



Compte-rendu

Conférence débat

« Fonds et Fondations issus de l'entreprise : quelle relation avec votre entreprise fondatrice ? »

Vendredi 6 avril 2018

Marseille

A la Compagnie Fruitière

33 Boulevard De Lesseps

13 014 Marseille

Programme

9h00 - 9h30 : Accueil café

9h30 : Mot d'accueil et présentation du Fonds de dotation Compagnie Fruitière, Marie-Pierre Fabre, Présidente du Fonds de Dotation Compagnie Fruitière

9h40 : « Les enjeux actuels du secteur », Béatrice de Durfort, Déléguée générale du CFF

10h00 : « Fonds et fondations : quelle relation avec votre entreprise ? », William Lebedel et Nicolas Depoorter, BlueRep et les témoins des structures locales

12h00 : Clôture, Jérôme Fabre, directeur exécutif de la Compagnie Fruitière et cocktail offert par le Fonds de dotation Compagnie Fruitière

Intervenants

- Fabre, Marie-Pierre - Présidente du Fonds de dotation Compagnie Fruitière
- Depoorter, Nicolas - Blue Rep, consultant et co-auteur de l'étude « Entreprises, vos fondations sont-elles solides ? »
- Lebedel, William - Blue Rep, fondateur et co-auteur de l'étude « Entreprises, vos fondations sont-elles solides ? »
- Bauw, Stéphane - Directeur régional, Provence Alpes Côte d'Azur Corse, AG2R La Mondiale. Pour la Fondation AG2R – La Mondiale
- Pernot, Hervé - Directeur Traitement Valsud, filiale du groupe VEOLIA, périmètre PACA, et parrain de la Fondation VEOLIA
- Sussmann, David - Président directeur général de Seafoodia et Président fondateur de Pure Océan, fonds abrité à la Fondation du Roi Baudouin

Présentation du Fonds de dotation Compagnie Fruitière

Marie-Pierre Fabre

Compagnie Fruitière est une entreprise familiale créée en 1938 et regroupant aujourd'hui 20 000 collaborateurs en France et dans les filiales en Afrique. Son modèle économique repose sur l'intégration de la filière, de la production à la vente aux grandes surfaces.

En 2018, Compagnie Fruitière est reconnue comme une « entreprise engagée » en raison de sa démarche RSE particulièrement développée depuis longtemps. L'entreprise étant présente principalement en Afrique et en zones rurales, elle côtoie des populations démunies. L'activité économique qu'elle crée stabilise cette population que l'entreprise s'est engagée à aider de plusieurs façons : accès à l'eau, à l'éducation et aux soins. Création de deux hôpitaux, le premier dans les années 1990 (St Jean de Malte, géré par l'ordre de Malte et situé à une heure de Douala au Cameroun), le 2^{ème} en 2015 en Côte d'Ivoire.

Compagnie Fruitière a mis en place des actions RSE dès les années 90 qui se sont ensuite amplifiées pour inclure aujourd'hui les dimensions environnementales et sociétales. Le budget alloué est important et les actions vont souvent bien au-delà des exigences réglementaires. Récemment le département RSE a conclu un partenariat avec WWF pour aider l'entreprise à améliorer ses performances environnementales, et avec IECD (Institut européen de coopération et développement) pour promouvoir l'entrepreneuriat local.

Le Fonds de dotation s'inscrit dans la prolongation de cette démarche volontariste et l'amplifie pour atteindre un public plus large. Créé en 2012 à l'initiative de la gouvernance, il sert au début à acheter et à acheminer du matériel médical vers les hôpitaux. Aujourd'hui, le fonds de dotation agit sur 4 axes : la santé, l'éducation, l'environnement et les échanges culturels et artistiques. Il n'agit pas que dans les pays où l'entreprise est présente et si l'engagement vers les pays du Sud est affirmé, il prend aussi une dimension territoriale à travers des soutiens prodigués à des associations de proximité (Marseille). Les collaborateurs sont informés en interne afin de susciter leur intérêt et leur participation. Ils peuvent ainsi donner leur avis sur les projets avant sélection et sont encouragés à s'engager en bénévolat localement. Le Fonds de dotation permet de stimuler une fierté d'appartenance à l'entreprise.

