

VALÉRIE SAUVAGE • YANN DUZERT • CHRISTOPHE PROSPER

# DEVENIR LE PROFIL *irrésistible*

ÊTRE LE PROFIL QUE L'ON CHERCHE DANS TOUTE ENTREPRISE •  
SÉDUIRE À L'EMBAUCHE • NÉGOCIER AVEC BRIO • ÉVOLUER SANS LIMITE



*Conseils et vidéos de*

LAURENT DASSAULT - PHILIPPE DOUSTE-BLAZY - PASCAL LÉGITIMUS - JACQUES SÉGUÉLA...





## CHAPITRE I

---

# *La pente glissante vous éloignant du profil irrésistible*

## (Diagnostic)

---

### **A. Diagnostic du manque de prestance et de finesse à même de vous priver d'une carrière séduisante**

#### **1. L'incompréhension des codes relationnels, hiérarchiques et commerciaux**

La prestance, l'élégance, le savoir-être sont autant de concepts qui peinent parfois à trouver leur place dans notre société. Cette finesse se serait-elle marginalisée ? Devenirait-il même presque honteux de se conformer à certains codes comme s'ils semblaient rattachés à une époque révolue ? Et si les règles étaient toutes autres et que nous nous servions de ces normes, les incarnations, les personnalisons ? Et si rien n'était finalement archaïque mais s'avérait plutôt révéler une voie essentielle vers ce que nous pouvons faire de mieux afin de professionnaliser notre profil, notre attitude et nos aptitudes de manière à vivre pleinement des aventures enrichies et uniques ?

Quel est votre regard sur votre manière d'être, vos habitudes comportementales et votre aisance relationnelle dans l'univers professionnel ? Comment évaluez-vous la qualité de vos interactions ? Pensez-vous atteindre les standards inculqués par votre éducation ? Ceux que la société semble attendre et que les entreprises cherchent à tout prix ? Et qu'en est-il si vous pensez ne pas avoir été accompagné en ce sens ? Ne pas détenir cet instinct ? Est-ce que la résignation vous semble être la meilleure option ? Peut-être serait-il plus simple de rester enfermé dans ce que vous savez faire et laisser ces opportunités, ces postes, ces entretiens ou ces rêves de carrière à ceux qui ont compris, ceux qui sont « conformes »,

ceux qui vous semblent si loin de ce que vous êtes ? Êtes-vous certain qu'au plus profond de vous-même vous n'aimeriez pas comprendre ce qu'ils appliquent et leur ouvre les portes de cette vie qu'ils dessinent consciemment avec plaisir et détermination ? Car, vous le découvrirez, ces compétences relationnelles et ce travail de votre profil vous sont autant accessibles qu'à chacun d'entre nous.

Si l'envie de devenir un profil irrésistible brille en vous, alors vous ferez un pas après l'autre jusqu'à atteindre et surtout dépasser ces attentes sociétales et ces espérances nourries par tant d'entreprises qui peinent à recruter des personnes répondant non seulement aux différentes attentes techniques et opérationnelles mais vont jusqu'à s'étonner lorsqu'elles rencontrent « le » profil qui évolue naturellement au sein de toute relation hiérarchique et commerciale avec délicatesse et soin. Offrez ce « plus », cette expérience unique, cette rencontre. Vous n'aurez alors de limites que celles de votre imagination. Le hasard ne s'attend pas, il se crée. Nous allons alors vous rassurer dans votre questionnement et vous faire franchir les différents paliers à même d'ouvrir n'importe quelle porte, et nous pesons nos mots en affirmant que toutes les portes sont accessibles si vous développez dès à présent cette élégance naturelle et cette compréhension des attentes. Le reste suivra et nous vous accompagnerons pas à pas à cet effet.

Nous ouvrons alors ce chapitre sur cette notion de prestance ou d'élégance humaine que nous ne croyons nullement dépassée, bien au contraire. Car derrière ces mots, une philosophie à part entière, une envie de donner, de démontrer et d'offrir avec une authenticité rare et précieuse. Accédez à un potentiel qui peut alors déjouer les pronostics initiaux liés à votre lieu de naissance, vos origines sociales ou votre parcours de vie. Même si tout vous a souri jusqu'à présent, vous verrez que vous pouvez briller plus encore. Si ce n'est pas le cas, vous détenez alors entre les mains l'ouvrage vous permettant de rebattre les cartes. Rien n'est jamais écrit de manière immuable. Vous avancerez efficacement vers vos objectifs si vous ne mésestimez jamais le pouvoir des qualités humaines dans votre succès. Leur contribution est essentielle, primordiale, irremplaçable.

