

Management de Projet



Sommaire

- Les tâches du manager
- L'Organisation
- La Délégation
- La Communication
- Les Qualités du Manager



Sommaire

- Les tâches du manager
- L'Organisation
- La Délégation
- La Communication
- Les Qualités du Manager



Domaine de Management

- Avant de définir les tâches, il me semble utile de classer les différents domaines entrant dans le cadre du management d'une équipe.
- Le domaine central, c'est la définition des **objectifs**. Il faut savoir les définir de façon qualitative et quantitative d'un point de vue qualité, délai et coût. Ce management aura aussi pour mission d'établir des priorités .
- Le management des **affaires**, c'est toute la mise en oeuvre permettant l'atteinte des objectifs, en particulier la gestion des projets et l'organisation des travaux récurrents.

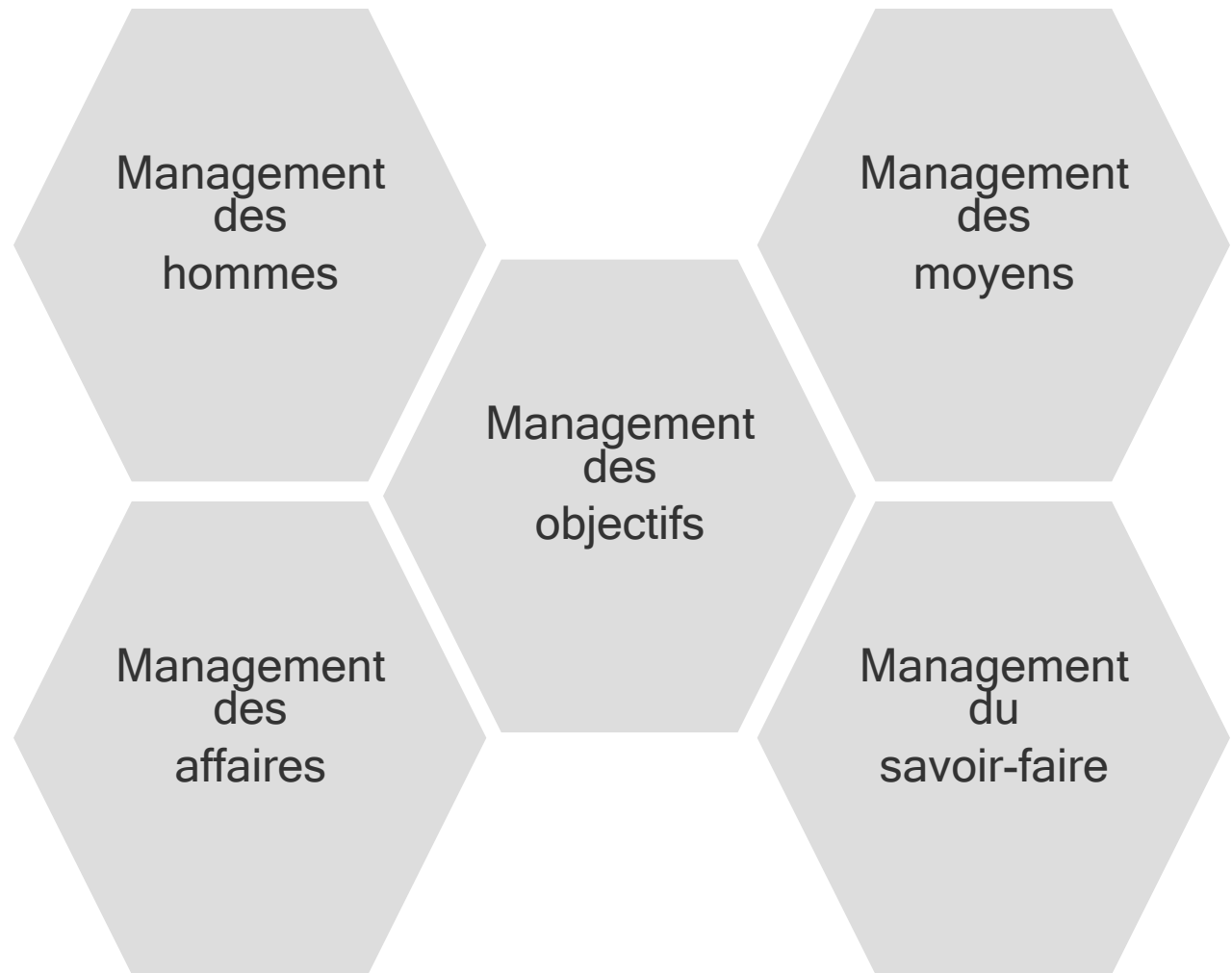


Domaine de Management

- Le travail sera réalisé par les **hommes** qui utiliseront des **moyens** matériels. C'est bien sûr, le management des hommes qui sera le plus important.
- L'efficacité consistera à faire en sorte que les hommes et les moyens matériels soient toujours au meilleur niveau de performance: c'est le management du **savoir-faire**, ciment de la qualité de l'équipe.



