

Négociations Complexes



Laurent Dorey

Négociations Complexes

- ✓ Programme :
- Les Spécificités de l'Approche « Grands Comptes »
- Mener une Négociation Pluri-interlocuteurs
- Gérer un Rapport de Forces Déficitaire
- Carte des Alliés



CCIA-RDC



Les Spécificités de l'Approche « Grands Comptes »

- ✓ Bâtir une Stratégie Adaptée :
- Définir une stratégie **Grands Comptes**, c'est pouvoir **répondre** aux **questions** suivantes, en fonction des **enjeux**, des **objectifs**, du **contexte** et des **interlocuteurs** :
 - Quelles **priorités** ? (Les hiérarchiser)
 - Quelle/s **équipe/s** mobiliser ?
 - Quelles **techniques** utiliser ?
 - Quelles **hypothèses**, quelles alternatives, quels scénarios échauffer ?
 - Sur quel/s **terrain/s** axer les débats ?
 - Quelle **durée** ? (la rallonger, la raccourcir)
 - Quelles **initiatives** prendre ?
 - Quels types d'**accords** proposer (complets ou partiels, immédiats ou différés) ?
 - Quelles **marges** de manœuvre ?
 - Quelles **solutions** de repli ?



Les Spécificités de l'Approche « Grands Comptes »

✓ Négociation « Classique » vs Négociation « Grands Comptes » :

Négociation Classique	Négociation Grands Comptes
<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs majeurs sont de persuader, convaincre, obtenir l'accord, fidéliser, développer le CA et les marges 	<ul style="list-style-type: none"> • Les enjeux et le périmètre sont beaucoup plus importants
<ul style="list-style-type: none"> • Les qualités fondamentales requises sont la persuasion, la conviction, le sens tactique 	<ul style="list-style-type: none"> • Des aptitudes supplémentaires sont nécessaires : endurance, recul, planification, préparation (stratégie), compétences managériales
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie et implication personnelle fortes 	<ul style="list-style-type: none"> • ... Mais aussi pilotage en mode projet (mobilisation et animation d'une équipe)
<ul style="list-style-type: none"> • Respect des étapes du cycle de vente 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer un cycle de négociation plus long
<ul style="list-style-type: none"> • Négociateur suppose de mobiliser des moyens au service de l'efficacité (temps, supports, outils) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les moyens mobilisés sont sensiblement plus importants

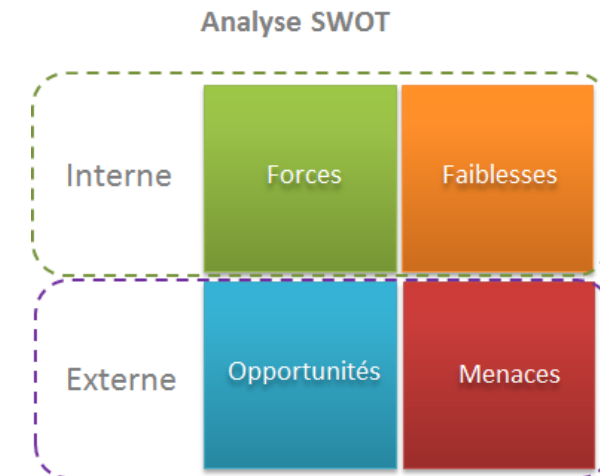
Les Spécificités de l'Approche « Grands Comptes »

✓ Négociation « Classique » vs Négociation « Grands Comptes » :

Négociation Classique	Négociation Grands Comptes
<ul style="list-style-type: none"> • ROI à court terme 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI à moyen ou long terme
<ul style="list-style-type: none"> • Approche ponctuelle (temps + espace) 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche globale (temps + espace)
<ul style="list-style-type: none"> • Approche site par site (décentralisée) 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche centralisée
<ul style="list-style-type: none"> • Échange transactionnel : <ul style="list-style-type: none"> • Centré sur la vente • Basé sur une dimension tactique • Contacts en face-à-face pendant l'acte de vente • Contacts auprès d'acheteurs (repérage du décideur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Échange relationnel : <ul style="list-style-type: none"> • Centré sur la valeur à long terme • Basé sur une dimension stratégique • Contacts continus • Contacts à tous les niveaux de l'organisation • Identification d'un processus de décision, de prescription, d'influence

Les Spécificités de l'Approche « Grands Comptes »

- ✓ Radiographier son Compte :
- Construire ses **SWOT**
 - Celui de son **entreprise**
 - Celui de ses **concurrents** (grâce au benchmarking)
 - Celui de son **prospect** ou client



Les Spécificités de l'Approche « Grands Comptes »

