

Travail de Bachelor

Dépôt de sujet – Version 1

Confidentiel

Date du document : 01.11.2022

Domaine de l'étude : Développement d'affaires

Titre provisoire : Analyse du potentiel de développement d'affaire dans le domaine des soins infirmiers privés en Suisse romande (GE, VD) d'une PME basée à Genève active dans le domaine du tourisme médical

Étudiant-e

NOM Prénom : GENTIL Benoît

Classe : **HP31**

Entreprise/organisation confiant l'étude

Nom (raison sociale) : **Entreprise Tourisme Médical (ETM)**

Adresse complète : Rue xx xx Xxxx
1201 Genève

N° téléphone : +xx xxx xx xx

Représentant-e de l'entreprise/organisation

Monsieur MANDIRI Sabin

Fonction : Directeur de l'entreprise

E-Mail : xxx.xxx@xxxx.ch

N° téléphone : +41 xx xx xxx xxxx xxxxx

Souhait-s de conseillers/ères (max. 3 noms)

Prof 1

NOM Prénom

Les éléments de votre dépôt de sujet de TB,

1.	Domaine de l'étude	<p><i>Le domaine général dans lequel s'inscrit le travail doit être sélectionné (un seul choix).</i></p> <p><i>Communication - Développement d'affaires – Développement durable - Économie publique/touristique/des services – Finance – Fiscalité - Gestion – Gouvernance – Logistique – Management – Marketing – Organisation – Ressources humaines – RSE - Stratégie</i></p>
2.	Titre provisoire du travail de Bachelor	<p><i>Le titre du TB doit être formulé précisément et doit refléter avec exactitude le contenu du travail. Il doit contenir le nom de l'entreprise/organisation (paraphrase en cas de confidentialité), ainsi que la nature de l'étude envisagée. Ce titre est, en principe, celui qui figurera sur la page de couverture et qui sera définitif lors de la préétude.</i></p>
3.	Contexte	<p><i>Le contexte consiste en une description de l'entreprise/organisation (nombre d'employés, situation, chiffre d'affaires, etc.). À cela s'ajoutent les événements/éléments factuels expliquant les besoins de l'entreprise/organisation conduisant à la problématique.</i></p>
4.	Problématique	<p><i>La problématique découle du contexte et décrit la situation sur laquelle porte l'analyse. L'article « Problème et problématique » de l'Office québécois de la langue française peut vous aider dans la rédaction de votre problématique.</i></p>
5.	Objectif principal du travail	<p><i>L'objectif indique en une phrase la démarche analytique envisagée (par exemple : analyser, évaluer, identifier, comparer, etc.). Réfléchir, comprendre, consulter, etc. ne sont pas des objectifs. L'objectif donne lieu à un/des livrable(s).</i></p>
6.	État de la littérature	<p><i>Les concepts utilisés sont définis ; un résumé des principaux travaux pertinents est présenté ; les documents fondant l'approche méthodologique sont mis en évidence. Le texte est construit selon la structure de l'entonnoir (références générales, travaux spécifiques, documents directement utilisés pour construire l'approche méthodologique).</i></p> <p><i>Les principales références sur lesquelles s'appuie le travail sont indiquées (liste des références, selon un format connu – norme APA ou ISO690).</i></p>
7.	Phases, livrables et choix méthodologiques (workpackages)	<p><i>Cette partie peut être présentée sous forme de texte ou tableau détaillé. L'étudiant-e précise les différentes phases de son étude et, pour chacune, son objectif spécifique, la démarche et le résultat concret attendu (livrable). (Exemples de livrables : étude de faisabilité, évaluation financière, cahier des charges, modèle d'affaires).</i></p> <p><i>L'étudiant-e explique et justifie concrètement les méthodes qu'il/elle compte utiliser pour parvenir au résultat mentionné dans l'objectif. Il/Elle précise les techniques qu'il/elle compte employer (nombre d'entrevues, questionnaires, obtention et analyse de données secondaires – en indiquant les objectifs de collecte (échantillon) ainsi que les ressources nécessaires (base de données, experts, etc.) et en démontrant leur accessibilité.</i></p>
8.	Échéancier	<p><i>Les principales étapes datées de l'étude sont quantifiées et indiquées, avec une dotation en heures. L'étudiant-e présente une planification avec détail et</i></p>

		<i>quantification du travail à fournir de chaque étape avec un délai de réalisation (échéancier).</i>
9.	Éléments publiables provisoires	<p><i>Les éléments publiables sont le titre du travail de Bachelor et son résumé publiable.</i></p> <p><i>Le résumé publiable doit contenir les éléments suivants : le contexte, la problématique, les objectifs du TB, l'approche méthodologique, la nature des résultats et les livrables.</i></p>

Nous vous remercions de bien vouloir vérifier votre orthographe !