Nous sommes tous des humains en droit d'être irrésistible. Nous recevons une éducation que nous allons façonner et adapter tout au long de notre vie. Vous pouvez dès aujourd'hui vous dire que le fait d'être né à Montreuil en Seine-Saint-Denis ne vous empêchera jamais de travailler dans les plus beaux hôtels du monde ou de créer une entreprise à fort impact sociétal. Faites de ce que vous avez en main la base de votre histoire, le tremplin. Puisez dans vos manques la rage de réussir et d'offrir un exemple irrésistible.

Nous allons vous faire entrer dans des univers variés et illustrer nos propos de retours d'expériences de professionnels de différents secteurs jusqu'à connaître le fond de leurs pensées quant aux profils idéaux de candidats à l'embauche et à la progression de carrière. Mais aussi, nous vous rapporterons ces propos parfois choquants entendus de la bouche de professionnels oubliant le savoir-être essentiel à toute relation commerciale.



Comment, dans une boutique chic de Saint-Tropez, est-il encore possible d'entendre une salariée dire à un client ayant oublié un objet personnel lors de ses achats : « Ce n'est pas notre problème », ou deux salariés d'un grand hôtel se manquer de respect sous le regard médusé des clients. Nous sommes en 2021, plus que jamais dans ce contexte de crise et de fermetures à répétition le commerce doit attirer et non faire fuir, enchanter et faire parler de lui de manière positive et non le contraire. Allant par là, je vous dirai que 2021, 2005 ou 2030, peu importe les dates, les faits sont là. Il est nécessaire de comprendre que dans le souci du détail nous grandirons, nous nous épanouirons et nous fidéliserons. De l'émerveillement que nous contribuerons à créer, notre profil s'affirmera. Du plaisir que nous prendrons à donner le meilleur de nous-même et de notre entreprise, nous immortaliserons un souvenir merveilleux dans le cœur de nos clients. De cette volonté d'apprendre à exploiter notre plein potentiel, nous construirons une belle carrière et emprunterons un chemin que peu sauront dessiner.

Avant d'être entrepreneur, négociateur ou coach de particuliers, de professionnels ou d'élus politiques, nous avons tous trois exercé en tant que salariés. Ce qui s'est avéré très formateur sur le plan humain en général mais aussi au regard des immersions réalisées, notamment pour moi, Valérie, qui ai eu la chance de pénétrer les entrailles d'Air France dont l'élégance est et restera la marque de fabrique : une élégance qui a su perdurer sans jamais prendre une ride.

Goûter très tôt et durant quinze belles années à ces préceptes, ces codes, ces attentes et ces standards ne les ont pas fait apparaître comme stricts car je m'y suis confrontée jeune. C'est avec les années et par comparaison avec des fonctionnements très différents que le monde qui se dressait entre les attentes de certaines entreprises et les candidatures qui leur parvenaient fut flagrant. À quel point également certaines personnes passent à côté du poste de leur rêve parce qu'ils ne détiennent pas les codes comportementaux, qu'ils ne saisissent pas les attendus hiérarchiques et qu'ils n'établissent pas les relations commerciales idéales contribuant à leur progression.

Les accompagnements offerts aujourd'hui aux managers, DRH et candidats à des postes choisis nous confortent dans cette idée et nous amènent à penser que qui sait comment travailler son profil aura accès à la vie de ses rêves. Nulle emphase ici, simplement un constat.

Accédez alors aujourd'hui au meilleur de ce qu'Air France a pu apporter à ses équipages en vol comme au sol. Le tout, enrichi d'un regard de coach œuvrant aujourd'hui sur ce qui a trait à la communication interpersonnelle et la gestion de carrière car derrière un fonctionnement qui sait parfois surprendre, voire choquer, élégance et finesse sont préservés, le respect de la hiérarchie y est exacerbé certes mais c'est alors une entrée en matière parfaite avant de rejoindre l'univers de l'hôtellerie, de la restauration, de la téléphonie, de la mode et de bien d'autres univers. Ceci, afin que vous préleviez l'essence même de ce qui vous aidera et que vous compreniez surtout que certains propos marqueront un arrêt net dans votre progression de carrière si vous n'y prêtez pas attention.

