

CHEF D'ENTREPRISE LES TROIS SABOTEURS INSOUÇONNÉS DE VOTRE CROISSANCE **GUIDE** pour les éliminer à temps

SOMMAIRE



Ce programme de coaching s'adresse au chef d'entreprise insatisfait de ses résultats.

Les problèmes s'accumulent, vous devez alors investir votre énergie à les régler. Vous avez encore moins de temps et d'énergie pour la croissance.

Une fois que vous vous êtes occupé des problèmes de production, des problèmes d'employés et des clients, il vous reste zéro effort et temps et pour améliorer vos résultats.

Plusieurs tentatives d'améliorer votre situation ont été infructueuses.

Bref, vous êtes pris dans un cercle vicieux qui finira par nuire à votre croissance et votre santé.

S'appuyant sur ses 35 ans d'expérience à sortir les chefs d'entreprise de ce cercle vicieux, de l'auteur du GUIDE, dévoile que pour débloquer votre croissance et, sans y laisser votre peau, ces trois saboteurs doivent être éliminés:

Saboteur 1 : les NŒUDS d'affaires.

Ces problèmes qui résistent à vos tentatives de solution.

Balayés sous le tapis, ils continuent à saper vos profits et ruiner vos efforts.

Saboteur 2 : les Actions saboteuses.

Ces actions qui vous semblent justifiées, mais qui gaspillent votre énergie, votre temps et votre argent à les réaliser.

Saboteur 3 : les OUBLIS furtifs (les vôtres et ceux de vos collaborateurs), ils génèrent chaos, crises, urgences, coûts et conflits.

CE QUE VOUS APPRENDREZ DANS CE SOMMAIRE:

- Les deux questions à répondre pour **détecter** un NŒUD d'affaires
- Comment utiliser vos **intentions pour trouver** le résultat recherché
- Comment répondre à une **séquence de trois questions** pour résoudre un NŒUD d'affaires
- Comment **déterminer** si une action contribue à l'atteinte d'un objectif
- Comment **calculer** le coût des oublis dans votre organisation
- Comment **éliminer** le saboteur OUBLI

Le **volume GUIDE** (360 pages), vous dévoile les mécanismes des trois saboteurs, et vous coach à les éliminer.)



CONTENU

- **Détectez un NŒUD d'affaires**
Page 2
- **Trouvez l'Intention finale**
Page 2
- **La norme de réflexion GAR**
Gain → Action → Ressource
Page 3
- **Application de la norme GAR**
Page 5
- **Détectez les Actions saboteuses**
Page 5
- **Oublis furtifs**
Page 6
- **Témoignages de dirigeants**
Page 7

Denis Frenette, 450-961-1060
p3@videotron.ca

www.normegar.com

Denis Frenette est un spécialiste de la productivité des chefs d'entreprise. Trois cents chefs ont profité de ses méthodes pour retrouver leur liberté d'action et faire croître leur société. Le Journal les Affaires a déjà publié deux reportages sur les succès de sa méthode.

Au fil de ses 35 ans d'expérience, Denis a conçu une stratégie implacable pour neutraliser les trois saboteurs décrits ci-haut. Ce sommaire du **GUIDE** résume les étapes de son application.

Saboteur 1 : NŒUDS d'affaires.

Détectez un NŒUD d'affaires

Lorsqu'un problème vous empêche d'avancer et que personne n'a la solution, c'est à ce moment que vous vous dites : « J'ai frappé un NŒUD, je ne vois pas. »

Le NŒUD réclame de concevoir de toutes pièces une solution pour le résoudre.

Quand vous êtes bloqué par un NŒUD, qui est le plus apte à le résoudre ce NŒUD? Vous, car le maximum d'information pour le résoudre se trouve dans votre tête.

Exemples de NŒUDS : Est-ce que mon directeur X sera capable de s'adapter aux changements que je vais instaurer? Lorsque deux candidats ont les mêmes compétences, comment choisir le meilleur? Que faire lorsque les ventes de notre nouveau produit ne décollent pas? Comment dissiper mes doutes sur la décision que l'on me propose?

Comme la réponse à un NŒUD n'est pas évidente, ce dernier risque d'être balayé sous le tapis. En silence, il continuera à saboter vos efforts et, par effet domino, il affectera toute votre organisation. Un jour il explosera. Sous la pression et l'urgence, vous déciderez d'une solution. Dans un tel contexte, les risques d'erreur sont énormes.

