

LA BOÎTE À OUTILS

DE L'

ORGANISATION

LA BOÎTE À OUTILS

DE L'

ORGANISATION

Benoît Pommeret

4^e édition

65

outils

clés en main

+

5

vidéos

d'approfondissement

DUNOD

Éditorial : Innocentia Agbe et Andréa Lawson

Fabrication : Pauline Riou

Couverture : Studio Dunod

Conception de maquette : mokmok.agency

Mise en page : Belle Page

Crédits iconographiques (Outil 22) : © CofloCof-Fotolia.com

Illustrations : Rachid Maraï

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2021, 2025 pour la présente édition

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff Cedex

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-087790-4

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

**Des outils
classés par
dossiers
thématiques**

5 DOSSIER IMAGE ET NOTORIÉTÉ

“

Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

**Une présentation
visuelle de chaque outil**

Exercices



EXERCICE 1 : PHÉLOUË DE CONCENTRATION

- Formez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

- La technique se résume en cinq questions

1. Que vient-il de passer ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui était le plus difficile pour vous ?

Outil

33

Le Personal Branding

En quelques mots

Le Personal Branding ou la **gestion de sa marque personnelle** est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En **marketing de soi**, le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre **visible** et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les talents valorisent et développent leur **notoriété** et travaillent leur image. Il est possible d'être utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT



**Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir**

La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MANAGEMENT / LEADERSHIP

Agilité

Dir. N. Van Laethem

Chef de projet, 4^e éd.

J. Maes, F. Debois

Conduite du changement et de la transformation, 3^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, et al.

Gouvernance

E. Bertin, G. Plaisance

Innovation managériale

D. Autissier, E. Métais-Wiersch, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management

V. Dicecca, P. Guillou

Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

Management transversal, 3^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroutède

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Manager leader, 2^e éd.

P. Bélorgey, N. Van Laethem

Organisation, 4^e éd.

B. Pommeret

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, P. Petit

Analyse des données, 2^e éd.

C. Coron

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoetti

Design thinking, 2^e éd.

E. Brunet

De la RSE, 3^e éd.

V. Maymo, G. Murat

Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

Gamification, 2^e éd.

A. Duarte, S. Bru

Lean, 3^e éd.

R. Demetrescoux

Méthode OKR

L. Morisseau

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Preuve de concept (POC)

C. Corvasce, J.-C. Rolland

Stratégie, 4^e éd.

B. Giboin

Supply chain, 2^e éd.

A. Perrot, P. Villemus

GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

Auditeur financier, 3^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmin

Comptabilité, 3^e éd.

B. Bachy

Conseil en gestion de patrimoine

V. Maymo, V. Rousset

Contrôle de gestion, 2^e éd.

C. Selmer

Qualité, 5^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Finance d'entreprise

C. Selmer

Investissement immobilier

T. Létrilliart

Santé – Sécurité – Environnement, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

Bilan de compétences

N. Van Laethem

Coaching, 4^e éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

CSE, 2^e éd.

A.-L. Smaguine

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Digital learning

C. Coupeaux

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Formateurs, 5^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, et al.

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Ludopédagogie

X. Delengaigne, A.-C. Prévost, M. Rozo

Onboarding

S. Loureiro

QVCT

S. Boutet, S. Larabi, A. Motte

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MARKETING / COMMUNICATION

Communication, 5^e éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

Communication de crise

N. Maroun

Community manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Conférencier, 2^e éd.

C. Morlet, B. Deloupy

Développer son activité sur le Web

P. Gastaud, S. Truphème

Écrire pour le web, 2^e éd.

M. Gani

Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

Génération de Leads

P. Gastaud

Google Ads

C. Pellerin

IA génératives pour créer du contenu

J. Pibourret, S. Beaujault

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

Instagram

C. Pellerin

LinkedIn, 2^e éd.

J. Pibourret

Marketing, 5^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, P. Gastaud

Marketing vidéo

T. Gasio

Podcast

V. Béjot

Réseaux sociaux

C. Pellerin

SEO

B. Thiers

Stratégie digitale, 2^e éd.

C. Headley, C. Lejealle

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Commercial, 4^e éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

E-commerce, 2^e éd.