Mais pourquoi débiter par l'importance de l'élégance comportementale si cela ne vous parle pas ou vous semble trahir la personne naturelle et spontanée que vous êtes ? Point essentiel qui nous amène à vous poser deux questions : si l'élégance sert vos rêves pourquoi vous en priver ? Êtes-vous certain qu'il ne soit pas possible de conjuguer spontanéité et élégance ? Cette réflexion afin de bousculer certaines de vos croyances au besoin car, sans nous en rendre compte, nous nous attachons souvent à ne pas bouleverser ce dont nous sommes convaincus. Pourtant, nous avons beaucoup à gagner à faire des codes que certains jugeront étriqués un point de départ d'une évolution intéressante de notre profil.

Après, rappelons-le : libre à vous de choisir si les codes de certains mondes vous conviennent. Mais n'oubliez pas que si vous ne les connaissez pas ou n'en maîtrisez pas les subtilités, toute décision d'orientation ou de poursuite de carrière dans un environnement professionnel plus qu'un autre reste difficile à prendre.

Vous découvrirez ici alors des informations rares et sur lesquelles peu communiquent. Vous accéderez ainsi aux coulisses vous aidant à la prise en main de ce qu'il convient de travailler afin que votre profil puisse être irrésistible quel que soit le domaine d'activité que vous souhaitez intégrer. Même si un métier, un poste ou une entreprise ici citée en exemple ne vous attire pas, comprenez que vous pouvez vous en inspirer afin d'appliquer à vos rêves ces codes, ces principes ou ces conseils qui font toute la différence. Rapprochez-les de votre univers, personnalisez-les afin d'y apporter une unicité précieuse et créez vos propres marqueurs d'excellence.

### **Immersion quelques centaines de mètres au-dessus du sol et au-dessus de la norme mondiale en termes d'élégance et de finesse**

Qui n'a jamais voyagé et effectue son premier vol avec la compagnie nationale française nourrit nécessairement a priori et attentes certaines. Ces dernières seront-elles satisfaites ou déçues ? Une première option à laquelle Air France s'attache jusqu'au bout des ongles de ses hôtesses tirées à quatre épingles. Et tout l'art réside dans le fait de rendre chaque profil unique tout en créant une homogénéité rare. À l'heure où les lois régissent des embauches ne pouvant plus être discriminatoires en termes de physique et de taille, les codes suffisent à créer cet émerveillement dans les profils scrupuleusement choisis par des recruteurs au regard particulièrement attentif au moindre détail. Mais quels éléments précisément attirent l'attention de ces spécialistes de l'élégance dont les attentes se rapprochent beaucoup des codes de l'industrie du luxe ? Quels faux pas peuvent au contraire voir s'éteindre les rêves de carrière des aspirants à une vie passée à voyager pour le plus grand plaisir d'une clientèle choyée ?

Bienvenue dans cette immersion au sein d'un métier qui fait rêver : personnel navigant commercial chez Air France. Un premier exemple à même de vous aider à avancer vers cette compréhension de l'élégance et de ses codes. L'occasion aussi d'effectuer un diagnostic de ce qu'il convient de ne pas commettre comme erreur. Commencez alors au fil de la lecture à réfléchir comment vous pourriez vous approprier ces attentes tout en les personnalisant pour devenir unique et impactant. Le simple fait également de mettre l'accent sur certains attendus vous

permettra de franchir les étapes cruciales d'entretien à enjeux dans l'aérien ou tout autre secteur exigeant. Car c'est un fait implicite, vous devez intégrer et jouer avec ces codes comportementaux qui, loin de vous éloigner de votre véritable personnalité, vous en rapprocheront avec plus de profondeur et d'authenticité.

