

Coller ci-dessous l'étiquette code barre correspondant à l'épreuve

Z3 - 00611



0299-00-207581

HEC\_GM\_T

Date : 27/04/16

Epreuve / Sous épreuve : Management Science de Gestion HEC Paris

Code Epreuve : 299

Nombre de copies supplémentaires :

Note

attribuée :

18/20

## Management Science de Gestion

### Dossier 1 : La Stratégie de Eosmet2bio

1). L'environnement de chaque entreprise demeure instable et incertain, il est nécessaire pour Eosmet2bio de veiller et d'analyser l'écosystème dans lequel elle évolue. Le terme "environnement" de l'entreprise regroupe deux sphères : le macroenvironnement, (l'environnement global de l'entreprise) qui est imprévisible à l'entreprise et sur lequel celle-ci ne peut pas agir, et le microenvironnement qui est l'environnement proche de l'activité de l'entreprise et sur lequel, celle-ci détient un pouvoir d'action.

#### Analyse du macroenvironnement

utilisons pour analyser le macroenvironnement, la matrice "PESTEL"

# PESTEL

## Opportunités

## Menaces

### Politique

- Instauration de labels de qualité relatifs aux produits cosmétiques (Eco-cert, Observatoires des cosmétiques)

### Economique

- La BPI apporte un soutien financier aux entreprises start-up
- Le Conseil régional apporte un soutien financier aux start-up
- Constitution de pôle de compétitivité (cluster)
- L'industrie cosmétique est un secteur de poids à l'échelle européenne (4000 fabricants)
- Aide de la Cosmetic Valley aux industriels de la parfumerie
- Progression de 1,9% du secteur soin

- Marché de la cosmétique envahi par de nombreux acteurs.
- Diversification des marques de distributeurs dans le cosmétique.

### Sociale

- Le comportement des consommateurs change : toilette approfondie, soin du visage
- recherche de "sensibilité" par les consommateurs
- Les jeunes sont particulièrement attentifs aux produits cosmétiques.

PESTEL	opportunités	Menaces
<u>Technologique</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombreuses innovations dans le domaine cosmétique</li> <li>• Les réseaux sociaux constituent un relai d'information et la mise en place de "crowdsourcing"</li> <li>• Le e-commerce représente des parts de marché de seulement 2 à 3%</li> <li>• Recherche d'information par le "Web to store"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La possibilité de laisser des commentaires sur les réseaux sociaux peut constituer une menace si ceux-ci sont négatifs</li> </ul>
<u>Écologique</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution de produits "bio" bon pour le corps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'industrie cosmétique demeure critiquée pour son aspect "artificiel" (produits chimiques)</li> </ul>
<u>Légale</u>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la réglementation depuis l'été 2013 pour protéger le consommateur. (informations trompeuses, produits plus sûrs dans les rayons)</li> </ul>

## Analyse du microenvironnement

Pour analyser le microenvironnement de l'entreprise Cosmet 2 bio, nous utiliserons la matrice de "5 forces concurrentielles" de Porter.

Acteurs	Constat
<u>Conseillers</u> Enseignes de parfumerie sélective (Marionnaud, Nocilè, Sephora) et maquis de distributeurs.	Le marché de la cosmétique est <u>très</u> <u>concurrentiel</u> et est animé par de <u>nombreux</u> <u>acteurs</u> . Les conseillers ont donc un pouvoir fort vis à vis de Cosmet2Lis.
<u>Clients</u> Jeunes qui recherchent la "sensualité".	Les clients de l'entreprise sont principalement les jeunes. Ils représentent une demande exigeante qui recherche des produits aux caractéristiques précises. Ils détiennent eux aussi un fort pouvoir sur l'entreprise.
<u>Fournisseurs</u>	. Peu d'information sur les fournisseurs.
<u>Distributeurs</u> Des distributeurs et points de ventes partenaires prospectés par agents commerciaux.	Les distributeurs ont un pouvoir fort sur ce marché avec la quantité de produits que ceux-ci peuvent proposer sur leur rayons. Les grandes surfaces agissent même sur les prix d'achat.
<u>Nouveaux entrants</u> Chaines de vêtements (H&M, Etam, Zara)	Il existe des nouveaux entrants qui tentent de pénétrer le marché. Les chaines de vêtements se diversifient dans la cosmétique et abordent le parfum comme un achat complémentaire du vêtement. Les barrières à l'entrée sont donc faibles.

