

INDICATIONS DE CORRECTION ET DE BARÈME

Proposition de barème sur 100 points

DOSSIER 1 – Un marché en évolution, ouvrant des perspectives de développement	34 points
1.1 Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique externe.	8 points
1.2 Identifier la stratégie globale et la stratégie de domaine mises en œuvre par UPD.	6 points
1.3 Repérer les différentes modalités de développement adoptées par UPD.	6 points
1.4 Montrer la cohérence des choix stratégiques d'UPD au regard de l'évolution de son marché.	6 points
1.5 Analyser les conséquences de l'ensemble de ces décisions stratégiques sur la maîtrise de la chaîne de valeur.	8 points
DOSSIER 2 – Un changement de modèle économique	32 points
2.1 Identifier l'activité principale qui constitue la proposition de valeur de l'entreprise UPD et les partenaires clés sur lesquels elle repose.	8 points
2.2 Expliquer comment l'entreprise exploite la digitalisation de sa relation client.	6 points
2.3 Apprécier l'évolution des canaux de communication et de distribution chez UPD avec l'ouverture de magasins physiques.	8 points
2.4 Montrer que l'entreprise fait évoluer son modèle économique.	10 points
DOSSIER 3 – La mise en œuvre opérationnelle des décisions	34 points
3.1 Evaluer, en effectuant le calcul du seuil de rentabilité en valeur et en volume, s'il est opportun d'ouvrir le point de vente de Pau.	8 points
3.2 Montrer que l'ouverture du magasin de Pau nécessite de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).	6 points
3.3 Classer les modalités de financement que l'entreprise UPD a mobilisé par le passé, puis justifier qu'elle doit faire appel à un investisseur afin de financer sa stratégie actuelle.	5 points
3.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles UPD, déterminer les conséquences possibles, sur la culture au sein de l'organisation et la mobilisation des salariés, de l'arrivée d'un nouvel investisseur qui modifie la répartition du pouvoir.	15 points

Dossier 1 – Un marché en évolution, ouvrant des perspectives de développement	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
1.1 Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique externe.	1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.2	Recenser des éléments de diagnostic interne et externe
1.2 Identifier la stratégie globale et la stratégie de domaine mises en œuvre par UPD.	1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1	Repérer et analyser des choix stratégiques
1.3 Repérer les différentes modalités de développement adoptées par UPD.	1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1	Repérer et analyser des choix stratégiques
1.4 Montrer la cohérence des choix stratégiques d'UPD au regard de l'évolution de son marché.	1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.3 1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1	- Déterminer les objectifs et les décisions stratégiques - Caractériser l'avantage concurrentiel d'une organisation
1.5 Analyser les conséquences de l'ensemble de ces décisions stratégiques sur la maîtrise de la chaîne de valeur.	1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1	Repérer et analyser des choix stratégiques
Dossier 2 – Un changement de modèle économique	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
2.1 Identifier l'activité principale qui constitue la proposition de valeur de l'entreprise UPD et les partenaires clés sur lesquels elle repose.	T ^{ale} MSGN Thème 1 – Q 1.1	Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur
2.2 Expliquer comment l'entreprise exploite la digitalisation de sa relation client.	T ^{ale} MSGN Thème 2 – Q 2.2	Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers
2.3 Apprécier l'évolution des canaux de communication et de distribution chez UPD avec l'ouverture de magasins physiques.	T ^{ale} MSGN Thème 1 – Q 1.1	- Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur - Identifier le rôle des technologies numériques dans la production
2.4 Montrer que l'entreprise fait évoluer son modèle économique.	T ^{ale} MSGN Thème 1 – Q 1.1	Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur

