

Université de Tlemcen : Institut des Sciences et Technologie Appliquées.

Licence 2 : Technologie des Industries Laitières et Fromagères.

Année Universitaire : 2019 / 2020. Semestre : 2.

Module : Planification et analyse de la production en entreprise (Mme. Borsali.N)

Gestion des données technique :

• **Gestion des stocks :**

1. Définition des stocks : Un stock est une quantité de biens ou d'articles mis en réserve pour une utilisation future. Il est utilisé soit pour faciliter ou assurer la continuité de la production, soit pour satisfaire une demande intérieure formulée par l'un des services de l'entreprise (stocks de matières premières, fournitures, produits intermédiaires, stocks de produits finis...). Les stocks sont donc utiles et nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise (il est difficile d'imaginer une entreprise n'acheter que la quantité dont elle a besoin pour une certaine commande.... Ex : un constructeur automobile qui ne fait l'achat de pneus qu'au moment de la conception d'un stock limité de voitures...). Par contre, il est nécessaire de souligner que le stock est une ressource inutilisée pendant un moment et qui devient donc encombrante, risque de se périmé (cas des produits frais, fruits, légumes...). Tout ceci nous mène à nous poser la question de comment concilier tous ces paramètres ? du moment que les stocks sont utiles, il faut donc savoir les gérer. Ce qui nous mène à étudier la gestion de stock.
2. Gestion des stocks : elle consiste principalement à répondre à la question de : quand et combien commander ? Il faut tout d'abord se fixer des objectifs en relation avec la planification de la production. Son but est de minimiser les coûts liés à l'acquisition et à la possession de différents stocks dans le respect de nombreuses contraintes opérationnelles. Le tableau ci-dessous résume les différents aspects de la gestion de stock comme suit :

Activités	Objectifs	Contraintes
- rechercher, organiser et traiter l'information sur les articles en stocks ; -déterminer les quantités à commander, quand commander ; - déterminer les stocks de sécurité ; - organiser et contrôler l'entreposage ;	- minimiser les coûts de maintien en inventaire ; - minimiser les coûts de pénurie ; - minimiser les coûts de commande ;	- prévision de la demande et planification de la production ; - capacité de production ; - délais de livraison - personnel disponible ; - infrastructure en place

- **Management visuel** : contribue à la communication et à l'image de la marque l'entreprise, elle a pour objectif de définir, à l'aide d'outils visuels, un environnement de travail ayant les qualités suivantes :
 - Être plus près possible de l'opérateur
 - Faciliter la réactivité et donc être une aide à la prise de décision
 - Faciliter et simplifier la définition des objectifs

4 grandes questions pour le management visuel :

1. Comment ? création d'un tableau d'affichage :
 - Ecriture de données
 - Utilisation de dessins : graphiques (courbes)
 2. Que doit-on voir ? les indicateurs majeurs de production :
 - Objectifs de production
 - Résultats de production
 3. Pourquoi ?
 - Accessibilité permanente et aisée.
 - Support de dialogue pour le personnel concerné
 - Développer la communication, informer l'ensemble des :
 - ✚ Opérateurs
 - ✚ Responsables d'unité
 - ✚ Visiteurs
 - Motiver :
 - Développer l'esprit d'équipe : objectif au poste et à la journée
 - Rendre visible la contribution de chacun
 4. Qui :
 - Qui affiche ? l'opérateur et le superviseur sont responsables de la mise à jour de l'affichage.
 - Qu'est ce qui est affiché ? les informations les plus représentatives qui permettent de faire une synthèse rapide de la production.
 - Comment est-ce affiché ? chaque information doit être à sa place selon : la période de l'information et la machine concernée.
- **Gestion d'atelier** : Avec la démocratisation de la gestion par projet et l'implication grandissante des collaborateurs dans le traitement de problématiques, de nombreux managers sont amenés à organiser et animer un atelier de travail (appelé aussi workshop).
 1. Définition du workshop: Il s'agit d'une rencontre/réunion où différents participants mènent collectivement un travail pratique sur un sujet. Chacun apporte son expertise, son expérience, son point de vue, qu'il partage avec l'ensemble du groupe.