- ✓ Radiographier son Compte :
- À partir de ce **diagnostic**, le **KAM** (Key Account Manager), devra construire son **plan d'actions**, afin de :
 - **Conforter** ses atouts
 - **Endiguer** ses faiblesses
 - **Saisir** les opportunités
 - **Parer** aux risques



Les Spécificités de l'Approche « Grands Comptes »

- ✓ Pour Résumer :
- **Aborder** un « **Grand Compte** » (taille plus importante, enjeux plus conséquents, cycle de négociation plus long, périmètre plus large, interlocuteurs plus nombreux...) nécessite des **compétences spécifiques** telles que :
 - Du **recul**, de l'**endurance**, le sens de la **stratégie**, l'aptitude à **planifier**, un travail en mode **projet** et des **compétences** managériales
- Il convient d'établir une **stratégie spécifique** intégrant des paramètres liés à l'**importance** des **enjeux** et de mobiliser des **moyens** en conséquence
 - La matrice SWOT est un **outil marketing incontournable** pour établir un diagnostic externe et interne complet, **préalable** à la **construction** d'un **plan** d'actions **performant**





Mener une Négociation Pluri-interlocuteurs

- ✓ Avant la Négociation :
 - Si vous êtes **2 vendeurs** face à **plusieurs acheteurs**, il est indispensable de **prévoir** les **rôles** :
 - Observateur, orateur, technicien et son espace de **parole**
 - Si vous êtes **3** ou **4**, il sera encore **plus important** de **déterminer** les **rôles** et les **interventions** orales ou gestuelles de **chacun**
 - Prévoyez de vous **placer** si possible en **face** de votre **homologue acheteur**
 - **Evitez** toute **modification** pendant l'entretien **sans concertation** préalable



Mener une Négociation Pluri-interlocuteurs

- ✓ Avant la Négociation :
 - Bien **évaluer** les **zones à risques** contribue à la **réussite** de l'**accord**
 - N'oubliez pas que celui **qui achète** n'est **pas forcément** celui qui **décide**
 - **Entre** les **acheteurs**, les **intérêts** peuvent **diverger** et constituer des **conflits latents** qui peuvent jaillir pendant l'entretien
 - N'hésitez pas à **demander** à votre « **allié** », si vous en avez un, des **renseignements** sur les **personnes** que vous allez **rencontrer**
 - Cela peut **vous aider** à mieux **vous préparer**



Mener une Négociation Pluri-interlocuteurs

- ✓ Avant la Négociation :
 - Préparez une **grille** qui aura valeur de « **tableau de bord** », en remplissant les **cases** suivantes :
 - **Acteurs** ou **catégorie** d'acteurs
 - **Enjeux** (gains/perte à s'investir dans le projet)
 - **Position** (facilitant, confrontant, indifférent)
 - **Objectifs**
 - Source(s) de **pouvoir**
 - **Contraintes**/ressources (coût-délai-qualité)
 - **Rôle** joué dans ce collectif
 - Position en **stratégie** des alliés



Mener une Négociation Pluri-interlocuteurs

✓ Pendant la Négociation :

■ Identifiez **3 types d'acteurs**

- Les acteurs **facilitants**, qui cherchent à **soutenir** votre **action** dans le **projet**
 - Ces acteurs sont des **personnes ressources** pour l'équipe de **pilotage**, par les **aides** et **conseils** qu'ils prodiguent
- Les acteurs **indifférents**, qui se placent toujours **en retrait**, n'ont **pas d'avis** sur votre action mais ne l'**entravent pas**
 - Ces acteurs dans certains cas **constituent** une **force d'inertie gênante**, pour les **acteurs périphériques**, et **décourageante** pour l'équipe **pilote**
- Les acteurs **confrontants**, qui **critiquent** tout et tout le **monde**
 - Ce sont de véritables « **rôleurs professionnels** » et des « **poils à gratter** » du **projet**
 - Ils représentent pour ce dernier des **personnes exigeantes**, permettant de façon paradoxale dans un certain nombre de cas une **avancée décisive**



Mener une Négociation Pluri-interlocuteurs

- ✓ En cas de Situation Imprévue :
 - **Adaptez-vous !**
 - **Repérez** tout de suite le leader, le technicien, votre allié
 - Montrez-vous **positif**
 - **Observez** celui qui vous répond tout en faisant très attention à celui qui prend des notes car il peut jouer la mouche du coche
 - **Englobez** l'assistance du regard, chacun d'entre eux doit voir le vôtre plusieurs fois au cours de l'entretien, ne laissez personne de côté



Mener une Négociation Pluri-interlocuteurs

- ✓ En cas de Situation Imprévue :
 - Ne **laissez pas ton monter**, ni **acheteurs** vous emmener sur le « **champ de bataille** »
 - **Pas de riposte psychologique**, maintenez votre **cap** afin d'**atteindre** votre **but**
 - En cas de **tension** voire de conflit entre **2** de vos **interlocuteurs**, ne **prenez pas partie**, ne soyez **pas interventionniste**, ou alors en mode **médiation**