Domaine de Management

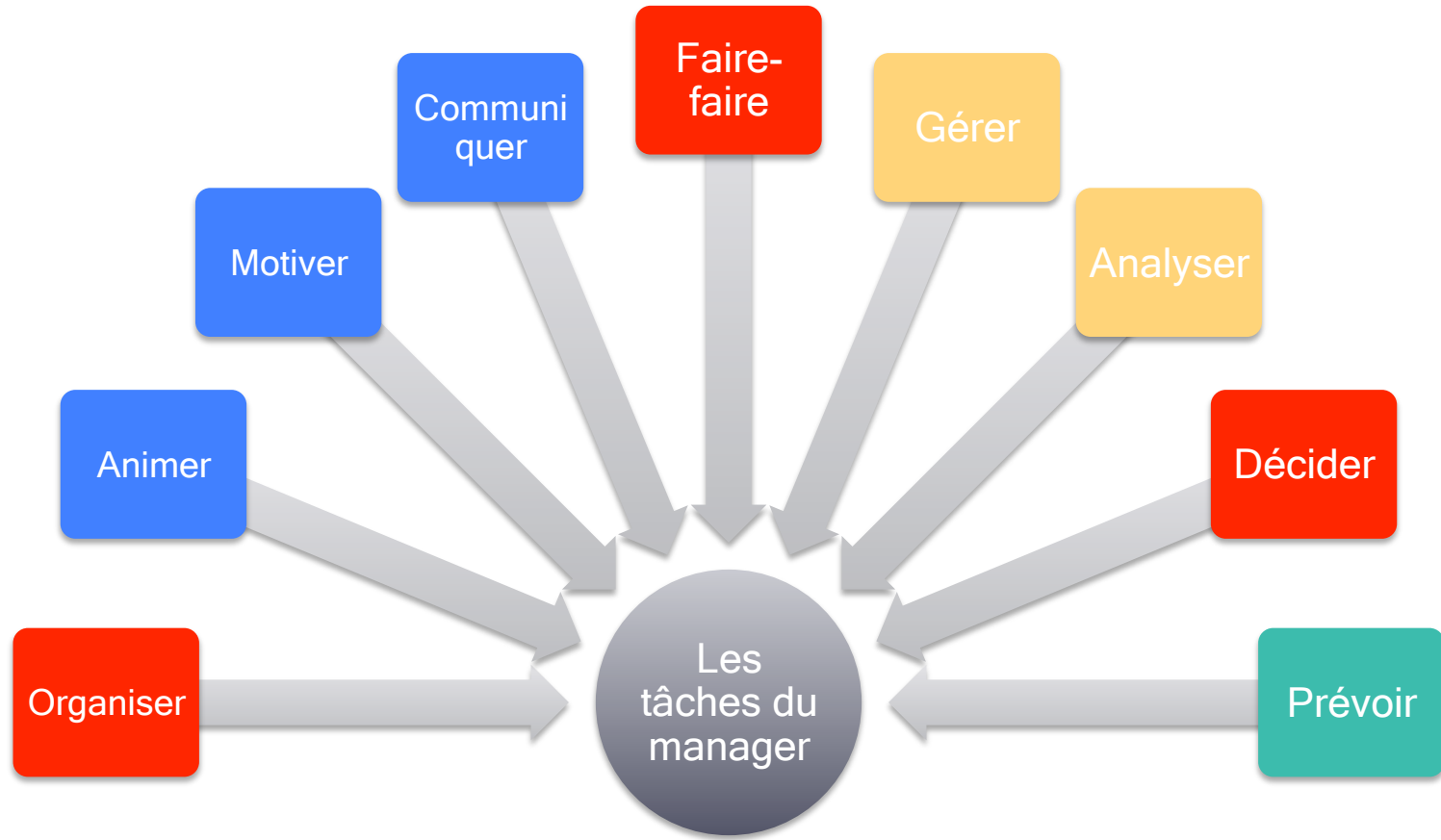


Les tâches de Management

- Le mot " tâche " est ici utilisé car au même titre qu'un projet ne peut arriver correctement à son terme que si toutes les tâches ont été réalisées. Le Management ne sera efficace que si toutes les tâches suivantes sont correctement effectuées
- Il y a classiquement 9 groupes : Enoncer ces tâches peut sembler relever de l'évidence, cependant, l'expérience montre que bien peu de Managers traitent l'ensemble de ces tâches dont ils n'ont parfois que peu conscience, c'est pourquoi nous allons les examiner successivement afin de mieux en mesurer l'importance.



Les tâches de Management



Organiser

- Les hommes
 - Recrutement
 - Le rôle de chacun
- Les moyens
 - Locaux
 - Mobilier
 - Outillage, informatique...
- Le cadre de travail
 - Structures
 - Règles communes
 - Méthode de travail



Organiser

- Organiser, c'est la première fonction qui vient à l'esprit quand on parle de manager un groupe.
- **Organiser, c'est tracer le cadre** de travail de l'Equipe et définir la position de chacun. C'est ce qui permet à chacun de se situer sans ambiguïté dans le groupe.
- Organiser, c'est d'abord **choisir les hommes et les femmes de l'Equipe**. C'est les **recruter**, non pas en fonction du seul besoin immédiat, mais surtout en fonction de leur personnalité et de leur capacité à travailler en équipe : il y faut de l'intuition et de la psychologie. C'est aussi être capable de trouver la **juste place à chacun**, celle où il sera le plus efficace.



Organiser

- Organiser, c'est aussi obtenir les **moyens matériels et les locaux** nécessaires au travail et ceci demande généralement beaucoup d'énergie !
- L'organisation nécessite également la mise en place de **règles de fonctionnement** en communauté, de choix de méthodes de travail et une définition claire des missions et du pouvoir de décision de chacun.