Le fonds de dotation soutient actuellement deux projets importants. En partenariat avec *MP Culture*, il a financé 5600 mallettes artistiques distribuées dans l'ensemble des écoles de Marseille, pour l'éveil des scolaires à la pratique culturelle. Il distribue également des livres neufs aux enfants des communautés proches de ses implantations en Afrique.

Présentation de l'étude Blue Rep

William Lebedel et Nicolas Depoorter

A l'origine de l'étude, le constat que la création d'une fondation par une entreprise pose la question de la distinction entre intérêt privé (de l'entreprise) et intérêt général. Aujourd'hui entreprises et acteurs de l'intérêt général sont appelés à jouer un rôle grandissant. Les enjeux auxquels les sociétés sont confrontées sont colossaux (environnement, inclusion sociale etc), l'Etat se désengage et les nouvelles générations sont en quête de sens. Les fondations créées par les entreprises cherchent à améliorer leur impact et développent ainsi des synergies avec l'entreprise. Quels risques alors pour la fondation ? Pour l'entreprise ?

L'étude a été menée sous forme d'une conversation avec des fondations de l'espace francophone européen, en France, Suisse et au Luxembourg.

1^{ère} question : Le rôle sociétal de l'entreprise, à la genèse du positionnement de la fondation ?

William Lebedel et Nicolas Depoorter

Le rôle des Fondations est lié à la façon dont le chef d'entreprise envisage le rôle de son entreprise et deux modèles se dessinent. Lorsque celle-ci a une activité strictement économique et financière, la fondation agit en complémentarité et la distinction entre les deux entités est très claire. Lorsque le dirigeant d'entreprise conçoit que son entreprise a un rôle sociétal plus large, la fondation est dans une logique de continuum et la séparation n'est plus aussi évidente. Exemple de Danone et Michelin. Michelin a écrit dans ses statuts que sa mission est aussi de contribuer au progrès et au bien-être de la personne.

David Sussmann

Intéressé par le commerce international et alimentaire, j'ai créé *Seafoodia* aujourd'hui présente dans 60 pays. Mon parcours engagé s'est construit à partir d'exemples et de rencontres : Jérôme Fabre, le frère de Marie-Pierre Fabre, m'a éveillé sur l'importance de la RSE ; le film d'Al Gore ; Bill Gates et Warren Buffet ; Ivan Chouinard avec *1% for the Planet*.

Soucieux de cohérence, je m'engage pour la planète et le *bien commun* à la fois dans ma vie personnelle et familiale et à travers mon activité professionnelle. Cela n'a pas été facile de construire un projet auquel les collaborateurs devaient aussi trouver un sens. J'ai beaucoup échangé, rencontré des experts et des entreprises B Corps, un modèle intéressant qui inspire les débats actuels sur le statut de l'entreprise. Je suis persuadé que cette transformation de l'entreprise se fera aussi au profit du business et qu'elle va convaincre une grande majorité de chefs d'entreprise. Ils auront tous envie de faire du mécénat.

Notre démarche a été longue et nous avons finalement fondé *Pure Océan*. Son objectif est de lever 1 million d'euros pour préserver les écosystèmes et la biodiversité des océans. Ce n'est pas la fondation de David Sussmann ou de *Seafoodia*, mais c'est une fondation qui peut fédérer une industrie, regrouper l'ensemble de la filière : pêcheurs, distributeurs... soucieux de préserver les merveilles des océans. La filière représente un marché énorme d'environ 300 milliards de CA sans compter les entreprises de transport. Mon idée était que l'on se regroupe, personne ne l'avait fait avant souvent par manque d'information ou de connaissance. Le déclic a été, il y a une dizaine d'années alors que je gérais déjà un important flux international des produits de la mer, je me sentais donc acteur de la mondialisation. Un jour au Labrador mes partenaires inuit m'ont montré à quel point la glace disparaissait et j'ai pris conscience de la gravité du réchauffement climatique. On ne pourra sans doute pas empêcher un réchauffement de 3 à 4 degrés, alors que peut-on faire ? Tout ce qui est possible pour sauvegarder la biodiversité des océans. La meilleure façon d'y parvenir, c'est de devenir acteur, dans sa vie, dans son entreprise, avec ses collaborateurs.

Stéphane Bauw

Le groupe AG2R La mondiale agit de façon très visible dans le domaine du sport. Beaucoup de sponsoring avec une belle équipe cycliste. La fondation est moins visible.