Vous en remettre à une source externe pour résoudre un NŒUD d'affaires, c'est comme acheter un billet de loterie.

Afin d'éviter de gaspiller vos profits, lorsque vous faites face à un problème, posez-vous la question : Ai-je affaire à un NŒUD ou à un problème courant que je peux confier à un expert qui connaît et garantit sa solution?

LES DEUX QUESTIONS À RÉPONDRE POUR SAVOIR SI VOUS AVEZ AFFAIRE À UN NŒUD.

Question n° 1. Est-ce que je vois une solution à mon problème?

Question n° 2. Quelqu'un a-t-il une solution à mon problème qui a fait ses preuves?

Un **NON** aux deux questions précédentes indique que vous avez affaire à un NŒUD.

Mais comment **découvrir** des NŒUDS dont vous ne soupçonnez même pas l'existence? À l'aide d'une question **expérimentée** avec succès chez mes clients.

« Qu'est-ce qui m'empêche...de réduire mes coûts de production, d'accroître la rétention des clients, d'augmenter mes ventes, etc.



Répondez...Qu'est-ce qui vous empêche de...

Ayant buté sur un NŒUD, il vous vient plusieurs intentions, plusieurs idées. Que faire?

Trouvez l'Intention finale

Vous est-il déjà arrivé de vivre cette situation? Vous interrogez quelqu'un sur ce qu'il veut. Après avoir exprimé quelque version de ce qu'il veut, il en arrive à vous dire : « Finalement, ce que je veux c'est ... ». Il vient de vous révéler son Intention finale.

Quand un NŒUD nous tombe dessus, une fois récupéré de notre sensation de désarroi, nous commençons à avoir des idées qui se transforment en intentions: je veux faire ceci ou cela, je veux me procurer ceci ou cela je vise à éviter la répétition, etc.

L'inventaire des intentions tend à provoquer notre hésitation : par où commencer? Notre instinct, cette petite voix intérieure, veut nous protéger : « tes intentions n'ont pas toutes la même valeur pour trouver la solution et résoudre ton NŒUD. Si tu te trompes d'intention pour bâtir ta solution, non seulement tu n'arriveras nulle-part, mais en plus, tu devras réparer les conséquences de ton erreur. Parmi l'inventaire d'idées, il vous faut choisir celle qui ne condamne pas votre recherche de solution à l'échec. Vous voulez démarrer votre réflexion avec l'intention offrant une possibilité d'éliminer ce NŒUD qui bloque votre croissance. Vous recherchez l'Intention finale.

Qu'est-ce qu'une Intention finale?

Entre deux intentions, c'est celle qui donne naissance à l'autre.

Lorsque vous exprimez une seule intention, elle est votre Intention finale.

... Suite, l'Intention finale

Exemple d'Intention finale appliqué à deux intentions :

Intention A : « Je dois décider de l'achat d'un nouvel équipement. »

Intention B : « Je veux avoir ton opinion à ce sujet. »

Si l'intention A (décider de l'achat du nouvel équipement) était déjà effectuée, l'intention B (avoir ton opinion à ce sujet) serait-elle encore nécessaire? NON.

Par contre, si l'intention B (avoir ton opinion au sujet de l'achat du nouvel équipement) était déjà effectuée, est-ce que votre intention A (décider de l'achat d'un nouvel équipement) serait encore nécessaire? OUI.

Donc, l'intention A est l'Intention finale. Lorsque réalisée, elle annule l'intention B. C'est elle qui donne naissance à l'intention B.

En me concentrant sur l'intention A, je comprends que je perdrais mon temps à « avoir une opinion ». Une opinion relève de la subjectivité d'une personne. Dix personnes peuvent avoir une opinion différente d'une même décision.



Recherchez des critiques s'appuyant sur des faits plutôt que sur des opinions.

Vous épargnerez des centaines d'heures au cours de votre vie professionnelle.

Je vous fournis la règle du AFIN DE pour reconnaître à coup sûr une Intention finale.

Exemple d'application de la règle du AFIN DE... :

Intention A : « Je dois décider de l'achat d'un nouvel équipement. »

Intention B : « Je veux avoir ton opinion à ce sujet. »

Appliquons la règle du AFIN DE...

Peut-on dire : intention A (décider de l'achat d'un nouvel équipement) AFIN DE... intention B (avoir ton opinion à ce sujet)? NON. Donc, l'intention B n'est pas l'Intention finale.