Un animateur est désigné. Son rôle est d'encourager chaque personne à s'exprimer. Il stimule les débats, réfrène les plus bavards, reformule pour relancer les discussions.

Le groupe est responsable des productions issues de la séance. Il peut être amené à présenter la synthèse des travaux à travers un porte-parole.

2. Pourquoi un atelier de travail ?

Les objectifs sont nombreux. En voici néanmoins quelques-uns :

- Former : objectif pédagogique en faisant pratiquer les participants,
- Solutionner un problème : en s'appuyant sur l'expertise collective,
- Trouver des idées : en profitant de la capacité créative du groupe,
- Informer/rassurer : avec des mises en situation dans le cadre d'une conduite du changement .

3. Avantages et bénéfices :

- Consensus : la dynamique collective favorise le développement de la coopération intra-groupe et l'obtention d'un consensus au sein des équipes - ou des départements - qui ne partagent pas les mêmes intérêts.
- Apprentissage : ils sont facilités par la pratique et la confrontation des expériences. Chacun apprend de l'autre. Les mises en situation donnent lieu à une meilleure mémorisation. L'individu retient mieux en étant acteur et non simple spectateur.
- Information : la communication est facilitée grâce à un message appuyé par une mise en pratique concrète.
- Motivation : rendre les femmes et les hommes acteurs au sein d'une réunion les implique au plus haut point.
- Créativité : le travail en commun génère un foisonnement d'idées. Très utile pour trouver une solution innovante, mais également afin d'explorer toutes les facettes d'un sujet ou d'un problème.

4. Inconvénients et limites

- Coût : la mobilisation de participants représente un investissement non négligeable.
- Disponibilité des participants : pas toujours aisé d'obtenir la participation de collaborateurs clés à cause de leur charge de travail.
- Effets de groupes néfastes : certains individus ont du mal à exprimer et développer leurs idées devant les autres.

➤ **Outils de résolution de problème (diagramme cause-effet, diagramme des affinités, Pareto, ...)** :

1. Diagramme d'Ishikawa = diagramme cause-effet :

A. Qu'est-ce que c'est ? outil permettant l'identification des causes d'un problème. On a une vision globale des causes génératrices d'un problème avec une représentation structurée de l'ensemble des causes qui produisent un effet. Il y a une relation

hiérarchique entre les causes et on est en mesure d'identifier les racines des causes d'un problème. Le diagramme d'Ishikawa (ou diagramme en arête de poisson, diagramme cause-effet ou 5M) permet de limiter l'oubli des causes et de fournir des éléments pour l'étude des solutions. Cette méthode permet d'agir sur les causes pour corriger des défauts et donner des solutions en employant des actions correctives.

B. Règles d'or :

- Groupe de travail : avant de commencer, il faut former un groupe de travail pluridisciplinaire et chaque membre doit y participer.
- Brainstorming : il est recommandé de pratiquer auparavant un brainstorming pour trouver toutes les causes au problème. Donc chaque membre du groupe peut librement exprimer ses opinions.
- Démarche : par la suite il faut identifier les causes principalement responsables du problème et les classer selon leur relation par rapport au problème posé.

C. Déroulement du diagramme d'Ishikawa :

Etape 1 : définir clairement le problème :

- Placer une flèche horizontale, pointée vers le problème.

Etape 2 : classer les causes recherchées en grandes familles :

- Matière : matière première, fourniture, pièces, ensemble, qualité, ...
- Matériel : machines, outils, équipement, maintenance, ... recense les causes qui ont pour origine les supports techniques et les produits utilisés.
- Mains d'œuvre : directe, indirecte, motivation, formation, absentéisme, expérience, problème de compétence, ...
- Milieu : environnement physique, lumière, bruit, poussière, localisation, aménagement, température, législation, ...
- Méthode : instructions, manuels, procédures, modes opératoires utilisés, ...
- On peut ajouter aux 5M deux critères supplémentaires (Management et Moyens financiers) pour obtenir les 7M.

