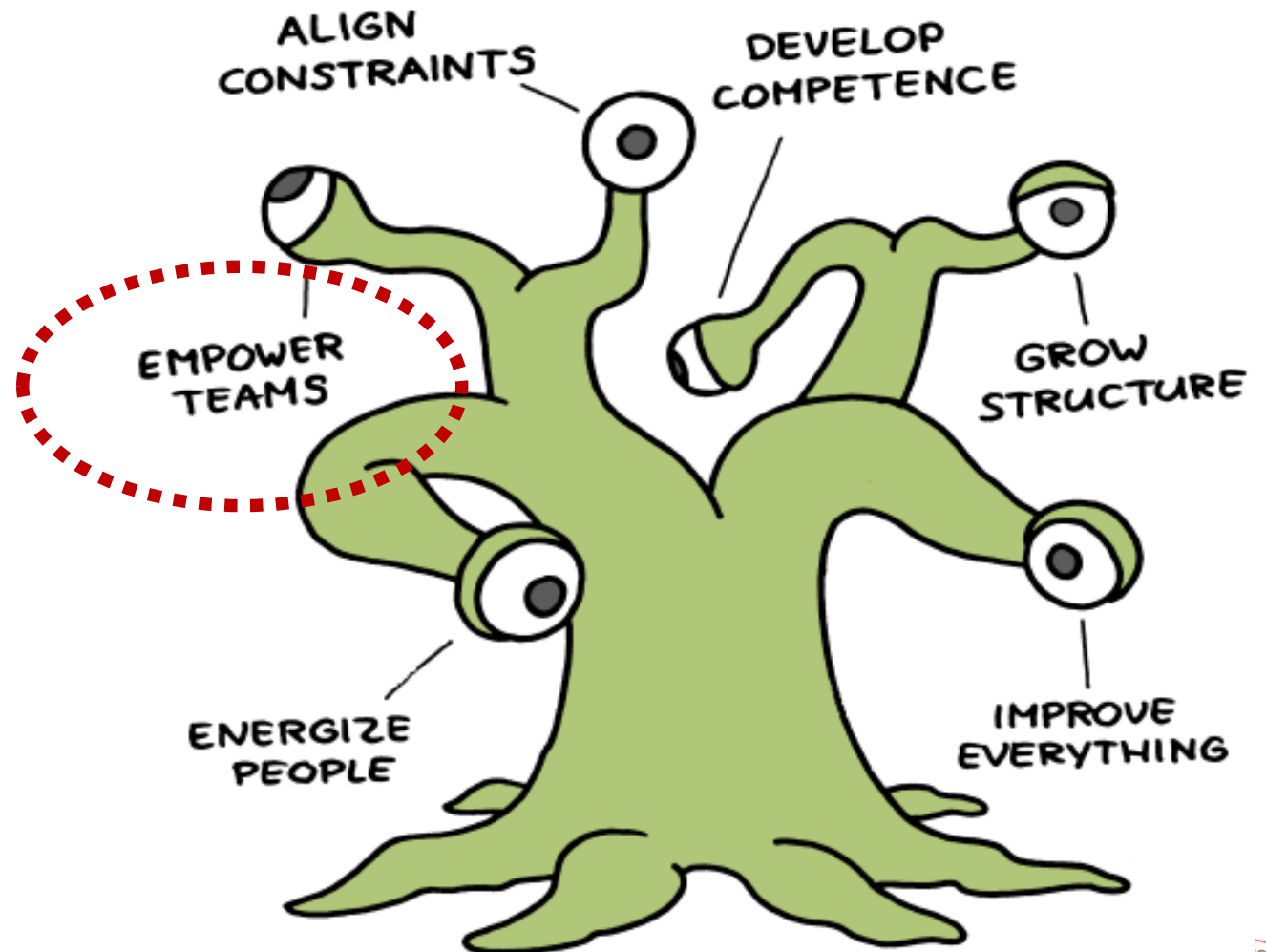
Compléments du Workout (1/2)

- Importance de catalyser la performance de chaque membre de l'organisation
 - Coaching, one-to-one avec manager, «pairing partner», co-pilot
- Comment le faire ?
 - La méthode des «Appreciative Inquiry»
 - Cesser de mettre son focus sur «ce qui ne va pas» mais plutôt se demander «ce qui est possible».

Compléments du Workout (2/2)

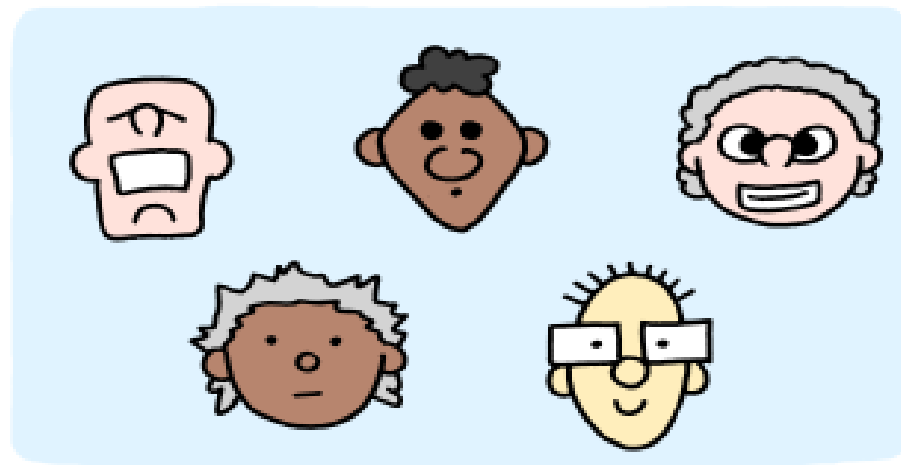
- Les «*Powerful Questions*»
 - Qui stimulent la curiosité et la réflexion
 - Et qui aident à canaliser son attention et son focus
 - Invitent à d'autres question
 - La 1^{ère} 😊: «Comment pourrions-nous rendre nos questions plus puissantes ?»
- Le théâtre improvisé
- Exemple de liste de questions
 - Pages 207 à 217 du Workout: *en choisir quelques-unes parlantes pour vous (4-5)*

Management 3.0: 6 points de vue



Vue #2: “Empower Teams”

Les équipes peuvent s’auto-organiser et ceci requiert le désir de *renforcer le pouvoir des équipes*, de la délégation et de la confiance de la part du management.

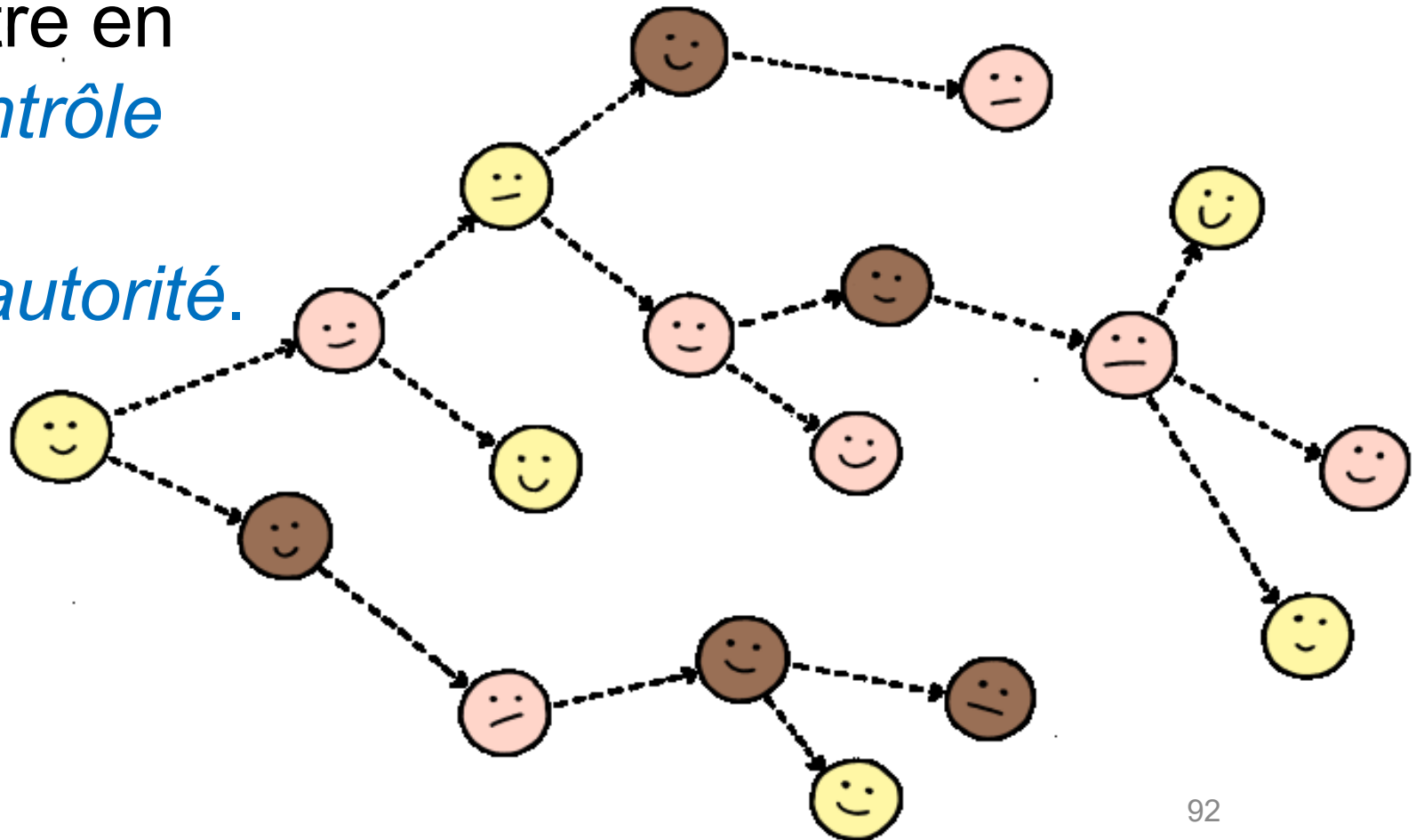


Question

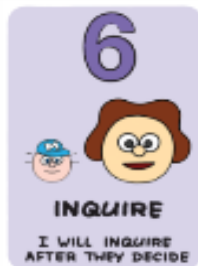
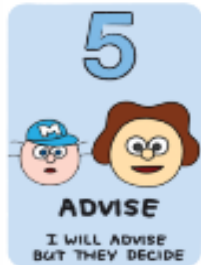
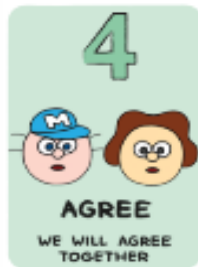
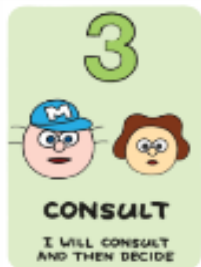
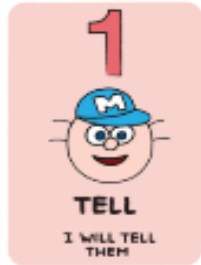
- Quel est le niveau approprié d'auto-organisation de l'équipe aujourd'hui et dans le contexte actuel et qui puisse évoluer dans le temps ?

«Empowerment»

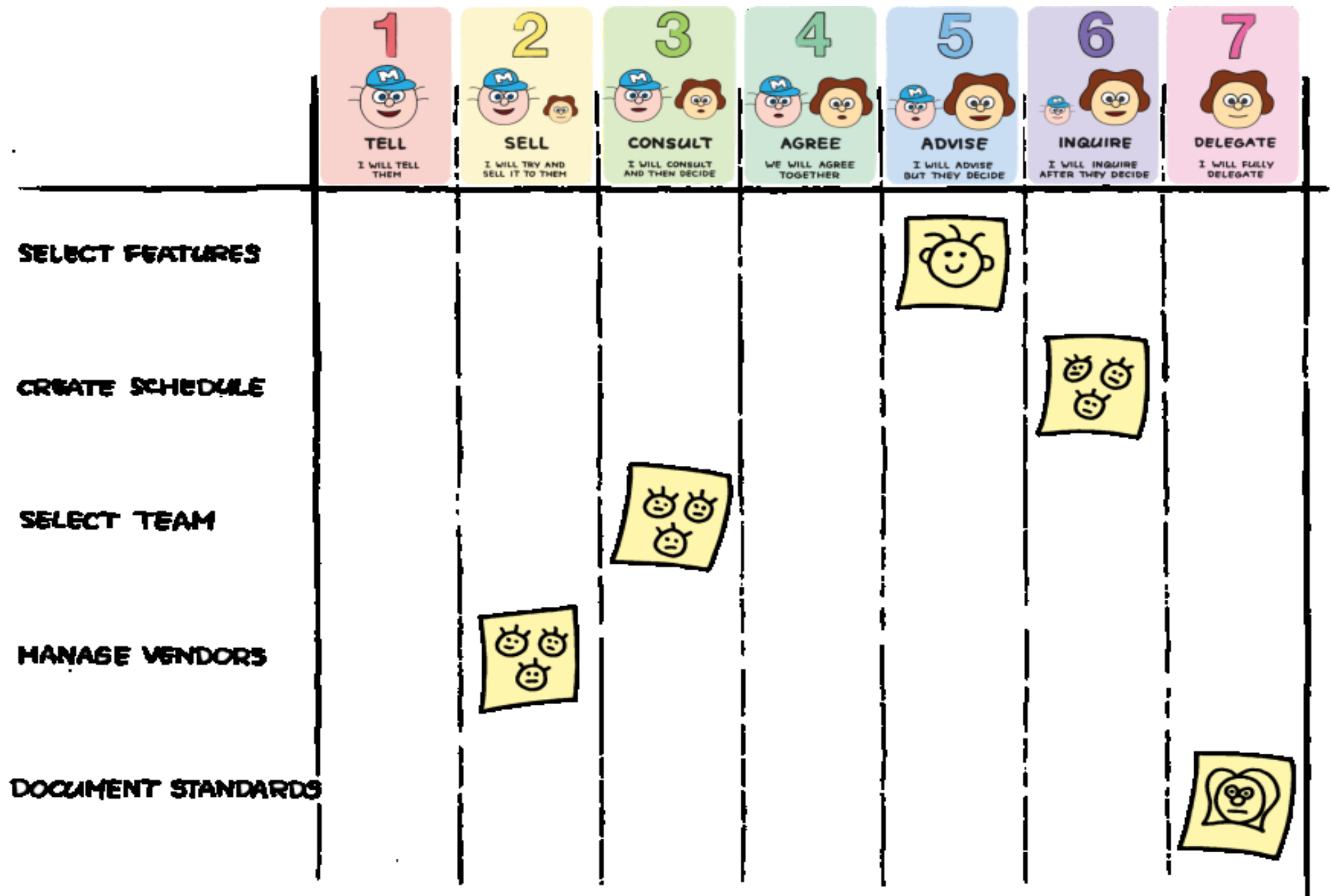
Signifie mettre en place du *contrôle distribué* en *déléguant l'autorité*.