Par contre, peut-on dire : « Je veux ton opinion (intention B) AFIN DE décider de l'achat d'un nouvel équipement (intention A) »? OUI. Donc, l'intention A est l'Intention finale puisqu'elle suit le AFIN DE... de l'intention B.

Napoléon avait pour Intention finale de remporter la victoire contre la Russie. Finalement, son Intention finale changea pour devenir celle de « dormir à Moscou » le 25 décembre.

Il a atteint son résultat, mais il perdit la guerre et quelques centaines de milliers d'hommes.

Il poursuivait une intention qui n'était pas son Intention finale.

Comprenez-vous que débiter votre réflexion à partir d'une intention autre qu'une Intention finale condamne vos efforts à l'échec? C'est comme si vous désirez aller à Québec (votre Intention finale), mais que vous vous arrêtez à Drummondville. C'est vrai, vous êtes plus près de Québec, mais vous n'êtes pas à Québec. Vous n'avez pas atteint votre objectif.

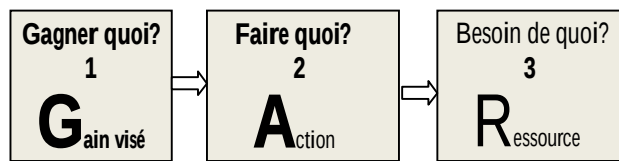
(Le GUIDE contient de nombreuses pratiques d'identification de l'Intention finale.)

Quoi faire une fois que vous avez déterminé votre Intention finale? Votre réflexion commence. C'est là que ça devient intéressant.

La norme de réflexion GAR

pour éliminer un NŒUD

Votre Intention finale déclenche la réflexion.



Pour qu'une solution ait le maximum de chance de produire le Gain visé, il faut d'abord formuler le Gain visé, ce que l'on veut gagner, puis formuler l'Action pour atteindre le Gain visé et, en troisième étape, déterminer la Ressource requise pour réaliser l'Action.

Quand on veut savoir si quelqu'un a pris une bonne décision, on lui pose la question : « As-tu réfléchi avant de prendre ta décision? »

Lors de mes interventions, un chef d'entreprise me disait, à propos d'un document : « Laisse-le à ma vue; je ne vois pas encore quelle décision prendre, je dois y réfléchir. »

Es-tu capable de me décrire sur papier ton modèle de réflexion irréfutable pour construire une bonne décision? NON.

Vois-tu un bénéfice à posséder un tel modèle de réflexion? « Je pourrais décider plus vite. Je ne serais pas hanté par le doute sur une décision déjà prise. Quand un collaborateur me propose une solution, je pourrais rapidement vérifier s'il a respecté le modèle de réflexion efficace. Je pourrais le transmettre à mon équipe. Les bénéfices en seraient d'autant multipliés. »

La norme de réflexion GAR (suite).

Quelle condition doit être remplie pour que l'on puisse parler de réflexion? On doit au moins chercher la réponse à une question : « Si je donne suite à mon Intention finale, le résultat me sera-t-il bénéfique, me fera-t-il gagner, obtenir un Gain?

Qu'est-ce qu'un GAIN? Un bénéfice indiscutable.

Comment savoir si un résultat désigne un Gain?

Un résultat désigne un Gain quand il y a consensus universel sur le bénéfice obtenu.
Voilà le test du Gain.

Quelle démarche a permis d'arriver à cette réponse? L'utilisation du phénomène de la référence. Je m'explique.

Plus qu'augmente le nombre de bonnes références sur un même objet, plus vous pouvez y faire confiance.

Donc, lorsque l'ensemble des humains déclarent qu'un résultat est bénéfique, il y a 99.9 % des chances que ce résultat désigne un Gain.

Quand vous consultez TRIPADVISOR avant d'aller à un restaurant, vous faites appel au phénomène de la référence.

Exemple de résultats visés désignant un Gain :

- Réduction des pertes causées par de mauvaises créances
Qui veut avoir un tel résultat? Tous les chefs d'entreprise.
- Augmentation du nombre de clients satisfaits
Qui veut avoir un tel résultat? Tous les chefs d'entreprise.

Dans ces deux exemples de résultats visés, il y a consensus universel qu'ils sont bénéfiques. Donc, ils passent le test du Gain. Ils désignent un Gain qui reste à formuler en objectif précis et quantifié.

Exemple de résultats visés ne désignant pas un Gain :

- Collection plus rapide des comptes

Est-ce que tous les chefs d'entreprise veulent percevoir plus rapidement les comptes de leurs clients? Non. Pensez aux compagnies de carte de crédit.