Le groupe AG2R La Mondiale résulte d'un mariage en 2008 entre le *paritarisme* (AG2R : gouvernance d'entreprise) avec le *mutualisme* (La Mondiale : les clients sont militants et font la gouvernance). L'un

dépend de la sécurité sociale en termes juridiques et l'autre des assurances. AG2R avait créé sa fondation en 1991 et la Mondiale, la sienne, en 2005 qui ont été réunies, avec une troisième, en 2013 sous le nom de *Fondation AG2R La Mondiale*. Ces trois fondations n'œuvraient pas dans les mêmes champs mais avaient un point commun : protéger les individus, une mission que portaient les entreprises fondatrices, AG2R et La Mondiale, sur un large spectre, allant de la santé à la retraite. Cette mission est inspirée par le slogan d'AG2R La Mondiale « Le contraire de seul au monde » et la démarche de solidarité s'exprime dans la fondation à travers l'objectif de faire en sorte que les personnes vivent ensemble et soient autonomes.

Les projets collectifs soutenus sont à la fois nationaux et territoriaux, selon la logique d'implantation de l'entreprise, organisée en 15 territoires en France. La valeur de proximité du groupe est un marqueur de la fondation qui cherche à aller au plus près des populations et les salariés sont impliqués dans le dispositif.

Les grands domaines d'engagement de la fondation sont : l'autonomie par l'éducation, l'entrepreneuriat des jeunes, l'économie sociale et solidaire, la solidarité entre les générations. Les valeurs du groupe sont sanctuarisées dans la fondation. L'engagement sociétal est la raison d'être du groupe. L'ensemble des collaborateurs s'identifie très facilement à la fondation car elle partage les valeurs de l'entreprise.

Commentaire

Ce sont deux exemples clairs de fondations inscrites dans la logique de continuum.

2^{ème} question : Quel modèle de gouvernance pour la fondation d'entreprise ?

William Lebedel et Nicolas Depoorter

Quand il existe un lien fort entre la fondation et la philosophie et l'engagement du dirigeant, comment s'organise la gouvernance ? La gouvernance, c'est aussi une ressource pour la fondation, elle doit être utile à sa mission d'intérêt général. Aujourd'hui la tendance est d'ouvrir la gouvernance à des tiers extérieurs.

Dans le cas d'une gouvernance fermée, l'entreprise contrôle fortement le programme de la fondation, on peut alors faire le reproche qu'il y a trop des représentants de l'intérêt privé et soupçonner d'éventuels conflits d'intérêt. Dans la cas d'une gouvernance ouverte, les décisions prennent plus de temps et peuvent entraîner des problèmes de bonne entente entre les diverses parties avec risques réputationnels. Mais cette forme contribue aussi à crédibiliser la structure.

Il faut aussi prendre en compte le modèle de management. Dans une entreprise avec un mode très contrôlant, la probabilité d'ouverture de la gouvernance sera plus faible et le directeur de la fondation peinera à l'obtenir.

Une gouvernance intégrée peut être vue comme vertueuse car la fondation peut alors plus facilement influencer l'entreprise. La fondation a un rôle stratégique à jouer : elle devient la R&D de l'entreprise parce qu'elle n'a pas les mêmes contraintes : son horizon est le long terme. Perçue comme une sorte de chevalier blanc de l'entreprise, la fondation peut faire émerger des idées que l'entreprise n'a pas le temps ou de raisons immédiates d'encourager. Mais ce sont des missions cachées or il est important de passer de l'*implicite* à l'*explicite* afin que l'impact des fondations soit mieux valorisé.

Hervé Pernot

En tant que salarié, j'apporte un autre angle de vue sur la façon dont les rôles décisionnaires dans la gouvernance se distribuent et se partagent d'une certaine façon avec les collaborateurs.

Pour rappel, Véolia est un groupe international important dont les trois principales activités nous concernent tous : l'énergie, l'eau et la propreté. Ce sont des paramètres qui participent de la qualité de notre cadre de vie et de notre bien-être commun. En 2004, Véolia crée sa fondation autour de trois thèmes en lien avec l'activité de l'entreprise : contribuer à préserver le cadre de vie, favoriser le retour à l'emploi par l'innovation et préserver l'environnement par la protection des écosystèmes. Pour les salariés, ces domaines sont évidents car ils sont inscrits dans l'ADN de leur entreprise.