7 niveaux d'autorité proposés



1. **Tell**: make decision as the manager
2. **Sell**: convince people about decision
3. **Consult**: get input from team before decision
4. **Agree**: make decision together with team
5. **Advise**: influence decision made by the team
6. **Inquire**: ask feedback after decision by team
7. **Delegate**: no influence, let team work it out



Quelques clés supplémentaires

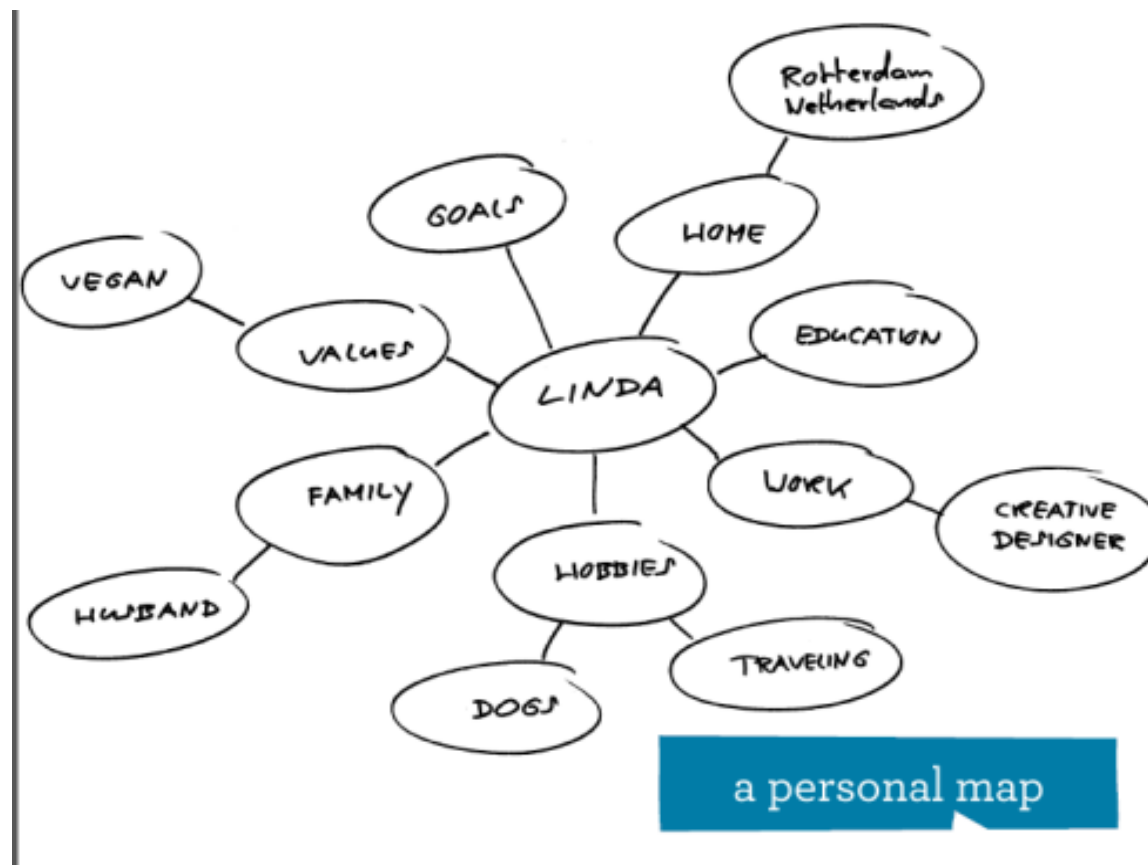
- A creuser/interagir/exercer
 - Aller dans le monde de l'autre
 - Spirale dynamique: transcender et inclure
 - ! À ne pas rester indéfiniment dans la question
 - Importance de la **diversité** dans la posture de conduite de séances
 - Tenir ses interprétations avec **souplesse**
 - Accepter la confrontation de différents avis

Exercice

- Identifier 3 ou 4 domaines de décision importants pour vous (qui reviennent souvent ou ne se passent pas très bien)
 - Pour chacun de ces domaines définir les délégations possibles
 - Ou dans l'entreprise, faites un poker planning avec votation face cachée et discussion (des extrêmes)

Compléments du Workout

- Pour renforcer la glue des équipes
 - Les «*Personal Maps*»



Pour aller plus loin

- Poster du processus de responsabilité
 - Christopher Avery



- Un cours sur le sujet:

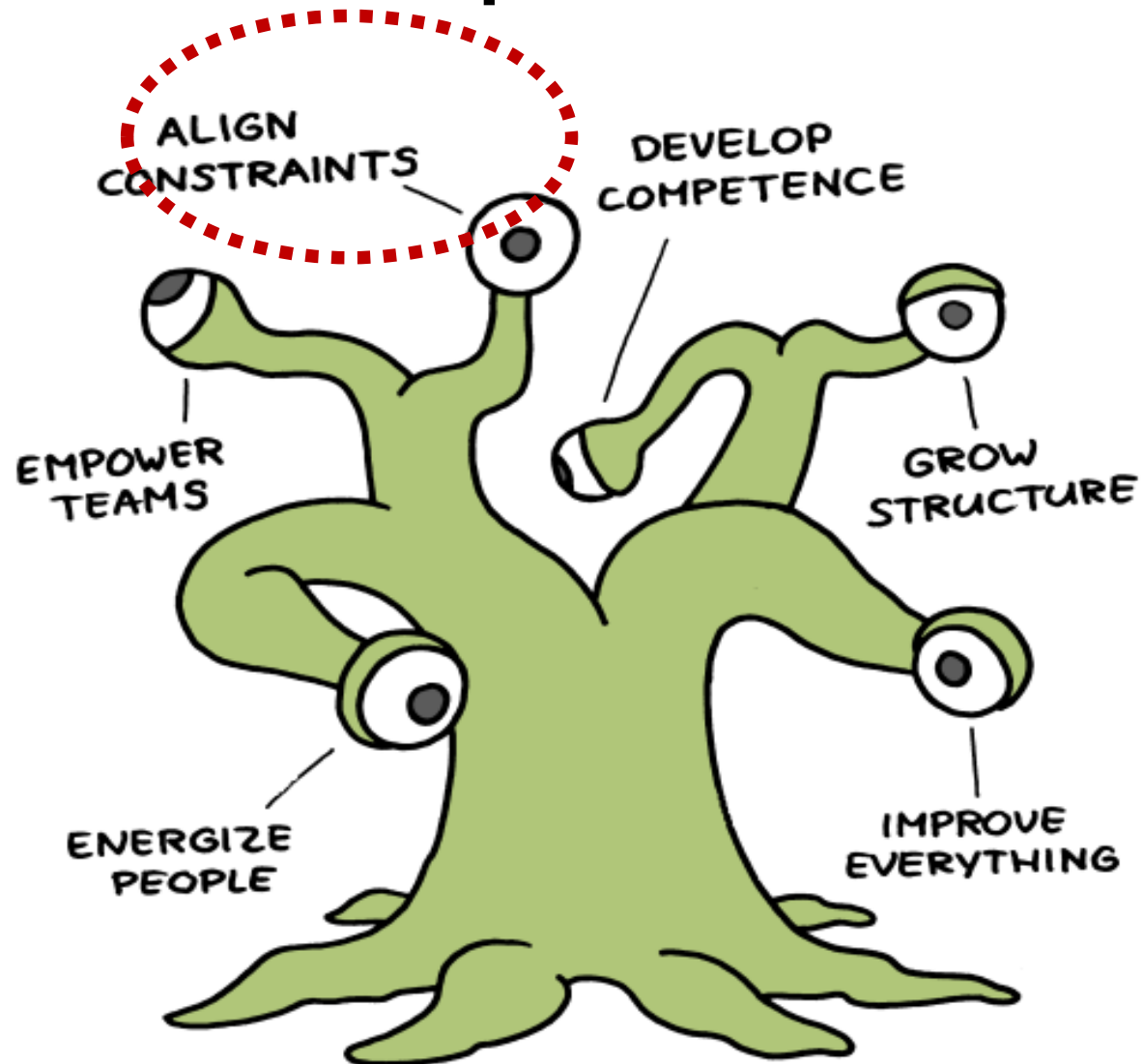
Exercice pratique:

- Processus de décision
 - Quel(s) processus de décision adopter dans un groupe ?

Lecture complémentaire

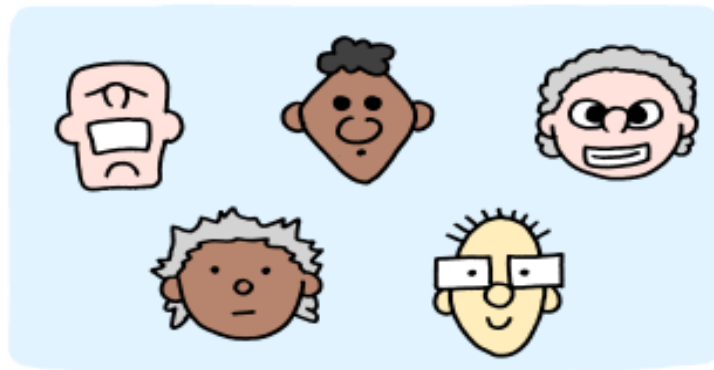
- Article du 9 octobre 2018
 - <https://www.wsj.com/articles/the-best-bosses-are-humble-bosses-1539092123>
 - « Organizations are making a push to hire and promote workers who lead effectively but don't seek the spotlight... »
 - *Les organisations s'efforcent d'embaucher et de promouvoir des travailleurs qui dirigent efficacement, mais qui ne cherchent pas à attirer l'attention*
(traduction deepl.com)

Management 3.0: 6 points de vue



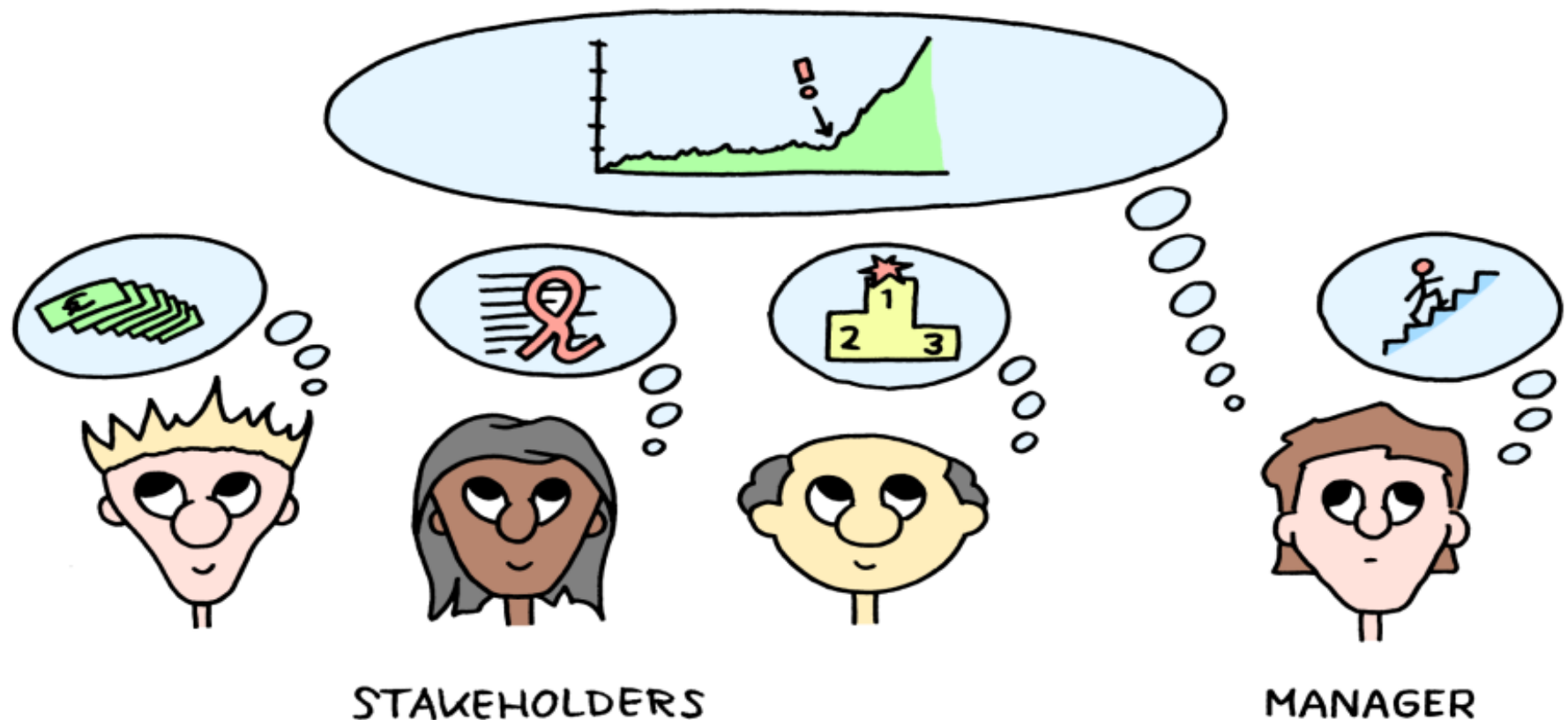
Vue #3: Aligner les contraintes

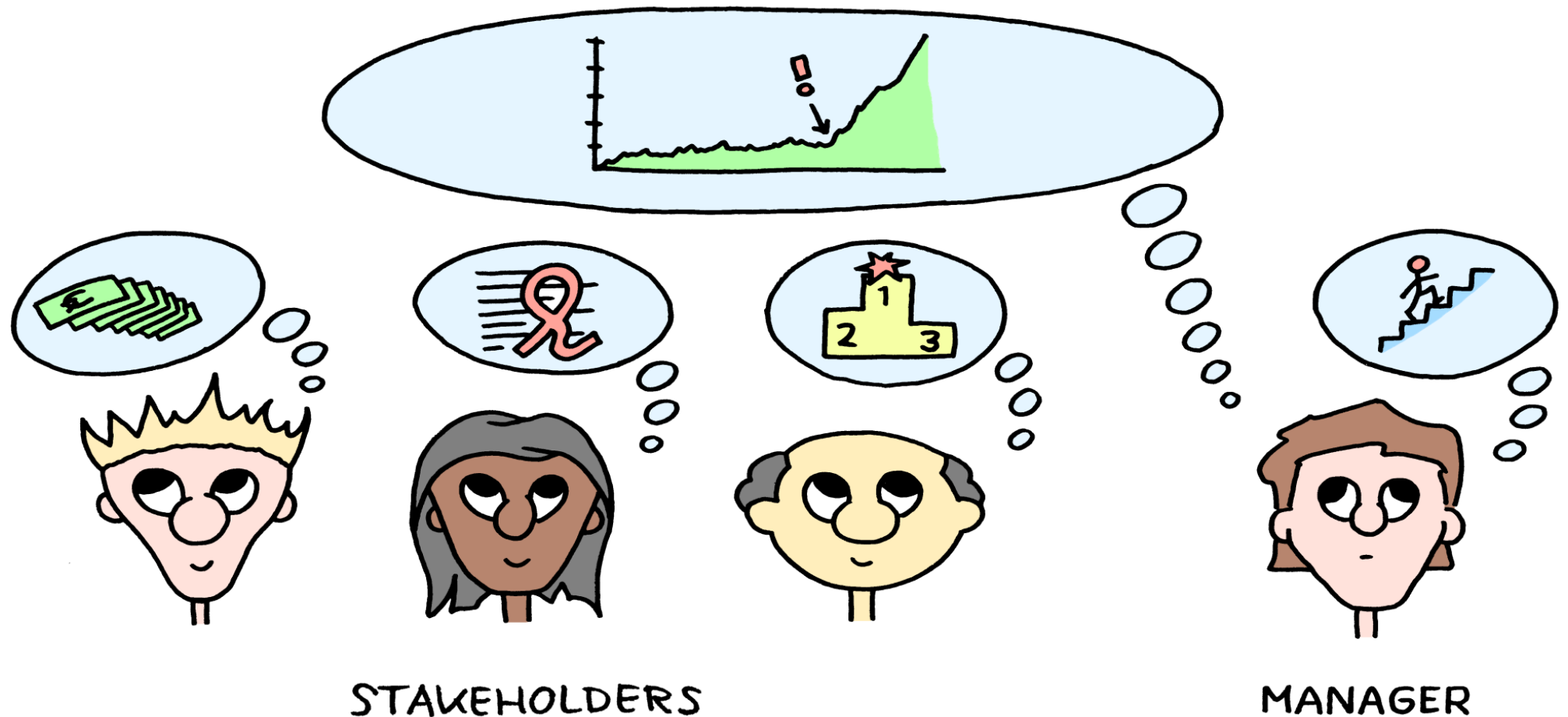
L'auto-organisation peut amener à n'importe quoi et il est par conséquent nécessaire de **protéger** les personnes et les ressources partagées et de leur donner **des buts clairs et des objectifs définis**.