Dossier 3 – La mise en œuvre opérationnelle des décisions	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
3.1 Evaluer, en effectuant le calcul du seuil de rentabilité en valeur et en volume, s'il est opportun d'ouvrir le point de vente de Pau. 3.2 Montrer que l'ouverture du magasin de Pau nécessite de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). 3.3 Classer les modalités de financement que l'entreprise UPD a mobilisé par le passé, puis justifier qu'elle doit faire appel à un investisseur afin de financer sa stratégie actuelle. 3.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles UPD, déterminer les conséquences possibles, sur la culture au sein de l'organisation et la mobilisation des salariés, de l'arrivée d'un nouvel investisseur qui modifie la répartition du pouvoir.	1^{ère} Sciences de Gestion et Numérique Thème 4 – Q 4.1 T^{ale} Management Thème 1 – Q 1.2 T^{ale} Management Thème 1 – Q 1.2 T^{ale} Management Thème 2 – Q 2.1	• Utiliser des données prospectives pour repérer l'incidence d'une évolution de l'activité d'une organisation sur son résultat (seuil de rentabilité) • Repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation • Identifier les choix de financement possibles • Apprécier le degré de concentration du pouvoir de décision • Identifier les modalités de coopération dans une organisation • Distinguer les facteurs de motivation

DOSSIER 1 – Un marché en évolution, ouvrant des perspectives de développement

1.1 Présenter les principaux éléments du diagnostic stratégique externe.

La classification en opportunités et menaces est attendue. Toute classification plus poussée est acceptée (offre / demande, micro-environnement / macro-environnement).

OPPORTUNITES	MENACES
Du point de vue de la demande : La population animale augmente (de plus en plus de foyers adoptent, la longévité des animaux qui s'accroît), ce qui fait augmenter le marché potentiel pour UPD. Les attentes des propriétaires évoluent : de plus en plus soucieux du bien-être de l'animal qu'ils considèrent comme un membre à part entière de la famille, ce qui entraîne une hausse de la demande de produits de qualité, comme ceux proposés par UPD. Les maîtres s'engagent aussi de plus en plus en faveur d'une consommation « durable ». De plus en plus de foyers donnent de la nourriture industrielle à leurs animaux (et de moins en moins leurs restes alimentaires). Il y a une saisonnalité liée aux portées (mars ou octobre). Le COVID a entraîné une hausse des adoptions. Du point de vue de l'offre : Des labels sont apparus (« 1% Pour Les Animaux », par exemple). Les progrès technologiques ont permis de fortement innover en matière de personnalisation de l'offre, de distribution ou de communication pour élargir les marchés.	Du point de vue de la demande : Des contraintes légales et des attentes de plus en plus importantes en matière d'écologie (mode de fabrication ou de transport « durable », recyclage...). Du point de vue de l'offre : Il s'agit d'un marché concurrentiel (31 marques) dominé par de grands groupes industriels (certaines marques « historiques » sur ce marché). Le phénomène de « vente directe » est plutôt récent pour le marché de l'alimentation pour animaux domestiques, on ignore s'il sera durable. Le COVID a provoqué une inflation qui a entraîné une hausse des coûts de production.

1.2 Identifier la stratégie globale et la stratégie de domaine mises en œuvre par UPD.

UPD est une entreprise spécialisée dans le marché du *petfood*, c'est-à-dire de l'alimentation animale. C'est sa **stratégie globale** que de se concentrer sur ce marché spécifique avec une gamme de produits limitée. Sur ce marché, elle est présente sur un seul domaine d'activité stratégique : l'entreprise fabrique exclusivement des croquettes pour animaux. En plus de son métier d'origine, la fabrication de croquettes pour chien, elle s'est développée en étendant son offre aux chats, puis à l'offre de pâté pour les deux espèces. De plus, elle a multiplié son offre en proposant des produits correspondant à des segments identifiés : animaux sensibles, avec embonpoint... Elle se présente ainsi comme une « experte » de l'alimentation pour animaux domestiques : malgré des produits différents, le segment de marché reste spécifique.

Sur ce **domaine d'activité stratégique**, et dans un marché ancien et dominé par des géants de l'agroalimentaire, elle a choisi de se différencier de ses concurrents, d'une part avec son positionnement original, la vente directe de produits respectant le régime carnivore des chiens et chats (et donc à faible teneur en céréales), mais aussi par son prix (des produits premiums de haute qualité, accessibles à tous).

