

Cours de Master 2

Management & ressources humaines

Module II : les déterminants d'un management adapté

Plan du cours

Partie I : La fonction RH

Partie II : Les déterminants d'un management adapté

Partie III : Qu'attendent les dirigeants de leurs RH ?

- Des hommes motivés,

- Des professionnels

- Des salariés créatifs

- Des salariés adaptables

= Gestion de la ressource

- Des ressources humaines disponibles

= gestion de l'emploi

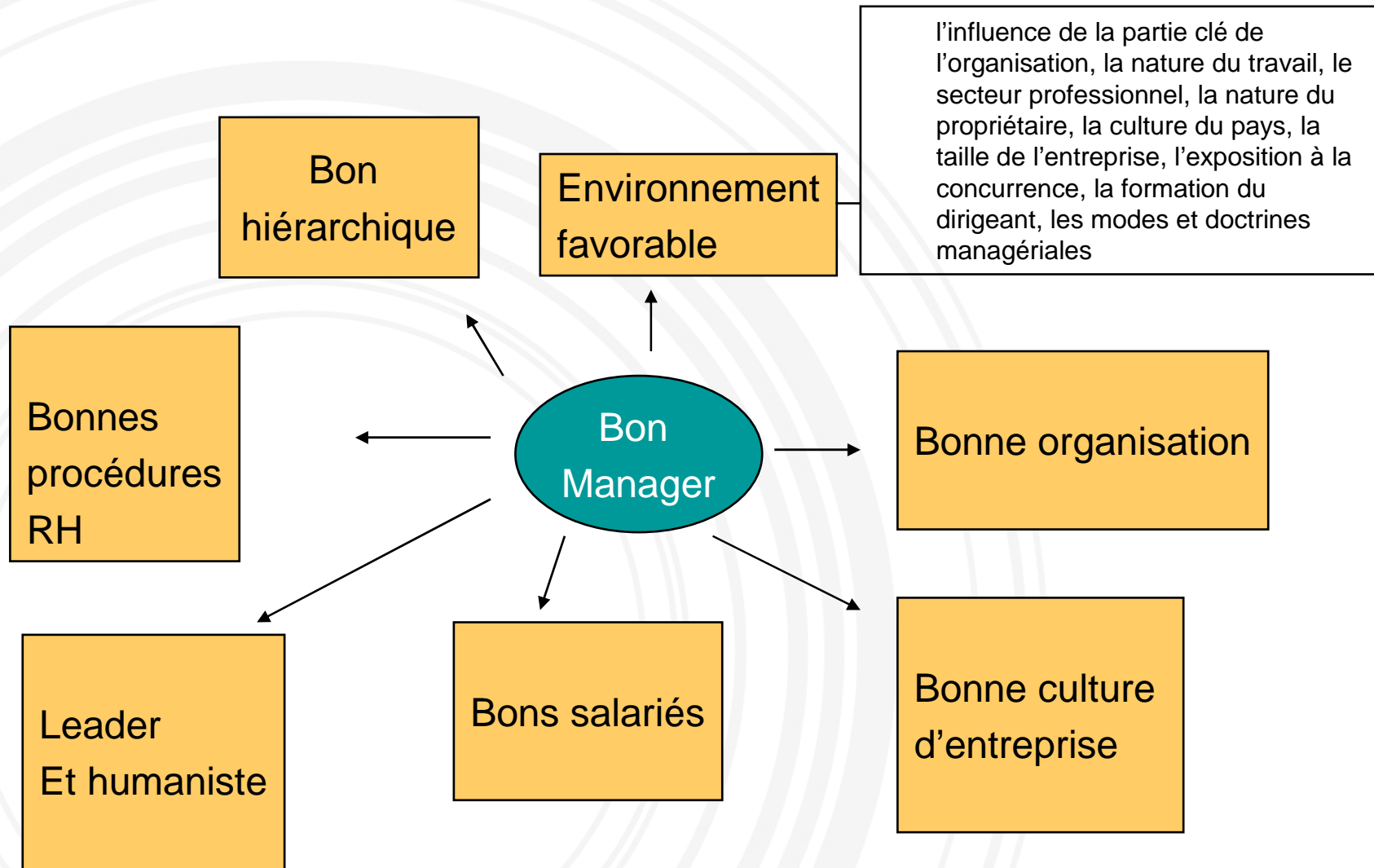
- Des relations sociales apaisées

= gestion des relations sociales

Partie II : Les déterminants d'un management adapté

Jean BRETIN

On ne peut pas être un « bon » manager « tout seul »



Sommaire

- Les 5 déterminants d'un management adapté

A – Des managers « bien managés »

B – Une organisation facilitante (découpage organisationnel)

C – Un manager qui « assume »

Les facteurs constitutifs du style managérial :

- Le tempérament

- Une certaine conception de l'homme : management centré sur la tâche et management centré sur la relation.

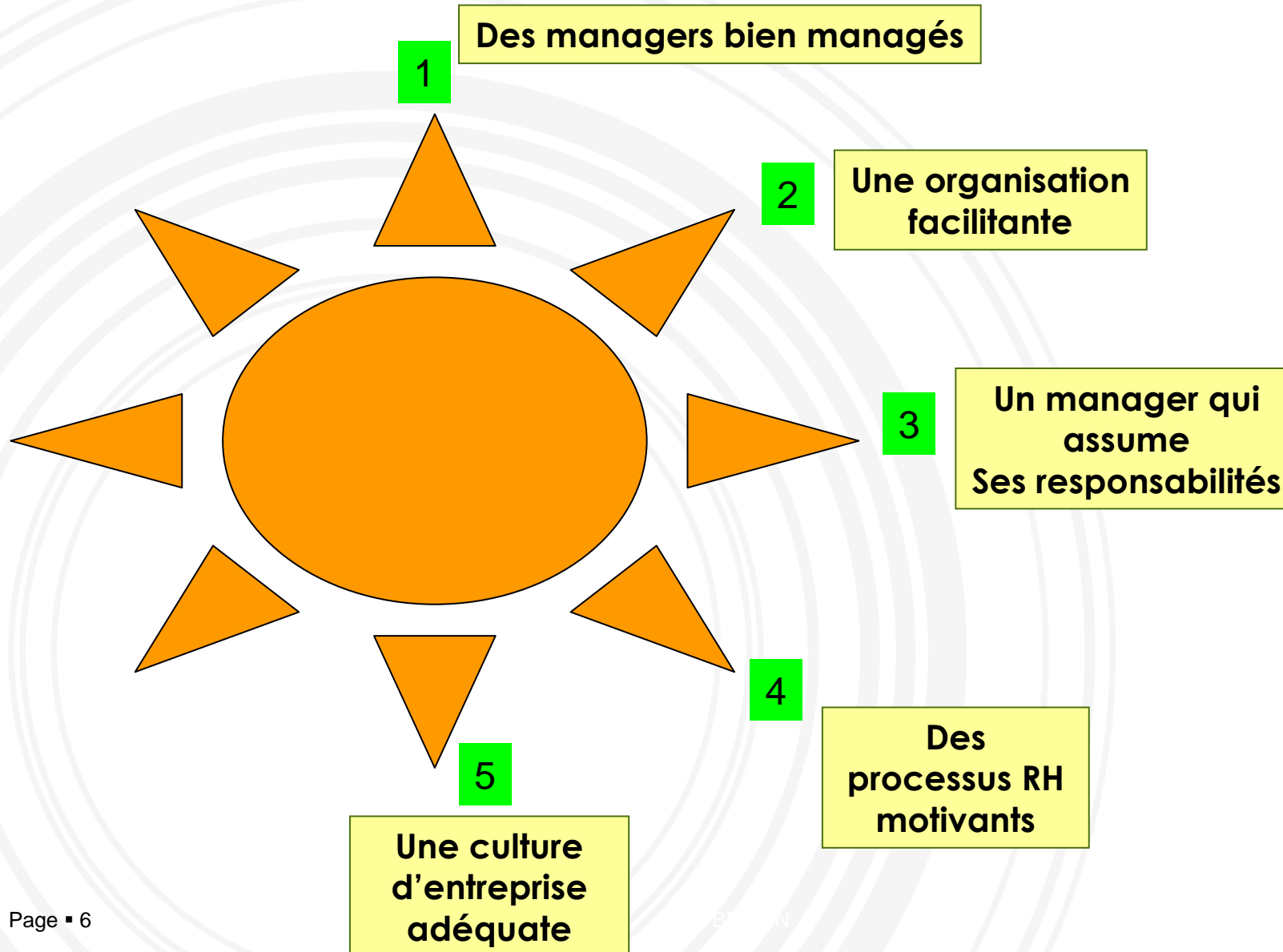
- Les autres facteurs : l'attitude des collaborateurs, l'influence de la partie clé de l'organisation, la nature du travail, le secteur professionnel, la nature du propriétaire, la culture du pays, la taille de l'entreprise, l'exposition à la concurrence, la formation du dirigeant, les modes et doctrines managériales, la culture et les valeurs.

- * Portrait robot d'un manager « idéal »

D – Des procédures RH adaptées : les procédures disciplinaires, le règlement intérieur.

E – Une culture d'entreprise et des valeurs adéquates

5 facteurs conditionnent un management adapté



A - Des managers bien managés

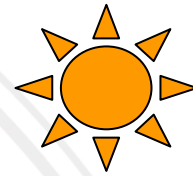
Des managers bien managés

Une organisation facilitante

Un manager qui assume

Des processus RH motivants

Une culture d'entreprise adéquate



- Un manager ne peut pas être un bon manager
si son patron ne lui **donne pas les moyens** d'être un bon manager.

