

Introduction

Le monde change. Il change tous les jours même. Le phénomène n'est pas nouveau, mais ce qui l'est, c'est la vitesse, l'ampleur et la diversité des changements que nous connaissons depuis quelques années. Ces changements sont aussi bien économiques, politiques, sociétaux ou environnementaux que technologiques et impactent évidemment les entreprises et leurs choix stratégiques.

La crise financière de 2008, la plus importante que l'on ait connue à ce jour, a profondément bouleversé la situation économique mondiale. Sans revenir sur les origines, les comportements et les mécanismes financiers qui ont provoqué cette crise, il faut se souvenir que, sans l'intervention de nombreux États pour éviter le défaut de paiement de banques d'abord, puis de pans entiers de l'économie à l'image du secteur automobile dans sa globalité, des faillites majeures auraient été constatées. Au-delà de l'émblématique faillite de Lehman Brothers, des groupes industriels, véritables fleurons sectoriels, comme General Motors ou Peugeot SA, ne doivent leur survie qu'à l'intervention des pouvoirs publics *via* une entrée dans leur capital. Le revers de cet interventionnisme contraint a été l'augmentation considérable des déficits publics, stigmatisés par les agences de notation, conduisant à des politiques de rigueur budgétaire un peu partout dans le monde et, pour ne prendre que des exemples européens, particulièrement en Grèce, au Portugal, en Espagne ou encore en Irlande. Entre stratégies de refinancement de la dette sur les marchés pour en amoindrir le coût et des politiques de rigueur qui consistent à réduire les dépenses publiques, et ce malgré les mesures accommodantes des banques centrales comme la *Federal Reserve* américaine ou la Banque centrale européenne, les gouvernements se retrouvent limités dans leur possibilité d'action pour relancer une croissance économique des plus faibles depuis quelques années, accompagnée d'un chômage très élevé. Ces difficultés à relancer la croissance économique et à donner un peu plus de visibilité aux acteurs économiques, font même désormais envisager à certains la pertinence d'un nouveau *new deal* consistant en une politique volontariste de relance de la part des

États qui nécessite au préalable, et ce n'est pas le moindre des obstacles à une telle solution, d'annuler une grande partie des dettes étatiques désormais détenues par les banques centrales...

Est-ce la relative faiblesse économique des États occidentaux qui a conduit à un certain nombre de désengagements militaires (Afghanistan, Irak), ou des désaccords géopolitiques plus globaux qui ont entraîné des situations complexes (Syrie, Lybie...), mais la question du terrorisme qui s'est nourrie de ces situations ne peut non plus être occultée sur ses conséquences économiques, au-delà du profond impact sociétal, lorsque l'on sait qu'il s'agit des pires attentats de l'histoire sur le sol français (Paris en novembre 2015 et Nice le 14 juillet 2016). Ces événements tragiques pèsent à leur tour sur l'économie, en touchant d'abord et évidemment l'industrie du tourisme mais aussi, en générant, au sein de la population, un climat peu propice à la consommation. Nous ne développerons pas davantage cet aspect qui n'a pas sa place dans un ouvrage de management, néanmoins, les propos tenus par le chef d'État-major des armées devant la commission de la défense de l'Assemblée nationale, le 15 octobre 2015, soit un mois avant les attentats de Paris, méritent d'être rapportés car ils ont, au contraire, du sens pour les managers. Au-delà d'un discours dramatiquement prophétique sur des menaces qui augmentent et se rapprochent et que nous ne pourrions pas dire que nous ne savions pas, le général Pierre de Villiers pointe « la contradiction de plus en plus flagrante entre la gestion du temps court et la nécessité d'inscrire l'action dans le temps long »¹. L'instantanéité et la permanence de l'information conduisent souvent les dirigeants politiques à des réponses immédiates qui, au regard des enjeux sur le long terme, font courir le risque de se tromper. « En réagissant sous le coup de l'émotion à un événement circonstanciel, nous courrons le risque de la précipitation et du micro-management, qui peuvent provoquer des réponses inappropriées au regard des enjeux réels et au regard de nos objectifs stratégiques. »² Ces propos font incontestablement écho aux préoccupations des dirigeants d'entreprises et trouveront toute leur place dans les objectifs de cet ouvrage.