La gouvernance de la Fondation pilote les actions menées dans le cadre de ces trois thèmes d'engagement. Le conseil d'administration est présidé par Antoine Frérot et a été ouvert à une expertise externe. Le comité opérationnel de la fondation est composé de deux personnes, Thierry Vandeveld, délégué général et Dominique Boizeau, directrice de la communication. Ces deux personnes sont essentielles car elles ont un rôle de moteurs pour la mobilisation des salariés. Ils sont à la fois porte-paroles externes et internes au groupe et ont un impact plus fort qu'une communication traditionnelle et non incarnée. Ils agissent véritablement comme des interfaces entre le conseil d'administration et les salariés de l'entreprise.

Les salariés de nos entreprises sont aussi des acteurs, ils peuvent contribuer à l'engagement de la fondation de plusieurs façons : leur critiques et suggestions sont entendues et ils identifient des initiatives locales que la fondation pourra soutenir. Avec leurs compétences métiers et grâce à leur proximité locale, ils peuvent apporter une expertise dans le choix des projets à soutenir, à accompagner et, bien que ne participant pas directement aux instances de gouvernance, le rôle clé qu'il joue dans la prise de décision, les associe aux missions de la gouvernance.

David Sussmann

Seafoodia travaille dans la co-construction autour de plusieurs acteurs et le choix que nous avons fait pour le modèle de la fondation et pour la gouvernance reflète cette réalité.

Au départ de notre démarche RSE, nous nous sommes posé les questions suivantes : est-ce que je donnerais nos produits à consommer à nos petits enfants ? les avons-nous bien produits ? Puis nous avons ajouté la notion de *bien vivre ensemble* qui concerne aussi les collaborateurs de *Seafoodia*. Dans cet esprit collaboratif et partagé, le dirigeant en fait est en bas de la structure et pas en haut ; ce renversement hiérarchique contribue à permettre que l'ensemble des collaborateurs donnent un sens à leur activité professionnelle.

Nous avons créé un fonds abrité à la Fondation du Roi Baudouin parce qu'elle nous permet de recevoir des contributions de clients du monde entier et d'émettre des reçus fiscaux plus facilement qu'en France. Pour la gouvernance, j'ai constitué un comité d'experts internationaux de la mer et de l'environnement pour une sélection avisée des projets. Dans la gouvernance est aussi incluse un représentant de la Fondation Roi Baudouin. Nous avons également un board de personnes locales.

Demain les fondations seront ouvertes. Le modèle des anciennes fondations, centré sur un fondateur, est révolu, j'ai pu le constater dans plusieurs pays.

Question 3 et 4 traitées ensemble : Les collaborateurs de l'entreprise doivent-ils être mobilisés par la fondation ? Quelles relations cultiver avec les parties prenantes externes de l'entreprise ?

William Lebedel et Nicolas Depoorter

La tendance est au développement de la participation des salariés. L'effet de cohésion de la fondation a une grande valeur dans un contexte de guerre des talents. La génération qui arrive est en quête de sens et la fondation donne des moyens à l'entreprise de répondre à cette attente, elle crée une valeur positive. Et permet d'attirer et conserver des talents.

Ce n'est cependant pas toujours évident d'embarquer les salariés sur les missions de la fondation en particulier quand les compétences ne correspondent pas. Veolia a dès le début conçu un projet capable d'embarquer ses salariés. Mais pour Pierre Fabre par exemple, c'est plus compliqué car la mission de la fondation est très spécifique. Comment alors répondre à l'attente d'une meilleure intégration ? Cela peut poser des problèmes de frustration en interne. Là encore, les entreprises et leur fondation ont intérêt à être explicites, à prévoir cet élément stratégique le plus en amont.

Stéphane Bauw

L'engagement des salariés est un paramètre important pour la pérennité de la fondation. Dans le groupe AG2R La Mondiale, les 11 000 collaborateurs sont concernés et on peut dire que la fondation est aussi portée par eux.

AG2R La Mondiale a en fait actuellement deux fondations, la dernière née est la *Fondation pour la Vitalité artistique* qui s'investit pour la défense du patrimoine culturel, la création artistique et la défense des métiers d'art. Dans ces deux fondations, l'engagement des salariés est différent.