Tout est dans la finesse de l'attitude et la compréhension du profil attendu. Comprenez alors qu'une hôtesse ou un steward doit faire preuve d'élégance dans son uniforme au sein d'un avion, en évoluant dans un aéroport mais aussi en civil en profitant d'une escale à l'autre bout du monde car à chaque seconde ils incarnent l'image de la compagnie. Cette dernière, lorsqu'elle se nomme Air France, ne sait tolérer de réel écart. Tel un homme politique ou une star de cinéma, à une moindre échelle nous sommes d'accord, tout faux pas peut alors entacher leur image, tant à titre individuel qu'au regard de ce que cela révèle des règles imposées par la compagnie. Entre laisser-faire et sérieux, Air France a tranché. Chaque hôtesse, chaque steward, chaque commandant de bord est alors en tant qu'homme et femme un collaborateur d'une compagnie qui tient à ce qu'aucun ne l'oublie et que soit saisi l'impact possible de tout débordement.

Air France, EDF, MAIF, Google, nous sommes cette société que nous avons choisi et qui nous a choisi, tant dans nos propos, notre attitude, notre regard. Tout du verbal et du non verbal que nous exprimons doit servir l'entreprise, pendant les heures de travail mais aussi en dehors. Alors que le stress de l'entretien d'embauche vous fait vous concentrer sur cet instant précis, le recruteur, lui, essaie de se projeter et de saisir dans vos gestes, à travers vos mots et votre regard qui vous êtes. Il se doit de deviner, de pressentir, de vous imaginer comme ce collaborateur fidèle et respectueux. Et il s'attèle à détecter si vous représentez une menace à l'égard des codes que l'entreprise entretient.

L'image d'Air France est si précieuse que des règles sont alors clairement établies et stipulées noir sur blanc à son personnel afin d'éviter tout défaut de compréhension de ce qui se fait ou au contraire manque d'élégance. Ainsi, vous ne devriez jamais croiser d'hôtesse de l'air, de steward ou de commandant de bord dégustant une bière, un cocktail ou toute autre boisson laissant penser à une consommation d'alcool alors qu'ils revêtent l'uniforme. Encore moins si le personnel en question se décide à abuser de certaines consommations. La représentativité en étant la motivation première. Il n'est pas non plus validé dans les textes que toute autre activité que le fait d'exercer sa fonction permette le port de l'uniforme: faire ses courses au supermarché, prendre les transports en commun, promener son animal de compagnie, aller chercher ses enfants à l'école... Laisser planer l'émerveillement, encore et toujours, est une priorité pour Air France. Comme si les hôtesse qui font encore rêver nombre d'entre vous s'évanouissaient dans la nature une fois l'avion posé.

Vous trouvez cela strict ? Pourtant, si l'on y réfléchit, la tenue de travail renvoie au sérieux et à un rôle bien précis. Cette image ne doit alors nullement être écornée et la tenue civile est alors de rigueur pour toute activité n'allant pas dans le sens du professionnalisme attendu. Si vous pensez qu'Air France est une exception, il n'en est rien. Et ceci, également au sein d'entreprises n'affichant pas nécessairement une

volonté aussi poussée de capitaliser sur l'élégance et la classe de son personnel. Vous croiserez peu de professionnels arborant une tenue de travail facilement reconnaissable dans leurs actions quotidiennes. Aussi parce qu'il ne saurait être imposé d'attendre cette exemplarité à chaque minute de son quotidien. Le port de la plupart des uniformes reste alors très largement réservé au temps de travail. Derrière ce détail repose une nouvelle fois une adéquation entreprise-individus : la rencontre entre ce dont rêve une entreprise (et qu'elle stipule plus ou moins explicitement dans ses règles de fonctionnement) et des personnalités qui se retrouvent et se plaisent à contribuer à cet élan et ces convictions.

Là où Air France se distingue notamment est dans la formalisation officielle de ses attentes. La tenue de son personnel est alors extrêmement codifiée. D'une part, l'uniforme contribue largement à inspirer l'élégance mais ce que chaque salarié apporte de plus personnel est très encadré afin de partager clairement la vision d'élégance promue par la compagnie mondialement reconnue pour cela, et ceci sans la moindre faute de goût selon les garants de cette image. Des sessions de formations existent d'ailleurs au sein d'autres compagnies de par le monde afin d'approcher cette élégance et ce savoir-être qui s'avèrent moins instinctifs dans d'autres cultures. Ainsi, tout personnel navigant embauché par Air France est informé des attentes et des points à ne pas négliger. D'une part, ce qui est validé, d'autre part, ce qui ne l'est pas. De ces éléments, nous tirons l'essence de ce qui vous servira et surtout la philosophie à en extraire.