1.3 Repérer les différentes modalités de développement adoptées par UPD.

Une modalité de développement est une décision stratégique qui suit la croissance d'une entreprise. Elle peut relever de la croissance interne ou externe, s'effectuer par des partenariats notamment à l'international pour agrandir le champ d'action géographique de l'entreprise.

Pour assurer son développement depuis sa création en 2014, UPD a dû prendre de multiples décisions stratégiques :

- Pour assurer sa croissance, elle a dû augmenter fortement sa capacité productive, notamment en augmentant à 2 reprises (bientôt 3) la taille de ses bâtiments. Cela a nécessité de très importants investissements. On peut alors parler de **croissance interne**.
- UPD a décidé de **s'internationaliser**, dans un premier temps dans des pays francophones (la Belgique et le Luxembourg) mais dorénavant sur d'autres marchés étrangers (l'Italie et l'Allemagne principalement).
- Enfin, afin de croître plus vite, l'entreprise a ouvert son capital à un investisseur très important, Eurazéo, qui en est devenu l'actionnaire principal. Il s'agit là aussi de **croissance interne**.

1.4 Montrer la cohérence des choix stratégiques d'UPD au regard de l'évolution de son marché.

UPD est spécialisée dans la *petfood* et le nombre d'animaux domestiques ne cesse d'augmenter. Les produits de haute qualité sont plébiscités, et l'alimentation animale en général remplace les restes de repas. Enfin, la tendance locavore favorise le *made in France* et les produits perçus comme « naturels » qu'offre UPD.

De plus, l'entreprise se différencie de ses nombreux et puissants concurrents par son offre de qualité à prix réduits en e-commerce, c'est un pionnier de la vente directe : même si ce jeune marché s'avère être une niche, UPD est seulement 2^{ème} derrière le leader Royal Canin.

Le marché de l'alimentation animale est plutôt prometteur pour le développement de l'entreprise UPD : la conjoncture est favorable (nombreuses adoptions avec la COVID, plus de la moitié des Français ont un animal familier), et les maîtres sont de plus en plus attachés à la qualité de la nourriture de leur animal. Les perspectives de croissance envisagées pour l'entreprise répondent à la croissance du marché français (+ 7 % en 2019). UPD cherche à conquérir tous les segments du marché français via l'ouverture de magasins physiques pour toucher plus de clients.

Face à la concurrence importante sur le marché, la levée de fonds d'UPD lui permet de partir à la conquête du marché européen via son déploiement à l'international, en investissant dans son **avantage concurrentiel** : sa maîtrise des ventes directes *online* de produits de qualité.

1.5 Analyser les conséquences de l'ensemble de ces décisions stratégiques sur la maîtrise de la chaîne de valeur.

Avec la croissance de l'entreprise, UPD doit déléguer une partie de son activité à des opérateurs extérieurs :

- Compte tenu de son métier d'origine et de son haut niveau de spécialisation, la fabrication de croquettes, UPD a décidé **d'externaliser** l'activité de fabrication de pâtée en amont, ainsi que la livraison à ses clients en aval. Pour la pâtée, elle a choisi un partenaire à proximité. Pour la livraison, elle fait appel à des prestataires spécialisés (Chronopost ou GLS...).

En revanche, la fabrication de croquettes de qualité est **intégrée**, et la vente en ligne constitue le cœur de métier de la marque, au centre de son activité. En effet, c'est ce qui constitue la différence de la marque par rapport à ses concurrents.

- Dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation, l'**externalisation** sera plus poussée encore car ce seront des partenaires industriels qui fabriqueront les recettes de la marque. C'est effectivement indispensable pour UPD de déléguer certaines missions du fait de l'accroissement de sa zone de chalandise.

DOSSIER 2 – Un changement de modèle économique

2.1 Identifier l'activité principale qui constitue la proposition de valeur de l'entreprise UPD et les partenaires clés sur lesquels elle repose.