- Gérer des **buts** émergents et élevés

*‘Au service de qui ?’ et
‘Au service de quoi ?’*





Ne permettez pas aux objectifs des individus et des clients de remplacer les buts de l'entreprise ou de l'équipe !

2^{ème} itération: l'outil «Work Expo»

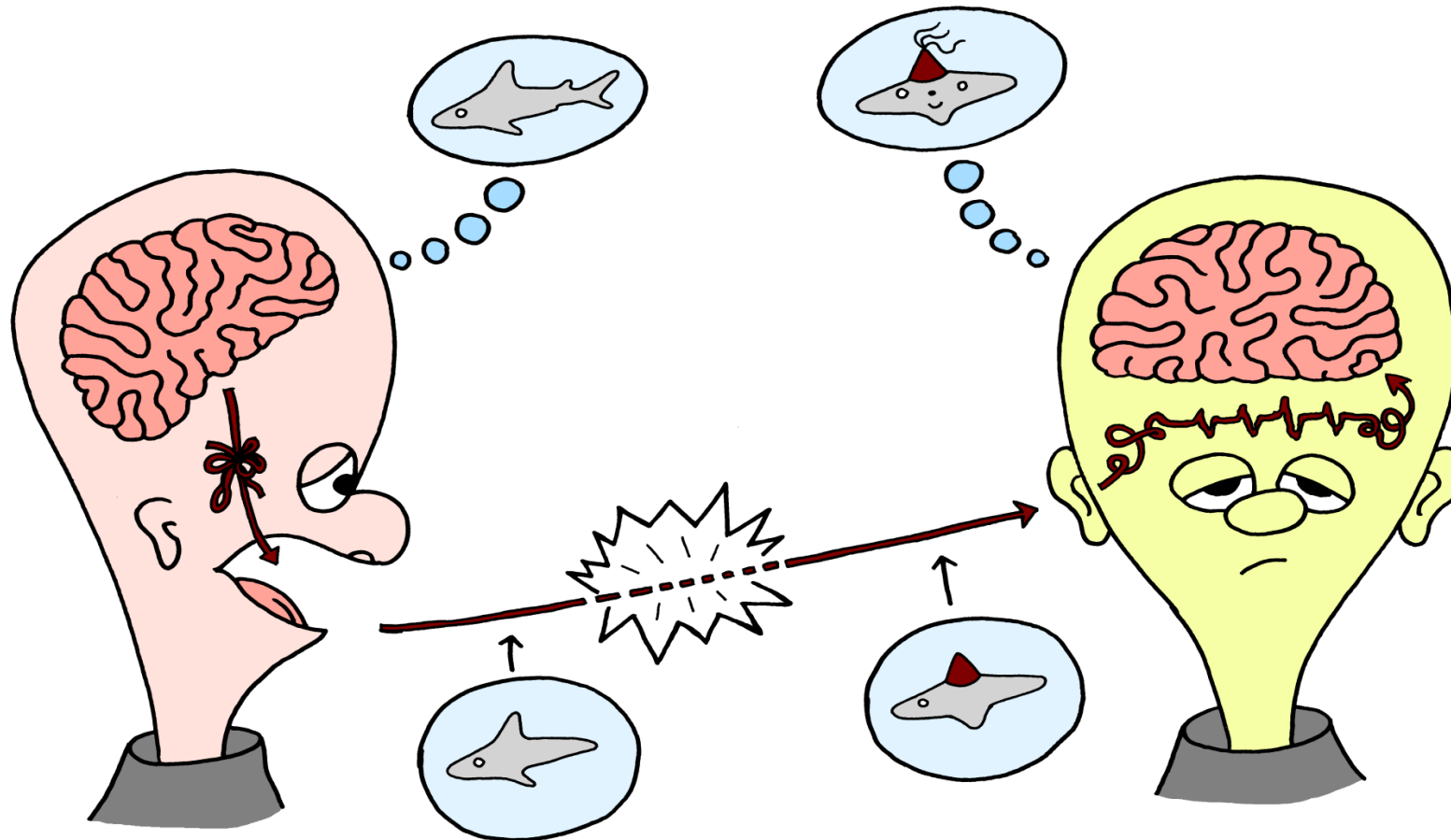
- «Why do people decide to work together ?»
 - J. Appelo: «*Work is not only about Getting Things Done. It's also about Making Lives Better*»
 - Trouver des histoires qui expliquent ce que vous faites et pourquoi vous le faites; visualisez ensuite cela à travers des images, des vidéos, des métaphores, etc.



Valeurs

- J. Appelo: « *You can only create new value when you protect what is already valuable* »
 - Et donc respecter les choses qui ont déjà de la valeur pour des clients
 - → prendre en compte les valeurs à tous les niveaux de l'organisation et pour le maximum de votre réseau
- Valeurs centrales et valeurs désirées
- *Liste de valeurs*
 - Cf. Workout 3.0, pages 107-108

N'oubliez pas de communiquer vos buts.



Un exemple de communication

- Le test du T-Shirt
 - Effet «*Wow*» pour des gens qui vous croisent avec ce T-Shirt
 - Une organisation passe le test lorsque les employés pourront porter fièrement un T-Shirt avec le logo de leur compagnie



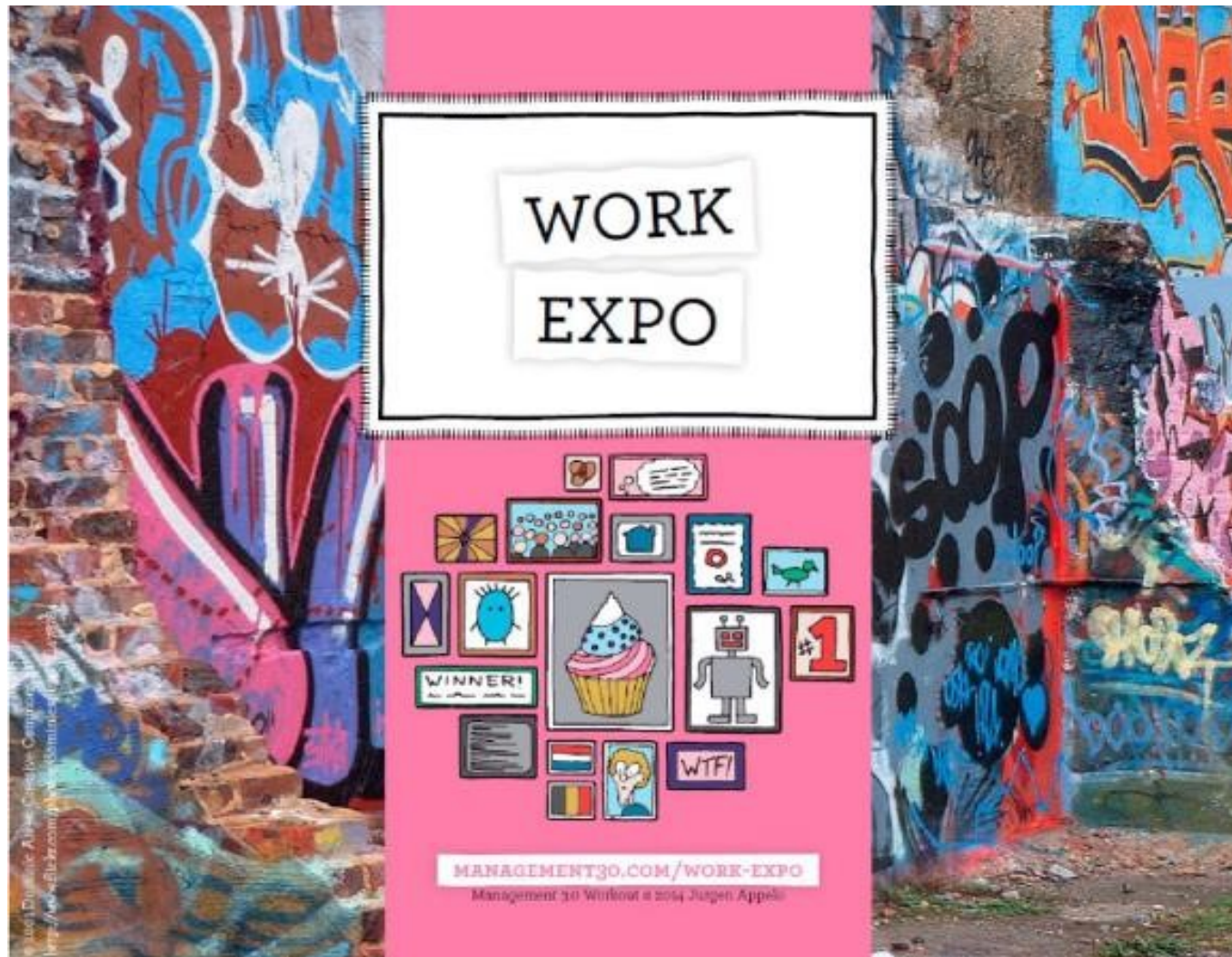
Exercice

- RDE
 - Avez-vous déjà fait une telle introspection ?
 - Alignement entre la vôtre et celle de l'entreprise ?
- Liens à faire
 - (plus tard ?) avec l'approche de Frédéric Laloux
 - Avec l'approche Valeurs de Barrett

Pour aller plus loin (1/3)

- Démarche «*Work Expo*»
 - Déterminez le niveau du but désiré (vous, votre équipe, votre département, votre entreprise, ...)
 - Collectez toutes les histoires favorites au sujet de la cible désirée
 - Choisissez les histoires qui illustrent le mieux ce que vous voulez (ou pas) dans le futur
 - Trouvez des éléments représentant ces histoires qui pourraient figurer dans votre exposition

Pour aller plus loin (2/3)



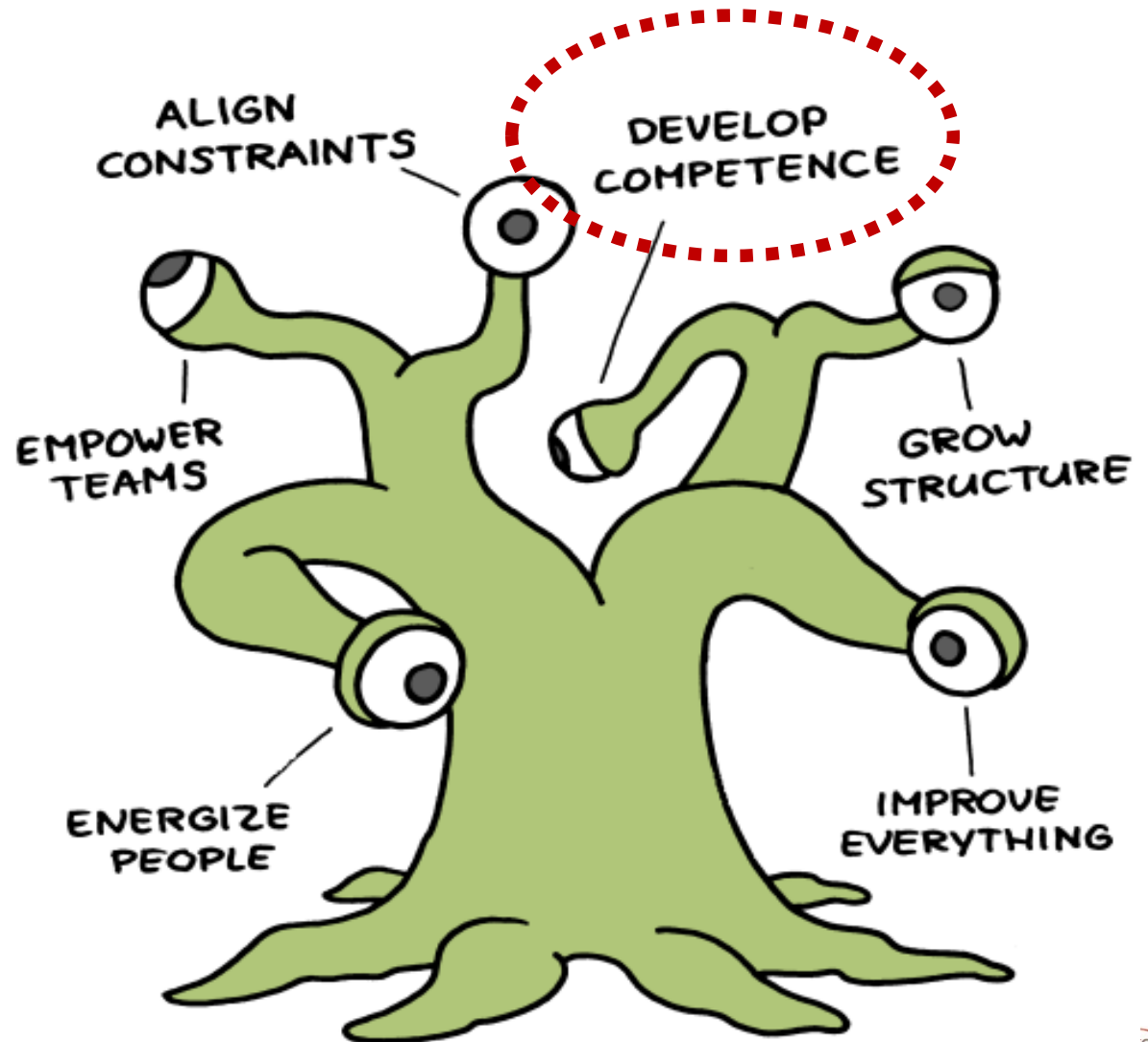
Pour aller plus loin (3/3)

- Démarche «*Work Expo*» (suite)
 - Positionnez judicieusement ces éléments et obtenez un consensus autour de ce but
 - Vous référer uniquement à vous ou à la communauté collective de vos clients
 - Comparez votre but avec ceux d'un niveau supérieur et ceux d'un niveau inférieur dans votre organisation
 - Noter les différences mais ne modifiez pas votre but

Quelques clés complémentaires

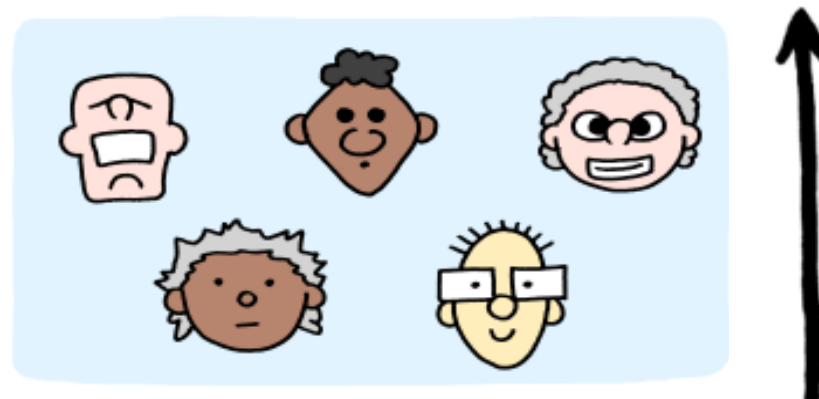
- **À discuter:** «*Le gestionnaire fixe les contraintes (cadre) et devrait ne pas s'occuper de la création et du tuning des règles qui devraient émerger de l'équipe*»
- Arrivez-vous à lâcher le «**comment**» ?
- Créer une «**goal checklist**»
 - Liste contextuelle utilisable selon les contextes (agiles)
 - + large que des objectifs SMART