C. Delabre

Expérience client, 3^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Librairie, 2^e éd.

C. Meneghetti, J.-C. Millois

Négociation commerciale

F. Vendeuvre, B. Lefèvre

Ouvrir son restaurant

B. Boutboul, C. Dubois

ENTREPRENEURIAT

Business plan

M. Douchy

Création d'entreprise, éd. 2025

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

Crowdfunding

N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

Freelance

S. Moran

Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, et al.

Micro-entrepreneur, 3^e éd.

C. Selmer, J. Hellart

EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Améliorer sa mémoire et sa concentration, 2^e éd.

X. Delengaigne, C. Maitre

Animer vos réunions, 2^e éd.

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi, 2^e éd.

A. Leibovitz

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Développement personnel

L. Lagarde

Écrits professionnels

V. Le Broussois

Efficacité professionnelle, 2^e éd.

P. Bélorgey

Gestion du stress, 2^e éd.

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Mind mapping, 3^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Orthographe

A. Ponsonnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Préparer sa retraite, 2^e éd.

Kleinbauer et al.

Prévenir la charge mentale

M. Abbiteboul, L. Thomas, Elce Laurent

Process Communication Model®

P. Bélorgey

Psychologie positive au travail, 2^e éd.

B. Arnaud, E. Mellet

Relaxation

L. Histel-Barontini

Résolution de problèmes complexes

A. Elviro

Santé au travail

C. Vasey

Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier Cegos qui est une organisation très apprenante pour ses membres. Je ne citerai pas tous mes collègues, car je risque d'en oublier, pour tous les apports qu'ils me font chacun, avec leurs propres expertises et personnalité. Ils m'ont beaucoup aidé pour la première édition de la boîte à outils de l'organisation. Ensuite, c'est mon réseau qui a été source de nouveautés et qui a été un appui fort riche.

Ces remerciements vont aussi à ceux qui m'entourent au quotidien, car ce travail m'a bien accaparé et m'a laissé peu de temps libre à leur consacrer.

Avant-propos

Le mot organisation est très largement utilisé dans le monde de l'entreprise et dans la vie courante. Est-ce que ceux qui utilisent ce mot en ont la même compréhension ? Quand on parle d'organisation dans l'entreprise ou dans un organisme, il faut entendre un ensemble d'éléments. Il s'agit de structurer l'entité concernée (entreprise, direction, service), de répartir les activités, de les coordonner afin d'assurer une mission et d'atteindre des objectifs qui lui sont assignés.

L'organisation se caractérise par un organigramme, des définitions de fonctions (qui fait quoi) et des règles de fonctionnement : des procédures (comment). À cela viennent s'ajouter tous les instruments de pilotage et les moyens associés, dont le système d'information.

La boîte à outils de l'organisation délivre un ensemble de méthodes de travail qui permettent aux managers, aux chefs de projet, aux consultants et aux organisateurs de définir les activités de leur entité – qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un organisme, d'une direction, d'un service ou d'un processus – afin qu'ils atteignent leurs objectifs.

Le résultat doit être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison au sein de celle-ci.

De nouveaux modes d'organisation, de fonctionnement (ex : l'entreprise libérée, l'approche processus, etc.) voient le jour et sont abordés dans cet ouvrage. L'évolution des contextes, des générations de personnel, la nécessité d'innover rapidement sont des facteurs qui influent sur ces choix d'organisation. L'entreprise se doit d'évoluer dans un contexte très mobile, voire instable. Elle a comme priorité d'être très compétitive et de se doter d'outils qui le lui permettent.

La gouvernance d'entreprise tient toute sa place ainsi que de nouvelles démarches telles que la mise en œuvre du RSE. Le management doit s'adapter dans le cadre des turbulences existantes et doit motiver les acteurs à s'impliquer toujours plus. Il faut s'intéresser de près aux nouveaux types d'organisations qui voient le jour. Il en est de l'IA qui est de plus en plus utilisée avec des bénéfices et parfois des risques.

L'ensemble des outils présentés dans cet ouvrage le sont dans cette logique.