1. Domaine de l'étude : Développement d'affaires

2. Titre provisoire du travail de Bachelor :

Analyse du potentiel de développement d'affaire dans le domaine des soins infirmiers privés en Suisse romande (GE, VD) d'une PME basée à Genève active dans le domaine du tourisme médical

3. Contexte :

[ETM] Sàrl est une PME basée à Genève active dans le domaine des services non médicaux aux patients étrangers en Suisse. Fondée en 20xx, elle emploie environ 20 employés en saison basse (hiver) et plus de 40 en saison haute (été). Cette grande différence est due au fait que le nombre de patients augmente en été et plus d'interprètes et chauffeurs sont nécessaires afin d'assurer les services logistiques. Elle est basée à Genève mais opère et collabore dans toute la Suisse avec un réseau de partenaires (hôpitaux privés et publics) dans toutes les grandes villes (par exemple Genève, Zürich, Bâle, etc.). Les pays du Golf envoient le dossier médical de leur ressortissant à une institution (médical attaché) basée en Europe mais rattachée à leur ministère de la santé. Ce dossier est ensuite confié à une entité reliée au ministère de la Santé désignée sous le terme de « médical attaché ». Le médical attaché oriente le patient en Suisse ou ailleurs en Europe pour qu'ils reçoivent les soins adéquats, selon plusieurs critères. [ETM] est le mandataire principal du Qatar et des Émirats arabes unis (E.A.U) pour la gestion de ces patients. L'entreprise sert d'intermédiaire entre le médical attaché, le patient et l'hôpital où le patient doit être pris en charge. Elle offre des services logistiques (traduction et transport) au patient et s'assure du suivi administratif de son cas durant son séjour en Suisse. Sa source principale de revenu provient de son partenariat stratégique avec ces 2 pays (Qatar et des E.A.U). Elle dispose également d'une activité de service limousine et conciergerie qu'elle offre aux touristes arabes lors de leur passage en Suisse, incluant de la location de voiture haut de gamme.

L'entreprise étant principalement active dans la gestion administrative des cas qu'elle reçoit (patients privés étrangers), elle s'interroge sur la faisabilité de développer son activité sur le marché des soins infirmiers privés. Ces soins incluent des gardes de jour/nuit avec intervention pour les patients souffrant de démence par exemple, à domicile ou en milieu hospitalier. Les clients potentiels de l'entreprise sont les hôpitaux (publics/privés) qui sous-traitent ce service à une entreprise externe, mais également les personnes physiques qui peuvent choisir un prestataire lorsqu'ils cherchent une aide à domicile.

4. Problématique :

[ETM] Sàrl est positionné sur un marché de niche et est entièrement dépendant de la volonté des pays du Golf (Qatar, E.A.U) d'envoyer leurs ressortissants se faire soigner à l'étranger. De plus, comme observée durant le Covid-19, en cas d'arrêt de ces voyages, l'entreprise se retrouve sans aucune source de revenus. Elle souhaite éviter de dépendre entièrement de ce marché et se questionne sur la faisabilité de développer de nouveau(x) service(s) pour assurer sa survie économique, sa pérennité et diversifier ses sources de revenus. [ETM] souhaiterait connaître la possibilité d'intégrer le marché suisse romand (GE, VD) des soins infirmiers privés à travers la location de service d'auxiliaires (professionnels de la santé), selon le terme consacré par la législation en vigueur en Suisse. Ceux-ci seraient placés par [ETM] auprès des potentiels clients qui sont les hôpitaux et les personnes ayant besoin de soin à domicile lors de missions. Elle souhaite donc développer ce nouveau service auprès des patients privés étrangers et suisses. Les patients suisses incluent les patients indigènes fortunés qui souhaitent un service personnalisé. Le développement de ce nouveau service nécessite toutefois une étude des exigences légales mais également une étude de marché pour connaître les acteurs qui proposent déjà ce service et leurs parts de marché.