Dans ce contexte de faible croissance et d'incertitudes élevées sur l'ensemble des marchés, les dirigeants d'entreprise doivent fixer les objectifs stratégiques, mais aussi définir les *business models* pour les atteindre, en lien avec les actionnaires. Ce pilotage stratégique traditionnel est rendu plus complexe aujourd'hui par la diversité des choix possibles et par le nombre de manœuvres stratégiques nécessaires pour rester compétitif dans un contexte hyperconcurrentiel. Ce dernier point pose alors la question, centrale dans cet ouvrage, de l'alignement stratégique, c'est-à-dire de la

1. Audition du général Pierre de Villiers, chef d'État-major des armées, sur le projet de loi de finances pour 2016, Commission de la défense nationale et des forces armées, jeudi 15 octobre 2015.

2. *Ibid.*

capacité à faire en sorte que les décisions stratégiques soient correctement mises en œuvre au niveau opérationnel, tout en se nourrissant de l'expertise locale des *middle managers*. Nous reviendrons sur ce point dans la suite de cette introduction, après avoir explicité les grands questionnements actuels relatifs aux stratégies d'entreprise et illustré ainsi la diversité des choix possibles.

En reprenant la distinction établie par Kim et Mauborgne [KIM 05], dans l'ouvrage devenu un *best-seller* de la littérature managériale, la question se pose, d'abord, de savoir s'il vaut mieux accroître sa position concurrentielle dans l'océan rouge ou, au contraire, comme l'argumentent les auteurs, développer une stratégie de l'Océan bleu. La première signifie la compétition directe avec ses concurrents et donc, la maîtrise permanente de l'efficacité organisationnelle (coûts, délais, services, etc.) afin de maintenir une position concurrentielle permettant de dégager des marges et de créer de la valeur pour l'actionnaire. La seconde, la stratégie de l'Océan bleu, consiste au contraire à proposer des business models innovants fondés sur la création de valeur pour le client à un moindre coût pour l'entreprise ce qui permet une meilleure rentabilité encore, de par l'absence – ou pour le moins la faible – intensité concurrentielle. Sans reprendre les exemples des auteurs, ayant d'ailleurs donné lieu à critiques sur l'intentionnalité de cette stratégie, par opposition à une caractérisation *a posteriori*, l'émergence de nouveaux marchés liés à l'environnement, la révolution numérique ou la digitalisation en ont les caractéristiques et portent d'ailleurs souvent les espoirs de croissance économique de la part des dirigeants politiques.

Les questions environnementales ont une place grandissante dans les préoccupations des citoyens, mais aussi des gouvernements engagés dans la lutte contre le réchauffement climatique et ses conséquences valorisées en milliards de dollars. Les initiatives entrepreneuriales destinées à favoriser les énergies alternatives, par opposition aux énergies fossiles polluantes, sont donc aujourd'hui plébiscitées car porteuses de l'espoir d'une « croissance verte » de l'économie. Les énergies solaires, géothermiques, éoliennes, marémotrices, mais aussi électriques dans le domaine de la propulsion (voitures électriques ou hybrides) sont autant de pistes explorées par les entreprises, parfois dans des stratégies de diversification. Cependant, dans le contexte de ralentissement économique actuel, le prix bas des énergies traditionnelles, au premier rang desquelles le pétrole, ne favorise pas un changement énergétique et donc, pour le moment, la rentabilité de ces business models. De la même façon, les entreprises qui se sont lancées dans l'aventure coûteuse du pétrole de schiste, sans évoquer ici les conséquences environnementales de la fracturation hydraulique, n'arrivent pas à rentabiliser leurs investissements et sont aujourd'hui, pour certaines, en grandes difficultés. Finalement, ce sont toutes les entreprises liées au secteur pétrolier qui sont affectées et, par ricochet, celles qui se sont lancées dans les énergies renouvelables. Cette situation est transitoire mais nécessite des ressources financières conséquentes pour passer le cap. Se pose alors, comme nous le verrons ci-dessous, l'accès au financement.