Management 3.0: 6 points de vue

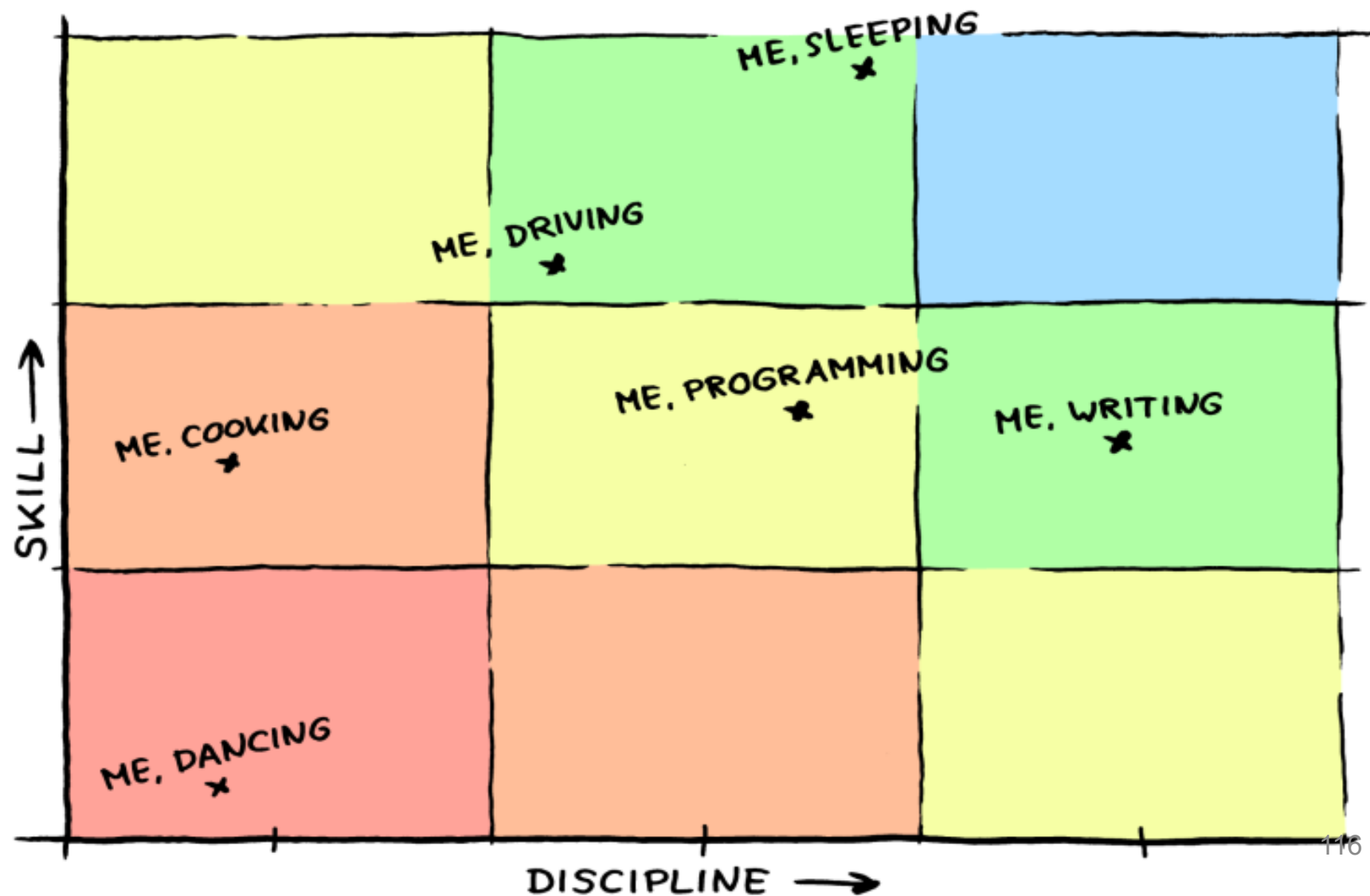


Vue #4: Développer les compétences

“Les équipes ne pourront pas atteindre leurs buts si les membres du team n’ont pas les compétences suffisantes pour le faire; et les managers doivent par conséquent *contribuer au développement de ces compétences.*”



Distinguer les compétences des disciplines



3 niveaux de maturité (pour les compétences)

守破離

Shu traditional wisdom, learning fundamentals
(*apprentice*)

Ha detachment, breaking with tradition
(*journeyman*)

Ri transcendence, everything is natural (*master*)

Note: Le modèle de Dreyfus Model fournit 5 niveaux d'acquisition de compétences: Beginner, Advanced Beginner, Competent, Proficient, Expert.

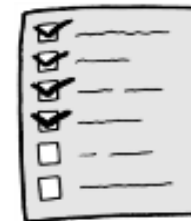
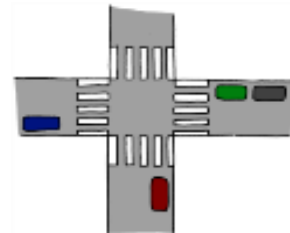
<http://en.wikipedia.org/wiki/Shuhari>

http://en.wikipedia.org/wiki/Master_craftsman

http://en.wikipedia.org/wiki/Dreyfus_model_of_skill_acquisition

7 approches de dvpmt de compétences

1. Self-Development
2. Coaching & Mentoring
3. Training & Certification
4. Culture & Socialization
5. Tools & Infrastructure
6. Supervision & Control
7. Management



Exemple

- Matrice de compétences remontée à un niveau de l'équipe
 - [Exemple](#)

Portfolio de compétences

- A bâtir & garder en continu
 - Discussion
 - Exemple

Piste 1: Auto-apprentissage (1/3)

- Inviter les employés à apprendre et à se développer par eux-mêmes en proposant d'expérimenter et d'explorer de nouvelles idées
 - L'exploration est certainement une des meilleures méthodes pour apprendre
- Une entreprise ne peut pas «éduquer» ses employés. Ceux-ci ne peuvent «s'éduquer» qu'eux-mêmes !
- Les gens n'explorent pas s'ils ne font que suivre le leader ou la masse !

Piste 1: Auto-apprentissage (2/3)

- «*Education days*»
 - Plutôt que d'avoir qqch de trop figé ou organisé au niveau de l'entreprise, il peut être intéressant de modifier l'environnement de manière telle que les gens puissent se changer eux-mêmes, s'éduquer eux-mêmes et commencer à développer de nouvelles habitudes
- «*Shiplt days ou hack days*»

Piste 1: Auto-apprentissage (3/3)

- «*Internal crowdfunding*»
 - Basé sur le postulat que le job du management n'est pas de sélectionner les meilleures idées mais de créer un bon système pour permettre aux meilleures idées d'émerger
- Auto-éducation
 - Journées d'exploration organisées de manière spécifique à l'organisation (et non figées, par mix de méthodes, etc.)

Piste 2: cercles corporatifs (1/2)

- Beaucoup d'organisations ont besoin...
 - ...d'harmoniser des pratiques, procédures et outils pour leurs équipes et départements
 - ...de partager des connaissances et de développer leur art en les communiquant au-delà des limites organisationnelles traditionnelles

Piste 2: cercles corporatifs (2/2)

- Communautés de pratiques pour...
 - ...apprendre et partager des idées, documenter des leçons apprises, standardiser des manières de travailler, fournir des conseils, explorer des nouvelles technologies, etc.
- Petits groupes pour des décisions rapides horizontales entre pairs
- Tribus
 - Par exemple: [tribal](#) leadership

Piste 3: de bonnes métriques (1/5)

- Pourquoi mesurer ?
 - Une réponse possible: pour comprendre comment vivre une meilleure vie, tant physiquement, émotionnellement, mentalement (voire spirituellement). Pour des entreprises ce n'est pas différent
 - Exemple: questions de *Gallup*, et autres indicateurs ou outils de mesure en entreprises

Piste 3: de bonnes métriques (2/5)

- Quelques règles/réflexions proposées
 - 1. Mesurer pour un but précis
 - Pourquoi ? Idéalement pas un but en soi, mais un moyen de parvenir au but 😊
 - 2. Réduire l'incertitude
 - Métrique = substitut de ce que vous voulez réellement savoir. Ne pas sauter trop vite aux conclusions
 - 3. Chercher à apprendre et à améliorer
 - Focus de mesure sur ce qui rendra meilleur votre travail (pas sur ce qui vous fera paraître bon...)

Piste 3: de bonnes métriques (3/5)

- 4. Enchanter toutes les parties prenantes
 - Mesurer votre travail avec des perspectives multiples
- 5. Se méfier des nombres
 - Avoir une attitude critique sur des rapports uniquement numériques
- 6. Mettre des objectifs «imprécis»
 - Des objectifs trop précis risquent de faire perdre *le vrai but recherché*
- 7. Créer vos propres métriques
 - Chacun est responsable de son propre travail et les métriques nous aident à améliorer ce travail

Piste 3: de bonnes métriques (4/5)

- 8. Ne lier pas vos métriques aux récompenses
 - Les récompenses tuent souvent la motivation intrinsèque et peuvent inciter les gens à faire du travail qu'ils *devraient aimer* faire...
- 9. Promouvoir les valeurs et la transparence
 - Pour éviter que les gens «tordent» le système, soyez transparent sur les valeurs, intentions et métriques utilisées
- 10. Visualiser et «humaniser»
 - Remplacer des chiffres avec des couleurs et des images et garder les mesures proches du travail actuel réalisé

Piste 3: de bonnes métriques (5/5)

- 11. Mesurer tôt et souvent
 - Pour prévenir les risques et empêcher les problèmes de grandir trop avant de les gérer
- 12. Essayer d'autres choses
 - Rarement une bonne idée de faire les mêmes choses tout le temps car l'environnement change tout le temps
→ appliquer cela aussi sur le comment et le quoi de ce que vous mesurez

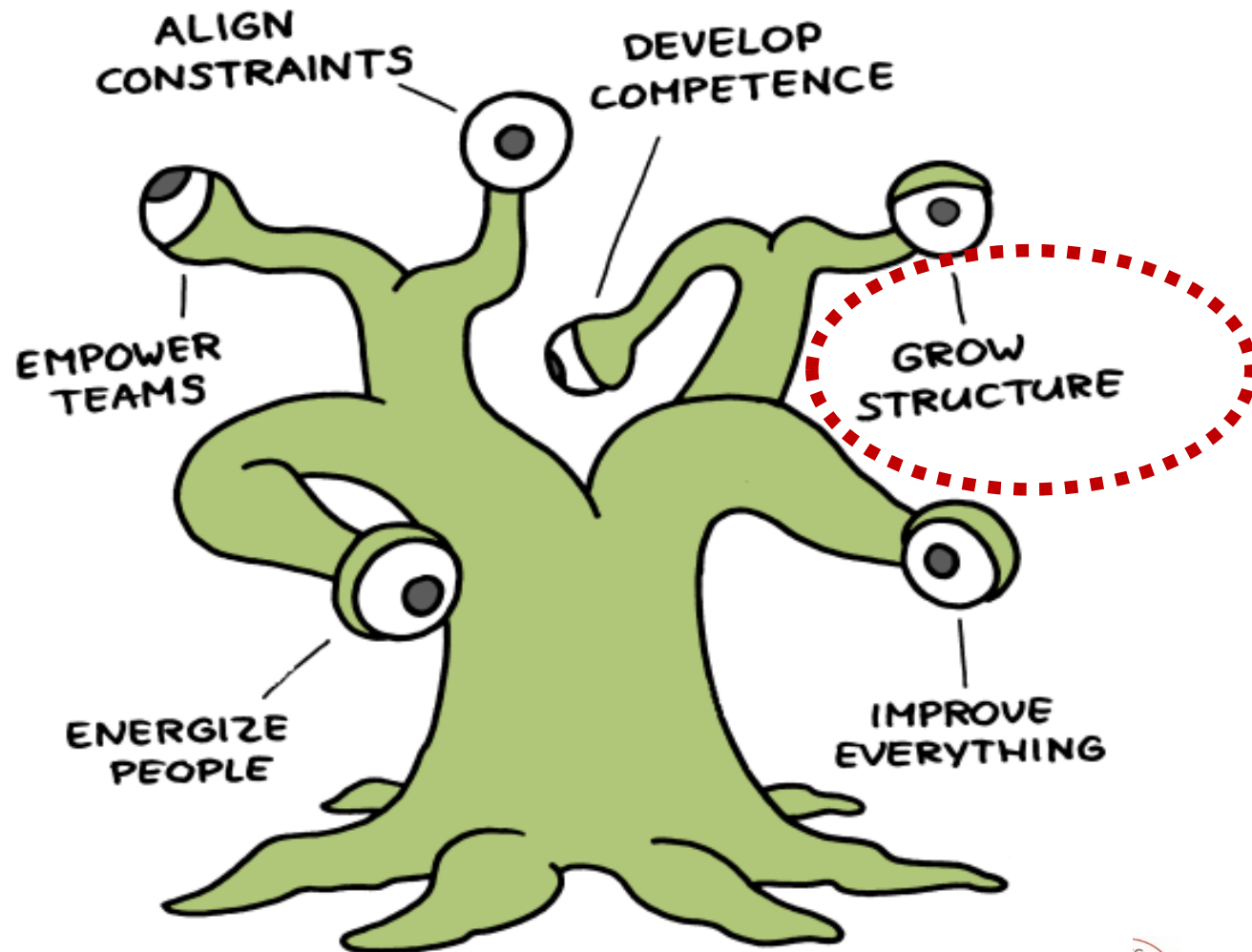
Dernières réflexions *pour réagir* 😊

- Réflexions
 - «*There is no right mix of metrics that will result in an optimization of the whole; so don't even try.*»
 - «*What you need to grow is a metrics ecosystem*»
 - «*The CEO will be responsible only for his own purpose and his own measurements*»
 - «*Measurement is just a way of observing the world. We all need to do that with our own eyes.*»
- ***Est-ce possible ? Pouvez-vous imaginer des métriques personnelles à proposer ?***

Exercice

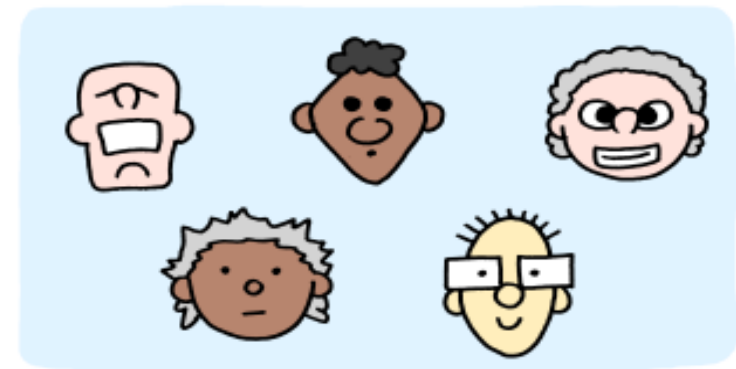
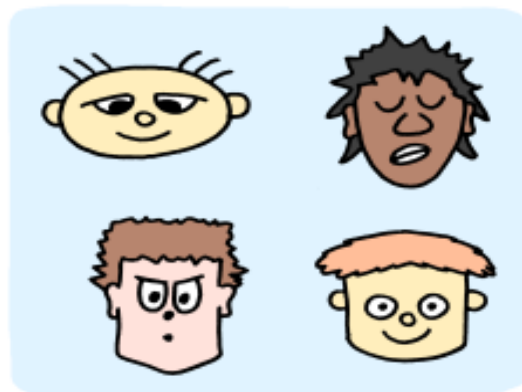
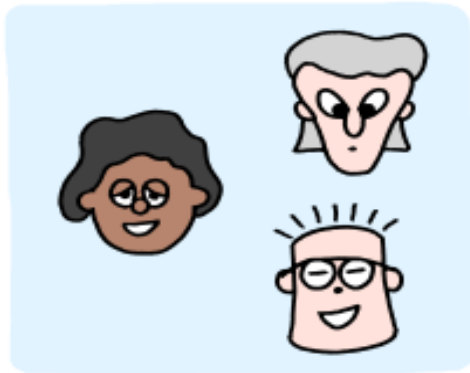
- Chercher des métriques «inhabituelles» qui puissent renforcer le développement de compétences au niveau d'une équipe
 - Discussion collective sur la pertinence de ce qui a été trouvé

Management 3.0: 6 points de vue



Vue #5: Faire évoluer les structures

“Beaucoup d’équipes oeuvrent dans un contexte d’organisation complexe; par conséquent, il est important de considérer des structures qui favorisent la communication dans le système.”