5. Objectif principal du travail :

Analyser la faisabilité et la pertinence du développement d'affaires voulu par l'entreprise dans le domaine des soins infirmiers privés

L'objectif principal de ce travail est d'analyser la faisabilité et la pertinence de développer ce nouveau service (soins infirmiers privés) qui relève du domaine du médical. L'entreprise souhaite offrir ce service aux patients privés étrangers qu'elle gère déjà auprès des hôpitaux. Ce service pourrait être proposé aux personnes âgées, personnes en situation de handicap, proches aidants, parents d'enfant nécessitant une surveillance ou une prise en charge médicale, en Suisse, autant en milieu hospitalier qu'à domicile. Un sous-objectif de ce travail est de déterminer si les hôpitaux font appel à des sociétés externes pour remplacer leur personnel infirmier en cas d'absence de courte durée.

6. État de la littérature

Afin de mener à bien tout travail comme celui-ci, un état de la littérature est essentiel afin de comprendre le monde dans lequel l'entreprise va se trouver si elle décide de développer ce nouveau produit et ses enjeux. Les thèmes abordés ci-dessous vont du plus général au plus détaillé.

Démographie et système de santé suisse :

- La démographie suisse et ses enjeux, OFS, 2020, disponible à l'adresse : <https://www.viz.bfs.admin.ch/assets/01/ga-01.03.01/fr/index.html>
- Les coûts du système de santé suisse, OFS, disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/sante/cout-financement.html>

Location de service et tarification des soins à domicile

- Législation concernant la location de services en Suisse, Département du travail GE & VD, disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/placement-personnel-location-services/formes-location-services>, disponible à l'adresse : https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/emploi/fichiers_pdf/merkblatt_pv_f.pdf

La location à des tiers de service, ici de personnes qualifiées, est le mode de fonctionnement visé par l'entreprise. Il s'agira dans un premier temps de s'informer auprès des offices cantonaux de l'emploi des cantons de Genève et Vaud des démarches à entreprendre afin de pouvoir obtenir une autorisation. Les recherches déjà entreprises ont permis de confirmer qu'une autorisation obtenue à Genève pour la location de service est valable pour le reste de la Suisse, il restera à vérifier quelles sont les conditions à remplir pour obtenir une telle autorisation.

- Définition et tarification des soins infirmiers en ambulatoire selon l'Ordonnance sur les prestations de l'assurance des soins (OPAS) du DFI, disponible à l'adresse : https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1995/4964_4964_4964/fr

Règlements cantonaux en matière de soins à domicile

- (801.15.1) – RÈGLEMENT sur les organisations d'aide et de soins à domicile dans le canton de Vaud, disponible à l'adresse : <https://www.lexfind.ch/fe/fr/tol/19501/fr>
- Règlement d'application de la loi sur l'organisation du réseau de soins en vue du maintien à domicile (RORSDom) dans le canton de Genève, disponible à l'adresse : <https://www.lexfind.ch/tolv/201667/fr>

Les proches aidants

- Programme de promotion « Offres visant à décharger les proches aidants 2017-2020 », OFS, 2020, disponible à l'adresse : <https://www.bag.admin.ch/bag/fr/home/strategie-und-politik/nationale-gesundheitspolitik/foerderprogramme-der-fachkraefteinitiative-plus/foerderprogramme-entlastung-angehoerige.html>
- L'impact émotionnel et les difficultés ressenties par les proches aidants, reportage de la RTS disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/suisse/13463731-proche-aidant-le-plus-dur-cest-la-charge-emotionnelle.html>

Absentéisme du personnel infirmier dans les hôpitaux suisses

- Taux et causes d'absentéisme dans les hôpitaux suisses des infirmiers, disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/le-blues-du-personnel-soignant-en-suisse-romande/47984466>

7. Phases, livrables et choix méthodologiques (workpackages)

1. Méthodologie
2. Étude DESK
3. Étude qualitative
- 4 Analyse des données qualitatives
5. Conclusion
6. Recommandations et plans d'action

1. Méthodologie

1.1. Structure du TB

Ce TB est structuré dans l'ordre qui suit avec une étude DESK, une étude qualitative de 2 segments cibles (BtoC, BtoB), une analyse et une synthèse des réponses recueillies lors des interviews pour chaque segment, une conclusion, ainsi que des recommandations accompagnées de plans d'action. Cette structure permet une suite logique de travail, en partant d'un aspect général (DESK) du marché des soins infirmiers privés, suivi d'une étude de terrain des publics cibles avant de tirer une conclusion en vue de fournir des recommandations et plans d'action.