Etape 3 : flèches secondaires :

- Ces flèches secondaires correspondent au nombre de familles de causes identifiées. Il faut les raccorder à la flèche horizontale. Chaque flèche identifie une des familles de causes potentielles.

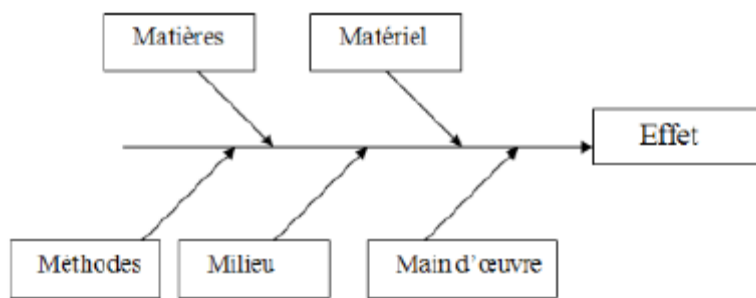
Etape 4 : mini flèches :

- Les causes rattachées à chacune des familles sont inscrites sur des mini flèches. Il faut avoir toutes les causes potentielles.

Etape 5 : finalisation :

- Il faut chercher parmi les causes potentielles les causes réelles du problème. Il faut agir dessus, les corriger en proposant des solutions.

Exemple :



2. Diagramme des affinités :

Parfois appelé « tableau des affinités » est un outil utilisé pour organiser des idées, des opinions et des questions et les assembler en catégories en fonction de leurs relations naturelles. Les équipes responsables de l'amélioration peuvent ensuite analyser ces catégories et déterminer la façon dont elles influent sur le flux du travail et les processus. On peut utiliser un diagramme d'affinités pour faire participer chaque membre de l'équipe, encourager la collaboration et améliorer la capacité de l'équipe de résoudre des problèmes complexes. Par exemple, les équipes peuvent utiliser les catégories établies lors de l'élaboration du diagramme des affinités pour rédiger l'énoncé du problème (ou de l'occasion) qui se présente à l'équipe. Il est particulièrement utile lorsque les équipes sont interdisciplinaires ou composées de personnes venant de services divers.

- Comment utiliser le diagramme des affinités ?
 - 1) Demandez à chaque membre de l'équipe de noter ses idées, suggestions et opinions sur des papillons repositionnables (une seule idée/opinion par papillon repositionnable); chacun devrait produire au moins cinq papillons repositionnables.
 - 2) Affichez tous les papillons repositionnables sur un mur.
 - 3) Demandez à tous les membres de l'équipe de se placer devant le mur et de chercher en silence les idées/ suggestions/ opinions qui semblent être reliées.
 - 4) Demandez à tous les membres de l'équipe de regrouper les papillons repositionnables qui sont reliés.
 - 5) Demandez à un membre de l'équipe d'écrire le titre de chaque catégorie sur des papillons repositionnables de couleur différente, ce sera le titre du diagramme des affinités de l'équipe.
- De quoi a-t-on besoin pour créer un diagramme des affinités ?

Matériel
 Deux blocs de papillons repositionnables de couleurs différentes (une couleur pour les idées/ suggestions/opinions, l'autre pour les titres des catégories).
 Un marqueur par coéquipier

Durée
 Prévoir une dizaine de minutes pour l'étape 1.
 Les étapes 2 à 4 peuvent prendre 15 à 20 minutes, tandis que l'étape 5 nécessitera entre cinq et 10 minutes.

Cadre
 Il faut une salle de conférence claire et bien aérée pour le diagramme des affinités. Le mur doit être dégagé pour que le groupe puisse s'y rassembler.