À l'instar des marchés liés au développement durable et à l'environnement en particulier, la révolution numérique et la digitalisation de l'économie constituent aussi actuellement les fondements de profonds bouleversements dans les business models des entreprises. En effet, en prenant exemple sur les entreprises les plus emblématiques, si les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) se sont caractérisées par la création de services nouveaux, les TUNA (Tesla, Uber, Netflix, Airbnb) agissent davantage dans la transformation des modèles traditionnels en remettant en cause les offres établies. Ce que l'on appelle communément l'« uberisation » de l'économie correspond à une transformation en profondeur de l'offre de valeur aux consommateurs, avec une tendance à la mise en avant de la valeur d'usage et, surtout, à la désintermédiation au sein des chaînes de valeur. Si, à leur création, ces startups ne nécessitent pas beaucoup de capitaux, leur développement rapide leur permet de lever des fonds sur la base d'une valorisation de leur rentabilité future. Ces « licornes » (près de 200 dans le monde), selon le terme usité, se caractérisent, d'après la liste établie par le magazine *Fortune*³, *The Unicorn List*, par des valorisations supérieures au milliard de dollars, à l'instar d'Uber (62 milliards de dollars), d'Airbnb (25,5 milliards de dollars), ou encore de Blabacar (1,6 milliard de dollars). Cependant, la question se pose de plus en plus d'une déconnexion entre la valorisation financière de ces entreprises souvent non cotées, et dont l'introduction en bourse est souvent synonyme de baisse de valorisation, et leurs performances économiques réelles. Dans un entretien publié en février 2016 dans le *Financial Times*⁴, Bill Gates invitait à une plus grande sélectivité dans les choix de financement et annonçait une baisse de la valorisation globale (estimée aujourd'hui à plus de 600 milliards de dollars, toujours selon l'évaluation réalisée par le magazine *Fortune*) de ces licornes dans les deux prochaines années.

Que l'océan soit bleu au départ ou, *a fortiori*, rouge, ces exemples témoignent d'une complexité accrue des marchés, devenus fortement turbulents et incertains. Les dirigeants d'entreprise doivent donc, dans ce contexte, tout à la fois fonder une vision stratégique liée à leur business model et s'assurer de sa mise en œuvre effective, mais aussi garantir l'agilité de leur organisation, gage d'une performance à plus long terme. Ces deux éléments sont indispensables à la compétitivité des entreprises et il convient, dès cette introduction, d'en cerner le contenu à grands traits avant de présenter les objectifs de cet ouvrage.

Au-delà de la question de la vision et des business models, la mise en acte effective des choix stratégiques suppose une cohérence globale au sein de l'organisation. Cette cohérence renvoie à la notion d'alignement stratégique, évoquée précédemment, qui

3. « The Unicorn List », classement réalisé par le magazine *Fortune*, disponible à l'adresse : <http://fortune.com/unicorns/uber-1/>.

4. « Bill Gates cautions on unicorn valuations over short term », *Financial Times*, 28 février 2016, disponible à l'adresse : <https://www.ft.com/content/3ef8d37a-dc07-11e5-9ba8-3abc1e7247e4>.

a donné lieu à de nombreuses recherches sur sa définition et, surtout, son application au sein des entreprises. Les travaux concernent aussi bien la déclinaison de la stratégie au niveau opérationnel que le rôle du contrôle de gestion ou des systèmes d'information dans ce processus. Si la vision historique d'une déclinaison *top-down* de la stratégie s'appuyait sur un certain nombre de démarches et outils, dont le contrôle de gestion justement sur lequel nous reviendrons ci-après, la tâche est devenue plus ardue dans une perspective renouvelée, considérant davantage les jeux des acteurs de l'organisation et, en particulier, le rôle des *middle managers* dans le processus de fabrication et de mise en acte de la stratégie. Dans le domaine du contrôle de gestion, les définitions d'Anthony attestent de cette évolution de son rôle en considérant d'abord « le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation » [ANT 65], puis, de façon explicite, sur le jeu des acteurs, « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies » [ANT 88]. La volonté de maîtrise exprimée par Anthony se heurte cependant à une vision renouvelée du contrôle de gestion faisant écho à celle de la stratégie, et considère avec Simons, par exemple, « les processus et procédures formels fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation » [SIM 95], c'est-à-dire que c'est la participation à l'élaboration de la stratégie qui est alors mise en avant. Dans ce dernier cas, le rôle des systèmes d'information est central et la question se pose à nouveau de leur alignement avec les objectifs de l'entreprise. Ce thème fait lui aussi l'objet de nombreuses recherches depuis les travaux de Henderson et Venkatraman [HEN 93], et en fonction des progrès des technologies de l'information. C'est en fait toute la question des ERP (*Enterprise Resources Planning* ou progiciels de gestion intégrés), type SAP pour ne citer que le plus connu des éditeurs, qui est en jeu ici. Le déploiement effectif de ces ERP contribue-t-il à une meilleure mise en acte de la stratégie et à un meilleur pilotage de la performance ? Au contraire, la réalité de ce déploiement n'entraîne-t-elle pas la reproduction d'anciennes barrières organisationnelles et donc, un cloisonnement durablement inefficace qui nécessitera alors d'adjoindre d'autres outils pour compenser les limites de ce pilotage, au risque d'avoir ensuite un enchevêtrement de systèmes d'information plus ou moins inopérants ?