1.2. Étude DESK

Il s'agira de réunir à travers plusieurs sources internet citées dans l'état de la littérature tout ce qu'il y'a à savoir sur le domaine de la santé en Suisse. Les recherches ainsi que les statistiques étant très documentées au niveau suisse avec notamment les données SPITEX, cela permettra de relever les chiffres clés (nombre de bénéficiaires par canton, âge des bénéficiaires, part de marché des entreprises à but non lucratif et lucratif). Les informations pertinentes seront extraites des différentes sources pour donner une première image du monde des soins infirmiers privés à domicile et en milieu hospitalier.

1.3. Étude qualitative

1.3.1. Type d'entretien

L'entretien semi-directif a été choisi pour les 2 segments (**BtoC et BtoB**), car il permet de préparer des questions déjà prédéfinies par l'enquêteur tout en offrant une marge de manœuvre et de relance si nécessaire. De l'autre côté, la personne interviewée peut exprimer librement son ressenti et son avis mais sur les thèmes précis qui sont abordés. L'interview durera entre 1h et 2h et se fera en face à face de préférence ou par visioconférence.

1.3.2. Ciblage BtoC

Le contact avec les associations des proches aidants du Canton de Vaud et du Canton de Genève, ainsi que les prestataires de soins à domicile (La Réponse, CMS, imad-ge)¹ permettront de tenter d'obtenir les interviews de ce public cible. Aussi, à travers plusieurs canaux, dont les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook) une publication appelant les proches aidants et/ou patients qui souhaitent témoigner de la prestation qu'ils reçoivent à domicile sera publiée. En dehors des réseaux sociaux, le contact direct avec des connaissances sera une alternative afin de recueillir les témoignages ciblés. Des connaissances ayant le rôle de proche aidant pourront être sollicitées en dernier recours.

1.3.3. But des entretiens BtoC

Le premier segment concerne les proches aidants ou patients à domicile (**BtoC**) afin de comprendre leur attente quand on parle de soins infirmiers privés à domicile. Un total de 10 bénéficiaires (ou proches aidants) sont interviewés (5 VD et 5 GE) avec pour **but** de relever :

1. les prestations qu'ils reçoivent
2. la raison du choix de l'entreprise (ou de ne pas choisir d'entreprise et uniquement avoir un proche aidant)
3. leurs attentes et exigences d'un infirmier à domicile
4. leur degré de satisfaction/insatisfaction.

1.3.4. Ciblage BtoB

Le contact avec les hôpitaux sera fait à travers des directeurs opérationnels, directeurs de soins, infirmiers ICUS ou responsables du département pour patients étrangers. Tous les hôpitaux ci-dessous ont été choisis, car [ETM] travaille déjà avec et font partie de son réseau. Comme [ETM] collabore avec ces institutions dans les cantons visés et est connu par ces hôpitaux, il sera possible de passer par l'entreprise afin d'obtenir des rendez-vous pour les interviews. Chacun des interlocuteurs énoncés ci-dessus est capable de répondre à ces questions, mais une priorité sera accordée aux directeurs de soins, car ils sont par définition les plus informés sur les thèmes abordés (patients étrangers et suisses, gestion des effectifs et appel à des sociétés externes). Cependant, chaque hôpital (privé/public) fonctionne différemment, il se peut que le responsable du département international, infirmier ICUS, le directeur opérationnel ou une autre personne puisse dans certains cas suivant son cahier des charges être la personne adéquate. Un résumé des tâches effectuées par chaque interlocuteur interviewé sera présenté au début des entretiens afin de justifier le choix de cette personne de répondre à cette interview.