- Augmentation du nombre d'informations fourni aux clients.

Est-ce que tous les chefs d'entreprise veulent donner plus d'informations à leurs clients? Non. Trop d'information peut provoquer de la confusion chez le client.

Les deux derniers exemples de résultats ne passent pas le test du Gain.



Avant de vous investir à atteindre un objectif, soumettez-le au test du Gain.

Cette action vous épargnera de grandes déceptions et des milliers de dollars au cours de votre vie professionnelle.

Bravo! Vous avez trouvé le **G** (Gain visé) : « Gagner quoi?

Pour neutraliser votre NÉUD, il vous reste **une deuxième question à**

répondre : « **Quelles Actions produiront le Gain visé?** » Celles qui augmentent vos chances d'atteindre l'objectif. Donc, elle doit être en relation de cause à effet avec votre objectif de Gain.

Comment déterminer cette relation de cause à effet? Répondez à cette question : « Est-ce que plus j'augmente l'intensité ou la fréquence de cette action, plus mes chances d'atteindre mon objectif de Gain augmentent? »

Un OUI indique une relation de cause à effet.

C'est le test FRÉQUENCE ET INTENSITÉ.

Merci, M. Albert Einstein. Vos travaux sur la relation de cause à effet m'ont bien aidé à trouver la réponse.

Appliquons le test « Fréquence et Intensité » à l'objectif d'augmenter les ventes de 2 %.

Est-ce que plus vous réduisez les doutes (action) à l'égard de votre produit ou service, plus vos chances de le vendre augmentent? OUI.

Si vous n'êtes pas certain de votre réponse, posez la question inverse : « Est-ce que plus vous augmentez les doutes à l'égard de votre produit, plus vos chances de le vendre diminuent? OUI.



Avant de poser un geste pour atteindre un objectif, faites-lui passer le test « Fréquence et Intensité ».

Ce test augmente vos chances de neutraliser un NÉUD et vous épargnera des milliers de dollars au cours de votre vie professionnelle.

Bravo! Vous avez trouvé le **A** (Action)! Vous avez répondu à la question « Quoi faire? »

La prochaine et dernière étape

Répondez à la question : « De quelle **R** (Ressource) ai-je besoin pour réaliser chacune des actions? »

Exemple : De quoi ai-je besoin pour diminuer les doutes (Action) à l'égard de mon produit? Réponse : des témoignages de clients satisfaits.

Remarque : chaque erreur sur le choix d'une action entraîne automatiquement un mauvais choix de la Ressource.
Conséquences? Temps, argent et efforts gaspillés.

Bravo! Vous avez répondu aux trois questions de la norme GAR?

Je dois vous révéler une vérité dérangeante que vous devez savoir pour appliquer la norme GAR. Laissez-moi vous expliquer.

Application de la norme GAR

Même si vous vous posez les bonnes questions, il peut vous arriver de fournir une mauvaise réponse. Comment ça?

Exemple d'une mauvaise réponse à une question :

Question : « Qu'est-ce que tu cherches à gagner. »

Réponse : « Je veux réduire de 25 % notre délai de livraison. »

Qu'est-ce que tu vises à gagner par la réduction de 25 % de ton délai de livraison? Récupérer d'anciens clients très rentables.

Donc, le Gain visé est celui de récupérer d'anciens clients très rentables « Réduire de 25 % le délai de livraison répondait à la question « QUOI FAIRE? » plutôt qu'à la question « Qu'est-ce que tu cherches à gagner? ».

Son Intention portait sur l'action plutôt que sur le **G**ain.

Il a confondu une intention d'Action pour une intention de Gain.

Pour vous assurer de répondre aux questions de la norme GAR, vous devez déterminer si une intention désigne un Gain, une Action ou une Ressource.

Entraînez-vous à différencier les intentions

Gain, Action et Ressource.

Pour chaque intention, indiquez si elle porte sur le Gain, l'Action ou la Ressource

COCHEZ

G = Gain,

A = Action,

R = Ressource

G	A	R
---	---	---

INTENTION

- 1- Je veux accroître ma part du marché.
- 2- Je veux utiliser une technologie de pointe.
- 3- Il faut se diversifier.
- 4- Je dois augmenter la clarté de notre information.
- 5- Il faut restructurer notre équipe de vente.
- 6- Il faut augmenter le nombre de diagnostics.
- 7- Je veux plus de contacts avec nos clients.
- 8- Il faut répondre plus vite aux plaintes des clients.
- 9- Il faut améliorer nos processus de production.
- 10- Je veux réduire le gaspillage.