## Conclusion

Le marché du soin et de la Cosmétique est en perpétuel développement et demeure très concurrentiel. Il est composé de nombreux acteurs mais n'est pas frappé par de grandes menaces. L'essor du "bio" est un nouveau relais de croissance sur ce marché et l'élargissement du portefeuille et activité des chaînes de vêtements qui se diversifient dans la Cosmétique contribue à renforcer la concurrence du marché. Les consommateurs, de plus en plus protégés par la réglementation nationale, sont quant à eux exigeants et en quête de qualité.

2) La Cosmétique Valley est un pôle de compétitivité labellisé par l'Etat en 2005 qui a pour rôle et aider les industriels de la parfumerie et de la cosmétique dans leur développement commercial. Un partenariat avec la Cosmétique Valley offre des opportunités :

### • Levier de stratégie d'internationalisation

- En organisant les échanges commerciaux à travers son réseau, la Cosmétique Valley permet et accompagne les entreprises membres à l'étranger.

### • Levier de la stratégie d'innovation

- La Cosmétique Valley permet à ses membres ~~de bénéficier~~ et appartenir à un réseau de compétences scientifiques et de centres en R&D

qui leur permet de concrétiser des innovations issues de la recherche appliquée. De plus, les entreprises innovantes bénéficient d'un label.

### Levier de Stratégie d'externalisation

La Cosmetic Valley aide les industriels de la cosmétique et les met en relations avec des entreprises spécialisées dans la culture des plantes, l'emballage etc... Organisée de manière verticale, le pôle Cosmetic Valley permet ainsi la mutualisation des savoir-faire des différents membres et une spécialisation des tâches. Cosmet'2 Bio recoupe ainsi à l'externalisation et à la sous-traitance ce qui lui permet de se recentrer sur son cœur de métier, de disposer de nouvelles compétences et de transformer ses coûts fixes en coûts variables.

### Développement de l'image de marque et de la maturité

Appartenir au réseau Cosmetic Valley comme Guerlain, Dior, Clarins, c'est aussi renforcer son image de marque à travers la maturité propre au réseau.

### Réduction des coûts de production

L'organisation en réseau permet à travers une organisation verticale et une mutualisation des compétences de réduire le

Coûts liés à l'activité. Appartenir au réseau c'est aussi gagner en flexibilité.

## Formations et développement des Compétences.

- Le réseau met en place des formations natives au développement des compétences dans des domaines spécifiques (Microbiologie, Toxicologie, Ecotoxicologie)

## Veille Concurrentielle.

Le réseau assure enfin une veille permanente du marché et du secteur et fournit des informations fiables et actuelles relatives aux innovations, opinions de consommateurs, transactions financières etc...

Pour ces différentes raisons, le pôle de Compétitivité de la Cosmetic Valley constitue une opportunité pour Cosmet2bio

---

3)

Edith Penrose dans The theory of the growth of the firm [1959] met en évidence le rôle des ressources tangibles et intangibles (Compétences) dans le développement de l'entreprise.

Nous présenterons donc sous forme de tableau les ressources et compétences de l'entreprise et mettrons en évidence leurs forces et faiblesses.

Ressources tangibles

informations

<p><u>R. Financières</u> Avec un capital social de 50 000 €, l'entreprise a généré un CA de 3 millions d'euros dès la 4<sup>ème</sup> année d'exploitations.</p>	<p>Forces Faiblesses</p>	<p>Générer un tel CA permet de financer la R&amp;D et l'autofinancement de projets Permet de garder intacte la solvabilité de l'entreprise une hausse du CA qui augmente le résultat s'accompagne d'une hausse des impôts</p>
<p><u>R. Matérielles</u> pas d'information.</p>	<p>Forces Faiblesses</p>	<p></p>
<p><u>R. Humaines</u></p>	<p>Forces</p>	<p>Les commerciales promeuvent les produits auprès des distributeurs et contribuent au résultat de l'entreprise</p>
<p>5 agents commerciaux indépendants rémunérés par commissions de 20% sur le CA</p>	<p>Faiblesses</p>	<p>Le recours à 5 commerciaux engendrent des coûts variables qui peuvent être élevés</p>