Animer

- Créer des équipes
- Favoriser les échanges
 - Contacts informels (Management « baladeur »)
 - Réunions
- Créer de la dynamique
 - Définir les objectifs
 - Donner une vision d'avenir
 - Encourager l'innovation



Animer

- **Animer, c'est donner le mouvement : une âme**
- C'est au préalable définir clairement le sens du mouvement : les **objectifs** à court et moyen terme ainsi qu'une vision du futur. C'est donner une vie au groupe en favorisant les échanges par des réunions et de nombreux contacts avec tous.
- Animer, c'est **créer en permanence une dynamique** pour que la routine ne s'installe pas, c'est encourager l'innovation, l'évolution dans les méthodes de travail. C'est créer des événements tels qu'une petite fête pour célébrer un succès collectif ou une promotion.
- C'est aussi pratiquer un **Management " sur le terrain "** permettant de comprendre les situations réelles vécues par chacun.



Motiver

- Donner de l'intérêt au travail
 - Découpage du travail
 - Responsabilités
- Faire participer à l'effort commun
 - Informer
 - Décloisonner
- Créer un climat agréable
 - Locaux
 - Climat de travail : Efficacité sans stress
- Donner les signes de reconnaissance
 - Intérêt à la personne
 - Intérêt à son travail
- Récompenser et promouvoir



Motiver

- **La motivation, c'est le moteur** qui va pousser l'individu à travailler avec ardeur.
- La découverte des motivations de chacun permet au manager de placer chaque personne dans une situation où elle sera tout à la fois heureuse d'effectuer son travail et efficace dans la réalisation de celui-ci.
- Parmi les sources de motivation, on citera **l'intérêt du travail, les responsabilités et la reconnaissance envers la personne et son travail**. Le salaire n'est pas suffisant pour assurer la motivation, mais, à coup sûr, on peut dire qu'un salaire insuffisant est une source de démotivation.