- Quels sont les tuyaux et conseils pouvant faciliter l'établissement d'un diagramme des affinités ?
 - Les diagrammes d'affinités doivent être considérés comme l'occasion de partager des idées sans être exposé aux critiques. Les membres de l'équipe ne devraient pas se laisser influencer par le point de vue de leurs coéquipiers. Le silence qui entoure l'établissement du diagramme des affinités facilite l'échange d'idées dans un cadre inclusif, amical et tolérant.
 - Si un membre de l'équipe n'aime pas l'endroit où est placé le papillon repositionnable ou une idée, on devrait l'encourager à le mettre ailleurs. Si plusieurs groupes ont émis la même idée, le facilitateur peut proposer de noter cette idée sur autant de papillons repositionnables que nécessaires.

3. Pareto :

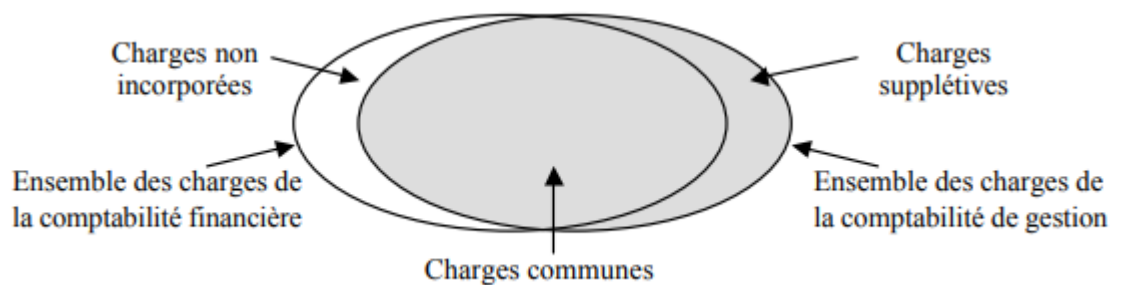
- Wilfredo Pareto a montré que dans une large majorité des situations, un petit nombre de facteurs a une influence majeure sur les résultats. C'est la loi dite Pareto des 80-20 ou 20% des facteurs expliquent 80% des résultats. Cette répartition inégale se retrouve souvent et permet de distinguer les problèmes importants de ceux qui sont le moins.
- Cette priorisation des problèmes a pour but de choisir les actions prioritaires à effectuer et donc de concentrer son attention sur les phénomènes importants à résoudre.
- L'analyse et la présentation graphique « Courbe de Pareto » est un outil puissant mis à la disposition du dirigeant pour lui permettre, à partir de données numériques, d'obtenir une image de l'importance relative aux différents phénomènes.
- Elle est utilisée dans les domaines suivants : marketing, production, contrôle de qualité, maintenance, gestion de stock, ...
- L'outil Pareto permet de représenter l'importance relative de différents phénomènes lorsqu'on dispose des données quantitatives. Il prend la forme d'un graphe qui aide le travail d'analyse, en déterminant, l'importance relative aux différents faits et en établissant des ordres de priorités sur les causes.
- Sa méthodologie suit six (6) étapes comme suit :
 - 1) Lister les problèmes
 - 2) Quantifier l'importance de chacun
 - 3) Classer les problèmes dans l'ordre décroissant
 - 4) Calculer le total et déterminer le pourcentage de chaque donnée par rapport à ce total
 - 5) Représentation graphique
 - 6) Interprétation de la courbe.

4. Gestion des données commerciales :

- **Notion de comptabilité de gestion :**

- 1) **Articulation avec la comptabilité générale :** Contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique n'est soumise à aucune obligation légale. En effet, l'information fournie n'est utilisée qu'à l'intérieur de l'entreprise et peut donc être adaptée aux besoins spécifiques de chaque organisation : les besoins d'informations de

gestion ne sont pas les mêmes dans une entreprise de service, que dans l'industrie lourde ou la grande distribution Ainsi, même si l'essentiel des informations traitées par la comptabilité de gestion proviennent de la comptabilité générale, il est possible de retraiter quelque peu ces données afin d'améliorer la pertinence des calculs de coûts. De cette façon, certaines charges de la comptabilité générale ne sont pas reprises en comptabilité de gestion : on parle de « charges non incorporées ». Exemple : charges exceptionnelles. Inversement, certaines charges fictives non enregistrées en comptabilité financière peuvent être incluses dans le calcul des coûts : on parle de « charges supplétives » Exemples : rémunération des capitaux propres, rémunération du travail de l'exploitant individuel.