Ressources intangibles (Compétences)

<p><u>R. Organisationnelles</u> - Membre d'un réseau qui permet d'organiser l'activité en sous-traitance de certaines tâches.</p>	<p>Forces Faiblesses</p>	<p>Le fait d'être membre d'un réseau est un atout au développement. Externaliser permet de se concentrer sur le cœur de métier Créer une situation de dépendance vis à vis du réseau et des sous-traitants</p>
<p><u>R. Commerciales</u> une présence chez les distributeurs et une bonne image de marque</p>	<p>Forces Faiblesse</p>	<p>Permet d'assurer sa présence sur le territoire. L'image de marque valorise le produit. L'image de marque de Commet 2 lie dépend là encore en grande partie du réseau Commetie Valley</p>



<u>Ressources techniques</u>		"Crowdsourcing", communication virale, communauté de consommateurs.
- Maîtrise des réseaux sociaux et relai d'information internet	Forums	
	Talkshow	Nécessite une veille informatique régulière, une rédaction d'articles régulière et l'appel à un "Community manager" (ce qui représente encore des coûts de gestion).

Comme toute entreprise, Comnut 2 Ltd dispose donc de ressources et de compétences qui lui apportent des forces mais génèrent aussi des faiblesses.

4). Chandler définit la stratégie comme la définition d'objectifs à long terme et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre.

Comnut 2 Ltd mène différentes stratégies telles que la spécialisation, l'innovation, l'internationalisation, la différenciation et l'externalisation. Intéressons nous à sa stratégie d'externalisation :

La stratégie d'externalisation réside, en s'appuyant sur la chaîne de valeur de Porter à externaliser certaines activités de soutien pour se concentrer sur son cœur de métier, disposer de compétences dont on ne dispose pas, de gains en flexibilité en

transformant les coûts fixes en coûts variables.

Dans le cas présent, l'externalisation de la conception de ses nouveaux produits, et de leur fabrication lui permet de se concentrer sur sa politique commerciale et d'élaborer de nouveaux produits. La production à fort volume de son sous-traitant permet la réalisation d'économies d'échelle qui permettent de rendre les produits abordables aux jeunes. Cependant, la flexibilité que procure la sous-traitance s'accompagne d'une forme de dépendance vis à vis du sous-traitant et peut susciter des risques de confidentialité. La confiance est donc essentielle dans une relation entre sous-traitant et sous-traité.

### Conclusion générale du dossier 1

L'environnement et propice au développement de l'entreprise et l'appartenance à un réseau lui permet de renforcer son pouvoir de marché. Être membre d'un cluster permet à l'entreprise de bénéficier de ressources, de s'adapter à son marché et de faire face aux fluctuations de son environnement. Les politiques stratégiques de l'entreprise sont quant à elles en accord avec son identité et ses projets. L'image de marque dont elle dispose est enfin un avantage concurrentiel sur ce marché.

## Donner 2. Le développement Commercial de Carmit2.lia

1) Les entreprises, dans le cadre de leurs veille concurrentielle et de l'analyse des potentialités de marché ont recours à des sources d'informations internes et externes. Dans le cas présent, Carmit2.lia dispose de données commerciales internes et externes :

### Données Commerciales propres à l'entreprise

- Le CA permet, en fonction de son évolution, de déterminer la richesse créée par l'entreprise et une année à l'autre. Celui-ci a ainsi augmenté de 16% entre 2014 et 2015 et les prévisions de 2016 sont prometteuses. Il s'agit d'une information quantitative.
- Les données "analytics" de l'activité sur les réseaux sociaux et site web permettent, selon la "Web Analytics Association", la mesure, la collecte, l'analyse des données internet permettant de comprendre et d'optimiser les usages web. Cette étude quantitative de l'activité sur les réseaux sociaux va au-delà de statistiques relatives à la fréquentation et un site puisque elle permet de déterminer le comportement du consommateur sur le Web.

### Données externes issues de la veille professionnelle

L'analyse menée par Peuu en septembre 2014 permet de dresser une régimentation typologique des internautes français à travers

l'étude d'un échantillon. L'échantillon doit être représentatif de la population mère. Cette technique permet (comme les consommateurs sont hétérogènes et aux demandes disparates) de les regrouper en fonctions de leur affinités, activités, préférences etc...