La proposition de valeur satisfait un besoin : ici, l'activité principale d'UPD est donc de proposer une nourriture adaptée aux animaux de compagnie. L'offre d'aliments premium est liée à la cible, une clientèle soucieuse de la santé de ses animaux domestiques.

Cette offre repose sur une alimentation premium de haute qualité, élaborée avec un maximum d'aliments d'origine naturelle mais à un prix abordable : c'est ce qui fait la spécificité de l'entreprise UPD.

D'autre part, cette activité principale de fabrication et de distribution d'aliments pour animaux domestiques repose sur quelques partenaires clés, qui sont les fournisseurs et distributeurs avec qui travaille UPD pour étendre sa gamme de produits et les distribuer. Ainsi, en amont, la fabrication de pâtées est assurée par un partenaire de proximité. En aval, ce sont les livreurs (UPS, Chronopost, etc.) qui sont des partenaires clés car ils distribuent les produits UPD à l'essentiel de leurs clients, les maîtres d'animaux.

Ce sont des partenaires clés car leur modèle économique est essentiellement celui du e-commerce d'aliments pour animaux : la pâtée et la livraison sont donc essentiels pour l'activité d'UPD.

2.2 Expliquer comment l'entreprise exploite la digitalisation de sa relation client.

La digitalisation est au cœur même du concept d'UPD. En effet, sa différence repose sur le fait de vendre en ligne ses produits directement aux consommateurs, et ce principalement grâce à son site internet. On parle d'une entreprise de e-commerce à ses débuts.

L'entreprise applique alors une gestion de sa relation client en faisant bénéficier ceux-ci de conseils et recommandations adaptés à leurs profils ou à celui de leurs animaux. Cela permet une offre personnalisée à chaque profil de client : le client de l'entreprise n'étant pas l'utilisateur du produit, cette offre permet d'ajuster l'offre aux besoins de son compagnon.

De plus, elle est très active sur les réseaux sociaux, tant pour communiquer et dynamiser ainsi la relation, que pour réagir si la marque est mentionnée ou interpellée par des clients. Elle semble utiliser son expertise digitale pour rester accessible et à l'écoute de sa clientèle.

2.3 Apprécier l'évolution des canaux de communication et de distribution chez UPD avec l'ouverture de magasins physiques.

- Les canaux de distribution sont à la fois physiques et numériques : l'offre en e-commerce est majoritaire, mais elle est en passe d'être complétée par des ventes physiques en magasin.
- Les canaux de communication quant à eux sont historiquement plutôt intangibles : publicité télévisée, partenariats avec des influenceuses, réseaux sociaux... Mais cette communication multimédias est appelée à se renforcer avec la présence des boutiques physiques, véritables

vitrines des marques d'UPD.

Bien que l'entreprise UPD réalise l'essentiel de son activité en ligne, elle estime ne pas devoir négliger l'importance d'un réseau de distribution physique. En effet, son magasin de Montauban réalise un CA de 500 000 € par an avec une forte majorité de clients qui n'utilisent pas le site. Certains consommateurs ne sont en effet pas encore prêts à effectuer ce type d'achat par le biais de magasins virtuels. C'est ce qui a amené UPD à créer son deuxième magasin physique à Pau. A terme, UPD souhaite couvrir la totalité de la métropole, à raison d'une dizaine d'ouvertures par an. L'objectif est de réaliser 10 % de l'activité grâce aux boutiques.

La finalité est donc, d'une part, d'élargir sa clientèle aux non-consommateurs, et d'autre part de les rassurer, un magasin physique rendant plus crédible la marque. Il s'agit donc aussi d'un moyen de communication pour la marque. En effet, celle-ci constate, en plus de l'acquisition de nouveaux clients « physiques », une hausse de 15 % des ventes en ligne sur la zone de Montauban. On peut penser que cette clientèle a besoin d'un contact humain réel avant de se lancer dans ses achats et/ou n'est pas à l'aise avec les outils numériques sans accompagnement préalable. C'est un moyen de gagner des parts de marché pour UPD, d'atteindre une clientèle à laquelle l'entreprise n'avait pas accès avec le seul e-commerce.