Dans la fondation AG2R la Mondiale, les trois grandes instances sont le comité de sélection des projets, le comité scientifique et le réseau des correspondants de la fondation qui sont les salariés du groupe tous métiers confondus. Ces correspondants sont sélectionnés à travers un appel à candidature et ils oeuvrent dans toute la France. C'est à travers eux qu'est possible l'ancrage territoriale de la fondation car ils font remonter les projets. Et pour que cette réalité aboutisse vraiment, il existe un budget spécifique pour ces projets. Les correspondants sont donc assurés que la majorité de leurs propositions seront retenues. C'est un facteur de motivation important. Les cinq collaborateurs bénévoles pour la fondation en région Paca et Corse, même s'ils ne sont pas au comité de sélection, savent qu'il existe une grande chance que leurs propositions soient validées.

Dans la Fondation pour la Vitalité artistique, le directeur de région a la liberté de s'organiser localement. C'est ainsi que j'ai fait un appel à candidature qui a permis de sélectionner dix personnes qui se réunissent quatre fois par an pour travailler sur la sélection de projets culturels à faire remonter au Conseil d'administration. Les contreparties (par exemple des billets pour des spectacles) dont peuvent profiter les salariés jouent aussi un rôle pour l'intégration de l'entreprise et de l'écosystème territorial.

Quand on travaille ces sujets, on se rend compte que beaucoup de collaborateurs sont déjà actifs au sein d'associations et que celles-ci poursuivent des ambitions qui correspondent aussi aux valeurs sociétales de l'entreprise. La fondation est facteur de synergie entre ces deux mondes.

Hervé Pernot

A la question « L'entreprise doit-elle mobiliser les salariés ? », la réponse est mesurée. L'entreprise n'a pas forcément vocation à lancer des campagnes de recrutement pour la fondation dans la mesure où s'engager doit rester un acte volontaire et personnel. Par ailleurs en rejoignant une entreprise, le

collaborateur adhère à des valeurs qui peuvent déjà constituer un engagement comme c'est le cas chez Veolia. C'est important alors que l'entreprise sache aussi communiquer. Pour mettre en valeur son propre engagement.

En s'engageant pour la fondation, le salarié sait qu'il sera soumis à une pression sur sa disponibilité mais c'est un choix qui apporte beaucoup de satisfaction, c'est un plaisir de contribuer sur des sujets auxquels on est sensible.

Béatrice de Durfort

Dans ce cas particulier de l'implication des collaborateurs de Pierre Fabre, dont vous avez souligné que c'est un sujet de frustration, la question de l'implication des collaborateurs est délicate car la fondation détient les titres de l'entreprise.

Commentaires de l'auditoire

Cécile Sportis – GRET, administratrice

Dans le cadre de partenariats du PAM (Programme alimentaire mondial) avec deux grandes entreprises, j'ai noté deux démarches qui ont favorisé l'intégration des collaborateurs. D'une part les voyages terrain pour que les collaborateurs se rendent compte de ce qui se fait vraiment. D'autre part, quand un salarié donnait une heure de travail, l'entreprise versait l'équivalent au fonds de dotation. Ces solutions ont permis de créer une dynamique de bénéfices réciproque entre les structures.

Richard Daher - Fonds DAHER, Président

A l'origine, le fonds DAHER est un fonds familial mais avec une dimension entreprise. Pour la gouvernance, il nous a semblé essentiel d'intégrer des collaborateurs du groupe qui ne sont pas seulement les dirigeants opérationnels. Nous voulons soutenir des projets portés par les collaborateurs ou des membres de la famille et nous nous sommes inspirés de la fondation Décathlon où 100% des projets sont portés par leurs salariés. Il me semble que les collaborateurs doivent participer davantage qu'à des comités d'analyse. Il faut les impliquer à tous les niveaux dans la mesure où ils sont volontaires.

David Sussmann

Seafoodia est décrite comme une entreprise bienveillante et humaniste. Nous avons voulu appliqué le même esprit à la fondation et nous avons proposé à tous les collaborateurs de s'impliquer. Si tous ne le peuvent, ce n'est pas grave, ce qui compte c'est que la fondation leur apporte une fierté, cela aura un impact positif pour l'entreprise. Il ne faut pas hésiter même si cela a un coût en terme de temps en particulier. La norme idéale serait de consacrer à l'intérêt général 10% du résultat ou 1% du chiffre d'affaire, sur le modèle de *1% for the Planet*. Dans la cadre d'une démarche cohérente, cela inclurait aussi le salaire des collaborateurs.