Avoir les moyens de gérer son personnel, signifie quoi ?



Pouvoir choisir ses collaborateurs
Les sanctionner positivement ou négativement
Pouvoir les évaluer
Pouvoir les promouvoir
Pouvoir leur procurer un bon environnement de travail
Pouvoir offrir des moments de convivialité à son équipe
Pouvoir disposer de marges de manœuvre
(gestion des temps de travail et de l'organisation du travail)

Ceci signifie que les managers doivent posséder les attributs hiérarchiques

2 - Une organisation facilitante

Des managers bien managés

Une organisation facilitante

Un manager qui assume

Des processus RH motivants

Une culture d'entreprise adéquate



Qu'est ce qu'une organisation « facilitante » ?

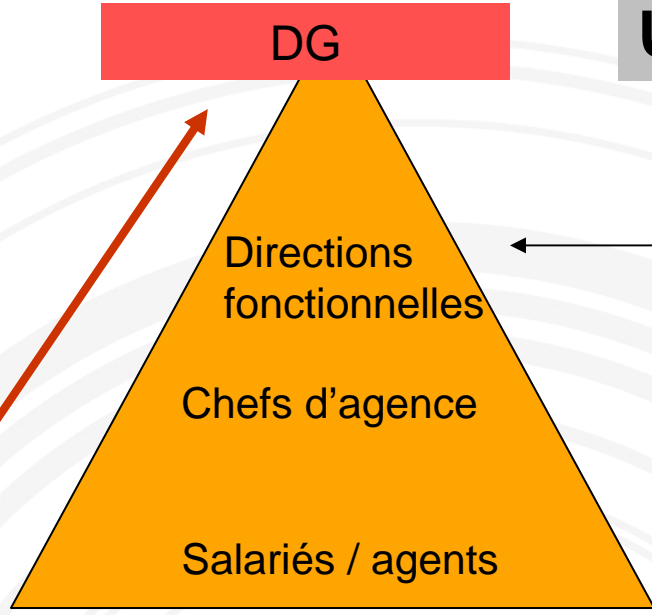
Jean BRETIN

Quelle culture sert le mieux l'efficacité managériale ?

- **L'organisation qui sert le mieux l'efficacité managériale**
 - Sélectionne de manière drastique ses managers
 - Leur donne une large délégation de pouvoir
 - Utilise un mode de contrôle léger
 - Instaure des relations basées sur la confiance
 - Sait convaincre de la pertinence de son projet, de la crédibilité de ses attitudes
 - Encourage les « intrapreneurs » les innovateurs, les créatifs
 - A su trouver l'équilibre du cœur et de la raison
 - Sait entretenir l'enthousiasme et le plaisir de travailler
 - Est informelle et décontractée
 - Se remet sans cesse en question

- Elle « part » du client et s'organise autour de lui.
- Elle donne autonomie et responsabilité
- Elle supprime toute la bureaucratie et phénomènes associés, qui aboutissent à rendre les gens obligés de « lutter » pour travailler, et les traite en « suspects »
- Elle impose aux fonctionnels de soutenir et conseiller les opérationnels, au lieu de les assujettir à un pouvoir de nature technocratique
- Elle supprime les échelons intermédiaires inutiles et favorise l'empowerment
- Elle privilégie les petites unités , organisées en centres de profit, axées sur la gestion du résultat et non le contrôle des moyens
- Elle pratique le bench marking interne et externe

Une organisation orientée service

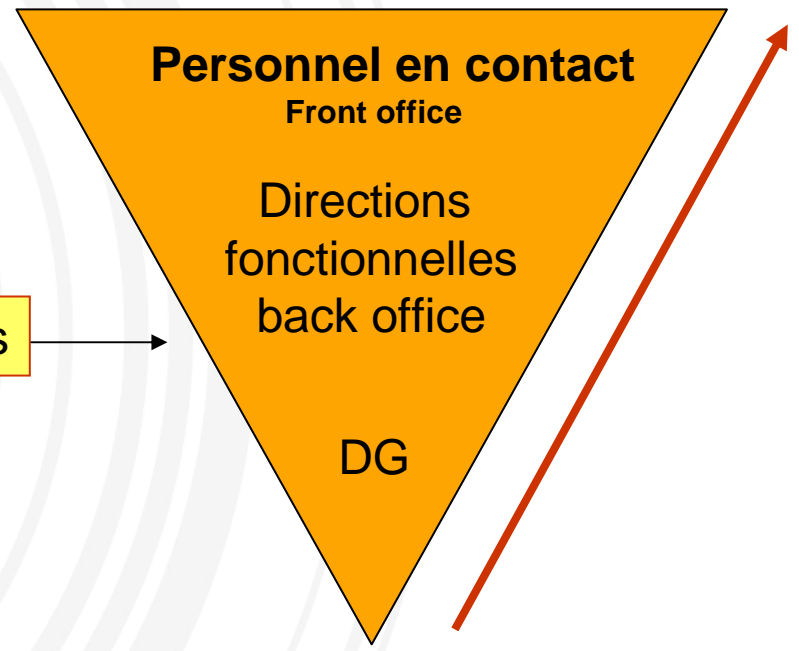


Organisation tournée vers sa direction

Clients / usagers

Organisation tournée vers ses clients

Clients / usagers

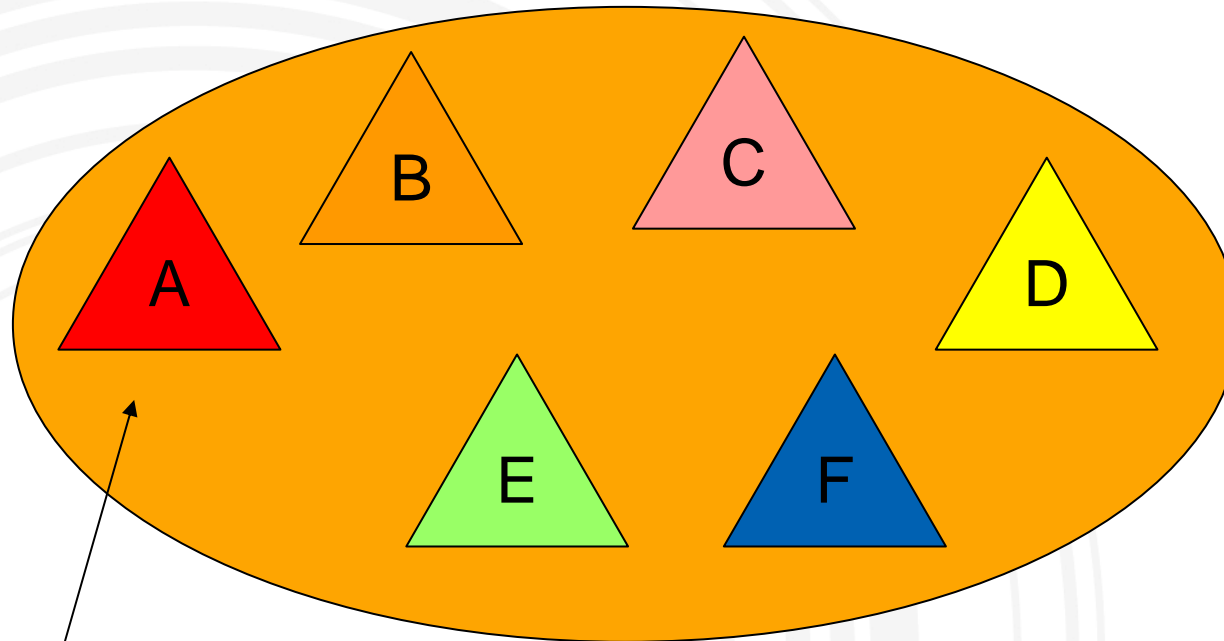


Le rôle du découpage organisationnel

Le centre de profit, moyen le plus efficace de responsabilisation

« partout où une entité économiquement identifiable est repérable »