Pour obtenir cette répartition, l'on a utilisé l'étude Panel qui est définie comme "l'étude du comportement d'un échantillon permanent et représentative de consommateurs <sup>régulier</sup>".

L'entreprise a tout intérêt et utilise ses bases et informations car elle lui permettent d'établir des perspectives de marché vis à vis du comportement des consommateurs.

2) un tableau de bord marketing est un tableau qui fait le constat et qui établit des prévisions, des objectifs quantitatifs sur une période déterminée.

## Indicateurs

• Taux de variation du CA :  $\frac{2840000 - 2448000}{2448000} = +16\%$  entre 2014 et 2015.

• Le taux de Conversion :  $\frac{\text{Nouveaux clients}}{\text{clients potentiels}}$

• Le taux de pénétration :  $\frac{\text{clients hors zone de chalandise}}{\text{clients potentiels hors zone de chalandise}}$

• Taux de déperdition :  $\frac{\text{clients potentiels non-consommateurs}}{\text{clients potentiels}}$

Coller ci-dessous l'étiquette code barre correspondant à l'épreuve

Date : 27/04/16

Epreuve / Sous épreuve : Management, sciences de gestion HEC Paris

Code Epreuve : 299

S'il s'agit d'une copie supplémentaire, reportez ici le code à 6 chiffres situé sous le code barre :

207581

Nombre de copies supplémentaires : (numérotez les pages dans le cadre en bas à droite)

Note  
attribuée :

Suite

3.

Comme Bio envisage de constituer une équipe commerciale plutôt que de recourir à des agents commerciaux indépendants. Discutons de la pertinence de ce projet :

En termes de Coût

La constitution d'une équipe propre implique de recruter de nouveaux employés. Cette augmentation des charges salariales représente un coût pour l'entreprise alors que les agents commerciaux représentaient des coûts variables pour l'entreprise. De plus, le coût du recrutement en lui-même est important et le risque que le nouvel employé ne connaisse pas aux exigences de l'entreprise peut engendrer la survenue des coûts liés à un nouveau recrutement.

En termes de Compétences

Le fait que l'équipe soit propre à l'entreprise permet de leur faire bénéficier de formation, de CIF et de DIF et d'augmenter leur employabilité. La constitution d'une équipe propre à l'entreprise

permet de développer des synergies et une culture d'entreprise (cf Thevenet), plutôt que de créer une situation de concurrence comme il peut exister entre les Commerciaux.

Avoir sa propre équipe permet enfin de développer en interne les savoirs, savoir-être et savoir-faire des membres de celle-ci. De plus, l'embauche de ces 4 membres permettra à l'entreprise de détenir l'ensemble des compétences énumérées dans le document 8.

Sur le plan organisationnel

Les synergies et la culture d'entreprise pourra permettre à l'équipe de travailler en mode projet ou en collaboration. Encadré par le contrat de travail et le statut de salarié, l'entreprise pourra organiser elle-même le travail de l'équipe et l'insertion des Commerciaux qui demeurent autonomes sur le plan de l'organisation de leur travail.

Si sur le plan organisationnel et des compétences, l'entreprise a intérêt de constituer une équipe, l'embauche de plusieurs personnes constitue cependant un coût. L'entreprise doit donc mettre en adéquation ses ressources humaines avec ses objectifs pour gagner en efficacité et en efficacité. La mise en place d'une GPEC pourra être envisagée dans le cadre et une creusement de la masse salariale du groupe.

-4) La science des ressources humaines a développé de nombreuses théories de motivation et leurs empiriques et incitent les salariés dans leurs travaux.

Comment ? Ils disposent donc de différents leviers de motivations :

### Les théories

- La théorie VIE de Victor Vroom (1964) met en avant trois facteurs motivationnels : "l'expectation" c'est à dire la croyance en une augmentation de la performance de travail ; "l'instrumentalité" qui est l'estimation d'une récompense vis à vis des efforts effectués et "la valence", c'est à dire la valeur que donne l'individu aux récompenses. L'application de cette théorie par l'entreprise peut être un levier de motivation qui répond au principe de "contribution-rétribution".