- Coupler les projets de réorganisation à la stratégie. L'organisation est au service d'une stratégie et d'objectifs.
- Faire un diagnostic qui permet de savoir d'où on part.
- Les nouvelles organisations.
- Utiliser des groupes de travail pour analyser et trouver des solutions.
- Utiliser des outils d'amélioration.
- Définir des rôles et des missions aux acteurs du domaine concerné.
- Piloter les actions.
- Mettre en œuvre un management facilitateur.
- Préparer l'accompagnement du changement.

L'ouvrage se termine par un dossier sur l'accompagnement du changement, car en fonction du niveau de réorganisation d'un domaine, il peut nécessiter la préparation de la conduite du changement pour sa mise en œuvre. On ne peut pas dissocier les mots organiser et réorganiser de la conduite du changement.

Sommaire des vidéos

Certains dossiers sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- Outil 5 : Établir une cartographie des différents processus de l'entreprise
- Outil 12 : QQQCCP : 7 questions pour clarifier un problème
- Outil 35 : Analyser les causes d'un problème avec le diagramme des 5M
- Outil 36 : Choisir le problème à traiter avec Pareto
- Outil 55 : Comprendre et anticiper les résistances au changement

Sommaire

Remerciements	7
Avant-propos	8
DOSSIER 1	DE LA STRATÉGIE À L'ORGANISATION
• Outil 1	La gouvernance d'entreprise
• Outil 2	Les éléments de l'environnement impactant la stratégie
• Outil 3	La matrice BCG
• Outil 4	La méthode d'analyse de Michael Porter
• Outil 5	La cartographie des processus de l'entreprise (avec vidéo ▶)
• Outil 6	L'implication des fonctions dans les processus
• Outil 7	La matrice stratégie/processus
• Outil 8	La matrice attentes clients/processus
• Outil 9	La fiche d'identité d'un processus
• Outil 10	La déclinaison des objectifs généraux de l'entreprise
DOSSIER 2	LE DIAGNOSTIC D'UNE ORGANISATION
• Outil 11	Le déroulement d'un audit d'organisation
• Outil 12	L'hexamètre de Quintilien(avec vidéo ▶)
• Outil 13	La matrice fonction/processus
• Outil 14	La matrice de polyvalence
• Outil 15	La matrice responsabilité flux
• Outil 16	La matrice processus/activités
• Outil 17	La matrice mission/activités
• Outil 18	La cartographie des flux physiques
• Outil 19	Le tableau de diagnostic de situation
DOSSIER 3	LES RÔLES ET MISSIONS
• Outil 20	Définir les missions et les activités des acteurs
• Outil 21	Les objectifs
DOSSIER 4	LES NOUVELLES ORGANISATIONS
• Outil 22	L'entreprise libérée
• Outil 23	L'approche processus
• Outil 24	Préparer la mise en œuvre du télétravail
• Outil 25	Préparer les managers au télétravail
• Outil 26	Conduire des réunions à distance
• Outil 27	Utiliser le <i>coworking</i>
• Outil 28	Mener une démarche RSE
DOSSIER 5	LES GROUPES DE TRAVAIL
• Outil 29	Les règles incontournables de l'organisation d'un groupe de travail
• Outil 30	Une démarche Agile de conduite de projet
• Outil 31	Les réunions dans le cadre d'un développement agile