Motiver

- Les **conditions** générales dans lesquelles le travail s'effectue tant **psychologiques** (ambiance dans l'équipe, relations avec les collègues et le responsable) que **matérielles** (local, bureau, outillage,..) ont une influence évidente sur la motivation.
- Pour le manager, **savoir motiver** chacun est évidemment la condition de réussite de l'équipe, c'est un **travail à la fois relationnel et décisionnel**. Relationnel car cela nécessite rencontres et connaissance des autres. Décisionnel, car c'est aussi savoir mettre chacun à sa bonne place, donc décider des changements ou des mutations .



Communiquer

- Communiquer avec son équipe
 - pour s'informer
 - Pour s'intéresser aux personnes et à leur travail
 - Pour comprendre les problèmes
 - Pour informer (situation de l'entreprise ...)
- Communiquer avec l'extérieur
 - La direction
 - Les autres services
 - Les Clients, les sous-traitants, les Fournisseurs
- Organiser les communications
 - Liaisons hiérarchiques et fonctionnelles
 - Relations extérieures
- Favoriser la communication



Communiquer

- Le Manager doit déjà s'imprégner du fait que **communiquer est une chose très difficile** et qu'au delà des mots parlés ou écrits il peut y avoir des interprétations très différentes entre les individus suivant leur culture, leur état d'esprit, leur vécu et le moment de la communication.
- Comprendre que les autres peuvent interpréter les choses autrement que soi est déjà le préalable à la mise en place d'une politique de communication efficace.

Il faut bien sûr distinguer la **communication interpersonnelle**, qui permet aux personnes de mieux se connaître et se comprendre, de la communication de type " **information** " qui est souvent plus technique et unidirectionnelle.



Communiquer

- Le Manager aura donc deux missions. La première sera de bien communiquer avec son équipe et de **favoriser la communication** entre les membres de l'équipe et avec les interlocuteurs externes. La deuxième mission sera **d'organiser les circuits d'information** pour que les données de travail puissent être utilisées par tous ceux qui en ont besoin sans pour autant les noyer sous un flot d'informations inutiles.
- Pour le Manager, communiquer implique aussi une grande disponibilité : c'est une **politique de porte ouverte**, c'est accepter d'être interrompu dans ses travaux personnels, mais cela permet de comprendre les autres, de les aider et de s'informer de la situation du travail.



Faire-faire

- Déléguer
 - Définir la mission ou la tâche
 - S'assurer de ses possibilités d'exécution
 - En déléguer la responsabilité
- Contrôler
 - S'informer (écouter et se faire un jugement)
 - Trier les conclusions
- Soutenir
 - Psychologiquement (compréhension)
 - En endossant les décisions de son collaborateur
 - En donnant les moyens nécessaires



Faire-faire

- L'objectif essentiel du Manager est de faire-faire le travail par les autres, ce qui consiste à déléguer la réalisation de certaines tâches ou de certaines missions à ses collaborateurs.
- La **délégation** devrait être naturelle pour le Manager car c'est la seule façon pour lui de se dégager suffisamment du quotidien pour prendre de la hauteur de vue et pour assurer une bonne disponibilité. Hélas, la délégation est souvent ressentie par certains Managers peu sûrs d'eux comme une perte de pouvoir, c'est pourquoi on voit tant de responsables débordés, ... et fiers de l'être. Ils pensent donner l'exemple de grands travailleurs mais ce ne sont souvent que des chefs dépassés, mal organisés et qui ne font pas assez confiance à leurs collaborateurs !



Faire-faire

- Un autre frein à la délégation, c'est l'urgence. Il n'est pas possible de déléguer une tâche que l'on sait bien faire à quelqu'un qui ne l'a jamais fait lorsque le travail est pressé. Il faut déléguer en période calme pour que les gens soient efficaces ensuite. La délégation nécessite une période de formation et d'apprentissage : c'est un investissement.
- La délégation bien comprise s'accompagne d'un **contrôle des actions** et d'un **soutien** à la personne à qui on a confié le travail : deux tâches essentielles dans le travail au jour le jour du Manager.
- Le contrôle implique une bonne connaissance de la réalité. En plus des compte-rendu qui lui seront faits par ses collaborateurs, le Manager s'informerera aussi par toutes les sources possibles et en particulier par recueil d'informations sur le terrain (bureaux, labos,...)