- La théorie bi-factoriel d'Herzberg - Pour Herzberg, deux éléments conditionnent l'investissement du salarié. Les éléments qui ne augmentent pas sa satisfaction au travail mais qui sont indispensables (hygiène, sécurité), et les éléments qui agissent au contraire sur sa motivation (remunération). Selon lui, la seconde nécessite pour se réaliser la première condition. L'entreprise doit donc assurer l'hygiène et la sécurité de ses salariés pour que ceux-ci puissent être satisfait de leur lieu de travail et donc motivé.

### La pyramide des besoins de Maslow

La prise en compte des besoins naturels et hiérarchisés de l'homme

dans son travail lui procure une satisfaction nécessaire à sa motivation. En répondant aux besoins "d'estime de soi" et d'"accomplissement" qui dominent la pyramide, l'entreprise peut donner vis à vis de ses salariés une satisfaction propice à leur motivation.

## Les leviers empiriques

En plus de la considération de concepts théoriques, Carnet & Lécia peut appliquer dans sa politique RH des leviers de motivations de deux ordres : financiers et non-financiers.

### • Leviers financiers

Le salaire mais aussi les PEE, les abandements, l'actionariat salarié, les primes d'intéressement et de participations au résultat constituent des leviers de motivation abordables par l'entreprise.

### • Leviers non-financiers

Les formations (CIF, DIF), les avantages en nature, mais aussi les facteurs d'ambiance, l'ergonomie des postes de travail, le climat social constituent là aussi des leviers de motivations pouvant attirer de nouveaux collaborateurs.



Coller ci-dessous l'étiquette code barre correspondant à l'épreuve

S'il s'agit d'une copie supplémentaire, reportez ici le code à 6 chiffres situé sous le code barre :

207581

Date : 27/04/16

Epreuve / Sous épreuve : Management science de gestion HEC

Code Epreuve : 299

Nombre de copies supplémentaires : (numérotez les pages dans le cadre en bas à droite)

Note  
attribuée :

## Conclusion générale du dossier 2.

Les opportunités commerciales importantes en Europe du sud constituent un levier de croissance pour l'entreprise. Elle-ci doit alors adapter ses ressources humaines à sa stratégie en constituant une équipe commerciale qui remplacera les commerciaux indépendants. Cette nouvelle équipe va apporter du capital humain à l'entreprise et des compétences. L'embauche de personnes constitue cependant un coût et incombe la mise en place de leviers de motivations parias à l'investissement des salaires dont dépend la performance de l'entreprise et son avenir.

## Dossier 3. Les ressources pour accompagner le développement.

1) Présenter les avantages et inconvénients du "Crowdfunding" et des "Business Angels" :

Definition		
Le Crowdfunding est un mode de financement de projet par le public et permet de récolter des fonds.	Avantages	Permet de contourner sa capacité d'emprunt et sa solvabilité sans avoir recours à un financement auprès des banques.
	Inconvénients	Les fonds récoltés sont souvent faibles. Dans le cadre d'un prêt, cela oblige l'entreprise à rembourser avec intérêt les imunitaires (obligations). La souscription de titres si elle s'entend comme la vente d'actions représente alors un risque de dilution du capital voire une perte de contrôle de l'entreprise à long terme.
"Les Business Angels" ou "investisseurs providentiels" sont des particuliers qui investissent dans les Start up en échange de prise de participation.	Avantages	Mise à disposition de l'entreprise du réseau, des compétences et de l'énergie des "Business Angels".
	Inconvénients	Risque de dilution du capital de l'entreprise. L'entreprise doit répondre à la définition de "l'entreprise innovante". L'entreprise peut donc prétendre à ce type d'investissement si elle est innovante.

Le recours aux "Business Angels" semble plus pertinent pour Comut2lio qui bénéficiera des compétences et du réseau de ses investisseurs. De plus, Comut2lio mène une stratégie d'innovation et propose des produits innovants. Elle peut donc prétendre à ce type de financement.

2) Analysons la structure financière pour 2015.

Le bilan fonctionnel d'une entreprise offre une vision instantanée de sa structure financière.