Ces informations devront par ailleurs être complétées par des données quantitatives qui seront obtenues grâce à un système de collecte d'information spécifique :

- quantités produites,
- heures travaillées par les ouvriers,
- heures de marche des machines,
- taux de perte ou de rebuts,
- niveau d'activité,
- etc ...

- **Analyse des charges :**

Afin de pouvoir calculer des coûts, il faut tout d'abord analyser les charges.

Vocabulaire : Attention à ne pas confondre prix, coût et charge :

- un prix est le résultat d'une transaction avec une personne extérieure à l'entreprise
- une charge est une consommation de ressources par l'entreprise
- un coût est une accumulation de charges sur un produit ou un service.

On distingue les charges directes des charges indirectes et les charges fixes des charges variables.

- ✓ Charges directes et indirectes Une charge directe est une charge qui peut être affectée sans ambiguïté au coût d'un produit (matières premières, salaire d'un ouvrier ne travaillant que sur un produit etc ...). Une charge indirecte nécessite un calcul préalable pour être répartie entre plusieurs produits (loyer d'un atelier dans lequel plusieurs produits sont fabriqués).

Attention : les charges ne sont pas directes ou indirectes dans l'absolu mais par rapport à un produit. Ainsi, l'amortissement d'une machine qui fabrique plusieurs types d'ordinateurs est une charge indirecte par rapport au coût d'un modèle d'ordinateur mais elle devient une charge directe pour calculer le résultat de l'activité micro-informatique.

De plus, le caractère direct ou indirect d'une charge dépend également des moyens de suivi qui sont mis en œuvre. Ainsi, le salaire d'un ouvrier qui fabrique plusieurs modèles peut être traité comme une charge directe lorsque le temps passé sur chaque modèle est consigné sur un ordre de fabrication. Sinon, il s'agit d'une charge indirecte.

- ✓ Charges fixes et variables Les charges fixes restent constantes quel que soit le volume d'activité de l'entreprise (loyer, amortissement, services administratifs). Les charges variables sont fonction de l'activité de l'entreprise (matières premières, énergie, ...).

La distinction entre charges fixes et variables repose sur des hypothèses simplificatrices.

Dans la réalité, la distinction n'est pas toujours aisée : certaines charges comprennent une partie fixe et une partie variable (rémunération de la force de vente par exemple). De plus, les charges variables ne sont pas exactement proportionnelles au volume d'activité (existence d'économie d'échelle) et les charges fixes ne sont fixes que pour une variation limitée du volume d'activité (en fait, elles varient par paliers en fonction des investissements nécessaires).

Exemple de charges :

Charges :	Variables	Fixes
Directes	Matières premières Certains frais de personnel	Amortissement des machines spécifiques Certains frais de personnel
Indirectes	Consommables Energie	Frais administratifs

- **Typologie des coûts :**

On peut classer les coûts selon plusieurs typologies :

- selon le stade d'élaboration du produit (coût d'achat / de production / de revient)
- selon le moment de calcul du coût (coût constaté / préétabli)
- selon la nature des charges prises en compte dans le coût (coût complet / partiel)
 - Selon le stade d'élaboration du produit (hiérarchie des coûts) On peut résumer cette typologie comme suit :

Stade d'élaboration du produit	Coût
Entrée dans les entrepôts de l'entreprise	Coût d'achat
Sortie de chaîne de production	Coût de production
Arrivée chez le client	Coût de revient