1.3.5. But des entretiens BtoB

Le second segment sera destiné aux hôpitaux publics (**BtoB**) de la région (**GE** : HUG, **VD** : CHUV, Riviera-Châblais, GHOL, EHC, La Source) et privés (**VD** : Genolier, Montchoisi, Valmont, Clinique Cécile, Clinique Bois-Cerf, **GE** : Général Beaulieu, Clinique des Grangettes, Clinique La Colline) avec pour **but** de relever :

1. s'ils sous-traitent les soins infirmiers privés pour les patients étrangers
2. s'ils font appel à des sociétés externes en cas d'absence de leur personnel infirmier pour de courtes durées
3. et les exigences envers une entreprise externe si le point 2 est confirmé

¹ Liste non exhaustive

1.4. Analyses données qualitatives

Un tri des différentes réponses par thème sera effectué selon les réponses obtenues pour le BtoC et le BtoB. Une analyse des résultats pour le BtoC et une autre pour le BtoB seront produites afin de garder le plus d'informations et éviter leur dilution. Il s'agira ensuite de synthétiser ces résultats dans un document Excel ou Word afin de pouvoir en tirer les informations les plus importantes et pertinentes.

1.4.1. But de l'analyse des données qualitatives

L'analyse des différents interviews permettra de répondre aux questions suivantes que l'entreprise se pose :

1. Est-il pertinent de développer le service de soins infirmiers aux patients à domicile ?
2. Est-il pertinent de développer le service de soins infirmiers privés pour patients suisses en milieu hospitalier ?
3. Est-il pertinent de développer le service de soins infirmiers privés pour patients étrangers en milieu hospitalier ?
4. Existe-t-il une demande de location d'infirmier pour de courtes durées au sein des hôpitaux ?

1.5. Conclusion

Cette étape permet de synthétiser tout le travail de recherche effectué dans l'étude DESK et l'étude qualitative menée afin d'avoir un avis final objectif et concret basé sur les workpackages qui constituent ce TB.

1.6. Recommandations et plan d'action

Basé sur les données de l'étude DESK, des interviews, des synthèses et de la conclusion, des recommandations classées par ordre de pertinence seront formulées accompagnées de plan d'action.

2. Étude DESK

L'étude DESK aura pour but d'identifier les acteurs déjà actifs dans le marché des soins infirmiers privés, leurs parts de marché, le nombre de bénéficiaires ainsi que les tarifs appliqués. Il sera également question de s'informer des tarifs en vigueur pour les soins infirmiers promulgués par un infirmier diplômé, ainsi qu'un aide-soignant. Une analyse de la démographie suisse afin de pouvoir estimer le nombre possible de nouveaux patients dus au vieillissement de la population est incluse dans l'étude DESK, car cela aidera à savoir s'il existe ou non un intérêt à développer ce service par rapport à la demande.

Les prestations comprises dans les soins infirmiers privés à domicile que souhaite proposer l'entreprise sont les suivants : contrôle de santé, injections et pansements, préparation de la médication, soins d'hygiène et de confort, soins palliatifs, garde privée de nuit/jour afin d'avoir une présence rassurante. Ces services peuvent s'adresser aux patients suisses qui quittent l'hôpital et doivent être suivis à leur domicile, mais également à de proches aidants ou des personnes à domicile qui recherchent ce service.

Les soins infirmiers en milieu hospitalier regroupent les actes cités ci-dessus pour les patients étrangers et suisses. L'entreprise ayant déjà eu un patient étranger atteint de Parkinson qui a dû avoir un infirmier privé 24/24 et 7/7 lors de son hospitalisation se questionne sur la taille de ce marché pour patients étrangers,

l'existence de ce marché pour les patients suisses soumis à la LAMAL, et si les hôpitaux publics et privés sous-traitent ce service à des entreprises externes. Un des sous-objectifs serait d'aussi analyser s'il existe une demande de personnels qualifiés en cas d'absence et/ou maladie du personnel hospitalier, et si cette demande est ponctuelle et rare ou systémique.

Livrable : Étude DESK

Durée : 50h

Détail : recherche des données utiles pour l'étude DESK (internet, bibliothèque, reportages, témoignages) 50h

Pourcentage sur 360h : 14%

3. Étude qualitative

L'étude qualitative se concentrera sur **2 segments distincts (BtoC et BtoB)** dans le marché des soins infirmiers privés. Le premier segment concerne les prestations reçues à domicile, le second concerne les prestations reçues en milieu hospitalier.