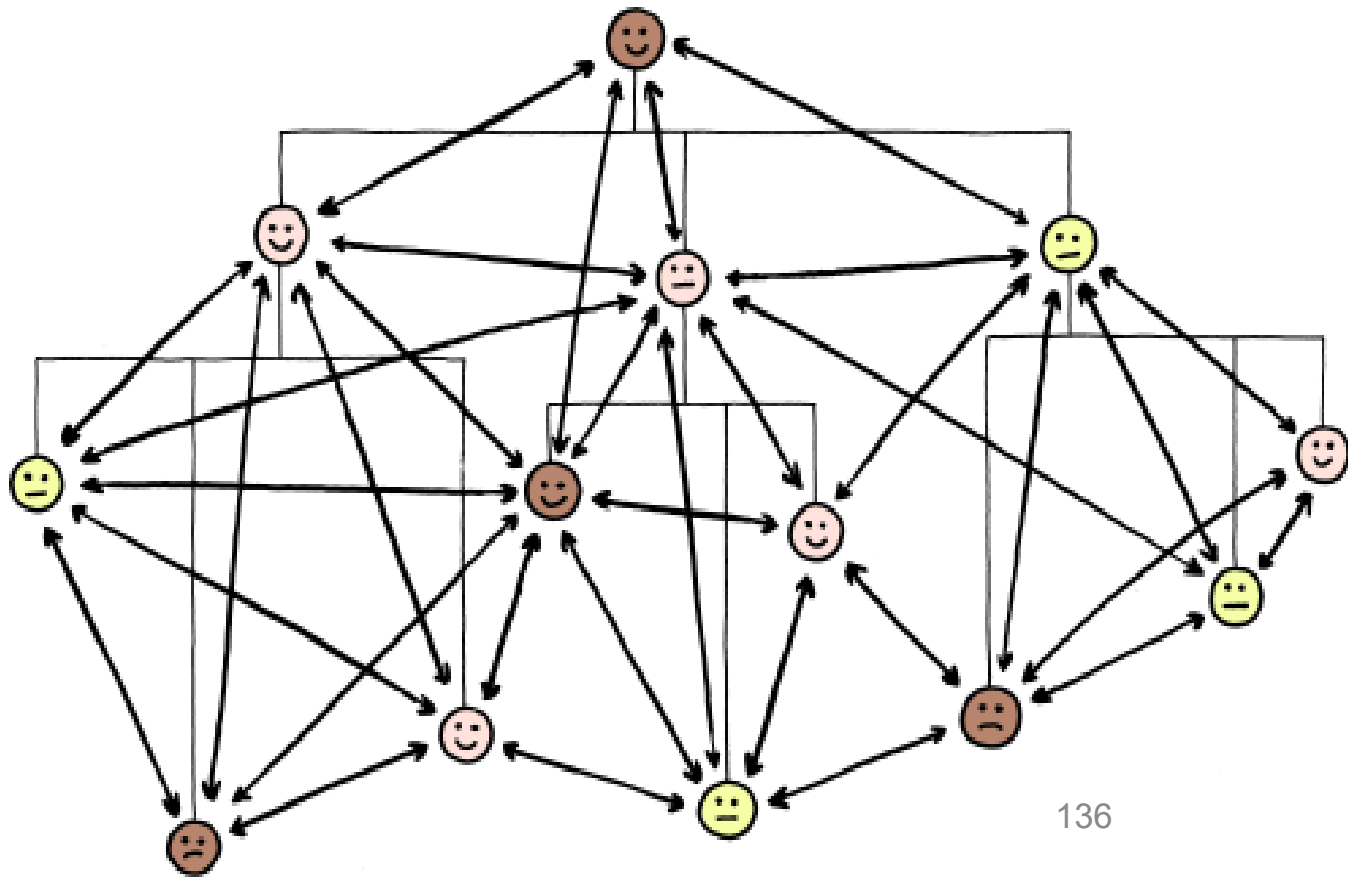
Construire un cadre...

- ...où la dimension humaine est prise en compte
 - un espace où chacun-e peut exprimer qui il/elle est
 - un espace où chacun-e se connaît
- ...où l'on a confiance



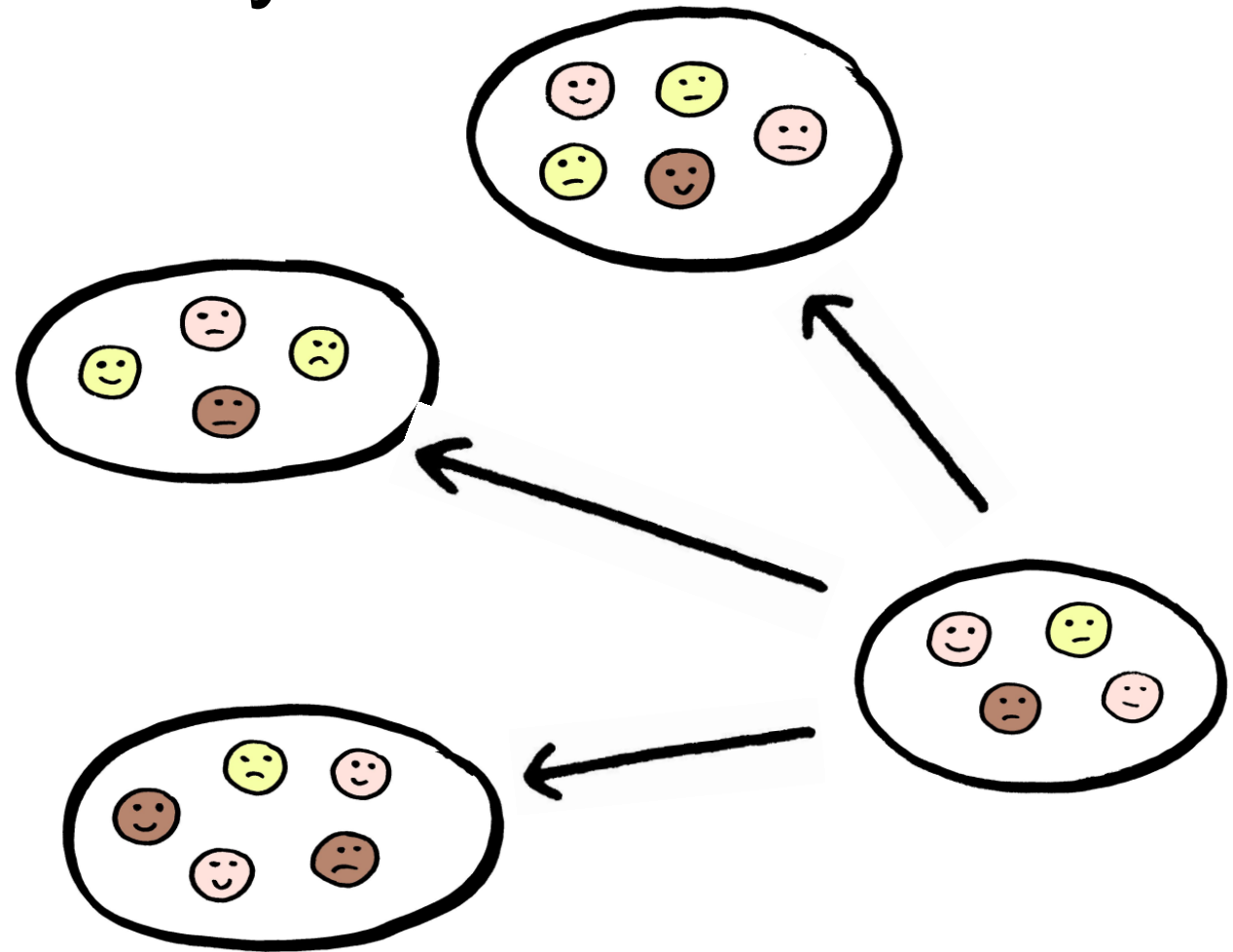
Gérer la place de travail comme un **réseau**

- Principe de base: Avoir des équipes pluri-disciplinaires pérennes dans le temps



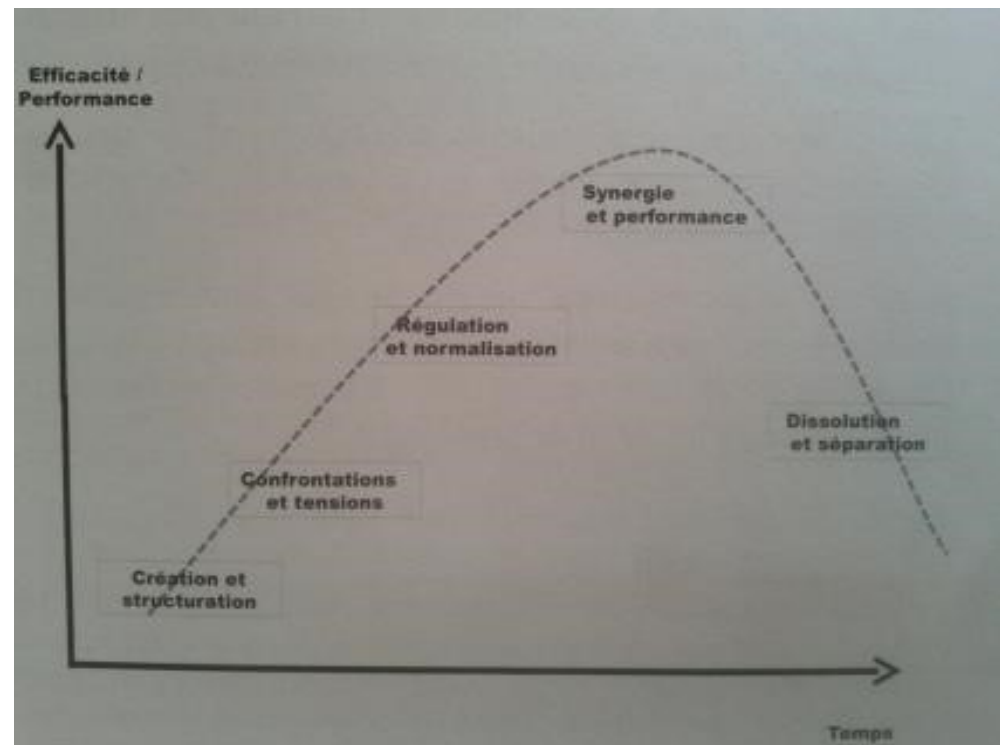
Pratique: Unités délivrant de la valeur au reste du système

- Administrateurs système
- Service de gestion de projets
- Designers de UI
- RH
- ...



Pratique: Attention à l'évolution

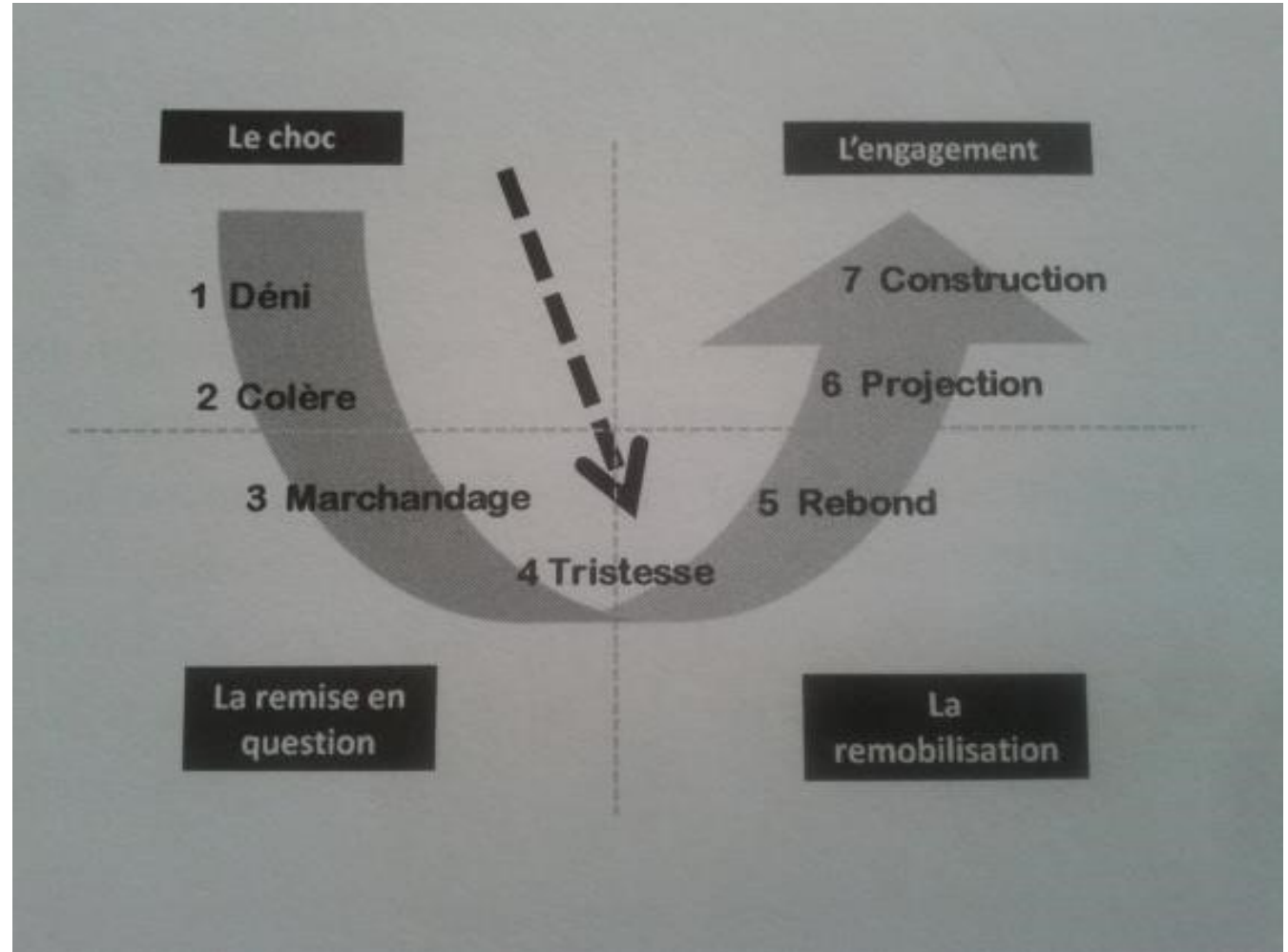
- Accepter qu'il peut y avoir des temps de transition
- Persévérance et patience 😊



Source: Coacher une équipe agile

Exemple: Etapes d'un «deuil»

- Où vous situez-vous ?



- Source: Coacher une équipe agile

Pour aller plus loin...