Bénédicte Chevalier - Mécènes du Sud, Directrice

Dans cette démarche d'intégration des collaborateurs, il existe des risques :

- Si les fondations se confondent trop avec le rôle de l'entreprise, leur crédibilité peut être remise en cause.
- Si la fondation est considérée comme un levier de recrutement, l'entreprise doit être sincère sur la cohérence entre l'ambition de la fondation et les valeurs de l'entreprise.

- Enfin, travailler dans une fondation requiert des compétences et un véritable professionnalisme que les salariés n'ont pas forcément. Il faut veiller à ce que leur participation apporte vraiment une valeur et renforce effectivement l'efficacité de la fondation.

Stéphane Bauw

S'engager dans la fondation, c'est vraiment une responsabilité, pas une distraction. Par ailleurs, parmi les collaborateurs il existe de compétences remarquables qui pourront vraiment contribuer efficacement à la fondation. Enfin, n'oublions pas que le meilleur vecteur de communication, c'est le salarié lui-même.

Etienne Giros - CIAN (Conseil français des investisseurs en Afrique), Président délégué

160 entreprises françaises travaillent en Afrique. Ces sujets sont pensés dans nos entreprises et c'est une vraie volonté de s'engager sur la RSE à travers les fondations. L'entreprise a le droit d'avoir une vision humaniste de son rôle, on lui reproche trop souvent de ne penser qu'à ses profits. Si aujourd'hui développer cette dynamique est une vraie motivation positive, il faut cependant la nuancer. C'est important de reconnaître qu'on le fait aussi pour le bien de l'entreprise (amélioration aussi de la rentabilité et du profit) car en basculant dans une vision trop ingénue, on perd toute crédibilité. Par ailleurs l'Afrique est un lieu où la concurrence s'exerce durement dans un contexte moins régulé, donc nos entreprises sont confrontées à des entreprises chinoises, indiennes etc qui n'ont pas ces préoccupations. Il ne faut pas non plus se mettre trop de contraintes et s'il y a des règles, il faut qu'elles soient appliquées à tout le monde. Ce qui mène à poser cette question hélas illustrée par quelques cas de faillites d'entreprises trop généreuses : La vertu peut-elle tuer ?

Johanna Durand – IRD, directrice mission Nouveaux partenariats et financement du développement

Quel partenariat avec la recherche quand on veut transformer la société ?

David Sussmann

Seafoodia est engagée dans l'innovation ; c'est aujourd'hui pour toutes les entreprises une nécessité. Notre comité scientifique sélectionne les projets innovants pour la sauvegarde de biodiversité et des écosystèmes marins fragiles. La proximité avec le monde de la recherche permet de faire émerger de nouvelles solutions et crée une véritable émulsion. Même si les résultats ne sont pas encore palpables, on est certain qu'ils vont créer de la valeur, aussi bien pour le *bien commun* que pour l'entreprise.

Caroline Derot – Fonds Maranatha Partage,

Ce n'est pas toujours facile d'impliquer les salariés. Dans la première fondation pour laquelle j'ai travaillé, la Fondation Blachère pour l'art contemporain africain, l'activité business de l'entreprise n'avait pas de lien avec la mission de la fondation. Il a fallu trouver un moyen d'intéresser les salariés ; on est passé par des animations proposées à leurs enfants et qui mettaient en lien avec l'objet de la fondation, l'art contemporain africain.

Dans le fonds Maranatha, le premier projet mené en partenariat avec Apprentis d'Auteuil et l'association Demos, autour de la musique, a été un succès. Aujourd'hui le projet d'insertion des jeunes en difficulté par les métiers de l'hôtellerie suscite un intérêt spontané des collaborateurs de Maranatha parce qu'il y a un lien naturel avec leur activité.

William Lebedel et Nicolas Depoorter

En guise de conclusion, les témoignages confirment qu'il est important de se donner le temps de construire un projet à partir des questions que nous avons abordées. L'étude que nous avons menée montre qu'elles permettent de dessiner un arbre de décisions stratégiques. Chacun peut examiner comment il se positionne à chaque étape et trouver son modèle.