Gérer

- La Production (Etudes, Documents, Produits, ...)
 - Le réalisé
 - Les aléas
- Les Coûts
 - De développement
 - De production
 - De série
- Le temps
 - Planifier
 - Contrôler l'avancement
 - Gérer son propre temps
- Les Hommes
 - Le recrutement
 - L'adéquation à l'emploi
 - Gestion des conflits



Gérer

- Gérer, c'est s'occuper du quotidien, de l'avancement du travail, des problèmes techniques, de la disponibilité du personnel, des plannings et des coûts.
- C'est aussi s'occuper du personnel, des embauches, des départs, des absences, des congés, des conflits.
- C'est souvent ce qui prend 100% du temps si l'on n'y prend pas garde !



Analyser

- Déterminer les critères de mesure
- Analyser la productivité
 - Réalisé / Prévision
 - Les problèmes à résoudre
- Analyser l'évolution des coûts
- Analyser l'évolution des délais
- Analyser la situation du personnel
- S'analyser
 - La maîtrise de son temps
 - Ses problèmes relationnels
 - Ses connaissances (évolution, formation)
 - Ses aspirations



Analyser

- Le Manager doit « sortir le nez du guidon » pour analyser la situation avec une certaine hauteur de vue.
- Il doit se donner certains critères de mesure afin de déterminer la productivité du groupe, l'évolution des délais, des coûts et la situation du personnel.
- Il doit aussi prendre un peu de recul pour s'analyser lui-même : comment gère t-il son temps, quels sont ses problèmes relationnels, ses connaissances, ses aspirations,...



Décider

- Chercher à établir des consensus, mais de toute façon : trancher
- Décider en matière d'organisation
- Décider les actions correctives
 - Concernant la production
 - Concernant les hommes



Décider

- Le temps n'est plus où le chef était celui qui décidait de tout, mais la responsabilité du Manager est de faire en sorte que les décisions nécessaires soient prises.
- En effet, son but est d'impliquer au maximum tous les membres de son équipe dans les décisions afin que chacun se sente particulièrement acteur et responsable. Il devra donc tout faire pour **obtenir un large consensus sur les décisions** qui seront prises collectivement.



Décider

- Malgré tout, dans un certain nombre de cas, il pourra y avoir des avis divergents au sein de l'équipe. Dans ce cas le devoir du Manager sera de **trancher et de convaincre** les opposants de suivre la décision effectuée.
- Le pire à éviter est l'absence de décision qui crée une situation d'incertitude et de manque d'objectif, ce qui entraîne une situation démotivante.



Prévoir

- L'évolution des besoins
 - Axes de recherche
 - Nouveaux produits
- L'évolution des financements
 - Contrats
 - Investissements
- L'évolution du personnel
 - Formation
 - Promotion, mutations, embauches
- L'évolution des moyens
 - Locaux, outillages
 - Méthodes de production
- Une planification à long terme



Prévoir

- « **Gouverner, c'est prévoir !** » Cet adage bien connu s'applique évidemment au Manager. Celui-ci doit toujours avoir une longueur d'avance sur son équipe en terme de projection dans le futur.
- **Prévoir, c'est envisager l'évolution** du travail, du marché, des clients. C'est estimer les investissements, les moyens humains et matériels de demain, c'est planifier à long terme. C'est aussi penser à l'évolution de chacun : son travail, ses responsabilités, les promotions et augmentations à envisager.
- C'est l'absence de prévision sérieuse qui crée des situations de rupture, l'inadéquation des besoins et des moyens, les licenciements, les fermetures d'usine,...