Mener une Négociation Pluri-interlocuteurs

- ✓ Après la Négociation :
 - **Respectez vos engagements**
 - Laissez **passer du temps** et **reprenez** à l'occasion **contact** avec votre **interlocuteur** principal pour lui **donner** des **informations utiles** (sans contrepartie immédiate) qui **lui serviront** à **progresser** et à se faire **valoir**
 - Ne l'**étouffez pas** par votre **assiduité**
 - Cela vous permettra d'établir une **relation durable**



Mener une Négociation Pluri-interlocuteurs

- ✓ Pour Résumer :
- Négociateur face à **plusieurs interlocuteurs** nécessite un **savoir-faire** et des **comportements adaptés**
- Cela passe par une **préparation stratégique accrue** intégrant une **collecte** d'informations plus **pointue**, prenant en compte notamment la **spécificité** des **interlocuteurs** rencontrés, mais aussi un **pilotage** en mode **projet**, un tableau de **suivi spécifique** et l'**anticipation** d'un possible **changement** de **stratégie**



Mener une Négociation Pluri-interlocuteurs

- ✓ Pour Résumer :
- Venir à plusieurs nécessite de **prévoir** la **répartition** des **rôles** et des **postures**
- Il convient également, **avant** l'entretien, d'**évaluer** les **zones** à **risques**, de réfléchir aux **intérêts respectifs** des participants et de se doter d'un **tableau de bord adapté**
- Il est important de **repérer** les acteurs **facilitants** (soutien), **indifférents** (force d'inertie) et **confrontants** (frein ou accélérateur du projet)
- En cas de **tension**, prendre du **recul** et si **intervention** il doit y avoir, la mener en mode « **médiation** »





Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

- ✓ Danger d'un « Grand Client » en Position de Force :
- Lorsqu'on laisse un **Grand Client** prendre **conscience** de sa **position** de **force** dans les relations **acheteur/vendeur**, les **conséquences** pourront être les suivantes :
- Le **client** va **accroître** son niveau d'**exigence** et **réclamer** de + en + **d'avantages**
- Il aura **tendance** à **considérer** tous ces **avantages** et **privilèges** qui lui sont consentis (s'ils ne sont pas valorisés) comme un **dû**
- Il peut **considérer** son **fournisseur** comme un **sous-traitant** et **dicter** ses **conditions** voire s'immiscer dans sa gestion
- L'**asymétrie** des **pouvoirs** entre le **client** (« donneur d'ordres ») et le **fournisseur** (« offreur » de produits et de services) va être **déséquilibrée** au point de **constituer** une réelle **menace** pour les **marges** du **fournisseur** qui peut s'en trouver affaibli



Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

- ✓ Jusqu'où aller dans les Concessions Accordées ?
- Même s'il est de **bon** ton de **considérer** que **tous** les **clients** sont **égaux**, il n'est **pas choquant** d'accorder à son plus **grand client** des **égards particuliers**
- Alors, **jusqu'où** aller ?
 - C'est une **question** de **seuil**, et c'est à chaque **responsable** commercial de se **fixer** ses **limites** et de s'y tenir



Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

- ✓ Jusqu'où aller dans les Concessions Accordées ?
- Pour **déterminer** le **juste niveau** de remises ou de concessions et par conséquent le seuil de **rupture**, le commercial peut utiliser le **SWOT**
 - Il pourra ainsi **considérer** d'un côté ses **Forces** et ses **Opportunités**, et de l'autre ses **Faiblesses** et ses **Risques**



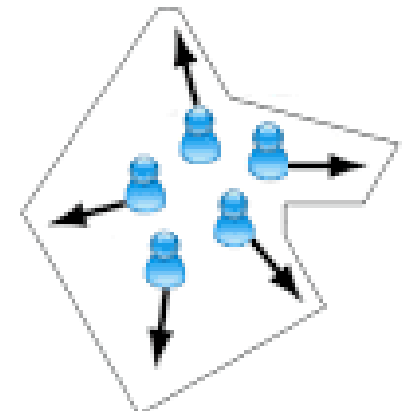
Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

- ✓ Comment ne pas Céder sur ses Marges ?
- Il ne faut **pas céder** à la **pression** d'**acheteurs** qui demandent une **décomposition** détaillée du **prix** (matière, main-d'oeuvre, conditionnement, transport)
 - C'est comme s'ils vous **demandaient** votre **marge** !
 - Leur **objectif** est de **repérer** les **surcoûts** et d'exiger une **rétrocession** de la **différence**...



Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

- ✓ Comment ne pas Céder sur ses Marges ?
- Il faut également **savoir** se « **séparer** » d'un **chiffre d'affaires** qui n'est **pas** en **rapport** direct avec son **cœur** de **métier** (prestations périphériques, par exemple le transport)
- Il est **possible** de **diversifier** ses **interlocuteurs** pour avoir des **appuis moins mobilisés** par le **prix**
 - Il s'agit pour cela de **bien comprendre** les **rôles** de tous les **acteurs directs** et **indirects**, puis d'imaginer les **objectifs** de **chacun**



Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

- ✓ Rôles des Acteurs Directs et Indirects :
 - Les **prescripteurs**
 - Ils **définissent** le besoin
 - Les **utilisateurs**
 - Ils sont souvent **consultés**
 - Les **conseillers**
 - ils ont un pouvoir d'**influence**
 - Les **négoceurs**
 - ils sont les **interlocuteurs privilégiés** des fournisseurs



Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

✓ Rôles des Acteurs Directs et Indirects :

- Les **juristes**

- Ils rédigent le **contrat**

- Les **financiers**

- Ils analysent l'**impact** de l'achat

- Le **décideur**

- Il exerce un rôle d'**arbitrage**



Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

✓ Rôles des Acteurs Directs et Indirects :

- Le **signataire**

- On ne le **rencontrera** peut-être **jamais**

- Les **influenceurs** indirects

- Les **concurrents**, les autres services du fournisseur, les clients de nos clients



Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

- ✓ Comment Fidéliser un Grand Client ?
 - Il s'agit ni plus ni moins pour un fournisseur de **se rendre incontournable** !
 - Par une **réalisation irréprochable** des produits ou services exécutés, par un strict **respect** voire un **dépassement** du **cahier des charges**
 - Par une **hyperréactivité**
 - Ainsi chaque **appel**, chaque **courrier**, chaque **demande** émanant d'un tel client devient de fait **prioritaire**
 - Par un **comportement** à la fois **rigoureux** et **flexible**, et ce dans une **juste proportion** car l'excès de rigueur (**rigidité**) et l'excès de flexibilité (**laxisme**) seront **préjudiciables**
 - En **capitalisant** sur ses **atouts**
 - Ainsi, l'un d'entre eux est la **parfaite connaissance** de son **client** (sa culture, son organisation, ses spécificités, ses usages...)



Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

✓ Comment Fidéliser un Grand Client ?

- En fondant ses **relations** sur de **multiples interlocuteurs** pour **s'appuyer** sur de véritables « **supporteurs** » qui exerceront en interne consciemment ou inconsciemment une **influence positive** sur le ou les décideurs
- Par un **comportement proactif**
 - En effet, la **réactivité** est **nécessaire** mais **insuffisante** dans un contexte aussi spécifique
- Par un **comportement novateur**, créatif, imaginatif
 - Il s'agit d'**inventer** de **nouveaux produits**, de nouveaux **services**, de nouveaux **développements**



Gérer un Rapport de Forces Déficitaire

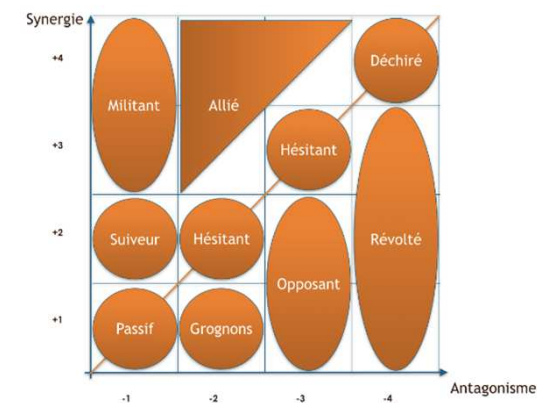
- ✓ Pour Résumer :
- Un « **Grand Client** » représente un **risque** de **dépendance**, qui peut se traduire par un niveau d'**exigence** conséquent, le fournisseur étant **considéré** comme **sous-traitant** !
 - Il est donc nécessaire de **réaliser** un **SWOT** et d'en **tirer** les **enseignements** pour définir sa stratégie
- Pour **défendre** ses **marges**, il est nécessaire, notamment :
 - De **résister** à la **pression**, de savoir se **séparer** de **chiffres** d'affaires **périphériques** si nécessaire, et de **diversifier** ses **interlocuteurs**
- Et pour **fidéliser** un Grand Client
 - **Respecter** à la lettre le **cahier** des **charges** et ses **engagements**
 - Être **hyper-réactif**
 - Capitaliser sur ses **atouts**
 - Être **pro-actif**, **imaginatif**, **novateur** et **facilitateur**