Si cette notion d'alignement stratégique, c'est-à-dire de cohérence entre la prise de décision stratégique alimentée par les remontées d'informations des managers et de déclinaison de celle-ci par ces mêmes managers, est essentielle pour la performance des entreprises, elle doit être complétée par la capacité de l'organisation à évoluer au gré des mutations environnementales. Cette capacité d'évolution ou d'adaptation selon les horizons temporels est ainsi le gage d'une performance durable des entreprises. À long terme, l'évolution suppose la capacité des managers à faire évoluer leur business

model et à modifier ainsi, en profondeur, leur organisation, ce qui pose les questions, souvent traitées en sciences de gestion, de la pertinence des choix stratégiques et des rapports entre stratégie et structure de l'entreprise. À plus court terme, il s'agit de percevoir les adaptations nécessaires dans un environnement fluctuant pour demeurer efficient. C'est toute la question du pilotage de la performance qui est en jeu ici, un pilotage qui implique une grande agilité organisationnelle. Comme le souligne le général Pierre de Villiers que nous évoquions au début de cette introduction, il ne s'agit pas de tomber dans l'écueil d'un micro-management qui consisterait à réagir à n'importe quel stimulus extérieur. Dans un contexte aussi turbulent et incertain, le risque serait alors d'avoir un décalage croissant au niveau de la mise en acte de la stratégie mais aussi dans les remontées d'informations alimentant le processus stratégique. Un tel décalage induirait alors une moindre performance et ouvrirait naturellement la place aux conflits entre responsables fonctionnels. Pour éviter cette dérive, il convient donc de se doter d'outils pour apprécier ces stimuli et prendre ainsi de meilleures décisions en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Ces constats constituent donc les fondements de cet ouvrage. Comme nous l'avons indiqué, les problèmes ne sont pas récents mais ils sont simplement exacerbés actuellement et appellent alors des réponses adaptées et renouvelées. Il ne s'agit pas pour nous de considérer que les outils disponibles ne sont pas efficaces mais, davantage, de constater qu'ils ne sont plus suffisants. Nos expériences respectives, lors de missions de conseil ou dans le cadre d'études et de projets de recherche, nous ont conduits à identifier de nombreux dysfonctionnements malgré la présence d'outils de pilotage déployés au gré des projets, ou parfois des modes, identifiant tel ou tel problème isolément au sein des entreprises. En nous appuyant sur la figure I.1, nous pouvons rapidement lister ces dysfonctionnements. La première catégorie concerne les difficultés de mise en œuvre cohérente de la stratégie de l'entreprise dans son métier et donc de pilotage de la performance opérationnelle. Sans entrer dans le détail à ce stade, c'est toute la question du supply chain management qui se pose ici avec le découplage des fonctions traditionnelles, afin de mieux identifier et piloter les processus transverses qui permettent d'atteindre une meilleure efficacité de l'organisation tout en améliorant la satisfaction des clients. Malgré les progrès indéniables en la matière, ce pilotage doit être encore amélioré et les organisations doivent intégrer davantage cette vision supply chain avec des tableaux de bord adéquats. La deuxième catégorie est relative aux relations entre la performance opérationnelle de la supply chain et les enjeux financiers de celle-ci. Il s'agit là d'une question qui est aujourd'hui au centre des préoccupations, avec des réflexions sur les conséquences financières des stocks et, plus généralement, du cycle *cash-to-cash* (du paiement des fournisseurs à celui de nos clients) sur lequel nous reviendrons. Enfin, dans une financiarisation croissante de l'économie, dont les enjeux sont d'abord la capacité à lever des fonds et à optimiser leur rentabilité, les liens entre la stratégie financière de l'entreprise et les

choix en termes de supply chain management constituent une troisième catégorie de dysfonctionnements, en particulier dans le cadre des politiques d'externalisation et, en règle générale, de sous-traitance.