- ...des pistes du Workout
 - Work Profiles and Projects Credits
 - Feedback wraps and unlimited vacations
 - Salary Formula and Merit Money

Piste 1: Profils (1/3)

- *«Many of us can now choose which roles we want to play»*
- La gestion de la réputation
 - *«Instead of safety and exclusivity, what organizations and workers will be looking for in each other is reputation»*
- Le but des «noms»
 - *«Job titles and project roles can have a significant impact on the clarity, branding, status, and behavior of employees»*

Piste 1: Profils (2/3)

- Les difficultés avec les titres au travail
 - «*Inflation is one of the biggest problems with job titles*»
 - «*The whole notion of a title puts you in a box, and worse, it puts you in a position where you can assume you have authority to command others in the organization*», Hamel
- Les difficultés avec les échelles de carrière
 - «*People's primary concern becomes climbing the corporate ladder instead of doing a great job.*»

Piste 1: Profils (3/3)

- La séparation des «concerns»
 - Comprendre la tryade «Profil – titre – rôle» pour aisément séparer nos attentes et apprécier les bénéfices des titres/rôles.
- Décrire un profil de travail
 - «*Using a work profile, a person can briefly describe his set of services within the context of an organization*»
- «*Reputation clings to a person, not to a title or role*»

Piste 2: Organiser le travail (1/2)

- Pistes (avec des politiques bien définies...ou pas)
 - Temps flexible
 - Travail à distance
 - «Unlimited vacation»: «time away from work, with regular vacations, improves people's performance»
 - Casual Friday, open door, etc.

Piste 2: Organiser le travail (2/2)

- ROWE (Result-Only Work Environments)
 - «*I'm not a remote worker because i'm not away from anything where i'm supposed to be*»
- Développer la confiance (TOWE)
 - «*Trust is like money. It can take years to earn it and it takes only minutes to lose it*»
 - → Trust-Only Work Environment 😊
 - Cf. le [livre](#) de Didier Pitelet



Piste 2bis: Evaluer les perf.

- Comment évaluer les résultats pour faire évoluer des environnements de travail basés sur le temps ou la présence vers d'autres basés sur les résultats ou la confiance ?
 - Processus classique et pourquoi il marche de moins en moins bien (p170-171)

Un feedback écrit

- 1. Décrire votre contexte
- 2. Lister vos observations
- 3. Exprimer émotionnellement votre avis
- 4. Trier par valeur («value»)
- 5. Terminer par des suggestions
- «*Assume all your email is read by the NSA, leaked to the press, analyzed by your enemies and forwarded to your mother-in-law*» 😊

Piste 3: Salaires (*to be completed*)

- Les 6 caractéristiques pour...
 - ...que chacun sache qu'il est payé pour la valeur qu'il crée pour l'organisation
 - ...attirer et garder les bonnes personnes pour nous
 - ...nous aider à traverser des temps bons et moins bons dans un environnement incertain
 - ...ne pas détruire par inadvertance la joie et la productivité des collaborateurs
 - ...renforcer une culture de confiance
 - ...aider chacun à se focaliser sur l'apprentissage par expérience et la pratique délibérée

Piste 3: Salaires (*to be completed*)

- Une formule complexe et créative

$$S = (C \times T \times L + A + P + W + E) \times G + O + M + N + K$$

Piste 4: Argent au mérite (*to be completed*)

- Imaginer des alternatives basées sur les réels mérites plutôt que des performances imaginées
- La philosophie

6 «règles» pour la récompense

- Ne pas promettre des récompenses à l'avance
- D'éventuelles récompenses anticipées sont petites
- Récompenser continuellement et pas seulement une fois
- Récompenser publiquement et pas de manière privée
- Récompenser le comportement et pas le résultat
- Récompenser les pairs et pas les subordonnés

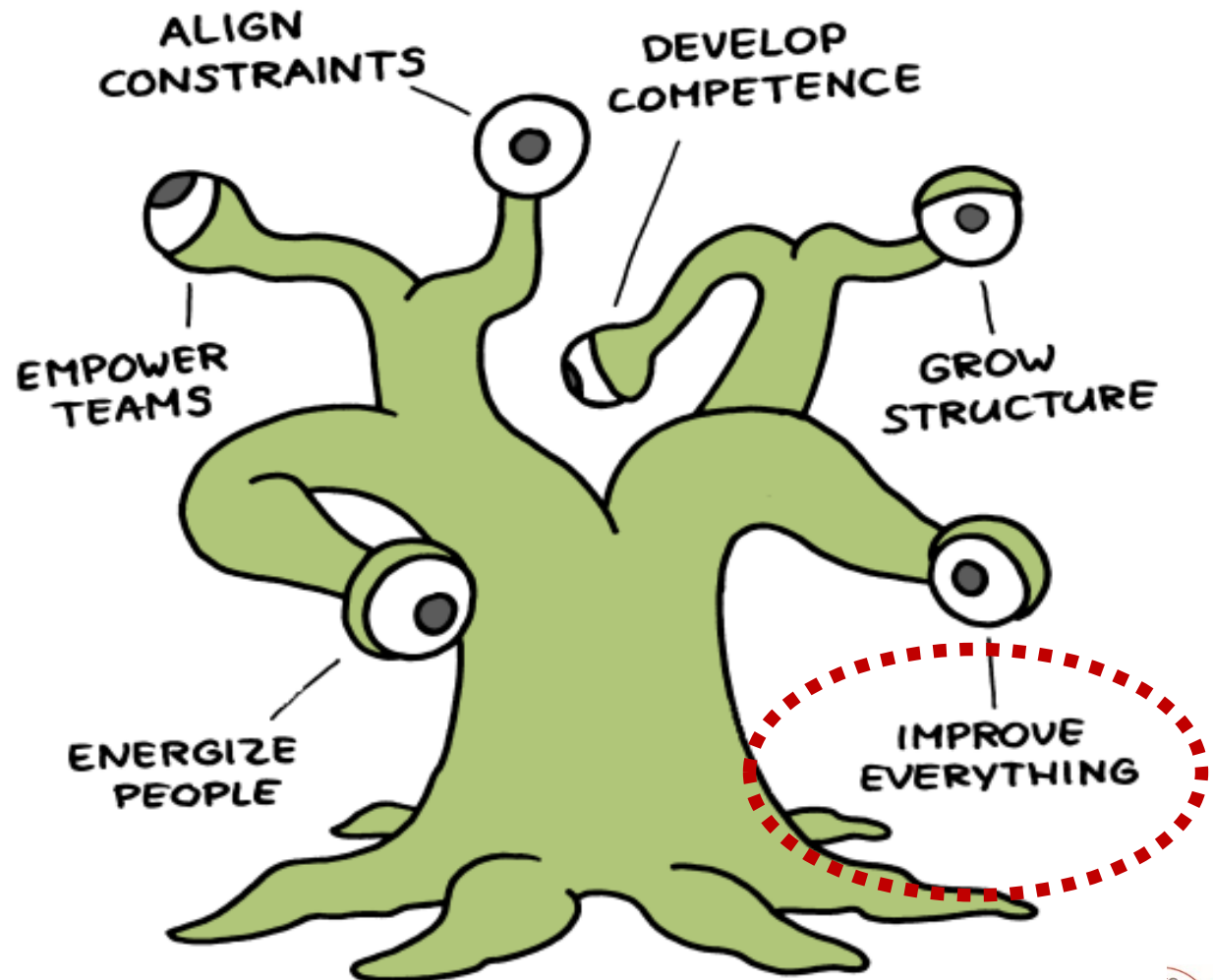
Votre monde idéal

- ...en termes de structures d'organisation
- Nouveaux modes d'organisation
 - [Laloux](#) et [résumé](#) et [image](#)
 - Entreprises [libérées](#)
 - Holacratie
 - Exercice
 - Un outil: self-maturity [map](#)

Une expérience collective

- Lecture en commun d'un article
 - Entreprises libérées, quels fondements pour un leadership libérateur ?
 - Article: [ici](#)
 - Mind map collectif:
<https://www.mindmeister.com/1163182244>

Management 3.0: 6 points de vue



Piste 1 du Workout: Célébrer (1/4)

- Succès ou échec ou expérience ?
 - ! Les bonnes pratiques ne garantissent pas le succès !
- Apprentissage expérimental
 - Quand vos expériences ont autant de chances de réussir que d'échouer, en général, elles génèrent le plus d'apprentissages (et d'informations)
 - Nous apprenons souvent le plus lorsque nous ne pouvons prédire à l'avance si nos expériences vont produire de bons ou de mauvais résultats

Piste 1 du Workout: Célébrer (2/4)

- «We should celebrate learning, not successes or failures»
 - Et ne devrions-nous pas maximiser la *compréhension* de nos difficultés ?
- «*Nous devrions célébrer les bonnes pratiques plutôt que de punir des erreurs.*»
 - ! Au risque de l'amélioration continue si elle n'est focalisée que sur les erreurs (et génère/attire encore plus d'erreurs) !

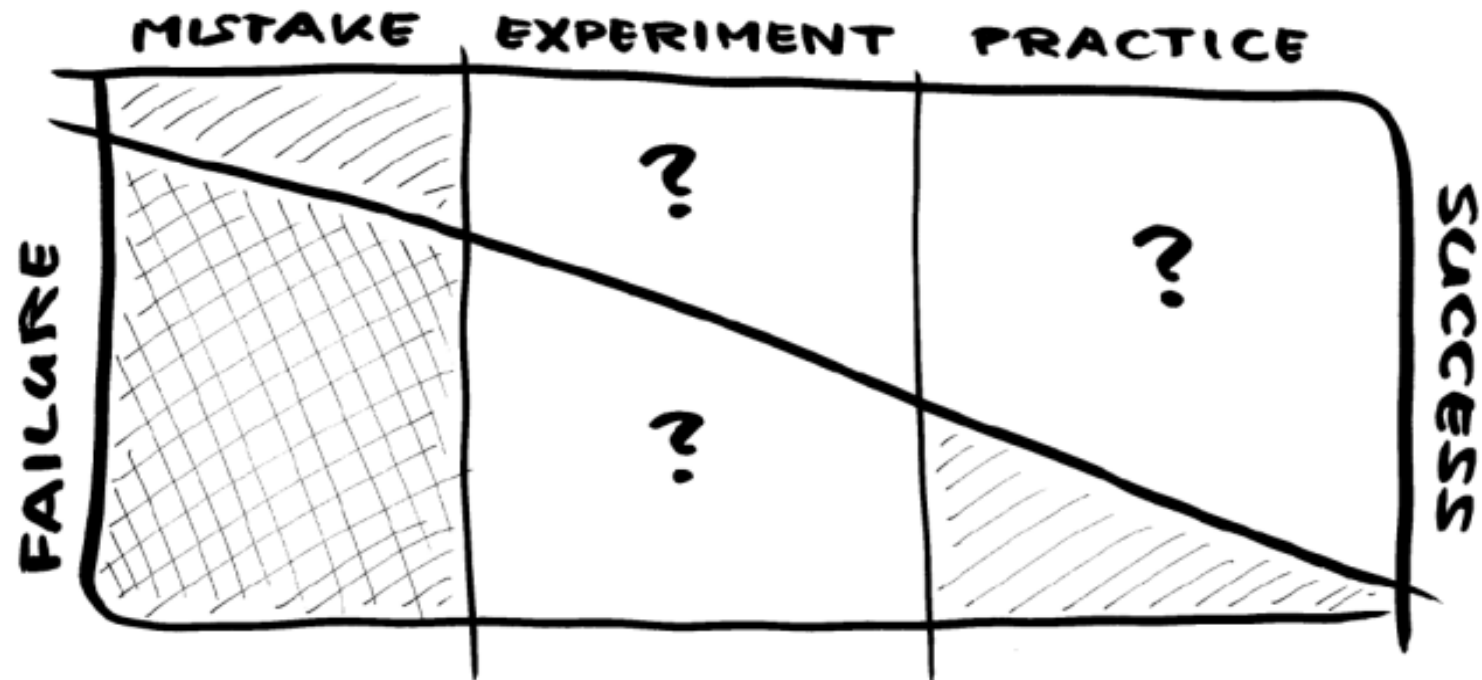
Piste 1 du Workout: Célébrer (3/4)

- 2 questions
 - Qu'avons-nous bien réalisé ?
 - Souvent en suivant des pratiques
 - On partage plutôt nos bonnes recettes que nos erreurs
 - Qu'avons-nous appris ?
 - En expérimentant
- Célébrer
 - Fréquemment, socialement, remarquablement, etc.

Piste 1 du Workout: Célébrer (4/4)

- Pratiquez 😊

Yay! Questions and Celebration Grids ♦ 352



Piste 2: Le temps des problèmes

- *«It's common for organizations to focus on delivery times, but instead, they should be focusing on their queues and work-in-progress. By measuring total problem time and average problem time on improvement boards, workers can train themselves to keep solving problems, improve thier work and make all clients and stakeholders happy.»*

Piste 2: suite

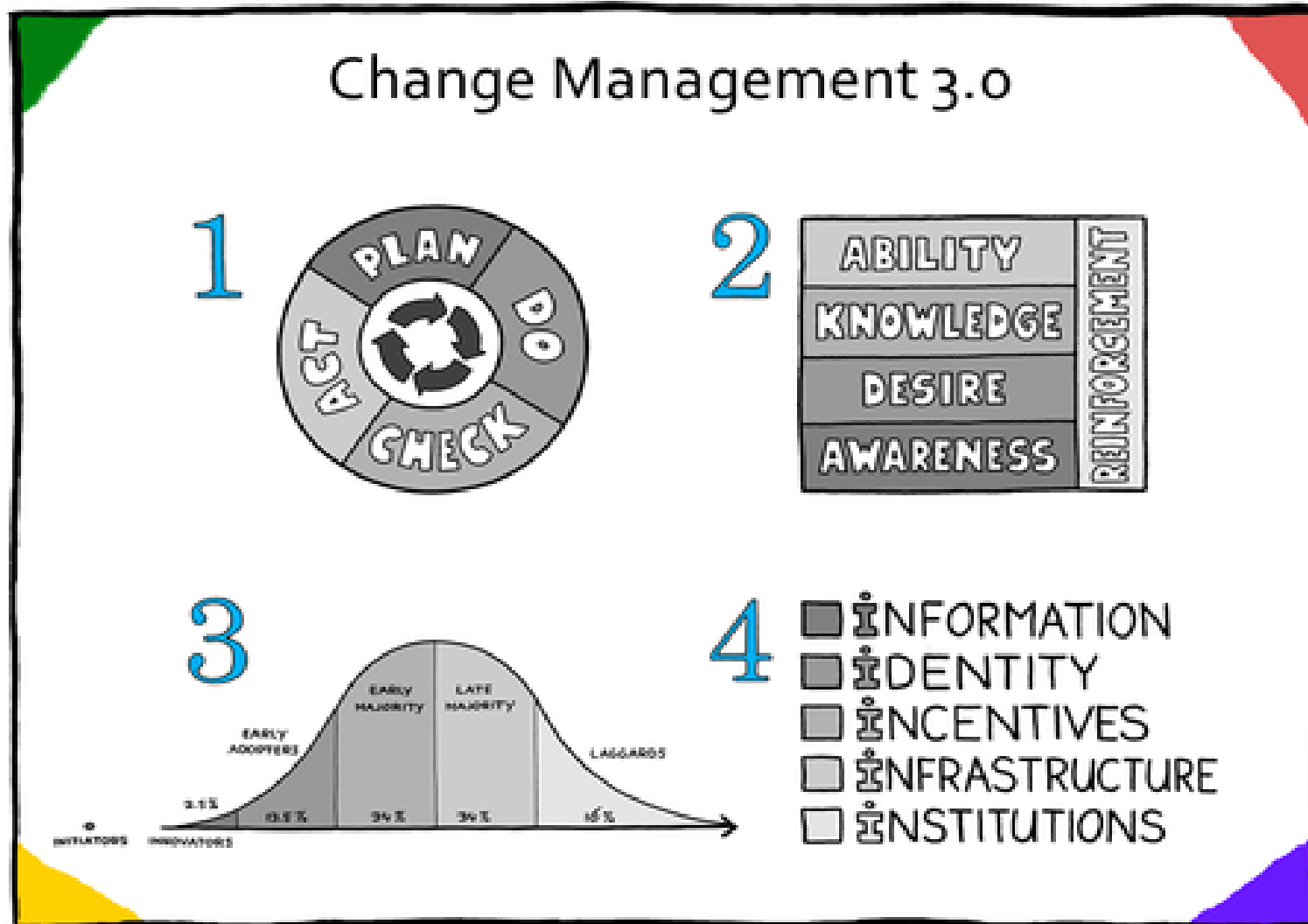
- Comment mesurer et gérer les problèmes ?
 - Appliquer les usages de intégration continue au niveau management 😊
- 2 questions de plus
 - Qu'est-ce qu'exactly un problème ?
 - C'est le client qui décide !
 - Quand un problème est résolu ?
 - Quand le client l'a décidé !
 - « *The world has never been changed by those who just accept bad service or bad products* » 😊