Prévoir

- **C'est généralement l'incompétence des Managers en matière d'estimation et de préparation à l'avenir qui génère les graves problèmes sociaux.**



Sommaire

- Les tâches du manager
- L'Organisation
- La Délégation
- La Communication
- Les Qualités du Manager



Organiser

- Pourquoi une organisation ?
- Organiser les hommes
- Mettre en place les locaux et les moyens
- Définir les méthodes de travail et de gestion



Pourquoi une organisation

- Parce qu'il faut se répartir le travail
- Parce qu'il faut avoir des moyens pour le faire
- Parce que le travail en équipe nécessite des règles de vie en communauté
- Parce que chacun doit connaître ses droits et ses devoirs
- Parce que l'organisation crée le CADRE dans lequel chacun peut se situer, s'épanouir et être efficace



Pourquoi une organisation

- Approche Produit
 - Client
 - Besoin
 - Fonctionnalités
 - Solution Technique
- Approche Projet
 - 3 axes: Technique, Coûts, Délais
 - Tâches
 - Ressources humaines et Matérielles
 - Flux de Produits et de Données
- Approche Savoir-Faire
 - Compétence des Equipes
 - Capitalisation des expériences
 - Veille Technologique



Organiser les hommes

- La fonction essentielle d'un manager est de déterminer les compétences de chacun et de « sentir » le poste dans lequel chacun sera le plus efficace:
 - Type de travail
 - Autonomie / Dépendance
 - Environnement

Quand quelqu'un n'est pas efficace, il faut d 'abord se demander s'il est bien « Managé »
- Clé du succès: « The Right Man at the Right Place »



Organiser les hommes

- L'équilibre de l'équipe c'est :
- La complémentarités de spécialités
 - Les techniciens
 - Les gestionnaires
 - Les qualitiens, ...
- La complémentarité des expériences
 - Débutants
 - Chevronnés
- La complémentarité des caractères
 - Optimistes
 - Sereins
 - Pessimistes
- La complémentarité des personnalités
 - Intuitifs
 - Cartésiens
 - Esprits de synthèse
 - Perfectionnistes



Locaux et moyens

- Le Manager devra se battre pour obtenir des locaux et des moyens suffisants.
- Il devra être obstiné et convaincant pour obtenir de sa Direction les moyens qu'il estime nécessaires.
- Il devra s'affirmer au risque de déplaire, sachant que sa mission nécessite l'obtention des moyens que son équipe espère.
- S'il ne se bat pas pour avoir des moyens, personne ne lui octroiera.



Méthodes et gestion

- Le manager devra obtenir un consensus sur les méthodes de travail de l'équipe :
 - les responsabilités de chacun
 - les principes de communication internes et externes
 - les modes d'élaboration des décisions
 - les méthodes de travail :
 - Réunions : types, périodicité,
 - Documents : types, émission, approbation, diffusion
 - les normes internes
 - l'utilisation des outils informatiques



Méthodes et gestion

- La gestion d'une entité de travail requière un certain nombre de méthodes et d'outils qui doivent être adaptés au travail à accomplir
- Si le groupe est un service, technique ou non, une grande partie des techniques de Gestion de Projet est applicable:
 - Définition des objectifs
 - Découpage des travaux
 - Planification
 - Estimation des charges de travail
 - Suivi de l'avancement: travail, délais, coûts



Sommaire

- Les tâches du manager
- L'Organisation
- La Délégation
- La Communication
- Les Qualités du Manager



Délégation

- Quelles sont les tâches à déléguer ?
- Comment déléguer ?
- Comment s'assurer de l'avancement et de la qualité du travail délégué (contrôle) ?
- Comment soutenir ?
- Apprendre à déléguer



Tâches à déléguer

- Exemple de missions :
 - Responsabilité d'un Projet
 - Veille technologique: ex: l'évolution des microprocesseurs
 - La recherche de nouveaux clients en Chine
 - La gestion d'un secrétariat
- Exemple de tâches :
 - Proposition Technique
 - Réalisation d'un document de synthèse sur un sujet particulier
 - Etude d'une carte électronique
- Une tâche a un caractère plus ponctuel qu'une mission.
- Les missions sont souvent matérialisées dans les organigrammes.
- De nombreuses tâches seront déléguées dans le cadre de missions.



Comment déléguer

- Définir les objectifs du travail (mission, tâche)
- Préciser le contexte :
 - Budget
 - Temps
 - Moyens (personnel et matériel)
- Préciser la délégation de responsabilité :
 - en matière financière
 - en matière d'action
- Définir les procédures de contrôle :
 - Comptes rendus
 - Entretiens ou réunions périodiques, ...