Bilan fonctionnel exercice 2015	
Actif	Passif
<u>Actif stable</u> 260 000	<u>Passif stable</u> 445 000
<u>Actif circulant</u> 460 000	<u>Passif circulant</u> 205 000
<u>Trésorerie active</u> 15 000.	<u>Trésorerie passive</u> 95 000

$$FRNG = 445\,000 - 260\,000 = 185\,000$$

$$BFR = 460\,000 - 205\,000 = 255\,000$$

$$\text{Trésorerie} = 185\,000 - 255\,000 = -70\,000$$

On constate que la trésorerie est négative (-70 000) ce qui indique que l'entreprise est en besoin de financement et que son FRNG ne couvre pas son BFR.

3). Diagnostic financier pour l'année 2015.

I Une structure financière qui n'est pas propice au développement de l'entreprise.

Avec une trésorerie négative (-70 000), l'entreprise est pour 2015

en besoin de financement. En gonflant le passif stable ou en réduisant l'actif stable, l'entreprise pourrait augmenter son FRNG et réduire la négativité de sa trésorerie. Le ratio de délai de règlement client pour l'exercice 2015 est de 48 jours, et celui des délais de règlement fournisseurs de 22 jours. En augmentant le délai de règlement fournisseurs et en réduisant celui des clients, l'entreprise pourrait améliorer sa trésorerie. Celle-ci a en effet chuté de 49 000 € entre 2014 et 2015. Si le FRNG a augmenté de 62% entre les deux années (+71000), son augmentation n'a pas été suffisante vis-à-vis de celle du BFR (+88%). De ce fait, la trésorerie a diminué.

## II Des résultats satisfaisants et optimistes

Malgré le déséquilibre structurel, le CA pour 2015 demeure important (2840000) et 67% de celui-ci résulte de la vente et l'export. Avec une VA qui représente confortablement et un résultat d'exercice de 38500, l'entreprise détient aussi une capacité d'autofinancement malgré ses investissements.

Donc malgré le déséquilibre de la structure financière de l'entreprise, celle-ci est rentable et détient un résultat et une CAF optimistes.

Coller ci-dessous l'étiquette code barre correspondant à l'épreuve

S'il s'agit d'une copie supplémentaire, reportez ici le code à 6 chiffres situé sous le code barre :

207581

Date : 27/04/16

Epreuve / Sous épreuve : Management scientifique

Code Epreuve : 299

Nombre de copies supplémentaires : (numérotez les pages dans le cadre en bas à droite)

Note  
attribuée :

4) Mesurer la performance prévisionnelle des deux hypothèses de l'activité de l'entreprise.

SI 6	hypothèse 1	hypothèse 2
CA	3 500 000	4 500 000
EBE	180 000	70 000
REX	162 000	52 000
Resultat	127 000	42 000

En vue des SI 6, la solution 2 semble moins rentable. Nous sélectionnons donc l'hypothèse numéro 1.

Ratio	hypothèse 1	hypothèse 2
Coût d'exploitation		

## 51 I Avantages du Contrat Coréen

Le Contrat Coréen permettrait à l'entreprise de bénéficier de débouchés importants pour la marque Natuliv. Cela permettrait à l'entreprise d'augmenter son CA puisque l'on sait qu'une très grande partie de celui-ci est réalisée à l'export. Une augmentation du CA permettrait ainsi une augmentation de son résultat (par principe du loyer d'exploitation) et lui permettrait de se financer et autres projets de croissance.

En la performance de l'entreprise, ce contrat est un réel levier de croissance pour celle-ci, une opportunité.

## II Inconvénients du Contrat Coréen

Si le réseau "The Face Shop" permettrait à l'entreprise d'être présente auprès des consommateurs coréens, on constate à partir des SIG, que l'augmentation du CA dans le cadre du Contrat ne s'accompagne pas d'une hausse du résultat. Le Contrat ne permet donc pas un effet de levier mais procure plutôt un effet masse.

## Conclusion

Nous recommandons à l'entreprise de ne pas établir de Contrat Coréen car au regard de sa rentabilité, l'augmentation

du CA à l'export ne s'accompagne pas pour autant  
d'une augmentation du résultat.

---

## Conclusion générale

L'entreprise est donc présente sur un marché prometteur  
mais doit pour croire à l'international à trouver des  
contrats internationaux améliorer sa profitabilité.  
Les décisions qu'elle prend aujourd'hui conditionnent  
sa situation de demain.

---