Carte des Alliés

- ✓ Pourquoi une Carte des Alliés ?
- Permet de **visualiser** les **positions** des **populations concernées** par le projet par rapport au **changement** et plus largement au projet
- La carte pointe les **alliés** sur lesquels il est **possible** de s'**appuyer** et les **opposants** qu'il faudra **convaincre**
- Elle **aide** à **construire** une **stratégie** pour chaque catégorie d'acteurs



Carte des Alliés

- ✓ Pourquoi une Carte des Alliés ?
- Elle se **construit** à un **moment donné**, par rapport à une **situation précise** et permet :
 - D'**appréhender** les **attitudes** des acteurs face aux **changements**, au **projet**, aux **messages** relayés...
 - De **saisir** les **évolutions** de **perception** (lorsqu'elle est répétée à plusieurs reprises)
 - D'**évaluer** des **actions** menées
 - De **recadrer** les actions de conduite du **changement**



Carte des Alliés

- ✓ Comment la Construire ?
- **Analyser** et **comprendre** la **carte** des alliés et les différents **positionnements** des **acteurs** présentés
- **Lister** les catégories de **personnes concernées** par votre projet
- **Recueillir** les **points** de **vue** des acteurs
 - Soit en réalisant une **série d'entretiens** (grille de questions pertinentes)
 - Les **questions** doivent **permettre** de **comprendre** leur **avis** sur le **projet**, les **outils**, les **messages** relayés, les **actions** menées...
 - Soit en **interviewant** une personne **ressource**



Carte des Alliés

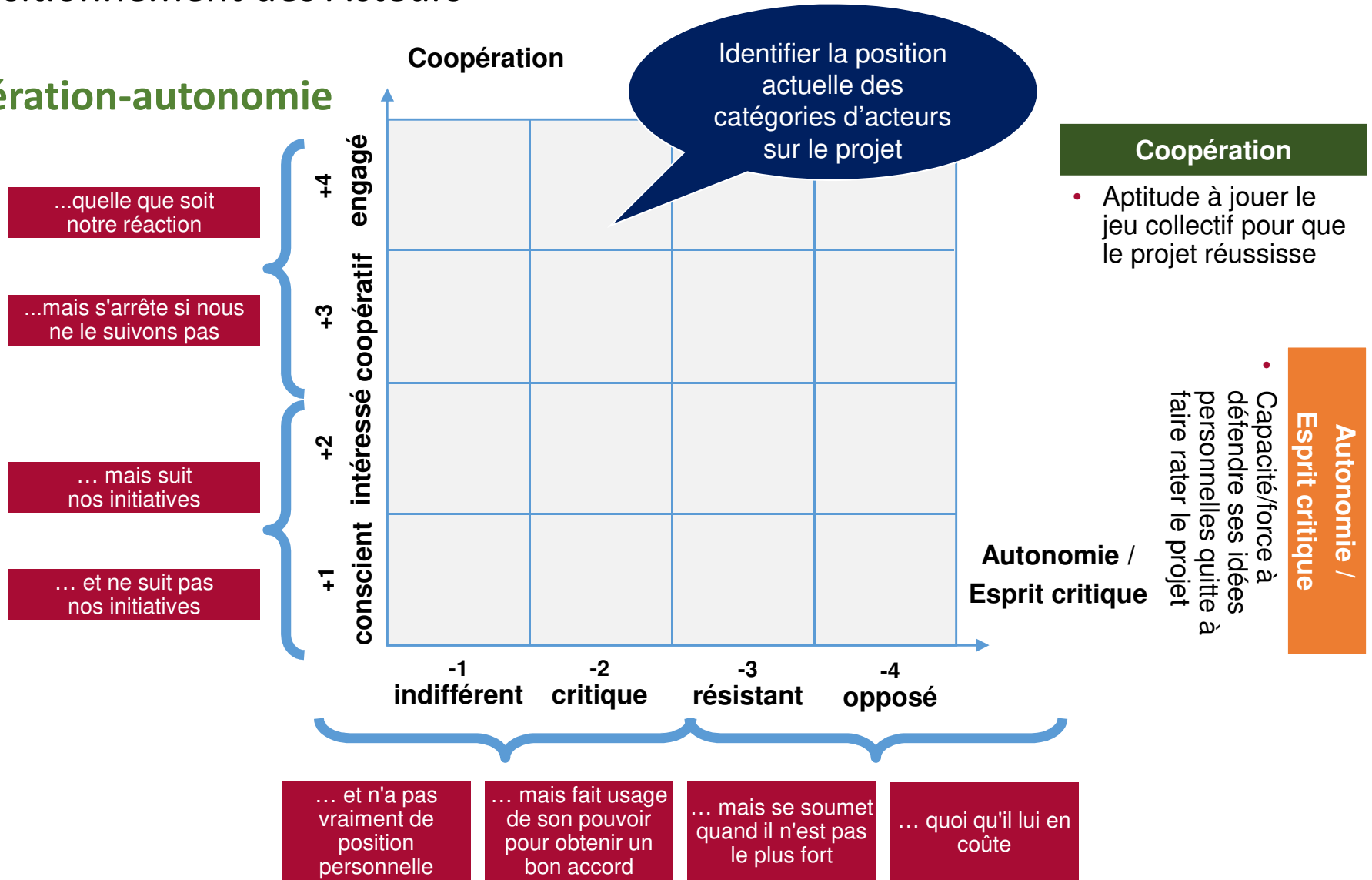
- ✓ Comment la Construire ?
 - La carte des alliés peut alors être un **support d'animation** de l'**entretien**
 - **Positionner** les catégories d'acteurs sur la **grille : synergie-antagonisme**
 - Il s'agit de **tracer le positionnement** « moyen » de la **catégorie d'acteurs** et en aucun cas de positionner les individus nominalement
 - Établir votre **stratégie de communication** au regard de votre **grille coopération-autonomie/esprit-critique**