Comment contrôler

- Contrôle formel
 - Rapports écrits: documents, compte-rendu
 - Rapports oraux: réunions, entretiens
 - Présentation du travail effectué
- Contrôle informel
 - Prise d'information « au vol »: notes internes, correspondance avec clients et fournisseurs , ...
 - Conversation entre deux portes
 - En prenant le café
 - En passant dans un lieu où le travail se réalise (« Management baladeur »)



Comment soutenir

- Il est fondamental que celui à qui on a délégué une tâche ou une mission ne se sente pas « largué », avec l'impression que son chef s'est débarrassé de problèmes qu'il ne veut plus gérer.
- Pour éviter cela, celui qui a délégué doit montrer par un soutien effectif qu'il fait ce qu'il peut pour aider son collaborateur lorsque celui-ci a besoin d'aide. C'est d'abord d'un soutien moral dont il a besoin.
- Cela se traduira dans le cadre de la vie de tous les jours et plus particulièrement lors de réunions périodiques de « point »
- Ce soutien se traduira par:
 - de l'attention de la disponibilité et de l'écoute
 - des conseils, des aides
 - des moyens suffisants en hommes, locaux, outils, ...



Apprendre à déléguer

- Accepter que les autres soient différents:
 - qu'ils appréhendent les problèmes autrement que vous
 - qu'ils travaillent avec des méthodes différentes qu'ils aient leur propre personnalité
- Accepter de faire faire le travail à quelqu'un qui le fera peut-être moins bien que vous
 - c'est la seule solution pour garder du temps pour "manager" c'est le prix à payer pour que celui à qui on a délégué le travail puisse apprendre à le faire (c'est un investissement)
- Un consensus minimum :
 - pour se comprendre (langage, comportement)
 - pour pouvoir travailler en équipe (méthodes voisines)
- S'estimer
 - on rechigne à confier du travail à quelqu'un qu'on n'estime pas le travail est d'autant mieux accepté que celui qui le donne est mieux respecté



Apprendre à déléguer

- Une approche intelligente de la Délégation ne crée que des gagnants
 - LE CHEF VEUT FAIRE FAIRE LE TRAVAIL
 - LE COLLABORATEUR VEUT AVOIR DES RESPONSABILITÉS
- Si le chef délègue clairement, fait confiance et n'est pas tatillon, le collaborateur peut faire son travail en exprimant sa personnalité et en assumant son épanouissement personnel.
- Pour cela:
 - le chef doit donner de l'autonomie et soutenir
 - le collaborateur doit accepter de rendre compte
- Ce système se régule en fonction de l'intelligence et de la qualité de communication entre les deux partenaires



Sommaire

- Les tâches du manager
- L'Organisation
- La Délégation
- La Communication
- Les Qualités du Manager



La communication

- Analyse de la communication
 - Mécanisme de la communication
 - Grille d'aptitudes de Porter
- Analyse transactionnelle
 - Les états du moi



Les mécanismes

- Le dit
 - La formulation (clarté, objectivité maximale ou manipulation)
 - L' écoute (concentration et acceptation de l'Autre ou poursuite de son idée)
 - La reformulation (feedback)
 - Les questions
 - ouvertes ou fermées
 - neutres ou influencées
- Le non-dit
 - Les attitudes (attention, détachement, repli)
 - Les gestes (en cohérence avec le discours ou non)
 - Le regard (direct ou fuyant)



Les mécanismes

- Paramètres essentiels de la communication
 - Personnalité des interlocuteurs
 - Identité (caractère, comportement, position de vie)
 - Valeurs (références humaines et spirituelles)
 - Expérience personnelle
 - Modèle culturel
- Environnement
 - Climat relationnel général
 - Confort: Paramètres sensoriels externes (lieu, bruit, éclairage, température)
 - Distance physique entre les interlocuteurs
 - Situation (assis ou debout, bureau ou salle de réunion,...
 - Communication préparée ou impromptue
- Envie de communiquer de la part des interlocuteurs



La grille de Porter

- Investigation
 - Vous vous empressiez d'en savoir davantage. Vous risquez d'orienter l'entretien vers ce qui vous paraît important, comme si vous accusiez l'autre de ne pas vouloir dire l'essentiel.
- Compréhension
 - Vous reformulez avec le plus de précision possible l'idée de votre interlocuteur. Votre attitude reflète un effort pour comprendre l'autre.
- Evaluation
 - Vous portez un jugement moral, critique ou approbateur. Vous vous posez en censeur.