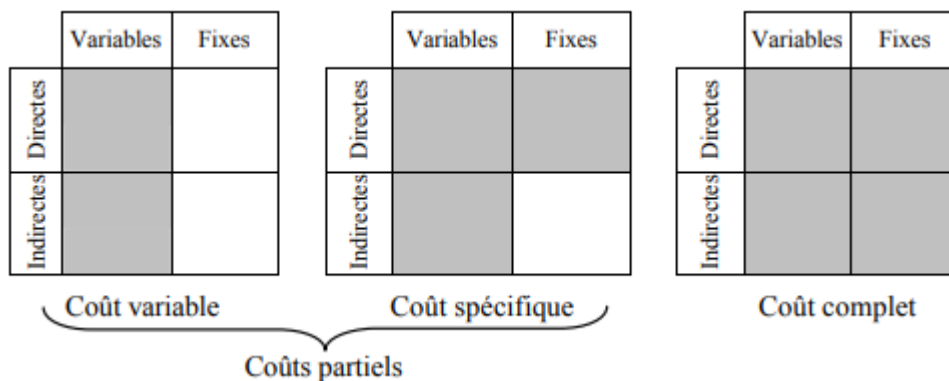
Ces coûts sont reliés les uns aux autres de la façon suivante (on parle de « hiérarchie » des coûts) :

- Coût d'achat = prix d'achat + frais accessoires (transport, service approvisionnement, ...)
- Coût de production = coût d'achat + coût de fabrication (main d'œuvre, machines, ...)

- Coût de revient = coût de production + coût hors production (distribution, publicité, administratif)

Vocabulaire : Seule la différence entre le prix de vente et le coût de revient porte le nom de « résultat ». Dans tous les autres cas on parle de « marge ».

- Selon le moment de calcul du coût On distingue :
 - les coûts constatés, calculés à partir des charges réelles
 - et les coûts préétablis, calculés à partir d'estimations ou d'hypothèses.
- Selon la nature des charges prises en compte En reprenant la typologie des charges étudiées au paragraphe précédent, on peut calculer plusieurs types de coûts. Le coût qui prend en compte toutes les charges est appelé « coût complet » alors que les coûts qui ne prennent en compte que certaines charges sont appelées « coûts partiels ».



Il est ainsi possible de calculer une multitude de coûts pour le même produit. Il faut donc choisir celui qui permet de répondre de façon pertinente à la question posée :

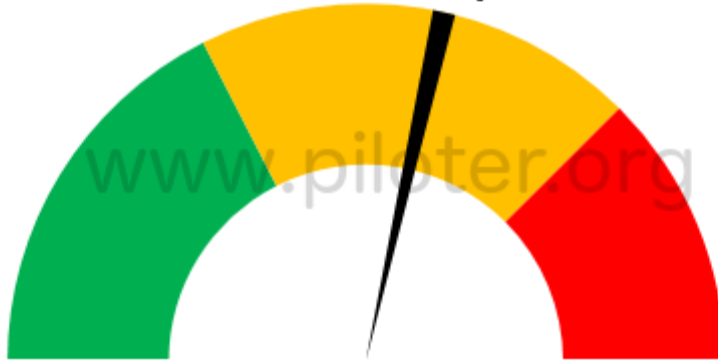
- le coût complet permet de valoriser les stocks au bilan comptable ou d'établir des devis
- le coût variable permet de décider d'accepter ou non une commande exceptionnelle
- le coût spécifique permet de décider du maintien d'une ligne de production.

Mots clés : charges, coût, charges non incorporables, charges supplétives, charges fixes, charges variables, charges directes, charges indirectes, coût d'achat, coût de production, coût de revient, coût constaté, coût préétabli, coût partiel, coût complet.

• **Définition et finalités des indicateurs de performance :**

- Définition générale : Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.
- Définition spécifique : Un indicateur de performance KPI (Key Indicator Performance) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Un indicateur de performance ne laisse jamais le décideur indifférent. Lorsque le décideur n'agit pas c'est en toute conscience.

Indicateur Tachymètre



(c) Eyrolles www.piloter.org

De nombreuses entreprises mettent en place des indicateurs de performance à tous les échelons. On distingue les indicateurs financiers, les indicateurs organisationnels, les indicateurs commerciaux et les indicateurs RSE. À quoi servent-ils ? Quelle est leur finalité ?