Compte de résultat de l'entreprise =
Agrégation des comptes de résultat
ABCDEF



La formule de l'intéressement a du sens ICI

3 - Un manager qui assume ses responsabilités

Des managers bien managés

Une organisation facilitante

Un manager qui assume

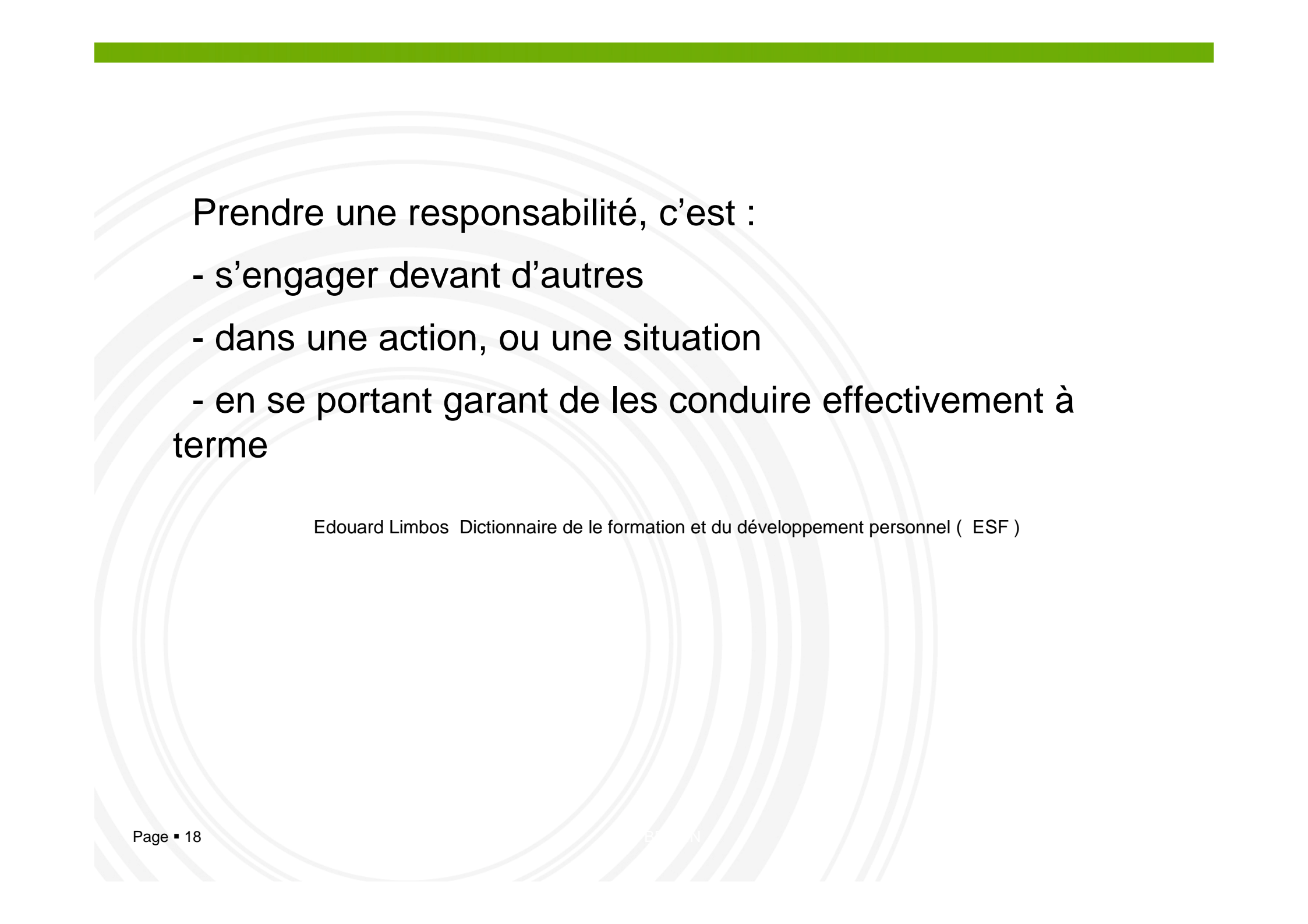
Des processus RH motivants

Une culture d'entreprise adéquate



C'est « qui », un manager qui assume ?

Jean BRETIN

- 
- Prendre une responsabilité, c'est :
- s'engager devant d'autres
 - dans une action, ou une situation
 - en se portant garant de les conduire effectivement à terme

Edouard Limbos Dictionnaire de le formation et du développement personnel (ESF)

De quel facteurs dépend la capacité du manager à assumer ?

- **De la personnalité** du manager :

Addition de son inné (tempérament) et de son acquis
(caractéristiques acquises dans son milieu social et son éducation)

- **De sa conception de l'homme** : management centré sur la tâche et management centré sur la relation.

- **De nombreux autres facteurs** : l'attitude des collaborateurs, l'influence de la partie clé de l'organisation, la nature du travail, le secteur professionnel, la nature du propriétaire, la culture du pays, la taille de l'entreprise, l'exposition à la concurrence, la formation du dirigeant, les modes et doctrines managériales, la culture et les valeurs.

* Portrait robot d'un manager « idéal »

A1 - Le tempérament différencie le plus les managers

Jean BRETIN

« Le manager trop mou et le manager trop dur sont deux catastrophes »

Carlos Ghosn

Jean BRETIN

A2 - Une certaine conception de l'homme

Management centré sur la tâche et
management centré sur la relation

Rôle du manager dans les deux cas

Dans le comportement centré sur la tâche , le manager expose les devoirs et les responsabilités et dit quoi faire, où le faire, quand le faire, comment le faire, qui doit le faire

(il est plutôt un manager de type gestionnaire)

Le manager centré sur la relation , apporte son soutien, communique facilite les échanges, écoute activement , accorde un support socio émotionnel (il est plutôt un manager de type leader)

- **Les latins**, plus centrés sur le psychologique et le social, privilégient plutôt un management centré sur la relation

Ce management est influencé par les notions de perfectionnement individuel et de pardon, empruntés à la religion catholique. Le moyen, le chemin parcouru est important.

Les leaders privilégient également la relation sur le contrôle.

- **Les anglo-saxons**, plus pragmatiques et soucieux de résultats, privilégient le management centré sur la tâche.

Pour ces protestants, le succès économique et la richesse sont des marques de reconnaissance divine.

C'est le résultat qui compte, plus que les moyens.

Robert Blake et Jane Mouton approfondissent le modèle : 5 types de management

Le style laisser faire : le manager fait peu d'efforts pour s'intéresser à la tâche effectuée, comme aux salariés

Le style Relations humaines : le Manager croit essentiellement au mode de relation qu'il adoptera avec les hommes pour que le travail soit accompli

Le style Production : le Manager croit beaucoup à l'organisation des tâches pour que le travail soit accompli . Il ne croit pas beaucoup à la bonne volonté naturelle des individus

Le style Compromis : le Manager croit qu'un bon rendement est possible grâce à un bon équilibre entre les styles directif et participatif

Le style Participation : le Manager croit autant à l'optimisation de l'organisation qu'à la capacité d'engagement des individus et du groupe

La Grille de management de Blake et Mouton

Intérêt pour Les hommes

9	1.9	Style Amitié							9.9
8								Style Travail en équipe	
7									
6									
5					5.5	Style Administration Le compromis			
4									
3									
2	Laisser faire								
1	1.1					Style Autorité			9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Intérêt pour le Résultat

C - Des facteurs autres que la personnalité ou la conception de l'homme influencent le style managérial

C11 – La culture et les valeurs de l'entreprise

C10 - Les doctrines et modes managériales

C1 – l'attitude des collaborateurs

C9 – la formation du dirigeant

C2 - la partie clé de l'organisation

C8 – l'exposition à la concurrence

**STYLE
MANAGERIAL**

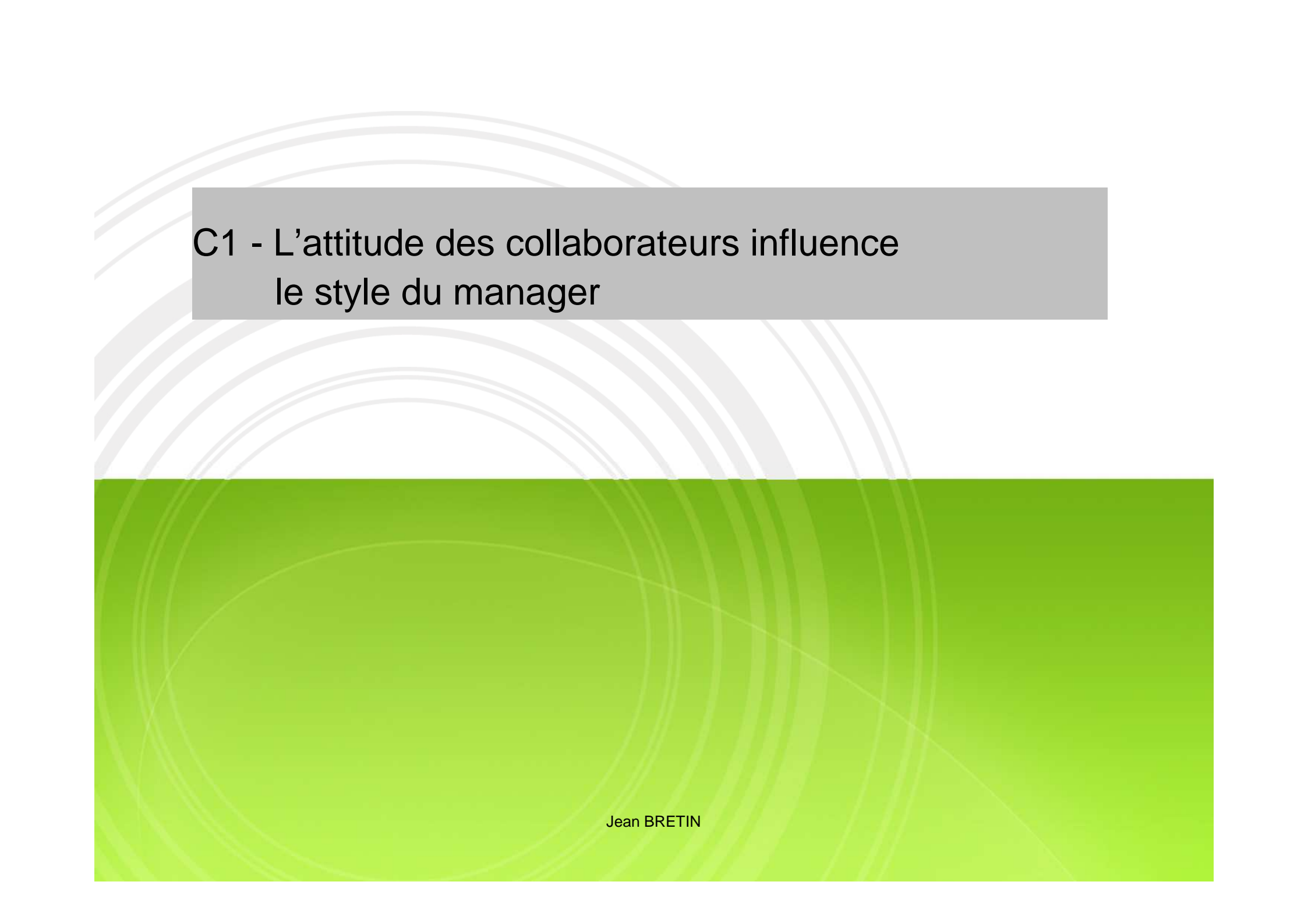
C3 – la Nature du travail réalisé et ses contraintes.