4 facettes proposées

- Danser avec le système
 - Cycle PDCA
- Tenir compte des gens
 - Modèle ADKAR
- Stimuler le réseau
 - Courbe d'adoption
- Modifier l'environnement
 - Les 5 I's



Les 4 facettes illustrées



Danser avec le système

PDCA cycle
Deming/Shewhart

<http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

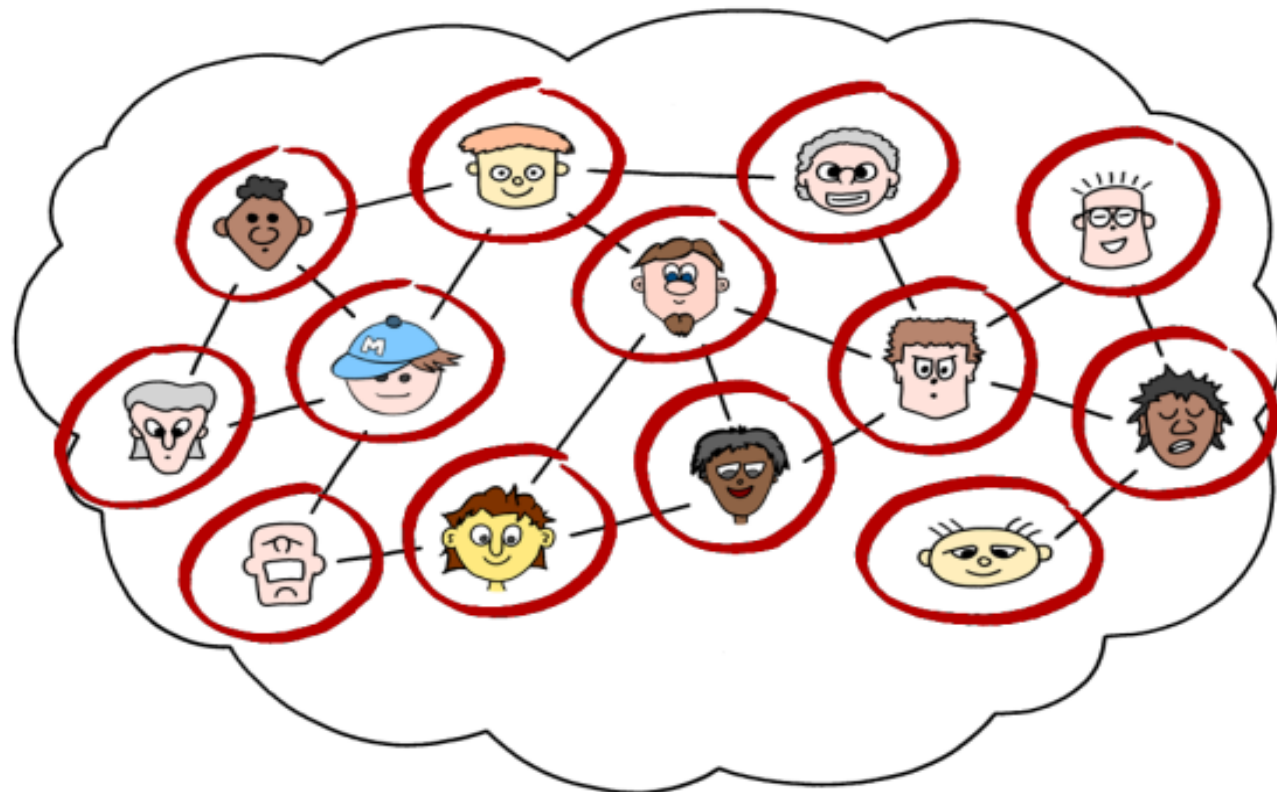


Danser avec le système

- ! À la nécessité que l'on peut croire de «forcer» un changement (même si ça paraît important pour moi)
 - Le vérifier auprès de gens
 - «Au service de quoi, au service de qui ?»
- Les messages «rationnels» ne suffisent souvent plus
 - Des exemples où vous auriez aimé être traités comme des êtres émotionnels ?

Tenir compte des gens

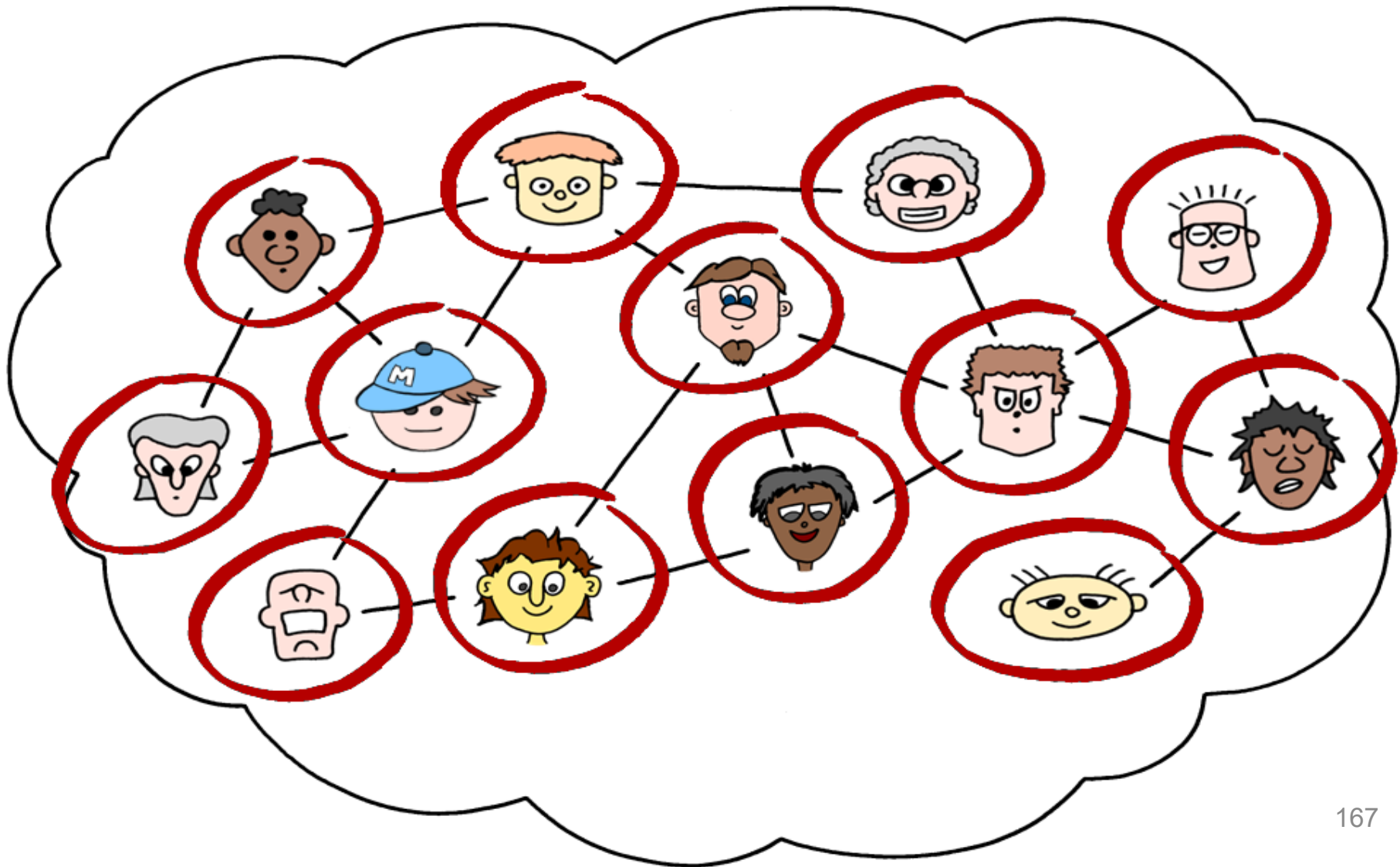
- Besoins des employés
 - Creuser au besoin
- Défi fondamental: le développement des individus
- Importance de se développer soi-même



Outil: marchand de 'Wow' en interne

- Lister 5 choses à faire absolument pour faire plaisir à l'équipe que vous conduisez et/ou à vos collègues pour créer des expériences mémorables pour/avec eux.
 - Toucher les gens à un niveau émotionnel
- Quelles idées additionnelles pouvez-vous obtenir de vos collègues pour ce faire ?

Considérer les individus

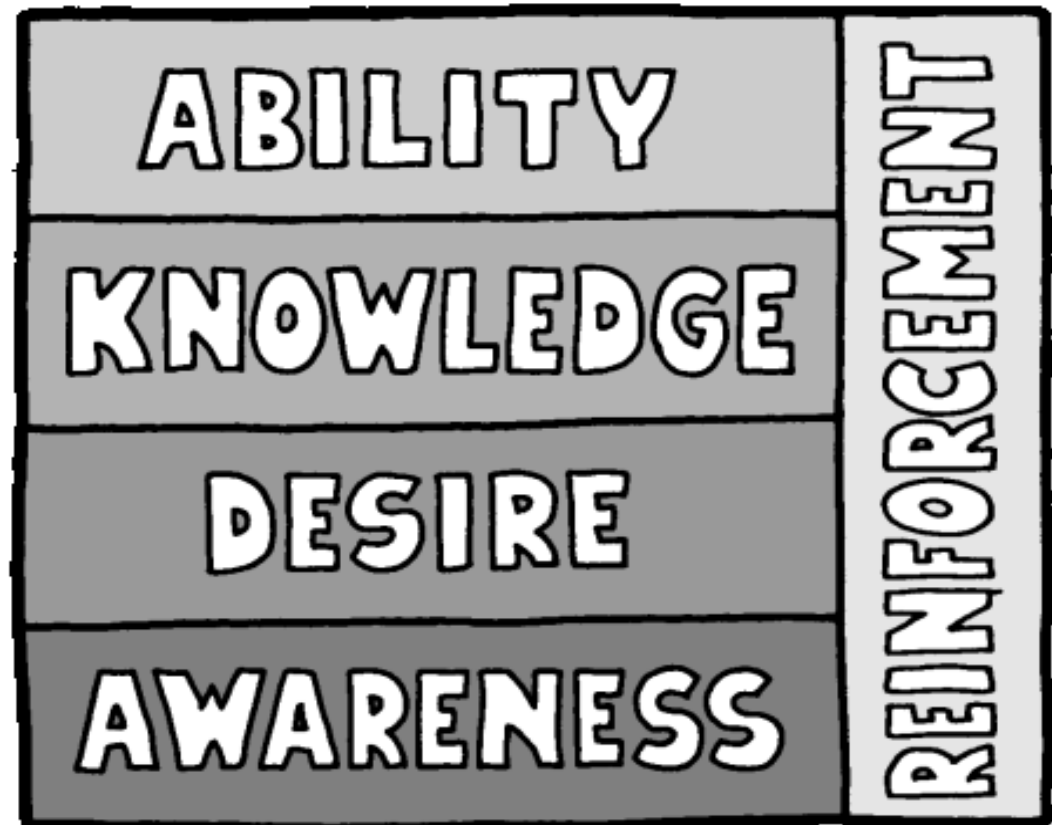


Les Individus

ADKAR model

Hiatt

<http://www.change-management.com/>



Outil: Ask Gallup's 12 questions

1. Do I know what is expected of me at work?
2. Do I have the materials and equipment I need to do my work right?
3. At work, do I have the opportunity to do what I do best every day?
4. In the last seven days, have I received recognition or praise for doing good work?
5. Does my supervisor, or someone at work, seem to care about me as a person?
6. Is there someone at work who encourages my development ?

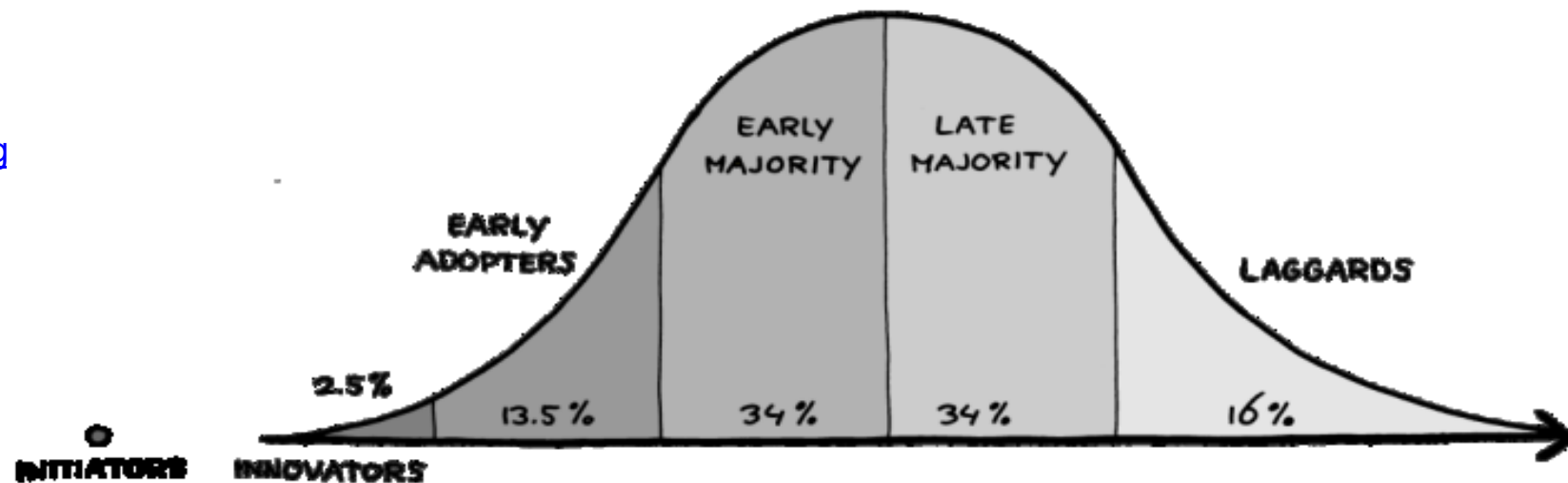
Outil: Ask Gallup's 12 questions

7. At work, do my opinions seem to count?
8. Does the mission/purpose of my company make me feel my job is important?
9. Are my co-workers committed to doing quality work?
10. Do I have a best friend at work?
11. In the last six months, has someone at work talked to me about my progress?
12. This last year, have I had opportunities at work to learn and grow?