Une hôtesse doit ainsi se présenter en ayant soigné son maquillage en respectant les indications données. Les yeux doivent être maquillés tout comme les lèvres. Ceci de manière élégante, en choisissant des couleurs naturelles et classes. Nulle extravagance à bord. Jusqu'aux ongles qui doivent être vernis. Les seules couleurs autorisées restent classiques : rose, rouge, transparent, beige... Nul orange, noir, marron, bleu, vert ou violet ne saurait s'harmoniser avec l'élégance de l'uniforme et surtout avec le message de la compagnie. Les coiffures également doivent être travaillées de manière à dégager le visage des hôtesse tout au long du vol et les sublimer dans le regard des clients. Ceci de manière classique. Chignon ou tresse, peu importe la technique tant que rien ne laisse penser à une quelconque précipitation ou négligence dans la réalisation de la coiffure. Pour les hôtesse portant les cheveux courts, il est stipulé que pour être laissés détachés, la longueur des cheveux ne doit les amener à toucher les épaules ou ils devront être joliment relevés. Les hommes, quant à eux, doivent respecter une coiffure soignée, classique ou tendance sans extravagance une nouvelle fois. Ils veillent à se présenter en étant rasés de près ou afficher une barbe structurée (Aucune barbe de 3 jours à bord ne saurait incarner l'élégance promue et le rasage serait alors de rigueur avant l'entrée en scène face aux clients.) Les appareils personnels, bracelets et colliers voyants, grigris doivent être retirés le temps du vol jusqu'aux montres et bagues qui doivent rester les plus discrets possibles ou être remplacés par un modèle plus standard le temps de la mission. Les tatouages restent un sujet délicat que la compagnie préfère encore voir dissimulés sous des pansements lorsqu'ils ne sont pas cachés par l'uniforme.

Pourquoi évoquer ces éléments et en quoi ces références vestimentaires et attentes d'une compagnie telle qu'Air France sauront vous aider ? Tout d'abord, si vous souhaitez intégrer cette entreprise, vous découvrirez avec délectation un nombre certain d'attentes précises auxquelles les recruteurs seront attentifs dès que vous entrerez en phase de recrutement. Ensuite, et plus important encore, il importe d'évoquer le fait que, si ces codes existent, personne ne vous impose de vous y contraindre si cela heurte votre nature, votre individualité, votre personnalité. En revanche, si votre rêve est d'intégrer Air France et nulle autre compagnie aérienne, cette compréhension des codes doit être pleinement acquise et acceptée. N'intégrez jamais une entreprise en ne prenant que ce qui vous intéresse et en rejetant les codes qui vous déplaisent. Ces règles sont ce qu'elles sont, mais elles existent, et vous avez cette liberté de choix à l'entrée qu'il convient de ne pas remettre en cause une fois entré en poste. Non qu'il n'importe pas de défendre ce qui vous semble juste mais, si vous cherchez à travailler votre profil et voulez faire progresser votre carrière à l'avenir, choisissez dès l'entrée une entreprise dont l'ensemble des conditions vous conviennent ou du moins une structure dont les avantages permettent d'en supporter les attentes. Faute de quoi, vous éprouveriez des difficultés certaines à vous y épanouir. Et c'est en cela que vous pouvez commencer à sérieusement travailler votre profil. En comprenant ce que vous avez à gagner à vivre cette expérience, et cela dans les conditions connues, non en cherchant à imposer vos règles.

Cela rejoint une règle essentielle de savoir-vivre : accepter l'autre dans sa différence mais aussi au travers de ses attentes. Cet autre pouvant être un individu ou une entité. Oseriez-vous entrer chez un ami pour lui imposer votre fonctionnement alors que vous ne feriez qu'un passage dans sa demeure ? Lorsque l'on cherche à intégrer une structure, il en est de même. Nous faisons un passage plus ou moins long dans une société codifiée qui ne cache pas ses attentes mais sait aussi vous offrir une contrepartie qui a su vous attirer à un moment donné et qu'il est important pour son propre bien-être de ne jamais oublier et de respecter.