C7 – la taille de l'entreprise

C4 – le secteur professionnel

C6 – la culture du pays

C5 – la composition de l'actionnariat

The background features a series of concentric, light gray circles that are partially obscured by a solid green horizontal bar at the bottom. The text is centered within a gray rectangular box in the upper left quadrant.

C1 - L'attitude des collaborateurs influence le style du manager

Salariés faisant
naturellement
ce qui est attendu

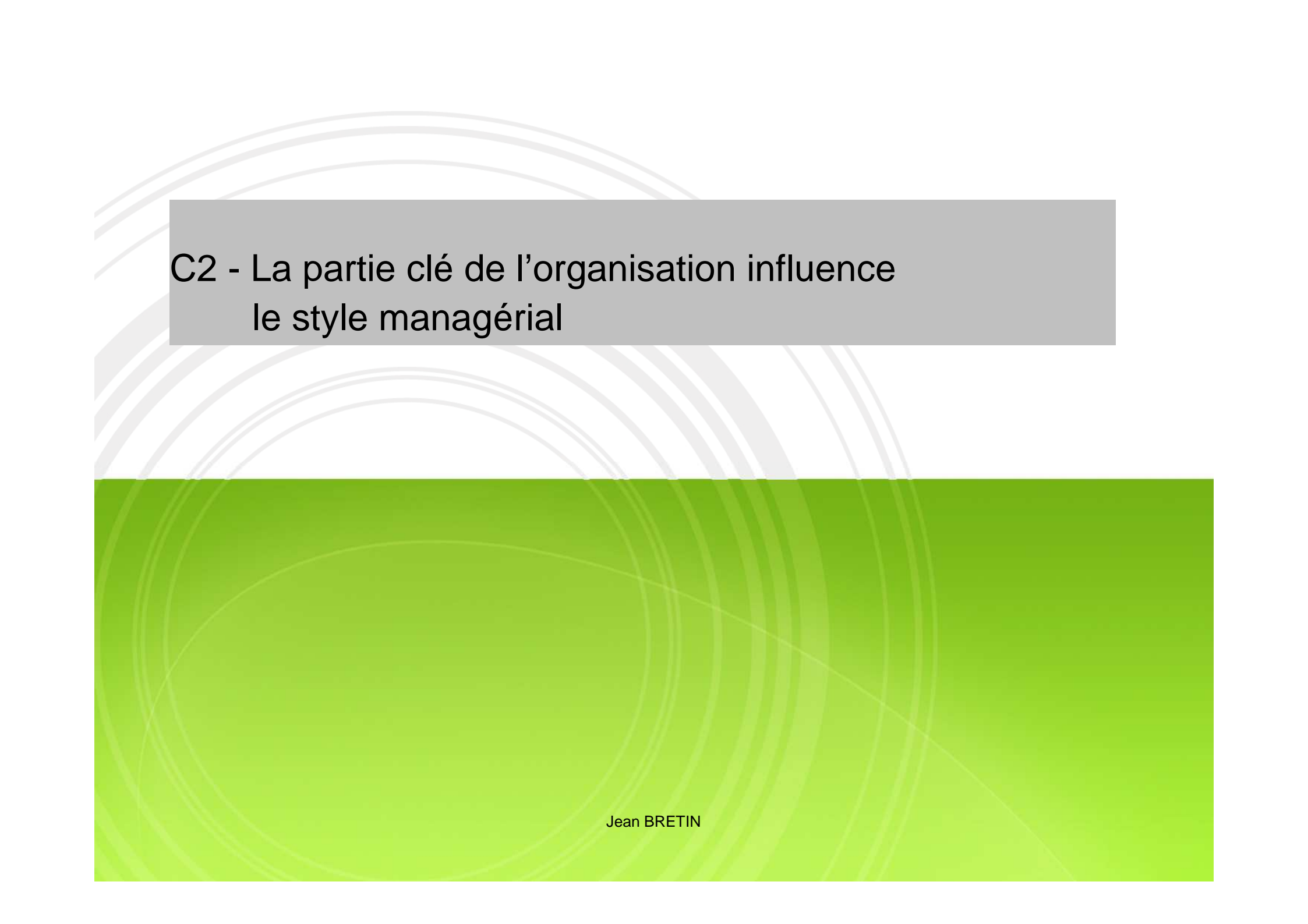


Induit un management
laissant de l'initiative
et réduisant le contrôle
Management centré
Sur la relation

Salariés ne faisant jamais
correctement
ce qui est attendu

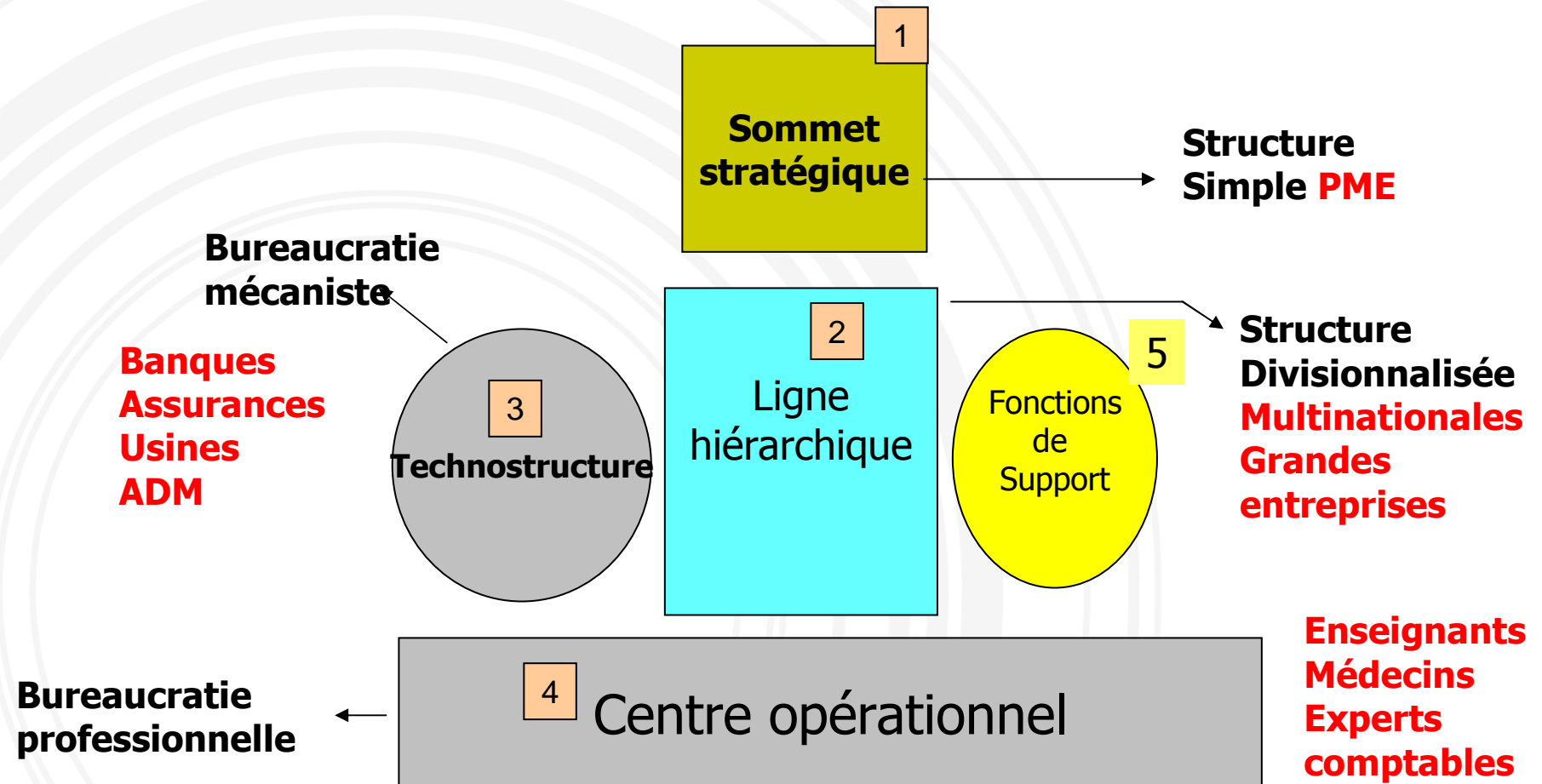


Induit un management
renforçant le contrôle
Management centré
Sur la tâche

The background features a series of concentric, light gray circles that are partially visible at the top and sides. A solid green horizontal bar spans the width of the slide, positioned below the title. The bottom half of the slide is a gradient of green, transitioning from a lighter shade on the left to a darker shade on the right.