- Les indicateurs de performance financière :
Le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement ou de trésorerie, le cycle d'exploitation des produits, les délais de règlement clients et fournisseurs sont autant d'indicateurs financiers permettant d'analyser la santé réelle d'une entreprise. Ces KPI permettent aussi de comparer deux entreprises appartenant à un même secteur d'activité et d'identifier la pertinence d'un rapprochement (fusion-acquisition ou joint-venture) en termes de croissance externe.
- Les indicateurs de performance organisationnelle :
Les indicateurs organisationnels concernent plus particulièrement les ressources humaines de l'entreprise, et sa productivité globale. Ils détaillent le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, les coûts de production ou de sous-traitance, la capacité de production utilisée ou inutilisée et la contribution à la marge, entre autres. Les indicateurs organisationnels servent ainsi à identifier les marges de progression à l'intérieur des services de l'entreprise.
- Les indicateurs de performance commerciale :
Lorsqu'une entreprise souhaite déterminer quelles sont ses activités les plus rentables qui participent à sa croissance interne, elle instaure des indicateurs commerciaux détaillant l'origine de son chiffre d'affaires. Les indicateurs commerciaux ont pour objet de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production ou chaque site, l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché réalisée par l'entreprise dans un secteur donné au travers d'une étude de la concurrence.
- Les indicateurs de responsabilité sociétale de l'entreprise :
Les consommateurs sont de plus en plus concernés par l'impact social et environnemental des produits qu'ils affectionnent. Afin de prendre en compte cette évolution, les entreprises cherchent à créer des indicateurs de responsabilité sociétale, appelés couramment indicateurs RSE. Ces derniers valorisent d'une part les entreprises ayant des modes de production respectueux de l'environnement et de leurs salariés, et permettent d'autre

part de réaliser des économies de long terme en matière de consommation d'eau, d'énergie et de matières premières.

- **Définition et finalités d'un tableau de bord :**

Un tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques. Il est composé d'un support d'information et de la documentation qui permet de l'exploiter.

- Le tableau de bord est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions, pour :
 - Piloter : le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite (un service, une direction...). Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.
 - Animer : la mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. À travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel.
 - Organiser : par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.
- Le tableau de bord est :
 - Un outil d'aide à la réflexion : c'est un support d'information nécessaire pour prendre des décisions qui vont orienter l'action. Il ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions dans une dynamique de diagnostic.
 - Un outil qui offre la capacité de se distancier des événements vécus de manière réactionnelle (« que faut-il faire ? »). Il développe au contraire une compréhension plus globale du fonctionnement du système (« que se passe-t-il ? »), notamment par la capacité à mettre en relation des composantes individuelles (ex. : « l'augmentation des flux de demandes sur les nouvelles prestations, alliée à une trop grande spécialisation des compétences, entraîne un engorgement des services qui se traduit par une augmentation du stock d'encours »).
- Le tableau de bord n'est pas :
 - Un outil de sanction : le tableau de bord ne doit pas être un instrument répressif au service du management. Les dimensions de dialogue et de partage des réflexions constituent le socle incontournable de l'outil tableau de bord. Pris dans un sens répressif, le tableau de bord ouvre la voie à des pratiques perverses (contestations, « bidouillages » ...) qui laisseront des traces indélébiles ! ...

- Un outil figé : une entreprise, une direction, un service, sont des systèmes ouverts et vivants ; le tableau de bord doit donc pouvoir évoluer. La pertinence des indicateurs et des informations induites est intimement liée au contexte. Il n'est donc pas question de concevoir un tableau de bord stable jusqu'à la retraite de son concepteur ! Il faut au contraire veiller aux phénomènes d'évolution, pour évaluer la nécessité d'adapter le tableau de bord aux conditions du nouvel environnement.
- Un outil neutre : le tableau de bord est une représentation réduite d'un niveau de réalité perçu par son concepteur. Les indicateurs reflètent les choix du responsable, en fonction de ses domaines et degrés de préoccupations à un instant donné, mais aussi de sa personnalité. Il ne peut y avoir de tableau de bord totalement rationnel !

Bon courage.