Les deux premiers magasins vont donc servir de test : ils sont situés à proximité du siège, permettant ainsi une gouvernance facilitée, mais ils sont implantés dans deux contextes différents : l'un dans une zone d'activité commerciale, l'autre dans une galerie marchande. UPD va pouvoir ainsi déterminer quel type d'emplacement lui est le plus favorable avant de poursuivre sur sa lancée de croissance.

2.4. Montrer que l'entreprise fait évoluer son modèle économique.

La proposition de valeur reste : les produits restent les mêmes, une alimentation de qualité premium à prix raisonnables.

Mais elle possède désormais de nouvelles perspectives.

Les segments de clients s'élargissent à un public peu accessible au e-commerce.

Les canaux de distribution passent du tout numérique au physique avec les magasins. Aux formules « abonnés » et au e-commerce ponctuel s'ajoutent les magasins physiques.

Les relations client s'étoffent avec le contact direct en boutique.

Par ailleurs, **l'infrastructure** évolue elle aussi.

Les partenaires vont en se multipliant avec les distances à parcourir selon la stratégie d'internationalisation (production externalisée).

3.1 Evaluer, en effectuant le calcul du seuil de rentabilité en valeur et en volume, s'il est opportun d'ouvrir le point de vente de Pau.

Calcul du taux de marge sur coût variable = $(342\,000 / 450\,000) \times 100 = 76 \%$

Le seuil de rentabilité en valeur = $190\,000 / 0,76 = 250\,000 \text{ €}$

Le seuil de rentabilité en volume = $250\,000 / 50 = \text{soit } 5\,000 \text{ sacs.}$

Il semble que l'ouverture du magasin à Pau soit pertinente pour UPD. En effet, on peut comparer le seuil de rentabilité en valeur du magasin de Pau avec le chiffre d'affaires de Montauban de 500 000 € : si Montauban est largement bénéficiaire, alors le magasin de Pau devrait être rentable.

3.2 Montrer que l'ouverture du magasin de Pau nécessite de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC consiste à anticiper, en matière de ressources humaines : cela revient à évaluer ses ressources et ses besoins futurs, en fonction de la stratégie choisie par l'entreprise.

Le choix d'ouvrir un magasin à Pau relève d'un choix stratégique visant à faire croître l'entreprise, qui a donc de nouveaux besoins en matière de ressources humaines.

Du point de vue quantitatif, il faut dans un premier temps un nouveau gestionnaire de magasin. Il en faudra autant que de nouveaux magasins par la suite.

Du point de vue qualitatif, ce poste nécessite des compétences spécifiques. UPD souhaite recruter des personnes déjà expérimentées dans la gestion d'un magasin et diplômées au minimum d'une licence. Mais l'entreprise est aussi attachée au recrutement local et essaie de privilégier des candidatures issues du territoire. De plus, son concept repose sur sa capacité à proposer des produits parfaitement adaptés aux animaux des propriétaires-clients. Cela exige du conseiller une parfaite connaissance des caractéristiques des produits de la gamme. UPD souhaite donc que le futur gérant ait passé du temps dans l'entreprise avant de devenir un responsable.

3.3 Classer les modalités de financement que l'entreprise UPD a mobilisé par le passé, puis justifier qu'elle doit faire appel à un investisseur afin de financer sa stratégie actuelle.

Financement interne : il se fait via les fonds propres de l'entreprise.

- Au départ, le couple Wincker et un 3^e associé fondent l'entreprise, qu'ils alimentent notamment sur leurs deniers propres.
- Récemment arrive Eurazéo, fonds d'investissement très important en Europe, dans le capital de l'entreprise, ce qui a pour conséquences de rendre minoritaire le couple fondateur, qui ne détient plus désormais que 35 % du capital. Ce nouvel associé est nécessaire au regard des investissements importants prévus du fait des choix stratégiques : la couverture de tout le territoire par des magasins physiques, ainsi que l'expansion à l'international nécessitent d'importantes

ressources financières.