C2 - La partie clé de l'organisation influence le style managérial

Les 5 éléments de l'organisation selon Henry Mintzberg



Précisions

- **Technostructure :**

Services de planification stratégique , comptabilité , contrôle , formation , recherche opérationnelle , ordonnancement de la production , méthodes

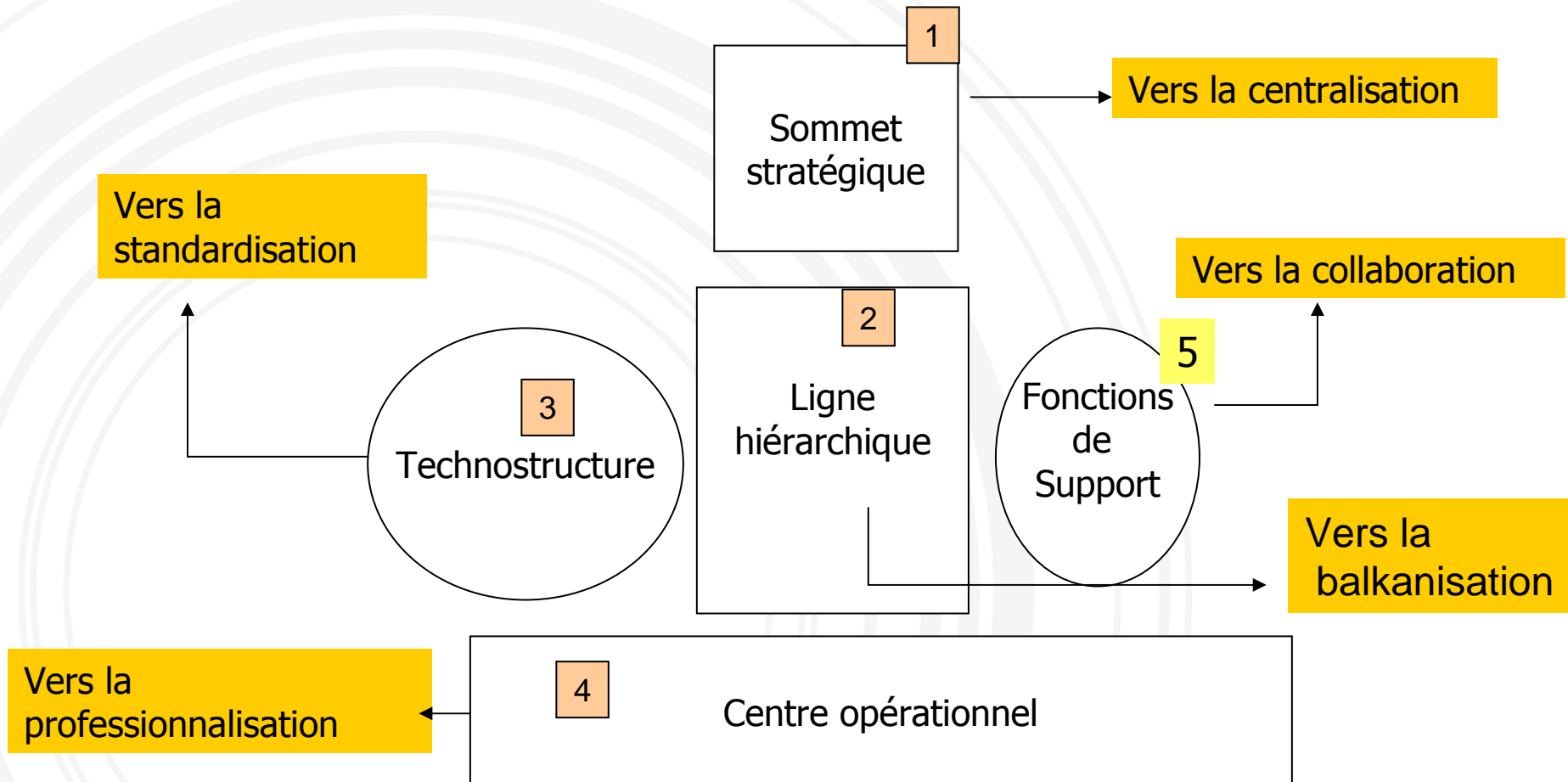
- **Fonctions de support logistique :**


Conseil juridique , relations publiques , relations sociales , recherche et développement , tarification , paie , réception , vagemestre , restaurant d'entreprise

Tableau de synthèse

Type d'entreprise	Partie clé	Marge de manœuvre laissée aux managers
Structure simple PME	Sommet stratégique	faible
Bureaucraties mécanistes Banques, assurances, administrations	La technostructure	Doivent appliquer les normes et standards définis par la technostructure
Multinationales Grandes entreprises	L'encadrement	Beaucoup d'autonomie laissée aux chefs de division, responsables de centres de profit
Bureaucraties professionnelles Universités, hopitaux, laboratoires, centres d'expertise, de recherche	Les professionnels du centre opérationnel : Médecins, enseignants, avocats, chercheurs, experts	Les managers sont soumis aux desiderata des professionnels Ex : directeur de l'hôpital

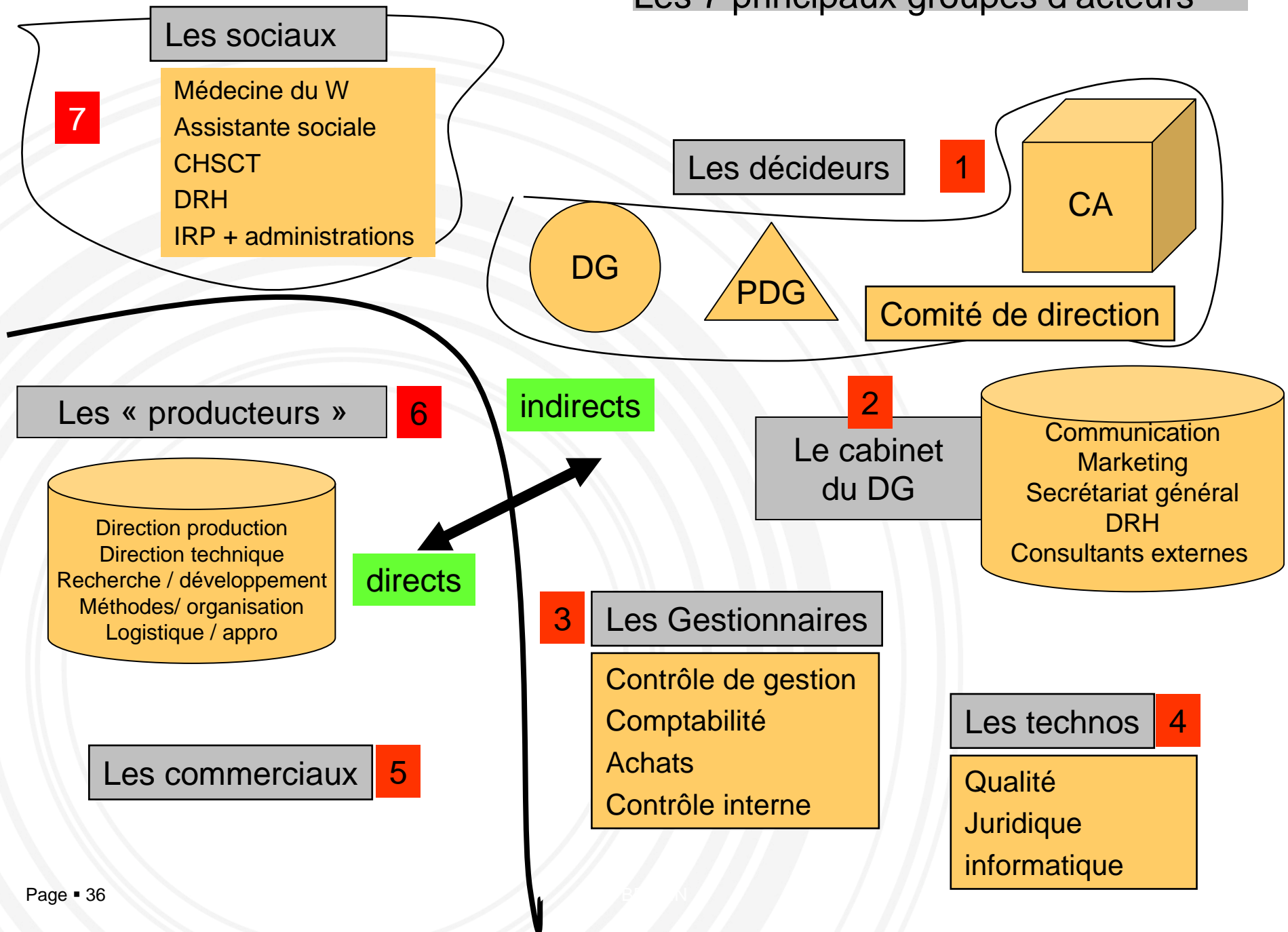
La prépondérance de chaque élément clé pousse l'organisation dans une direction



The background features a series of concentric, light gray circles that are partially visible at the top and sides. A solid green horizontal bar spans the width of the slide, positioned below the text box. The bottom half of the slide is a gradient of green, transitioning from a lighter shade on the left to a darker shade on the right.

7 acteurs ou groupes d'acteurs
peuvent être distingués, selon nous

Les 7 principaux groupes d'acteurs



C3 - La nature du travail réalisé (et ses contraintes)
ont une incidence sur le style managérial

La pression des délais et des résultats pèse lourdement sur le style de management

En période de crise ou de surcharge , on n'a pas le temps de consulter ...

Il n'y a place que pour l'action !

Voir la polyvalence **dans les PME**

où on utilise moins d'outils mais où les relations sont plus vraies.

Les exigences à court terme entraînent un comportement centré sur la tâche (quaterly reports des entreprises US)

Au contraire , les travaux à moyen ou long terme permettent au manager d'adopter un comportement plus concertatif (banques, assurances...)