L'objectif de cet ouvrage est donc de proposer une démarche, un modèle générique de pilotage de la performance au sein des entreprises, fondé sur une approche supply chain. Le modèle VASC (*Value-Added Supply Chain*, ou valeur ajoutée) que nous proposons est néanmoins centré sur le pilotage de la performance opérationnelle mais en établissant un lien, un dialogue plus étroit que les modèles actuellement proposés, avec la performance financière telle que la figure I.1 permet de l'illustrer. Il ne s'agit pas pour autant de considérer que ce modèle VASC relève d'une création *ex nihilo* mais, au contraire, de le voir comme une adaptation, une évolution, des outils existants déjà au sein des entreprises. Loin de vouloir révolutionner les entreprises avec un modèle profondément différent et donc, *in fine*, peu applicable, nous avons souhaité adopter une démarche pragmatique qui permet de l'opérationnaliser en l'adaptant aux organisations, systèmes d'information et de contrôle de gestion actuels. Ce modèle est le résultat de la confrontation de nos expériences respectives au sein d'entreprises et de nos échanges avec les dirigeants, supply chain managers ou directeurs financiers de celles-ci. Il est donc logiquement illustré par des cas d'entreprises avec lesquelles nous avons soit travaillé, soit pu avoir accès aux données, et des analyses sectorielles que nous avons pu réaliser et qui ont logiquement influencé sa genèse.

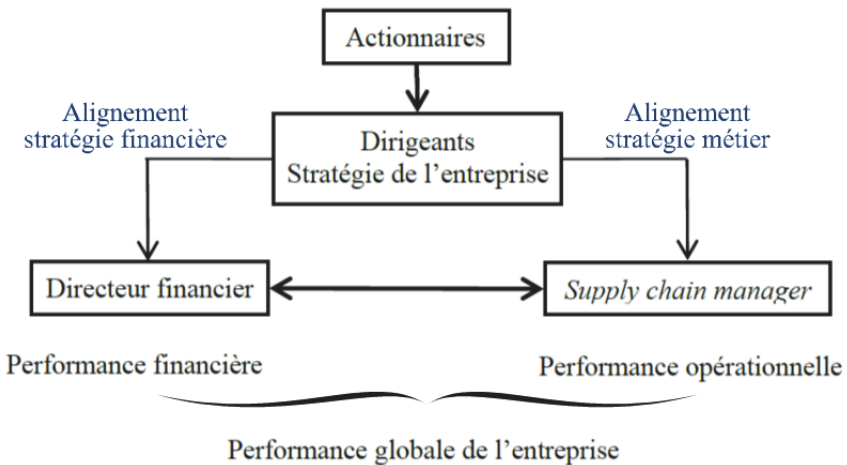


Figure I.1. Cadre général de la performance de l'entreprise

Compte tenu de notre volonté de proposer une nouvelle démarche, un nouveau modèle de pilotage de la performance, cet ouvrage ne rentre pas dans la catégorie des manuels. Il n'a donc pas vocation à recenser l'ensemble des outils existants en la matière, mais davantage à en présenter les grandes catégories à des fins d'explicitation de leurs points forts et limites respectives en fonction de nos besoins. La structure de cet ouvrage est donc élaborée en conséquence, en faisant le choix d'une approche argumentative articulée autour de trois chapitres.

Dans un premier chapitre, nous présentons les objectifs des managers dans les entreprises aujourd'hui et donc, leurs besoins associés. Cette présentation est scindée en trois sections. En premier lieu, nous nous intéressons au rôle des dirigeants dans l'élaboration des business models en fonction des objectifs stratégiques fixés par les actionnaires. Sommes-nous dans un modèle qui nécessite des capitaux importants ou, au contraire, dans une approche parfois qualifiée de capitalisme 2.0 permettant d'investir un minimum ? Quelles sont les attentes en termes de rentabilité des capitaux investis dans le métier de l'entreprise ? S'agit-il d'innover, à l'instar d'un Océan bleu évoqué précédemment, ou au contraire, de tirer les bénéfices d'une exploitation rodée ? Toutes ces questions peuvent appeler des réponses différentes et donc des besoins différents au niveau des dirigeants. Ces besoins ont trait à l'information nécessaire pour prendre les décisions mais aussi à l'organisation mise en place pour assurer un meilleur pilotage de la performance. L'évocation des capitaux nécessaires nous conduit alors à poursuivre, dans une deuxième section, avec les directions financières des entreprises. En fonction des choix effectués précédemment, comment s'assurer la mobilisation de ressources financières à moindre coût et leur utilisation la plus optimale ? Quels sont les choix possibles en termes de financement des actifs nécessaires à la conduite des opérations dans une approche par le haut de bilan ? Comment piloter au mieux le cycle *cash-to-cash* et ainsi réduire les besoins en trésorerie ? De la même façon que pour les dirigeants, les directions financières n'ont, selon les choix effectués, pas les mêmes besoins et il conviendra de les expliciter. Enfin, la dernière section de ce chapitre est consacrée au supply chain management et au pilotage des opérations. Si les objectifs peuvent être évoqués en termes de performance opérationnelle liée au chiffre d'affaires généré, aux coûts induits par rapport au niveau de service offert, la question importante relève de la configuration supply chain de l'entreprise.