La grille de Porter

- Solution immédiate
 - Vous voyez tout de suite l'issue que vous, vous choisiriez. Vous n'attendez pas d'en savoir davantage.
- Interprétation
 - Vous indiquez, à votre avis quelles sont les raisons qui ont amené l'autre à exprimer ce qu' il a dit. Vous risquez fort de déformer sa pensée.
- Soutien
 - Vous apportez un encouragement, une consolation. Vous compatissez et expliquez qu'il ne faut pas dramatiser. Vous expliquez en quelque sorte à l'autre ce qu'il devrait ressentir.



Les états du moi

- Nous avons 3 états pour communiquer avec les autres. Ces états n'ont rien à voir avec l'âge ou la maturité. Chaque état représente une part de notre personnalité. Il ne faut pas porter de jugement de valeur sur ces états: aucun n'est supérieur aux autres
- P : état du moi parent
 - Il intègre tout ce qui a été appris par l'enseignement ou l'expérience et plus particulièrement par les parents. C'est l'état de la connaissance et de la certitude
- A : état du moi adulte
 - Il est orienté sur la réalité objective. C'est l'état de la logique et du rationnel, du traitement des informations sans préjugé.
- E : état du moi enfant
 - C'est le domaine des sensations, de l'affectif, des émotions, de l'intuition. Cet état intègre les sensations et les émotions éprouvées dans l'enfance



Les états du moi

- Chaque état du moi a des aspects positifs et négatifs

Positif		Négatif
Conseille, protège, soutient	Parent nourricier	Couve, étouffe et freine
Définit droits, devoirs et limites	Parent normatif	Dévalorise et sanctionne
Analyse, prévoit, prend du recul	Adulte	Est froid et sans sentiments
Se protège, apprend et réagit	Enfant adapté	Se dévalorise et provoque
Comprend vite, est inventif	Enfant créateur	Prend ses désirs pour des réalités
Est naturel et franc	Enfant spontané	Est impertinent et incontrôlable



Les états du moi

- Les états du moi s'appliquent aux individus mais ils sont également applicables à tous les groupes sociaux: état, églises, écoles, entreprises, clubs, services, équipes, famille,...
- Chaque individu ou groupe utilise plus ou moins ses différents états en fonction de ses objectifs et de sa personnalité propre
- L'utilisation trop exclusive de certains états par des personnes ou des groupes crée presque toujours des dysfonctionnements
- Le bon fonctionnement d'un groupe nécessite l'association judicieuse des différentes personnalités, l'Analyse transactionnelle peut aider à y réfléchir



Sommaire

- Les tâches du manager
- Les Motivations
- L'Organisation
- La Délégation
- La Communication
- Les Qualités du Manager



Qualités du manager

- Qualités personnelles
 - Persévérant, volontaire, combatif, décideur
 - Réaliste, pragmatique
 - Créatif
 - Compétent en Management
 - Suffisamment compétent en technique pour comprendre les problèmes
- Qualités humaines
 - Juste, non laxiste, sachant dire non
 - Disponible
 - Clair, consistant (attitude cohérente)
 - Attentif aux autres



Qualités du manager

- Qualités de manager
 - Animateur
 - Savoir Motiver
 - Organisateur
 - Savoir déléguer et faire confiance
 - Ayant de l'intuition et un bon esprit de synthèse
 - Sachant contrôler
- Qualités de communication
 - Apte au dialogue, à l'écoute
 - Sachant s'exprimer clairement
 - Négociateur



Qualités du manager

- COMPÉTENCE
 - VOLONTÉ
 - CHARISME
 - INTUITION
 - BON SENS
 - JUSTICE
-
- ETRE MANAGER D 'UNE EQUIPE, C' EST DIFFICILE, MAIS C' EST PASSIONNANT !



Questions ?