DOSSIER 6	LES OUTILS D'AMÉLIORATION	96
	• <i>Outil 32</i> Le <i>lean management</i> dans les services	98
	• <i>Outil 33</i> Le 5S	100
	• <i>Outil 34</i> La méthode de résolution de problème	104
	• <i>Outil 35</i> Le diagramme d'Ishikawa (avec vidéo ▶)	106
	• <i>Outil 36</i> Le diagramme de Pareto (avec vidéo ▶)	110
	• <i>Outil 37</i> La matrice de décision	112
	• <i>Outil 38</i> La reconfiguration de processus : la page blanche	114
	• <i>Outil 39</i> L'AMDEC processus	118
	• <i>Outil 40</i> La méthode <i>Value Stream Mapping</i>	122
	• <i>Outil 41</i> Le <i>benchmarking</i>	124
DOSSIER 7	LE PILOTAGE DE L'ORGANISATION	126
	• <i>Outil 42</i> Les indicateurs de performance	128
	• <i>Outil 43</i> Les indicateurs d'avancement des actions	130
	• <i>Outil 44</i> Le pilotage des actions	132
DOSSIER 8	L'EFFICACITÉ DU MANAGER FACE À SON ORGANISATION	134
	• <i>Outil 45</i> Faire évoluer son mode de management	136
	• <i>Outil 46</i> Utiliser l'assertivité	138
	• <i>Outil 47</i> Le DESC	140
	• <i>Outil 48</i> Les 5 clés d'une négociation réussie	142
	• <i>Outil 49</i> Introduire de la digitalisation dans la communication	144
	• <i>Outil 50</i> Intégrer la multiculturalité dans le management	146
	• <i>Outil 51</i> Distinguer les faits des opinions	148
	• <i>Outil 52</i> L'analyse transactionnelle au service de l'organisation	150
	• <i>Outil 53</i> Sortir du triangle dramatique	154
	• <i>Outil 54</i> Gérer les émotions	158
DOSSIER 9	L'ACCOMPAGNEMENT DES CHANGEMENTS D'ORGANISATION	160
	• <i>Outil 55</i> Les résistances au changement (avec vidéo ▶)	162
	• <i>Outil 56</i> Les huit étapes du changement de Kotter	164
	• <i>Outil 57</i> Favoriser les changements de paradigmes	166
	• <i>Outil 58</i> Utiliser la communication à bon escient	168
	• <i>Outil 59</i> Utiliser tous les espaces de communication	170
	• <i>Outil 60</i> Les effets persuasifs	172
	• <i>Outil 61</i> L'acceptabilité du changement	176
	• <i>Outil 62</i> Le PICASSO	178
	• <i>Outil 63</i> Les métaphores	180
	• <i>Outil 64</i> L'assistance au changement	182
	• <i>Outil 65</i> Le réseau des alliés	184
	Bibliographie	189
	Sitographie	191