Livrables BtoC : guide d'entretien, 10 interviews patients à domicile/proches aidants

Durée : 70h

Détail : production guide d'entretien 20h, recherche et prise de contact avec le public cible 20h, entretiens avec création d'un fichier Excel ou Word pour la retranscription des interviews 30h

Pourcentage sur 360h : 19%

Livrables BtoB : guide d'entretien, 14 interviews (6 hôpitaux publics/8 hôpitaux privés)

Durée : 78h

Détail : production guide d'entretien 23h, recherche et prise de contact avec le public cible 25h, entretiens avec création d'un fichier Excel ou Word pour la retranscription des interviews 30h

Pourcentage sur 360h : 22%

4. Analyse des données qualitatives

Livrables analyse données qualitatives : analyses des réponses BtoC/BtoB, synthèses des interviews

Durée : 60h

Détail : Analyse et tri des réponses 30h, création d'un fichier Excel ou Word pour la synthèse 30h

Pourcentage sur 360h : 17%

5. Conclusion

Cette étape permet de synthétiser l'étude DESK ainsi que les interviews. Avant de formuler des recommandations et des plans d'action, cette étape permet d'obtenir une finalité de toute l'étude scientifique qui a été accompli afin d'avoir un avis objectif sur le lancement du nouveau service que souhaite l'entreprise.

Livrable : conclusion

Durée : 40h

Détail : 40h pour la synthèse des données scientifiques des workpackages du TB

Pourcentage sur 360h : 11%

6. Recommandations et plans d'action

À la suite de l'analyse des données qualitatives et des conclusions obtenues, les recommandations seront formulées afin d'orienter l'entreprise dans la direction la plus judicieuse pour lancer son nouveau service. Sur la base des données analysées, cela aidera également à estimer les plus grandes probabilités de réussite du lancement de ce nouveau service que ce soit en milieu hospitalier, à domicile, ou uniquement faire de la location courte durée de personnel infirmier aux hôpitaux.

Un plan d'action lié à la ou les recommandations les plus pertinentes avec un budget sera établi pour aider l'entreprise à estimer les coûts.

Livrables : recommandations, plans d'action

Durée : 62h

Détail : 30h pour les recommandations, 32h pour les plans d'action avec budgets

Pourcentage sur 360h : 17%

8. Échéancier des workpackages

Workpackage N°	Date de début	Date de fin	Durée sur 360h	Pourcentage
1. Étude DESK	1 ^{er} février 2023	20 février 2023	50h	14%
2. Étude qualitative	21 février 2023	9 avril 2023	70h + 78h (148h)	19% + 22%
3. Analyse des données qualitatives	10 avril 2023	5 mai 2023	60h	17%
4. Conclusion	6 mai 2023	20 mai 2023	40h	11%
5. Recommandations et plans d'action	21 mai 2023	10 juin 2023	62h	17%

9. Éléments publiables provisoires

Titre provisoire du travail de Bachelor :

Analyse du potentiel de développement d'affaire dans le domaine des soins infirmiers privés en Suisse romande (GE, VD) d'une PME basée à Genève active dans le domaine du tourisme médical

Résumé publiable provisoire :

Une PME basée à Genève active dans le domaine du tourisme médical souhaite se diversifier. Elle offre actuellement un service de gestion administrative des patients qu'elle reçoit, majoritairement du Moyen-Orient. Afin d'assurer sa pérennité financière, elle souhaite développer un nouveau service afin de moins dépendre du marché de niche dans lequel elle se trouve. Elle vise le domaine médical, plus précisément celui des soins infirmiers privés en milieu hospitalier ou à domicile.

À travers une étude de marché avec des interviews réalisées en face à face avec les clients potentiels de l'entreprise, ce travail a pour but de premièrement relever la pertinence de vouloir développer ce service, sonder l'avis du public cible, mais aussi de formuler les meilleures recommandations possibles basées sur les résultats de l'étude qualitative quant à l'attente des publics cibles. Cela permettra à l'entreprise de limiter les risques liés à une diversification qui pourrait être inappropriée, d'utiliser de manière efficiente ses fonds et d'optimiser l'offre qu'elle compte proposer.

*Nous vous rendons attentif aux points suivants : l'identification de l'instance d'où émane la proposition du TB doit être précise (par exemple : Directeur des finances, Département RH, Direction de l'entreprise, Entrepreneur, Service achat, etc. – **sans mentionner de noms propres si confidentiels**). Ne mettez pas d'abréviation ou de sigle.*