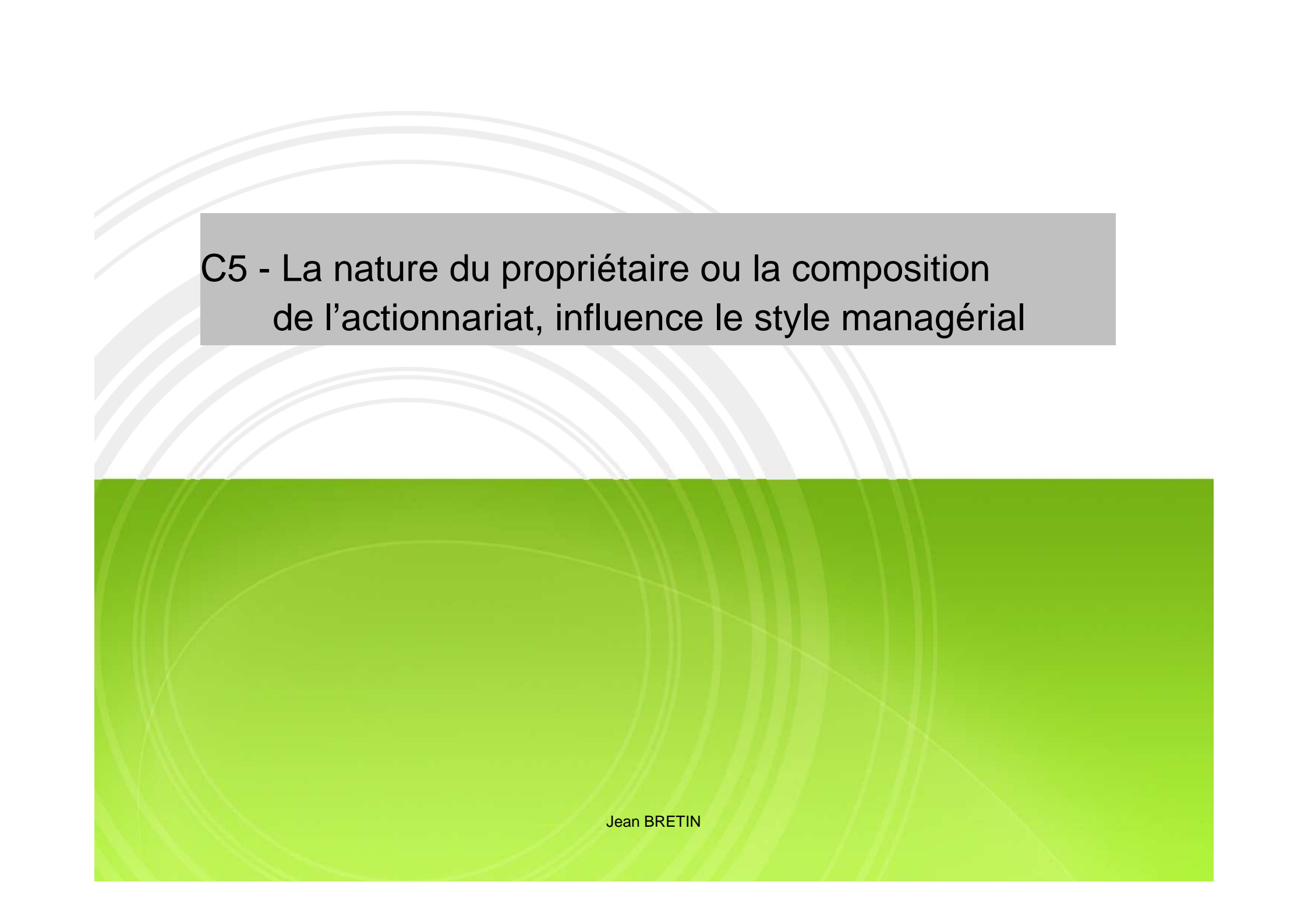
The background features a series of concentric, semi-transparent circles in shades of light gray and white, centered on the left side. A solid green horizontal bar spans the width of the slide, positioned below the main text. The overall aesthetic is clean and modern.

C4 - Le secteur professionnel influence le style managérial

Jean BRETIN

Secteur professionnel / type de management induit

Industrie	Management incisif
Transports / Bâtiment Grande distribution / Automobile	Management « incisif »
Services marchands de petite taille Artisanat / Commerce/ hôtellerie restauration	Management « suspendu » aux décisions du patron
Services administratifs marchands Banques / assurances	Management « enveloppé »
Services administratifs non marchands Hôpitaux, universités , sécurité sociale, institutions, associations	Management « consensuel »

The background features a series of concentric, light gray circles that are partially visible at the top and sides. A solid green horizontal bar spans the width of the slide, positioned below the main text. The bottom half of the slide is a gradient of green, transitioning from a lighter shade at the top to a darker shade at the bottom.

C5 - La nature du propriétaire ou la composition
de l'actionnariat, influence le style managérial

<p>Actionnariat familial</p>	<p>Management poussant à privilégier l'enrichissement du propriétaire. Le patron propriétaire risque son argent.</p>
<p>Actionnariat éclaté</p>	<p>Management à la recherche d'équilibres plus ou moins réussis de partage de la valeur ajoutée, mais privilégiant plutôt les actionnaires. Les managers ont un intérêt direct à agir</p>
<p>Actionnariat semi-public Etat actionnaire</p>	<p>Management ménageant le personnel de l'entreprise tout en accordant de l'importance à l'intérêt des autres actionnaires privés Les représentants de l'Etat n'ont pas d'intérêt personnel à agir</p>
<p>Actionnariat public Etat majoritaire</p>	<p>Management sur-privilégiant les intérêts du personnel Les représentants de l'Etat n'ont pas d'intérêt personnel à agir</p>

Différentes cultures d'entreprise

PME familiale

Action et décision rapides et vives
Centralisation / organisation pragmatique
Orientation patrimoniale
et familiale du management
Secret mais Convivialité
Climat parfois sensible aux rumeurs et effets de proximité
Sens du marché et du client / innovation
Polyvalence et intérêt des tâches

Entreprise étatique

Action et décision lentes
Centralisation / organisation médiocre
Importance des relations sociales
Importance du politique
Gestion budgétaire / faible autonomie
Inexistence du « chef manager et leader »
Indulgence / sécurité
Importance des phases de préparation et de contrôle (bureaucratie)

Entreprise de type US

Action first / décision rapide / réactivité forte
Profitabilité optimisée / innovation
Rigueur de l'organisation et des procédures
Managers / leaders, responsabilisés et objectifs
Décentralisation
Réactivité forte
Orientation marché forte
Exigence élevée / sanction forte
Gestion « au résultat »

Entreprise latino-saxonne

Action et décision plus ou moins rapides
Gestion plus ou moins centralisée : bureaucratie
Profitabilité variable
Organisation perfectible
Managers plus ou moins responsabilisés
Relations sociales importantes
Réactivité moyenne
Sens du client moyen
Exigence variable

PME familiale

Action et décision rapides et vives

Centralisation / organisation pragmatique

Orientation patrimoniale et familiale du management

Secret, mais convivialité

Climat parfois sensible aux rumeurs et effets de proximité

Sens du marché et du client / innovation

Polyvalence et intérêt des tâches

Entreprise étatique

Action et décision lentes

Centralisation / organisation médiocre

Importance des relations sociales

Importance du politique

Gestion budgétaire / faible autonomie

Inexistence du « chef manager et leader »

Indulgence / sécurité

Importance des phases de préparation et de contrôle (bureaucratie)

Entreprise de type US

Action first / décision rapide / réactivité forte

Profitabilité optimisée / innovation

Rigueur de l'organisation et des procédures

Managers / leaders, responsabilisés et objectifs

Décentralisation

Réactivité forte

Orientation marché forte

Exigence élevée / sanction forte

Gestion « au résultat »

Entreprise latino-saxonne

Action et décision plus ou moins rapides

Gestion plus ou moins centralisée : bureaucratie

Profitabilité variable

Organisation perfectible

Managers plus ou moins responsabilisés

Relations sociales importantes

Réactivité moyenne

Sens du client moyen

Exigence variable

The slide features a decorative background with several concentric, semi-transparent circles in shades of light gray and green. A solid green horizontal bar is positioned across the middle of the slide, containing the main title text.

C6 - La culture du pays a une influence sur le style managérial

Jean BRETIN

Top ten things you will never hear a french manager say

- I worked way too hard this week
- I have a lot of experience managing profitable companies
- Customers always come first
- My company is a leader in its field
- I don't believe in government subsidies
- Our products are at the leading edge of computer technologies
- I believe competition creates a healthy business environment
- I believe the globalization of the economy creates tremendous opportunities for my company
- I think long lunches are wasteful
- I have a fiduciary responsibility to my shareholders

	USA	Europe
L'employé	<p>Stimulé par la compétition</p> <p>Accepte le risque</p> <p>Motivé par la tâche à réaliser</p> <p>Atteint les objectifs</p> <p>Très mobile</p> <p>Fidèle au secteur industriel</p> <p>Considère l'entreprise comme un partenaire</p>	<p>Recherche la coopération</p> <p>Recherche la sécurité</p> <p>Motivé par la puissance à gagner</p> <p>Atteint un statut</p> <p>Peu mobile</p> <p>Fidèle à l'entreprise</p> <p>Considère l'entreprise comme une institution sociale</p>
L'entreprise	<p>Responsables formés au management</p> <p>Indépendante de l'Etat</p> <p>Reconnaît le droit moral des individus</p> <p>Aide l'individu à réaliser ses objectifs personnels</p> <p>Encourage l'initiative individuelle</p>	<p>Responsable peu formés au management</p> <p>Liée à l'Etat</p> <p>Subit le droit légal des employés</p> <p>Aide l'Etat à réaliser ses objectifs sociaux</p> <p>Ne reconnaît que l'initiative de l'entreprise</p>