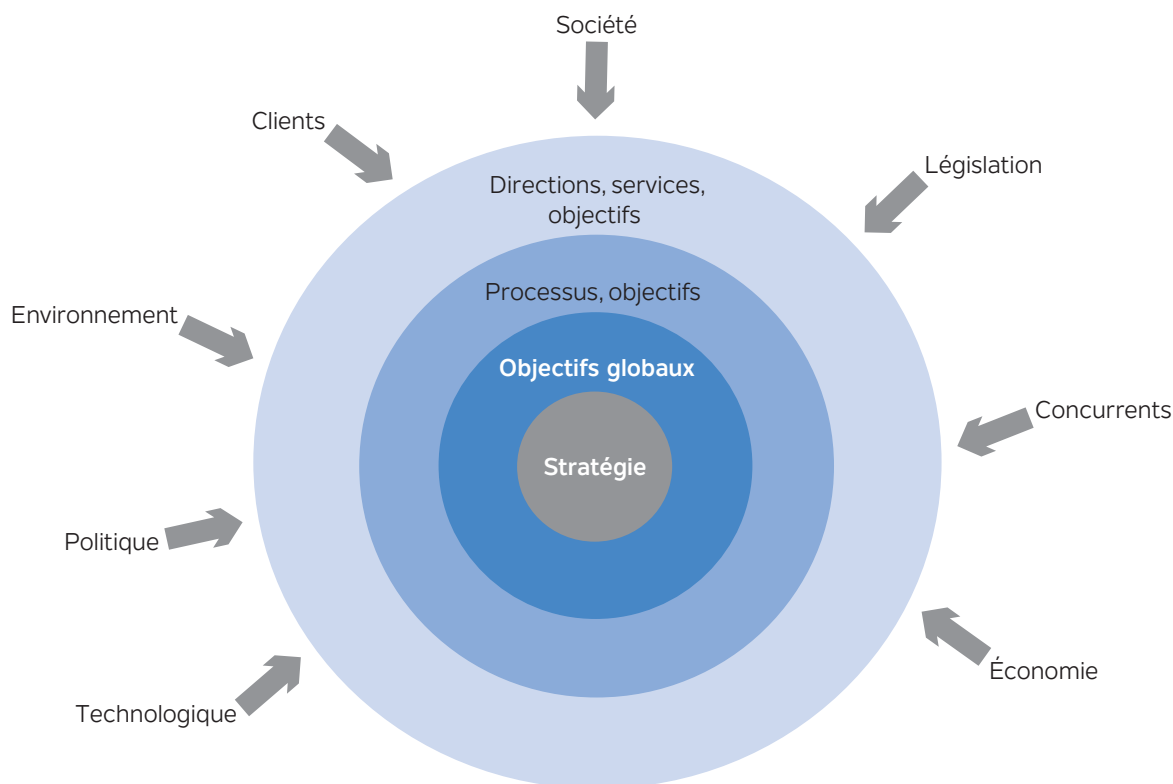
1

DOSSIER

DE LA STRATÉGIE À L'ORGANISATION “

L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents.

Michaël Porter



Pour toute entreprise et pour tout dirigeant, une problématique constante est de prendre les bonnes décisions. Par où commencer ? Que met-on dans une stratégie ? Y a-t-il un lien entre stratégie et organisation ?

La stratégie comme point de départ

Avant tout travail sur la stratégie, une gouvernance d'entreprise doit être établie, car c'est elle qui en validera les axes dans un premier temps. Il est impératif pour tout dirigeant de savoir répondre à la question suivante : « que veut-on que l'entreprise soit dans les années à venir ? ». C'est le point de départ de toute réflexion. Pour y répondre des outils, des méthodes existent pour l'aider lui et ses proches collaborateurs. Cela va se traduire par un ensemble d'« intentions de devenir » qu'il faudra ensuite concrétiser.

Une vue d'ensemble

Pour se donner les moyens de réussir il faut aussi avoir une vue globale du fonctionnement de l'entreprise et du monde qui l'entoure. Le devenir de

l'entreprise ne peut se décider en vase clos sans s'intéresser au monde extérieur et à ses mouvements : les clients, les partenaires, la société, les concurrents, le monde politique, économique, environnemental, etc.

L'organisation comme moyen

L'entreprise est dotée d'une organisation. Celle-ci est un moyen pour atteindre des objectifs. Encore faut-il avoir bien posé les objectifs à tous les niveaux dans l'entreprise. Les objectifs tournent autour des thèmes tels que la qualité et ses diverses expressions : les délais, les coûts, autrement dit la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ces parties prenantes incluent les actionnaires, les clients, les partenaires, le personnel, la société, la législation. Influant sur la stratégie, ils influent aussi sur les différents objectifs qui en découlent.

Bien avoir en tête que la structure des objectifs ira de l'ensemble de l'entreprise aux processus puis aux directions et services qui interviennent dans ces processus.

Les outils

1	La gouvernance d'entreprise	14
2	Les éléments de l'environnement impactant la stratégie	16
3	La matrice BCG	18
4	La méthode d'analyse de Michael Porter	20
5	La cartographie des processus de l'entreprise	24
6	L'implication des fonctions dans les processus	26
7	La matrice stratégie/processus	28
8	La matrice attentes clients/processus	30
9	La fiche d'identité d'un processus	32
10	La déclinaison des objectifs généraux de l'entreprise	36



La gouvernance d'entreprise

“

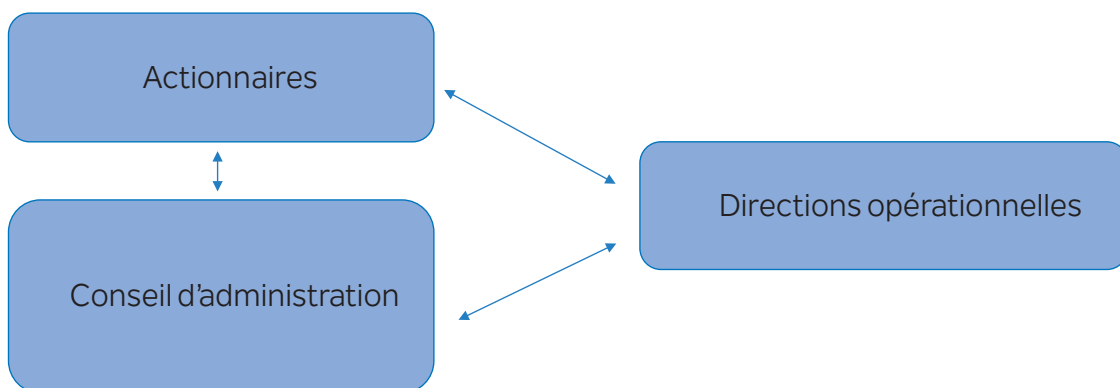
Il arrive que les grandes décisions ne se prennent pas, mais se forment d'elles-mêmes