Carte des Alliés

✓ Établir le Positionnement des Acteurs

■ Grille **coopération-autonomie**



Carte des Alliés

✓ Établir le Positionnement des Acteurs :

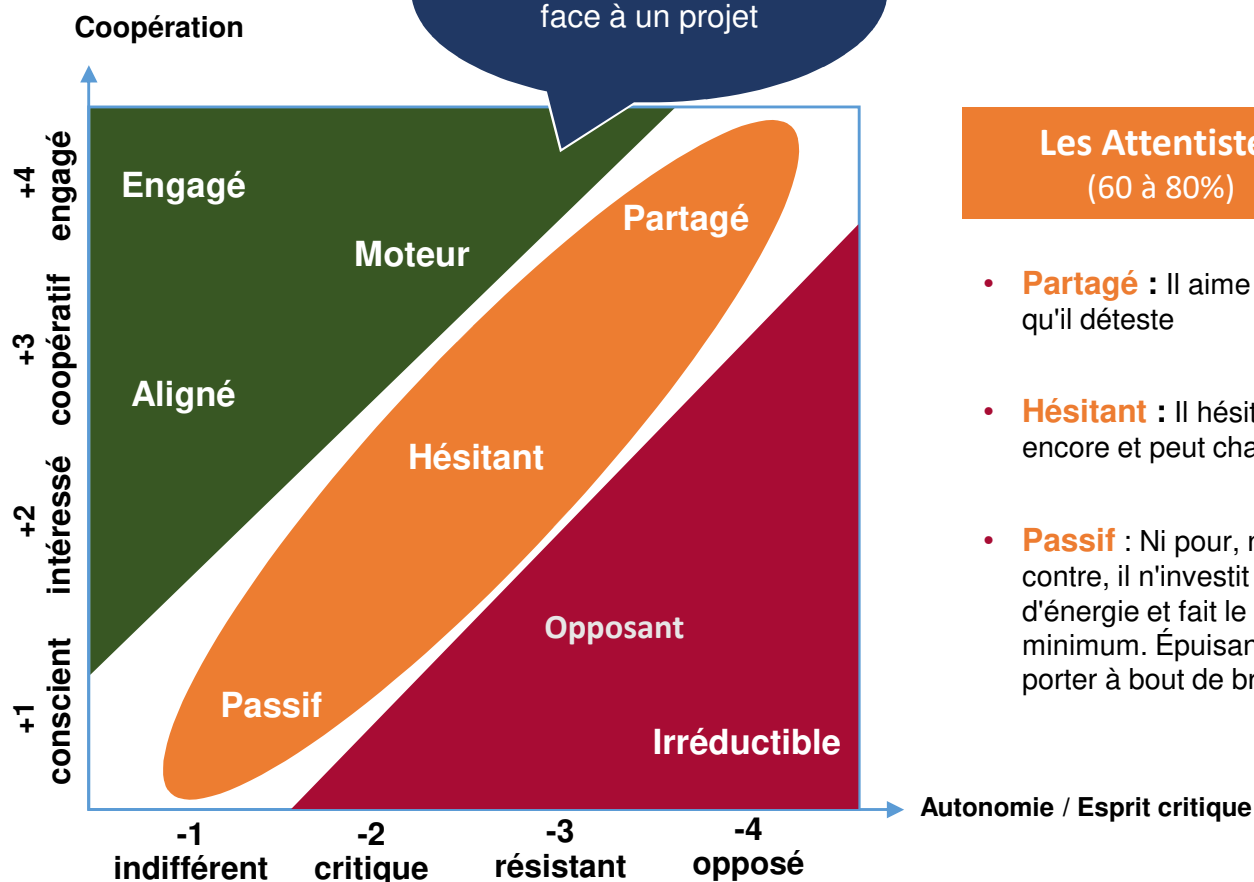
■ Identifier les profils des catégories d'acteurs