Le management japonais

1	Culture collective , la décision doit mûrir, être partagée, donc longue à venir . Pas de place pour les individualistes et les carriéristes (la vérité est partout, la décision est souvent mi chèvre, mi choux, un compromis)
2	On vise le long terme et on recherche l'harmonie : Si l'entreprise va mal, on baisse les salaires de tous (y compris les dirigeants)
3	Attachement à l'entreprise / Elle est paternaliste, veille sur votre retraite, votre sécurité physique (safety) et économique (sécurité) On essaye tout avant de licencier . Mais les sous-traitants sont beaucoup plus mal traités....
4	Le résultat est le fruit du professionnalisme, de la qualité totale et du consensus.
5	Respect du chef
6	La connaissance est sur le terrain , rôle de l'expérience qui compte autant que les diplômes . On devient chef de service à 50 ans.
7	Les 3 axes managériaux sont la sécurité physique et économique, la qualité du produit, du process, des matières premières, la productivité et la rentabilité

C7 – la taille de l'entreprise influence bien entendu
le management

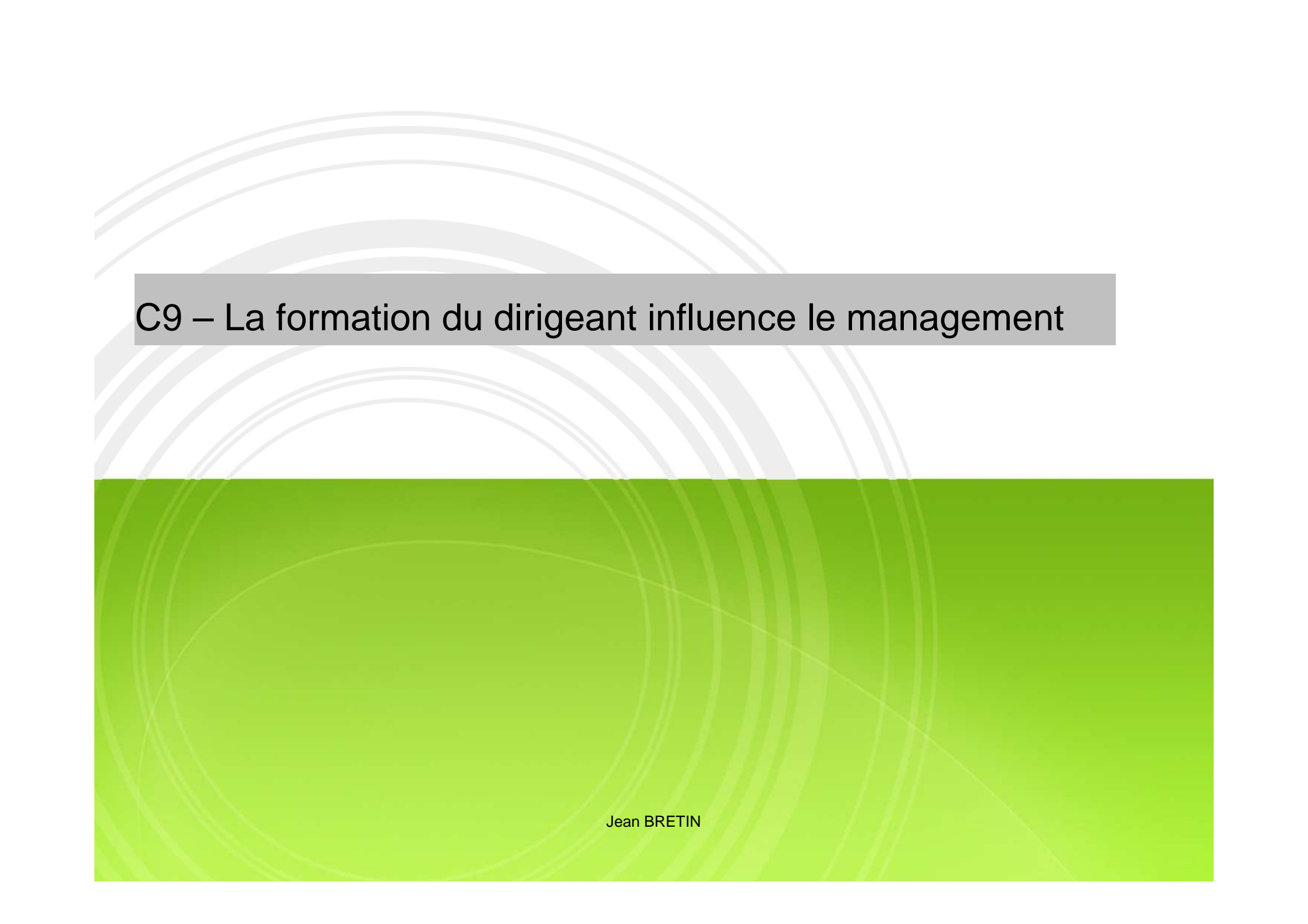
TPE	Management familial
PME (jusqu'à 250)	Management +/- paternaliste
Entreprise de > 250 nationale	Management influencé par la culture du pays (de type latin , s'il est en France) De type scandinave, rhénan ...
Groupe international	Management international (caractéristiques anglo-saxonnes, japonaises, rhénanes)

The background features a series of concentric, semi-transparent circles in shades of light gray and white, centered on the left side. A solid green horizontal bar spans the width of the slide, positioned below the main title. The overall aesthetic is clean and modern.

C8 – L'exposition à la concurrence influence le management

Jean BRETIN

<p>Pas d'exposition à la concurrence</p> <p>Secteur étatique ou produits nationaux pas exposés à la concurrence</p>	<p>Pression sur les managers et le personnel , faible</p> <p>processus de décision lent</p> <p>Actions lentes</p> <p>Temps pour la concertation</p>
<p>Exposition moyenne</p> <p>Concurrence européenne, plutôt lente à se développer</p>	<p>Pression moyenne sur le management , et sur le personnel</p> <p>Processus de décision moyennement rapide</p> <p>Actions pas très rapide</p> <p>Temps mesuré pour la concertation</p>
<p>Exposition forte</p> <p>Concurrence internationale, rapide à se déclarer</p>	<p>Pression forte sur le management et le personnel</p> <p>Processus de décision rapide</p> <p>Actions très rapides</p> <p>Peu de temps pour la concertation</p>

The background features a series of concentric, light gray circles that are partially visible at the top and sides. A solid green horizontal bar spans the width of the slide, positioned below the title. The bottom half of the slide is a gradient of green, transitioning from a darker shade on the left to a lighter shade on the right.

C9 – La formation du dirigeant influence le management

Jean BRETIN

Les grands types

Institutionnel

Tout en rondeur, indécis, prudent
Influencé par l'environnement
Socio politique, analytique

Importance de la méthode
du chiffre, de la mesure
Style contrôleur, précis,
Analytique et sérieux

**Ecoles
Techniques**

**Ecoles
commerciales**

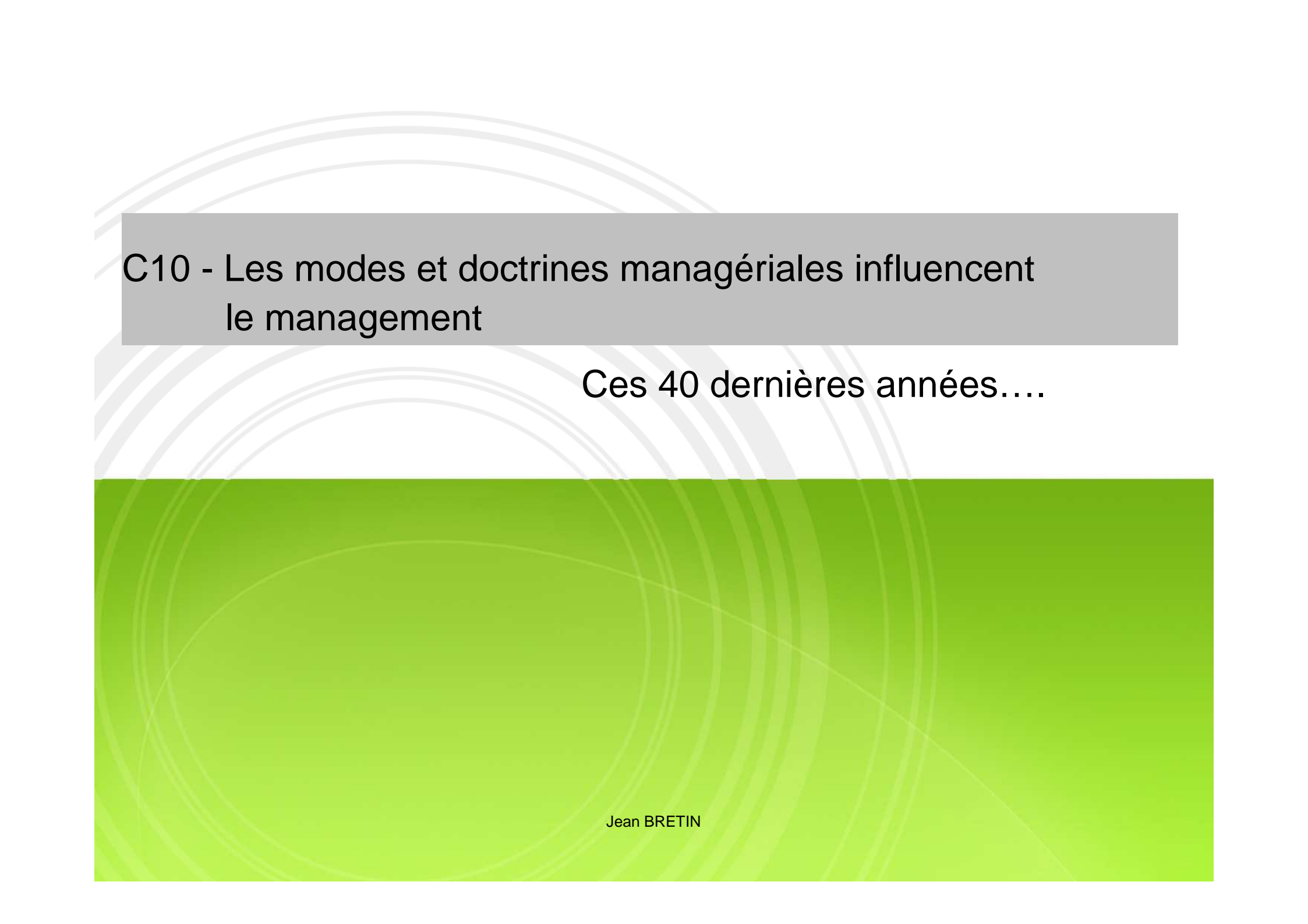
primauté du client
et du marketing
Synthétique
Convivial