Pourquoi évoquer ce point ? Parce que nombre de salariés ont passé leur carrière à lutter contre les codes et ne se rendent pas compte qu'ils s'usent physiquement et psychologiquement à braver les règles. Est-ce ici que les drapeaux se lèvent et que la personnalité s'affirme ? Certains DRH ou cadres témoignent de cette surprise à voir des hôtesse ou stewards essayer d'imposer leurs codes sous couvert de respect de liberté que la compagnie ne nie pas dans l'absolu mais elle préfère d'autres règles et a dû formaliser justement ses textes au regard d'abus ou de manque de compréhension du niveau d'attente qu'il est aisé d'atteindre dès lors que des codes en simplifient le fonctionnement. Ce phénomène existe aussi dans beaucoup d'autres entreprises et univers.

Si nous aimons notre métier et nos missions, en accepter les conditions nous comblera car nous aurons décroché le poste nous séduisant et les règles afférentes sont peut-être même des points d'intérêt contribuant à cet attrait. Si cela nous demande un effort trop important, c'est que nous ne comprenons pas le pourquoi de ces codes, qu'ils ne nous conviennent pas ou encore que le résultat attendu ne justifie pas intrinsèquement l'effort requis. Prenons un parallèle simple : si



vous n'êtes pas à l'aise en anglais et qu'un poste ne vous séduisant que très peu requiert une parfaite maîtrise de la langue de Shakespeare, le risque est de décliner l'offre sans même songer à améliorer votre niveau. En revanche, si vous avez la possibilité de prendre un poste incroyablement stimulant, vous annulerez vos prochaines sorties entre amis pour ne plus penser et rêver qu'à la grammaire anglaise et au vocabulaire requis. Si vous rêvez d'être embauché dans une structure, vous aurez à cœur d'en comprendre les attentes et de peaufiner ce qui saura faire la différence entre ce que vous avez à offrir maintenant et ce que vous pouvez donner de meilleur encore.

Ici, nous vous aidons à construire un profil qui s'aligne sur vos aspirations profondes. Ceci n'est pas un simple manuel pratique de listes de choses à faire ou à dire ou encore d'erreurs à ne plus jamais commettre. Nous ne voulons pas vous amener à dire oui à tout, simplement à ce que vous aurez choisi, mais une fois choisi, donnez le meilleur de vous-même. Une entreprise cherchant les meilleurs profils ne souhaite pas modifier votre nature profonde mais plutôt rencontrer ceux et celles qui partagent les mêmes valeurs et la même envie d'exceller. Qui se retrouvent individuellement dans la mission collective. Tout est question de rencontre, d'adéquation, d'accord naturel.

La classe, l'élégance, le charisme, le professionnalisme, quel que soit le stade auquel vous placerez le curseur, si cela vous ressemble et vous permet d'exercer dans l'univers, l'entreprise et le poste de votre choix, tout cela n'aura été qu'un formidable révélateur de potentiel et c'est avec cette intention que nous écrivons ce livre. Tout poste peut être follement ennuyant ou tranquillement excitant. Tout est question de regard et de philosophie.

Gardez à l'esprit que ce qui compte profondément est que vous vous sentiez aligné à vos aspirations, vos valeurs, vos besoins, que vous soyez pleinement vous, mais avec ce « plus » qui vous révélera comme un candidat idéal aux yeux d'un dirigeant

### *Conseil de Christophe Prosper*

À travers des exemples vécus des manquements aux règles d'élégance et au respect des codes que nous partageons, nous allons voir que l'art de vivre change. Nous allons décrypter comment notre comportement peut influencer et inverser une situation délicate et de non-respect. La valeur du mot et son sens ont changé ou se sont déformés. C'est valable dans tous les schémas possibles, argent ou non, éducation ou non, nationalité, religion, niveau dans la société. Le mot respect arrange tout le monde, on l'utilise comme masque.

ou d'une entreprise à même de vous laisser déployer vos ailes. Personne ne vous impose d'être trop sérieux, rigide, « coincé », diront certains. Soyez juste « vous » avec une élégance et une finesse particulière et éblouissez employeurs et clients. C'est ainsi que vous apporterez un éclairage unique à votre carrière.

Cette première illustration des attentes qu'il est possible de rencontrer permet alors d'introduire quelles sont les incompréhensions possibles des codes relationnels, hiérarchiques et commerciaux. Par méconnaissance, rébellion, immaturité ou toute autre raison, nous pouvons aux yeux d'un recruteur incarner l'opposé de ce qu'il recherche activement.