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

CORRECTION page 6.

Chaque fois qu'il y a une confusion entre le Gain, l'Action et la Ressource il en résulte une mauvaise solution au Nœud. Aussi, et il continue de gaspiller vos efforts et vos profits.

(Le GUIDE offre une série d'exercices pratiques pour acquérir l'habileté d'appliquer la norme GAR.)

Pour débloquer votre croissance sans y laisser votre peau, il faut neutraliser le deuxième saboteur.

Saboteur 2 : Actions saboteuses

Détectez les Actions saboteuses

Quand vous décidez d'un plan d'action pour atteindre un objectif, vous croyez que ce sont les bonnes actions à mettre en œuvre. Pourtant l'expérience démontre que vous pouvez échouer, même avec un plan d'action que vous croyez solide.

Quand cela se produit, on invoque toutes sortes de raisons pour l'échec, sauf celle des Actions saboteuses.

Qu'est-ce qu'une Action saboteuse?

C'est une action qui vise l'acquisition, l'abandon ou la modification d'une Ressource, plutôt que l'atteinte d'un Gain.

Raison : une action dirigée sur une Ressource, confondue pour une Action dirigée sur un Gain (Action-Gain).

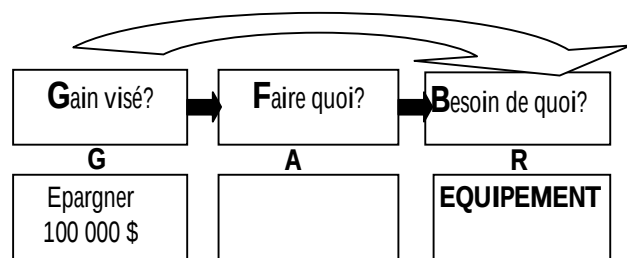
Exemple d'une Action saboteuse

Gain visé : économiser 100,000 \$ / année pour le manque de la qualité d'impression.

Action saboteuse décidée par le président Claude pour atteindre son objectif de GAIN : acheter un équipement avec une précision d'impression plus performante.

Claude est convaincu que l'action qu'il vient de décider règlera son problème. Il croit décider d'une Action qui contribuera à l'atteinte de son objectif de Gain. Claude a escamoté la réflexion sur les actions pour atteindre son objectif. Il s'est centré sur une Ressource.

Schéma de la décision de Claude



À son insu, Claude a ignoré la question « Faire quoi? ». Ainsi, il se retrouve sans actions pour produire le Gain d'épargner 100 000 \$ par année. Il a répondu à la question « Besoin de quoi? », laquelle orienta sa réflexion sur l'univers des Ressources. D'où sa fixation sur la ressource « équipement ».

Il croit dur comme fer que l'achat du nouvel équipement règlera son problème de qualité. Il vient de s'engager dans une Action saboteuse. Il y a plus...

Les Actions saboteuses se retrouvent aussi dans les plans d'affaires.

C'est ce qui me fait dire qu'il y a des entreprises mort-nées. La direction dépense des milliers de dollars pour réaliser des actions qui n'ont aucun effet sur l'objectif de Gain. Lorsqu'elle constate l'échec de son plan d'action, elle veut réajuster le tir, mais trop souvent, elle manque de capitaux. Ils ont été gaspillés à réaliser des Actions saboteuses.



Réviser votre planification stratégique. Pour chaque action, posez-vous la question

« Est-ce que cette action répond à la question "Quoi faire?" ou à la question "Besoin de quoi?". Des surprises vous attendent.

L'identification d'une seule Action saboteuse peut vous épargner des milliers de dollars en plus de sauver votre croissance.

La source des Actions saboteuses

Qu'est-ce qui nous pousse à esquiver l'étape « Quoi faire? » pour nous concentrer plutôt sur l'étape « Besoin de quoi? » Selon mon expérience, la principale source des Actions saboteuses se résume à une équation mentale : **Ressource = Résultat**

Elle nous fait croire que plus on a de ressources, plus augmentent nos chances d'atteindre un résultat.

Cette croyance se retrouve dans des déclarations du genre :

- « L'argent est le nerf de la guerre. »

Les États-Unis avaient beaucoup plus d'argent que les Vietnamiens du Nord. Pourtant, ce sont ces derniers qui ont gagné la guerre.