**Patron de PME
autodidacte**

Hyper actif
peu formaliste
Convivial
Concret
Parfois dispersé

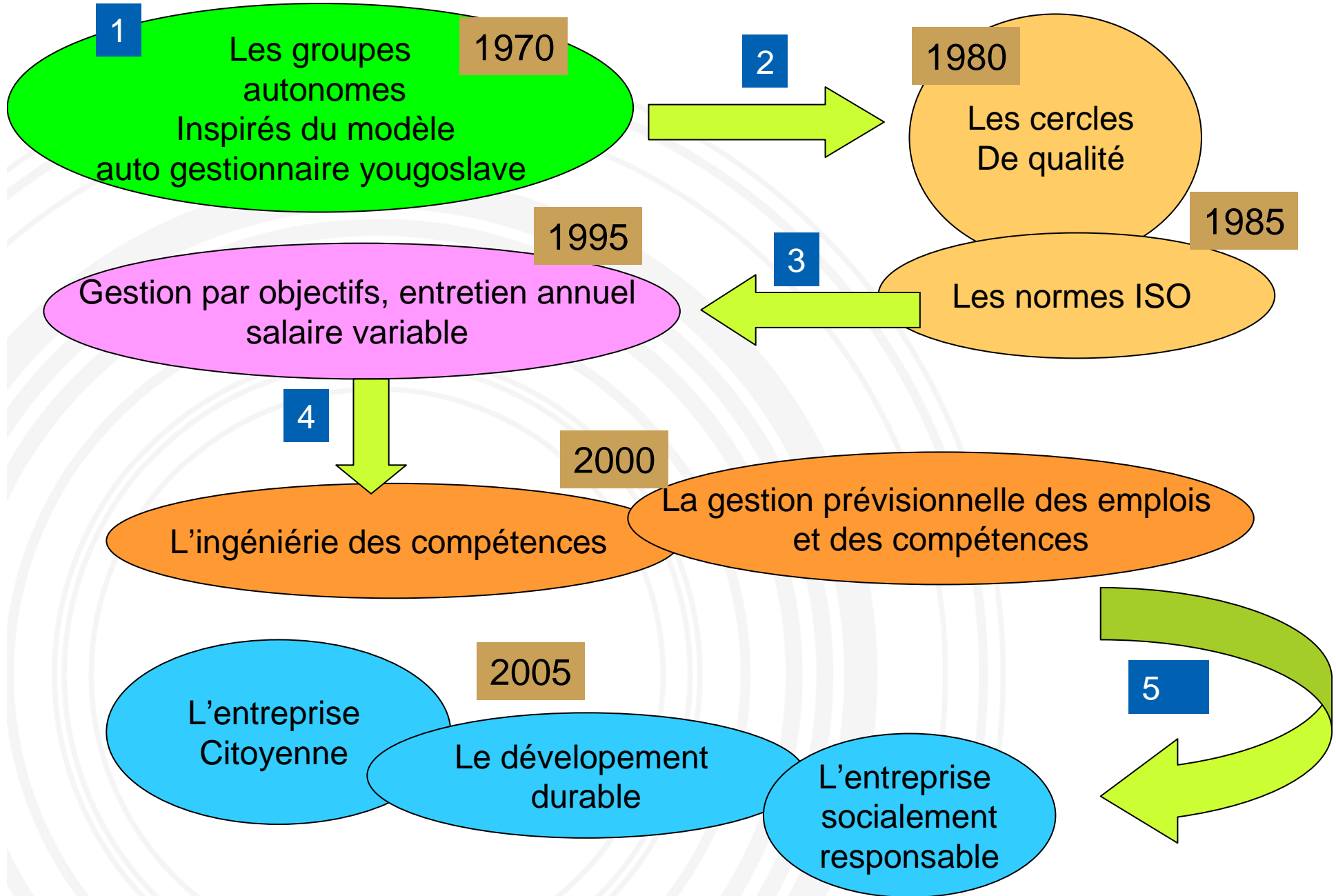
**Manager
type anglo-saxon**


Primauté de la rentabilité
et de la gestion
Exigeant mais cordial
synthétique



C10 - Les modes et doctrines managériales influencent
le management

Ces 40 dernières années....



The background features a series of concentric, light gray circles that are partially visible at the top and sides. A solid green horizontal bar spans the width of the slide, positioned below the main text area. The bottom half of the slide is a gradient of green, transitioning from a lighter shade on the left to a darker shade on the right.

C11 – la culture et les valeurs de l'entreprise influencent
le management

Les mots clé de ces deux grandes cultures génériques, traduisent les valeurs et le mode d'action

- Ecoute
- Réunion
- Prudence
- Concertation
- Groupe
- Consensus
- Environnement socio politique
- Responsable
- Usagers
- Dossiers
- Syndicats
- Président

- Action,
- Décision
- Rapidité
- Information
- Individu
- Adhésion
- Concurrence
- Manager
- Clients
- Service
- Partenaires sociaux
- Comité de direction



Le manager adapté a une science consommée de la mesure et de l'équilibre

- La raison
- L'intérêt général
- Le raisonnement
- Le global
- La fin
- L'égalité de traitement
- La loi
- Le cœur
- Les intérêts particuliers
- L'intuition
- Le détail
- Les moyens
- L'exception
- L'équité

Le manager adapté a une science consommée de la mesure et de l'équilibre



- L'exigence
- La distance / froideur
- La contrainte
- La directivité
- L' action
- L'idée, l'abstrait, le concept
- Intérêt pour les tâches

- L'indulgence
- La proximité, l'affectivité
- La séduction
- La coopération
- L'écoute
- Le concret
- Intérêt pour les hommes

Tentative de portrait d'un manager idéal

1. **C'est un homme de vision** : d'où venons nous, où allons nous, pourquoi travaillons nous comme ça ?
2. **C'est un homme d'action**, il maîtrise le temps
- 3 **C'est un homme adapté à son temps**, dont il devine les évolutions
- 4 **C'est un sage** qui sait qu'il faut pratiquer le partage du pouvoir, du savoir, de l'avoir
- 5 **C'est un médiateur**
- 6 **C'est un optimisateur** de l'organisation, des coûts, du potentiel humain
- 7 C'est un homme qui pratique **un management libérateur**
- 8 Enfin, c'est un homme qui **sait s'entourer et fait confiance**

Mais ne rêvons pas.....

« Le plus humaniste des entrepreneurs et le plus conciliant des syndicalistes ne peuvent éviter le choc de logiques contraires »

Nicole Notat

Jean BRETIN

Citations autour du management

tiré du livre 1000 citations pour le manager entrepreneur – Jacques Bojin
(Ed Organisation)

« Les 3 qualités qui me paraissent les meilleures : l'instinct,
l'imagination, le courage »

Antoine Riboud

« Gérer, ce n'est rien d'autre que de motiver les autres »

Lee Iacocca

« toutes les batailles perdues se résument en deux mots : trop tard »

Marc Arthur

4 – Des processus RH motivants

Des managers bien managés

Une organisation facilitante

Un manager qui assume

Des processus RH motivants

Une culture d'entreprise adéquate



Quels sont les principaux processus RH dans le domaine de la gestion de la ressource ?

- Processus de recrutement
- Processus de formation
- Processus d'évaluation
- Processus de rémunération
- Processus de mobilité et gestion des carrières
- Processus de sanction

5 – Une culture d'entreprise et des valeurs adéquates

Des managers bien managés

Une organisation facilitante

Un manager qui assume

Des processus RH motivants

Une culture d'entreprise adéquate



Question au groupe

Quelles sont les valeurs porteuses d'un management adapté ?

Toutes les valeurs ne sont pas également porteuses d'une bonne gestion de la ressource humaine

Valeurs qui portent

- Goût du travail
- Goût du risque
- Désir de réussir
- Sens de la compétition
- Sens de la coopération
- Créativité
- Mobilité
- Convivialité
- Pragmatisme et goût du concret
- Sens de l'action
- Sens de l'organisation
- Energie
- Passion

Valeurs qui freinent

- Goût du confort
- Goût pour la sécurité
- Désir de faire carrière
- Rejet de la compétition

- Goût pour la routine
- Stabilité
- Faire sérieux
- Goût pour la théorie
- Prudence
- Respect des procédures établies
- Faible dépense énergétique
- Raison