Voici toutes les attitudes possibles face à un projet

Les Dynamiques (10 à 20 %)

- **Engagé** : Épouse la cause et la soutient quoiqu'il en coûte. Très foncé et dangereux car ne vous prévient pas des difficultés
- **Moteur** : Il soutient tout en faisant preuve d'esprit critique : idéal
- **Aligné** : Agit et coopère sans se poser de questions

Les Réfractaires (10 à 20%)



Les Attentistes (60 à 80%)

- **Partagé** : Il aime autant qu'il déteste
- **Hésitant** : Il hésite encore et peut changer
- **Passif** : Ni pour, ni contre, il n'investit pas d'énergie et fait le minimum. Épuisant car à porter à bout de bras

- **Opposant** : Il cherche le rapport de force et ne cède que face à un pouvoir plus fort
- **Irréductible** : Il préfère casser que plier

Carte des Alliés

- ✓ Stratégie de Communication des Alliés :
- **Coopération** et **esprit critique coexistent** pour tous les projets
 - Le vrai **danger** n'est pas l'existence d'un esprit critique, c'est l'**absence** de **coopération** !
- Voici quelques **recommandations** pour communiquer auprès des différents **acteurs** en fonction de leur **attitude** vis à vis du **projet** :
 - Essayez de **comprendre** les **raisons** de ces **attitudes** pour les « **Réfractaires** »
 - Il est important pour cette **catégorie** et pour les « **Dynamiques** » de les **identifier nominativement** afin de pouvoir avoir des **actions personnalisées**



Carte des Alliés

- ✓ Stratégie de Communication des Alliés :
- La **réflexion** sur les **positionnements individuels** aide à **élaborer** les **actions** en fonction des **différentes personnes**
 - N'hésitez pas à **rencontrer directement** un « **Irréductible** » pour **présenter** la **partie de projet** qui peut l'**intéresser** et à lui **donner** des **informations régulièrement**
 - Pour les **Dynamiques** :
 - **Intéressez-les** et **impliquez-les** en leur proposant un **projet commun** en **reconnaissant** leurs **efforts**, les **acceptant** tels qu'ils sont, les **soutenant**, étant **exigeant** en retour
 - Pour ceux qui tendent vers les « **Engagés** », **appuyez-vous** sur eux, **sollicitez-les** car il sont toujours de **bonnes idées** et sont souvent très **documentés**
 - ✓ Soyez **vigilant** au fait qu'ils ne fassent pas **cavalier seul** et deviennent trop **incontrôlables** en voulant bien faire



Carte des Alliés

- ✓ Stratégie de Communication des Alliés :
- Pour les « **Attentistes** » :
 - Dans la **majorité** des **projets**, les personnes attentistes ont **+ ou -** d'esprit **critique**
 - Si vous souhaitez en **convaincre** quelques-uns, des **enjeux** et de la **nécessité** de leur **implication**, vous **communiquerez** vis à vis d'eux de **façon collective**
 - Il s'agit d'avoir une **approche pédagogique** en expliquant les **enjeux** et les **bénéfices** de l'outil et en **répondant** à leurs **craintes**



Carte des Alliés

- ✓ Stratégie de Communication des Alliés :
- Pour les « **Réfractaires** » :
 - Selon leur **niveau** de « **pugnacité** » et leur **pouvoir** de « **nuisance** », vous pouvez **décider** ou non de les **impliquer** dans vos **groupes de travail**
 - Si leur **influence** est **évidente** au sein de l'établissement, ayez une **démarche personnalisée** en allant leur **présenter** le **projet** et surtout les **intérêts** qu'ils peuvent y avoir à titre **personnel**
 - Si vous pensez qu'ils sont critiques, mais peuvent être **force de proposition**, **impliquez-les**, dans vos groupes de travail et **assurez-vous** d'avoir un **animateur** qui sache **canaliser** les fortes **personnalités**



Carte des Alliés

- ✓ Facteurs Clés de Succès de la Stratégie des Alliés :
 - Ne **pas limiter** les **acteurs clés** aux acteurs du projet et aux **décisionnaires**
 - **Juger** les **acteurs clés** sur leurs **actions** plus que sur leur discours
 - **Cibler** les actions en **fonction** des **enjeux** du projet
 - **Suivre l'évolution** des acteurs clés et mettre **à jour plan d'action** tout au long du projet
 - **Maintenir** la **confidentialité** des **informations** et de la **carte** en elle-même