Henri Bosco

En quelques mots

La **gouvernance d'entreprise** permet de définir clairement la répartition des pouvoirs en son sein. Cela lui permet de mettre en œuvre efficacement la stratégie de l'entreprise pour atteindre ses objectifs, sa rentabilité et générer du profit. Elle doit aussi respecter la législation en vigueur.

LES COMPOSANTES DE LA GOUVERNANCE





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La gouvernance d'entreprise définit le niveau de prise en charge des différents types de décisions et met en œuvre des processus dans le respect des textes efficacement.

Contexte

Les entreprises évoluent dans un environnement en perpétuel changement. Elles doivent donc être solides face aux perturbations internes et externes. En définissant précisément les centres de décisions selon les sujets, quels sont les processus à suivre dans le respect des textes et dans le cadre d'une stratégie et de valeurs communes, les entreprises se donnent les moyens d'être efficaces.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Définir les instances.

- **Les actionnaires** détiennent des parts de l'entreprise (actions) qui leur donne des droits liés à la propriété dans le cadre de votes. Ils peuvent être externes et représenter des entités extérieures. On trouve ainsi des représentants de fonds d'investissement, par exemple.
- **Les administrateurs** sont des personnes extérieures à l'entreprise, pas forcément opérationnelles, mais qui sont élues par les actionnaires pour constituer **le conseil d'administration**. Ce conseil est l'instance la plus élevée de l'entreprise pour la prise de décisions concernant sa stratégie globale et sa direction opérationnelle, et a aussi pour objectif d'assurer la rentabilité de l'entreprise pour les actionnaires.
- **La direction exécutive** est constituée des personnes en charge de la direction opérationnelle de l'entreprise. On y retrouve le PDG, le DG et tous les responsables du bon fonctionnement de l'organisation qui vont permettre d'atteindre les objectifs et mettre en œuvre la stratégie telle que définie par le conseil d'administration.

2. Définir les rôles de chaque instance.

Chaque instance détient un rôle et une fonction qui lui sont propres. Ils doivent être clairs, acceptés de tous et communiqué à l'ensemble. Les acteurs de l'entreprise doivent avoir une bonne compréhension de ces éléments.

3. Établir les règles de fonctionnement internes.

Ces règles, que nous retrouverons dans les différents outils qui suivront dans cet ouvrage (processus, rôles et missions, etc.), sont construites dans le respect des textes légaux et des règles internes de l'entreprise. Cela est fait en accord avec les valeurs de l'entreprise.

Des éléments de contrôle des résultats et des pratiques sont à mettre en œuvre pour démontrer la bonne adéquation de tous ces éléments avec les enjeux et les objectifs à atteindre (audit, reporting, actions correctives, etc.).

La gouvernance, si elle est bien mise en œuvre, permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de satisfaire ses clients, ses actionnaires et les parties prenantes situées dans son environnement. En conséquence, les effets sur les résultats financiers se traduisent par un effet bénéfique sur la rentabilité et sa pérennité.

Méthodologie et conseils

Il est important de tenir compte de règles de fonctionnement propices à la réussite de la mise en œuvre de la gouvernance. Il faut une volonté :

- de transparence ;
- de prises de décision étayées par des éléments factuels ;
- d'allocation de moyens en accord avec les objectifs à atteindre ;
- de réactions correctives en cas de dysfonctionnement, voire préventives pour les anticiper.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Tenez compte des objectifs personnels des uns et des autres qui parfois peuvent aller à l'encontre de certaines décisions.**
- ✓ **Disposez d'un système de veille permettant d'être proactif lors de défaillances.**