- « L'information, c'est le pouvoir. »

Pourtant, trop d'information peut paralyser une décision.

- « Donnez-moi le budget (ressource) que je vous demande et je vous règle le problème. »

Ce qui produit un résultat ce sont des actions, en relation de cause à effet avec le résultat visé. Comme ces actions sont plus difficiles à déterminer que les ressources, on a tendance à se ruer sur les ressources.

Que retenir de l'équation « Ressource = Résultat » ?

- Elle déclenche des « Actions saboteuses ».
- Elle vous oblige à recommencer à zéro pour atteindre un objectif.
- Elle est une source directe de gaspillages humains et financiers.

- Elle crée l'illusion de pouvoir obtenir le résultat visé.

(Le GUIDE contient une série d'exercices pour vous entraîner et l'outil pour vous coacher à détecter les Actions saboteuses.)

Pour gagner votre liberté, il vous faut neutraliser le saboteur 3.

Saboteur 3 : OUBLIS furtifs

Qu'est-ce un Oubli furtif?

C'est un engagement ou une tâche **non détectée** que vous ou quelqu'un d'autre doit accomplir et qui n'a pas été accomplie.

Les OUBLIS furtifs provoquent les « urgences » et le chaos. Ils grugent vos profits, sabotent vos efforts et minent la relation de confiance avec vos collaborateurs.

Calculez le coût des oublis dans votre organisation

Pour chaque événement négatif ou coûteux, répondez à ces quatre questions de détection :

1. Cet événement est-il causé par un oubli?
2. Cet événement aurait-il pu être évité s'il n'y avait pas eu un OUBLI?
3. Quel a été le coût minimum de l'oubli?
4. Demandez à vos employés de noter les événements négatifs dans leur travail et de répondre aux trois questions précédentes.

Les six sources d'Oubli

1. Les actions cachées dans vos notes et autres documents
2. La préparation incomplète de vos actions (documentée dans la section I.4.5.5 du GUIDE)
3. Le manque de planification de vos actions
4. Le manque de mise à jour de la planification de vos actions
5. Les actions non saisies suite à un événement
6. Le manque de contrôle du respect des engagements des autres envers vous

Dans le cas d'une entreprise, le coût des oublis s'élevait à 272, 000 \$ par année.

(Le GUIDE contient la formation, les outils et le coaching pour éliminer les six sources d'OUBLI.)

Quelques témoignages sur les résultats obtenus par des chefs.

CORRECTON : 1=R, 2 = R, 3=A, 4 = R, 5 = R, 6 = A, 7 = A, 8 = A, 9 = R, 10 = G

Témoignages de chefs d'entreprise qui ont vaincu les trois saboteurs (extraits)

- « Suite à ce que j'ai vu, je vais procéder autrement pour faire notre plan de match annuel. L'exercice sur la détection des vices cachés dans les plans d'action fut un choc. »

Laurent Couture, président Toiture Couture & Associés

- « Notre chiffre d'affaires est passé de 2 à 15 millions \$. Cette façon de réfléchir a indéniablement contribué à la progression de mon entreprise et à ma réussite en affaires. »

Luc Liard, président, Liard Construction

- « Cette façon de procéder a réduit à 24 heures ma semaine de travail, au lieu de 60 à 70 heures. »

Henri Côté, prés, H.M Côté

Extrait de l'article publié dans le journal Les Affaires, Samedi 16 janvier 1982.

Source : conférence de M. Côté au Groupement des chefs d'entreprise

- Le journal *Les Affaires* a publié deux reportages sur les résultats spectaculaires obtenus par les clients de Denis Frenette, auteur du *Guide*.
- L'ex-directeur des HEC, Paul Dell'Aniello, a également publié deux reportages sur la norme de réflexion GAR, enseignée par le Guide pour neutraliser les NŒUDS d'affaires.

Que faire suite à votre lecture?

- Mettez en œuvre les actions signalées par l'icône.  Elles vous épargneront des milliers de dollars au cours de votre vie professionnelle.
- Envoyez-moi les actions que vous envisagez pour résoudre un NŒUD d'affaires (saboteur insoupçonné). J'appliquerai la technique de détection des Actions saboteuse et vous retournerai le résultat avec les explications. Selon la gravité de la situation, je vous proposerai une solution pour que vous puissiez régler votre NŒUD par vous-même.

P.S. : Si vous êtes collaborateur ou coach d'un chef d'entreprise, remettez ce sommaire au chef.