Considérer les interactions

Adoption Curve model
Rogers

<http://en.wikipedia.org>



Considérer l'environnement

Five I's

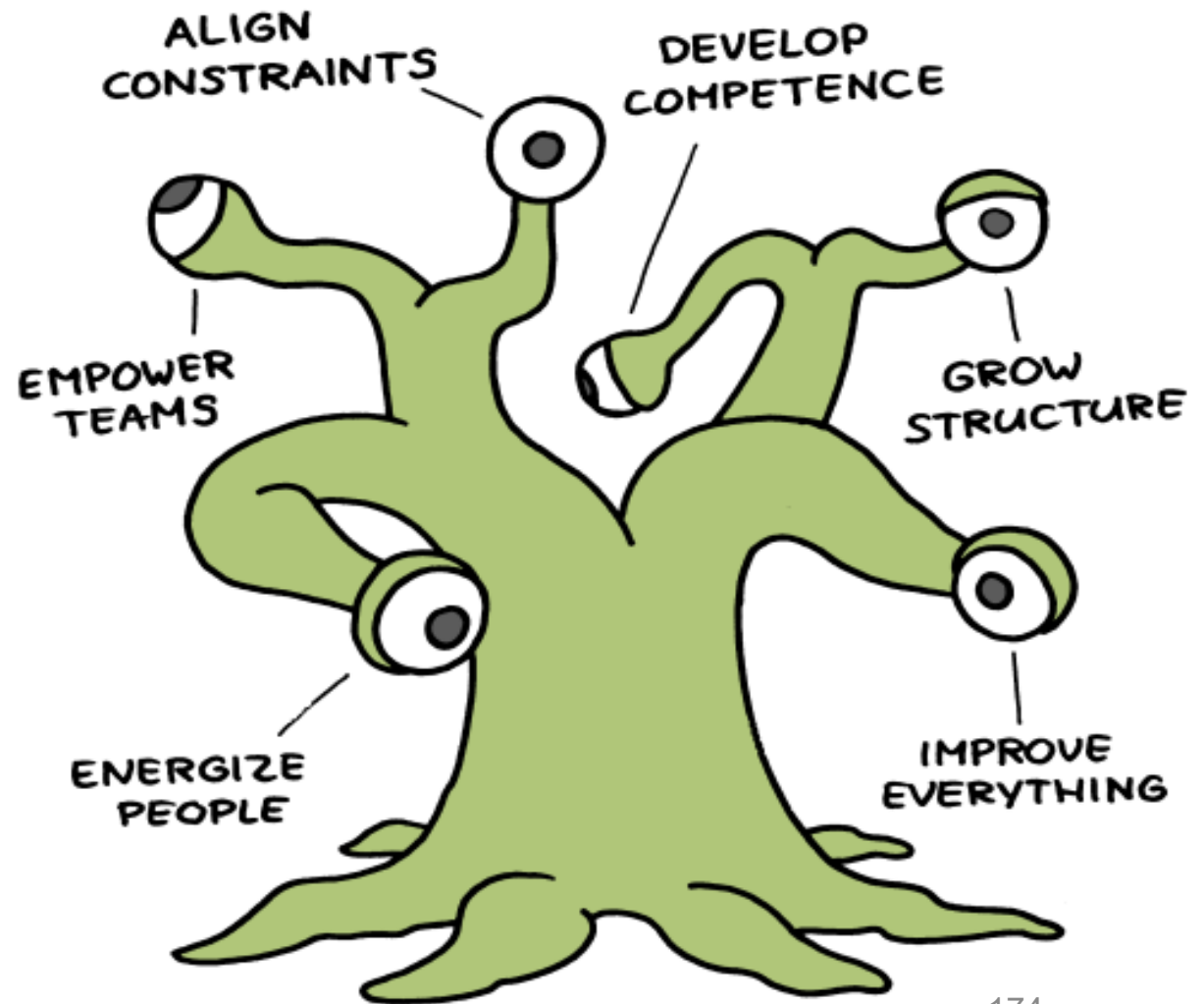
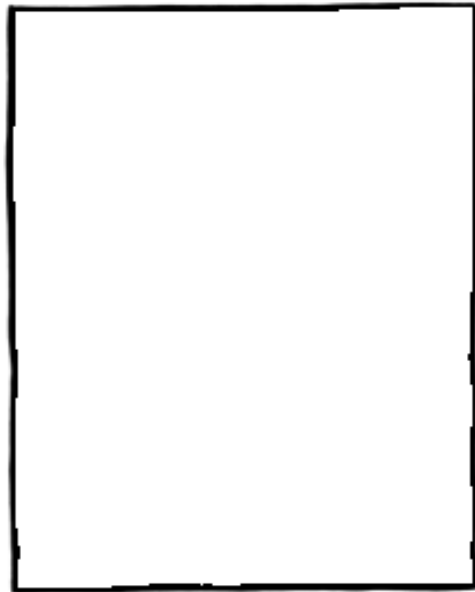
- INFORMATION
- IDENTITY
- INCENTIVES
- INFRASTRUCTURE
- INSTITUTIONS

Un jeu puissant

- Jeu de cartes : les 4 facettes d'un changement social complexe

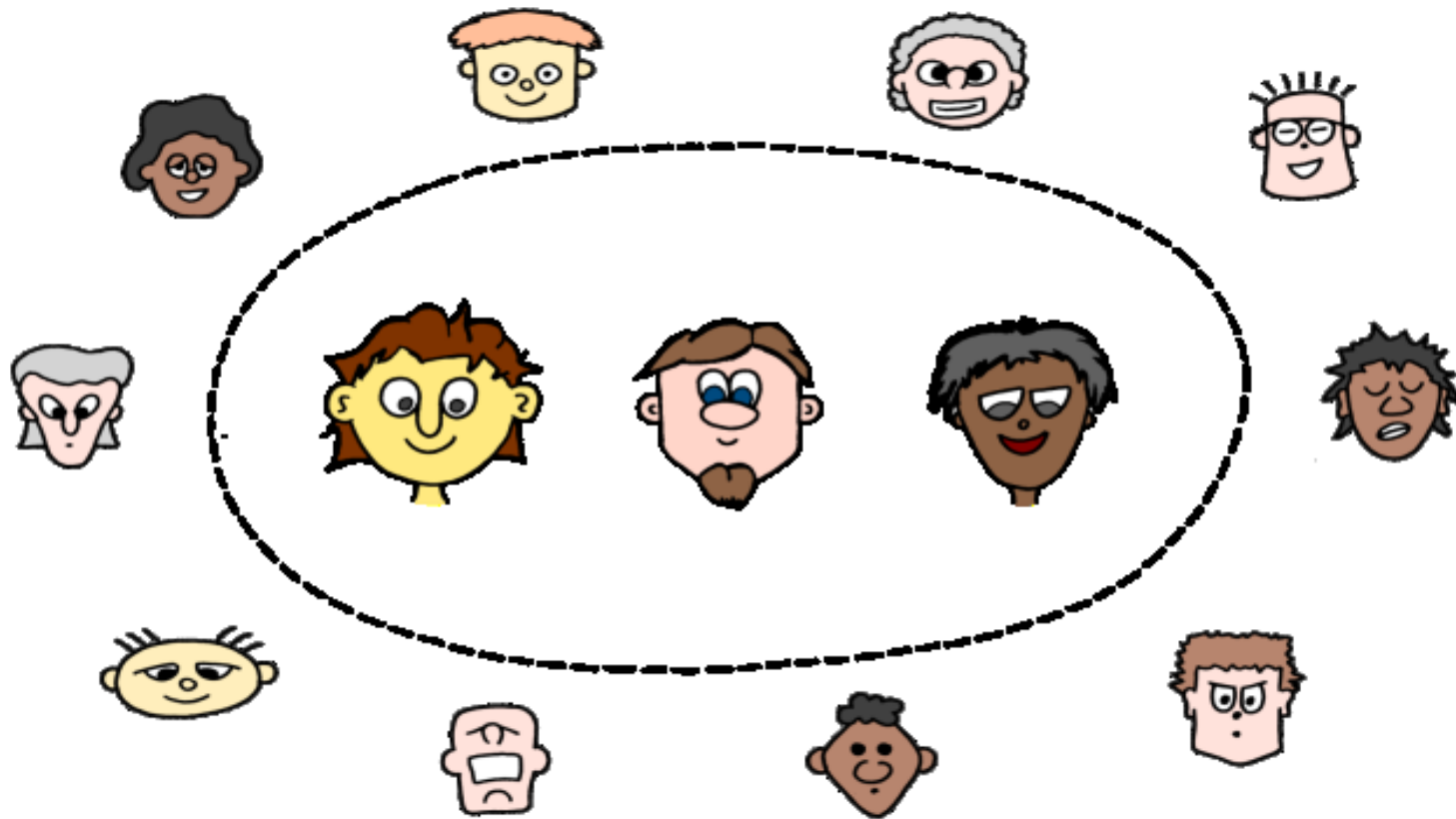
Modèle Management 3.0

Six vues organisationnelles basées sur la pensée complexe et systémique



- OK, peut-être que tout cela était un peu “**too much**”...

...rappelez-vous juste ces
deux clés...



- Une équipe peut être considérée comme un **système auto-organisé** → en tant que manager, supportez-le et ne lui faites pas obstruction.



- Les gestionnaires agiles travaillent sur le système *autour de l'équipe*, et n'agissent a priori pas sur les gens *dans* l'équipe.

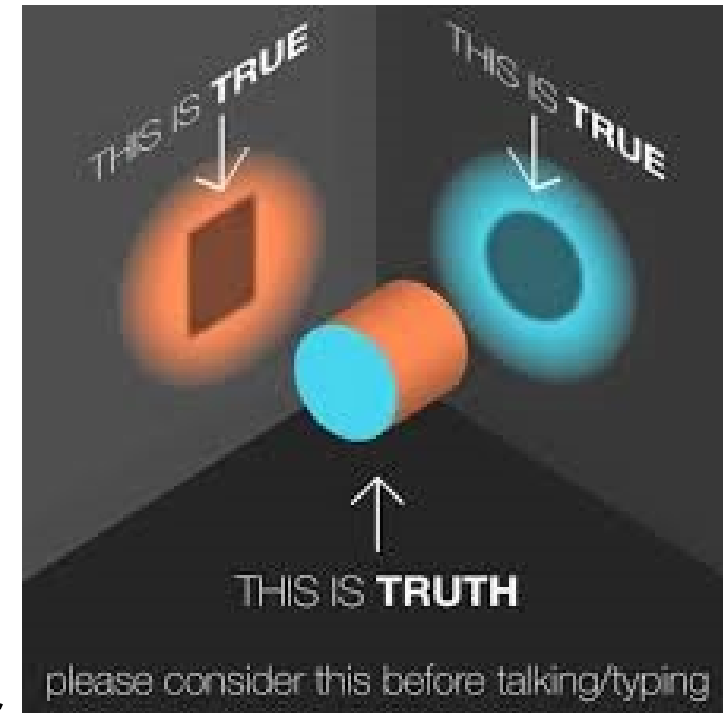
Conclusion

Conclusion

- Apprendre à jouer beaucoup avec les *polarités*
 - Nuances, ‘et’ plutôt que ‘ou’
- Garder la vue globale, observer en périphérie du système, *révéler le système à lui-même*
 - Possible redéfinition de l’identité du manager
 - Poseur de *questions*
- Saisir ce que veut dire «*être et agir*» dans un monde complexe
 - Attention à son propre développement

Conclusion

- *«When you've the courage to let down your guard and let your true self appear, those around you have permission to let down their guard and let more of their true selves appear. That's when creativity, collaboration and elite performance grows»*
R. Sharma
- *«And what is as important as knowledge ?»* asked the mind.
«Caring and seeing with the heart,» answered the soul.
Flavia



Conclusion

- Exemple d'institutions qui travaillent sur les dimensionnels et personnels)



Conclusion

- Vos propres conclusions ?
- Ces perspectives, points de vues, idées et outils peuvent-ils impacter vos organisations et leurs cultures ? Sont-ce de réelles nouveautés ?



Bibliographie



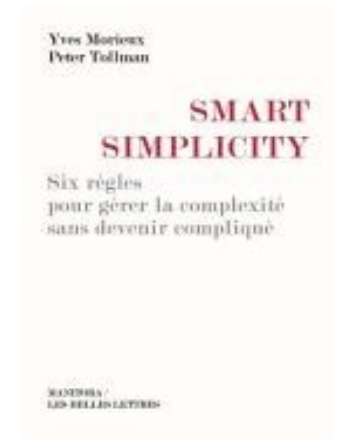
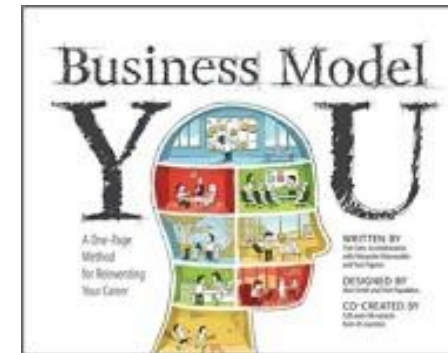
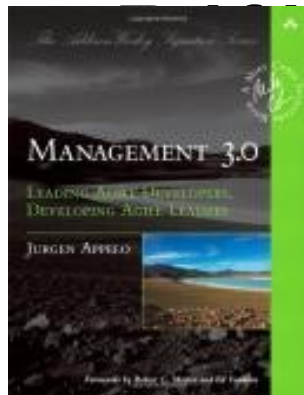
Bibliographie

- Références

- Source principale de cette présentation:
Management 3.0 in 50 minutes (Agile Leadership practices): Jürgen Appelo, jorgenappelo.com
- How to change the world (Jürgen Appelo): eBook librement téléchargeable
- Questions for change management 3.0 (www.management30.com)
- <http://fr.slideshare.net/jorgenappelo/what-is-agile-management>
- <http://www.klewel.com/conferences/agile-tour->

Bibliographie

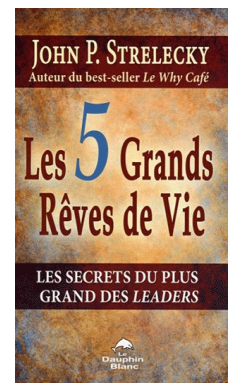
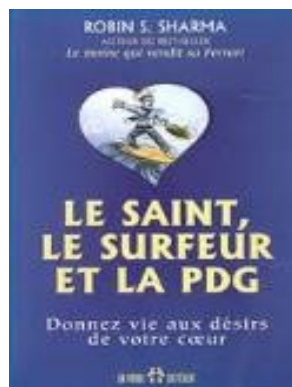
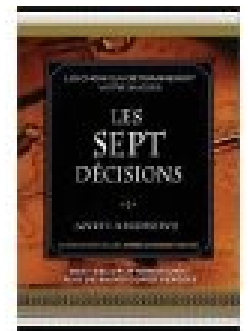
rences



Bibliographie



es





Bibliographie

- Et plein d'autres auteurs...
 - Robin Sharma, Deepak Chopra, Marcelle della Faille, Tim Clark/Osterwalder/Pigneur, Olaf de Hemmer Gudme/Poissonnier, Jeremy Rifkin, Don Miguel Ruiz, Patrick Leroux, M. Krogerus /R. Tschäppeler, Karl Anthony Birsthistle, Patrick Lencioni, Christian Hohmann, Eric Albert, Jeffrey Liker, Alan Seale, etc.

Pour aller plus loin

Pour aller plus loin

- Communication
 - <http://www.tedxzurich.com/speaker/thomas-zweifel/>
- Des outils (dossier ToolsManagement3.0)
 - Kudo Box, Motivators, Delegation
 - Agents de changements
- [Description](#) de l'équipe Scrum
- Kanban & Agile: [condensé](#) de lectures

Compétences «douces» et leadership

- A creuser, pour aller plus loin
 - Ma [conférence](#) au TedX Martigny
 - AgileTour 2012 [Sierre](#)
 - Etre dans le flot ([Blumenthal](#))
 - Coaching ([Birthisle](#)) et coach [d'équipe](#).
- Communication One [to](#) One
- Feedback [360](#) original
- Leadership [des](#) talents

Organisation de la documentation

- La racine du dossier et le dossier *ComplementsEtudiants* contiennent les documents utilisés au cours
- Les sous-dossiers de *ComplementsEtudiants* vous fournissent des documents, outils et présentations complémentaires si vous désirez creuser

Feedback / rétrospective des deux journées

- Les +
 - ,
- Les –
 - ,
- Propositions d'amélioration
 - ,