Dans un deuxième chapitre, sur la base des objectifs et besoins identifiés précédemment, nous présentons les techniques et outils de pilotage aujourd'hui disponibles. Comme nous l'avons déjà souligné, nous ne cherchons pas à être exhaustifs en la matière mais davantage à illustrer les grandes catégories et leurs limites respectives. Une première section présente les outils de mesure de la création de valeur avant

d'évoquer ceux liés au pilotage de la chaîne de valeur, au déploiement de la stratégie. Un deuxième développement montre que les outils ont des limites en termes de liaison des horizons temporels, de la recherche de fonds au financement de la trésorerie et que le contrôle de gestion, malgré ses évolutions, ne permet pas toujours de résorber ce décalage. Enfin, la dernière section de ce chapitre est consacrée aux outils disponibles pour les supply chain managers. Si beaucoup d'entre eux apparaissent en fait comme des référentiels de bonnes pratiques ou des outils d'audit organisationnel, nous insisterons aussi sur les outils liés au pilotage opérationnel et son articulation avec le pilotage financier.

Après avoir identifié les besoins et présenté les outils et leurs limites, le moment sera venu, dans un troisième chapitre, de présenter le modèle VASC proposé. Parce que notre modèle est d'abord orienté vers le pilotage des opérations, nous présenterons, dans un premier temps, notre modèle de pilotage de la supply chain au sens traditionnel. Ce pilotage articule aussi bien la conduite des opérations que les tableaux de bord inhérents en intégrant le volet financier lié, en particulier, à la trésorerie. Dans une deuxième section, nous développons alors notre modèle dans sa dimension relationnelle avec la direction financière. Il ne s'agit plus seulement de présenter le pilotage à court terme des ressources financières mais, de façon plus globale, d'avoir une approche sur les choix en termes d'organisation et donc de financement du haut de bilan. Cette approche, plus globale et innovante, doit permettre d'initier un dialogue de gestion permanent entre les directions financières et supply chain. La question se pose alors, dans une troisième section, de l'organisation sous-jacente à un tel modèle et donc de la possibilité d'introduire une vision globale de l'organisation en termes de supply chain, gage d'une meilleure adéquation entre les choix stratégiques et leur mise en œuvre mais aussi d'une plus grande agilité organisationnelle.

Cet ouvrage, qui propose un modèle de pilotage de la performance de la supply chain et, plus généralement, de l'entreprise, en identifiant au départ les besoins des responsables et les insuffisances des outils actuels, s'adresse à différents publics. En premier lieu, il est destiné aux praticiens, qu'ils soient dirigeants d'entreprises, directeurs supply chain (et donc aussi des fonctions intégrées depuis l'achat jusqu'à la vente en passant par la production ou la logistique) ou directeurs financiers et contrôleurs de gestion. Ces praticiens sont directement concernés et ils retrouveront, dans les trois chapitres au gré des différents développements, les objectifs assignés et outils actuellement disponibles avec leurs insuffisances. La structure de l'ouvrage leur permet d'ailleurs d'avoir des modes de lecture différents avec, au sein de chaque chapitre, des sections finalement dédiées. Parmi les praticiens, l'ouvrage s'adresse tout naturellement aux consultants qui, dans leurs missions, sont confrontés aux questions que nous identifions et peuvent trouver dans le modèle proposé une démarche pertinente.

Enfin, l'ouvrage intéressera tout autant enseignants et étudiants des filières de gestion des universités, écoles de commerce ou d'ingénieurs qui trouveront non seulement la présentation d'un nouveau modèle, mais aussi une façon d'aborder les questions organisationnelles liées au pilotage des flux et de la performance au sein des entreprises. Les étudiants pourront en outre trouver une vision plus critique des organisations actuelles et des outils de pilotage et, ainsi, construire un apprentissage de la nécessaire distanciation dont il faut faire preuve pour demeurer soit même agile dans sa carrière professionnelle.