Financement externe : il s'effectue via la recherche de fonds à l'extérieur de l'entreprise.

- Plusieurs emprunts bancaires ont été souscrits au fil du développement de l'entreprise.

3.4 En une quinzaine de lignes, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles UDP, déterminer les conséquences possibles, sur la culture au sein de l'organisation et la mobilisation des salariés, de l'arrivée d'un nouvel investisseur qui modifie la répartition du pouvoir.

On attend des candidats qu'ils mobilisent des pratiques issues d'autres organisations.

Tout argument pertinent est accepté.

Concernant la gouvernance, elle est logiquement impactée par les sources de financement de l'entreprise.

→ En 2013, UDP a été fondé par M & Mme Wincker et un 3^{ème} associé. Le pouvoir était donc détenu par ces 3 personnes. En souscrivant des emprunts bancaires (à plusieurs reprises au cours des 8 années écoulées), les associés ont dû se soumettre à des pressions diverses exercées par les prêteurs en termes de rentabilité, d'investissement et de prises de risques. L'arrivée d'Eurazéo, fonds d'investissement très important en Europe, dans le capital de l'entreprise, a pour conséquences de rendre minoritaires les fondateurs M & Mme Wincker qui ne détiennent désormais plus que 35 % du capital.

→ La gouvernance de l'entreprise semble, pour le moment, plutôt dévolue au couple fondateur, mais chez Canal+, Vincent Bolloré s'est progressivement imposé comme un investisseur incontournable (la direction est dorénavant constituée de ses proches, et il contrôle aussi les contenus des programmes).

Concernant la culture d'entreprise, celle-ci est déterminée par la personnalité des dirigeants mais aussi par la taille de l'entreprise. M & Mme Wincker ont privilégié un management bienveillant, tourné vers l'humain. Cela se traduit par l'attachement au recrutement local, au tutoiement de vigueur ou encore la place accordée aux animaux des salariés dans l'entreprise. Mais le développement de l'entreprise et l'accroissement de son effectif rendent plus complexe ce mode de management : il sera difficile de connaître tout le monde, notamment ceux qui à l'avenir seront situés dans les points de ventes physiques hors d'Agen. De plus, l'entrée d'Eurazéo peut retirer à UDP cette ambiance très familiale et instaurer un management plus classique, plus formel, avec des mécanismes de coordinations assez standardisés et réglementés.

On voit chez Canal+ que le style de management devient plutôt autoritaire, occasionnant une montée de stress chez les salariés (augmentation globale des risques psychosociaux). Cela peut remettre en cause la productivité des salariés par la dégradation du climat social et de la qualité de vie au travail.

La motivation des salariés étant un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, un

management plus formel et impersonnel pourrait dégrader les conditions de travail actuellement appréciées chez UPD : conditions de travail (horaire, enrichissement des tâches...) / communication (relations hiérarchie-collègues... descendante ou ascendante, transversale...) / valorisation (par des félicitations ou des récompenses, la possibilité d'évoluer...) etc.

On peut considérer que l'entreprise a également une finalité sociale car elle veille à un climat social positif et au bien-être de ses salariés en leur permettant par exemple d'amener leurs animaux de compagnie sur le lieu de travail. Aussi, les horaires de travail (du lundi au vendredi, 9 - 17 h) sont favorables à l'épanouissement de leur vie personnelle. La culture d'entreprise est très présente et l'égalité hommes-femmes une valeur importante. Un changement de gouvernance peut modifier ces éléments via un changement d'équipe de management, occasionnant de la résistance au changement des salariés.

On peut aussi, avec le changement de répartition du pouvoir, penser que les valeurs de l'entreprise vont changer, et ses engagements avec. La responsabilité sociétale des entreprises est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les salariés, les consommateurs et les collectivités locales. Ces caractéristiques peuvent être remises en question avec une nouvelle gouvernance :

- recrutement local
- insertion (apprentissage)
- économie locale (fournisseur)
- écologie (sacs, bornes)
- engagement associatif / dons / parrainage / bénévolat...