Carte des Alliés

- ✓ Facteurs Clés de Succès de la Stratégie des Alliés :
 - **Développer** des **contacts** réguliers
 - **Téléphoner** ou **rencontrer** de manière **fréquente** et **informelle** ses proches **alliés**
 - **Valoriser** ses alliés
 - Les **informer**, les **consulter**, les **aider**, aller au **devant** de leurs **besoins...**
 - Développer un **partenariat étroit**
 - Mettre en **contact** les gens **entre eux**, faciliter les **coopérations transverses**
 - Aller dans les **services**
 - Avoir une **connaissance parfaite** de tout ce qui se **fait**, des **difficultés rencontrées** par chacun, des **travaux** en cours
 - Développez une **capacité** à entrer en **contact** de façon **informelle** avec vos alliés



Carte des Alliés

- ✓ Facteurs Clés de Succès de la Stratégie des Alliés :
- La carte des alliés est un **outil** qu'il est **important** de **formaliser**

POUR

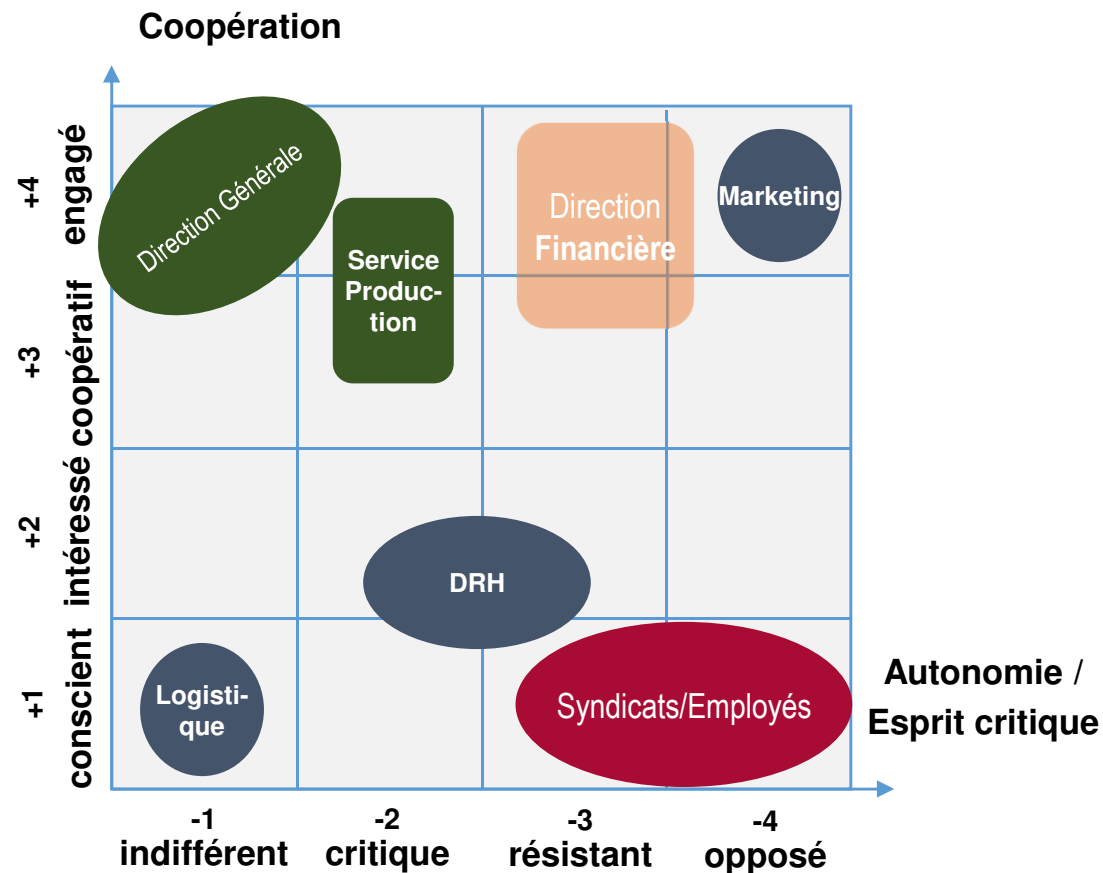
- ... garantir la vision partagée la position des acteurs clés avec la direction de projet
- ... s'assurer de l'exhaustivité du positionnement des acteurs clés
- ... permettre l'évolution du plan de gestion des acteurs clés dans le temps
- ... profiter du retour d'expérience sur les actions menées et l'évolution de la position des acteurs

CONTRE

- ... que le chef de projet commercial agisse uniquement sur les acteurs avec lesquels il a l'habitude de travailler
- ... d'agir uniquement sur les acteurs dévoués ou irréductibles qui sont plus visibles
- ... une vague d'actions en début de projet, puis plus rien

Carte des Alliés

- ✓ Carte des Alliés - exemple
- Outil qu'il est **important** de **formaliser**
 - e.g. Projet **externalisation**





The end