**ENTRETIEN CHEZ AMAZON**

PARTIE 1 : DÉMARRAGE

**- Bonjour Gurkan. C’est moi Sasha.**

Bonjour Sasha. Comment allez-vous ?

**- Est-ce que je prononce correctement votre nom ?**

Oui, tout va bien.

**- Sasha se présente.**

C’est bien d’avoir cette interview avec une personne comme vous, qui a des antécédents militaires.

**- Vous attendiez cet appel ?**

Oui. J'ai échangé plusieurs e-mails avec Amazon et j’ai vu votre nom dans les e-mails. Je suis donc prêt pour l'entretien et je vous remercie de m'avoir donné cette chance de prouver mes qualités pour Amazon.

**PARTIE 2 : INTRODUCTION DE VOUS-MÊME / QUESTIONS DU PERSONNEL**

**- Parle-moi de toi.**

Je suis né à Bursa ; c'est juste au sud d'Istanbul et j’y ai passé toute mon enfance.

Après l'enseignement primaire, j'ai été accepté par le lycée militaire.

Ces types d'écoles acceptaient les étudiants qui réussissaient un examen difficile.

Après avoir obtenu mon diplôme, j'ai eu l'opportunité de faire des études à l'Académie de l'armée turque.

J’étais très bon étudiant. J'ai été choisi comme commandant de compagnie de cadets et commandant de régiment de cadets après un processus de sélection en plusieurs étapes.

À notre époque à l'Académie militaire, la branche la plus dure était l'infanterie.

J'ai choisi cette branche volontairement. Normalement, un programme informatique affectait les cadets aux branches selon leurs préférences. Mais dans ce temps, la direction a décidé que celui qui préférait la 1ère option l'infanterie deviendrait infanterie.

J'essayais juste de faire de mon mieux.

Il y a **3 étapes** dans mon parcours.

**Primairement**, j’ai commandé les unités militaires.

J'ai été le commandant du peloton et le commandant de compagnie pendant 7 ans.

Pendant ce temps, je commandais des troupes de 100 à 200 soldats.

Avec ces rôles, j'ai pratiqué et amélioré mes capacités professionnelles de gestion et de leadership.

En général, j'étais responsable de la gestion opérationnelle et logistique de ces unités.

En plus du contrôle et de la coordination au quotidien, j'étais responsable de donner des tâches à mes subordonnés de rang et de leur performance.

Dans la **deuxième partie** de ma carrière, j'ai fait de la diplomatie militaire.

Et cette période a commencé après que j'ai réussi à entrer à **l’école militaire turque** (Turkish War College). J'ai eu cette opportunité parce que j'ai eu beaucoup de succès à la caserne. J'ai obtenu mon diplôme ici en tant qu'officier d'état-major de l'armée. C'était une condition brillante à cette époque dont rêvent tous les officiers de l'armée turque.

Après l'obtention de mon diplôme, j’ai été **sélectionné** pour représenter la Turquie à l'OTAN au siège du SHAPE à Mons. J'étais chargé de projet pour les sujets des documents de stratégie.

Au cours de cette période à l'OTAN, j'ai acquis l'expérience de travailler dans une organisation internationale avec des personnes de différentes nationalités et j'ai amélioré mes compétences en gestion et interculturelles dans un environnement multiculturel.

Cette expérience a été le levier pour obtenir un poste dans **l'état-major turc** (Turkish General Staff). À cette époque, l'armée affectait ses meilleurs officiers à ce quartier général. J'ai été sélectionné par un recruteur de l'armée turque en tant qu'officier de projet pour la stratégie de l'OTAN.

Pendant ce temps, j'ai accompagné le ministre de la Défense lors des réunions du siège de l'OTAN à Bruxelles.

Il me consultait sur toutes les questions militaires lors de la préparation et de l'exécution des réunions de haut niveau.

J'étais rédacteur de discours pour le chef d'état-major turc. J’ai coordonnée 5 réunions ministérielles de la Défense, 7 réunions des chefs d'état-major du MCCS au siège de l'OTAN et dans toute l'Europe.

Ces tâches nécessitent un degré élevé de coordination entre le ministère de la Défense, le ministère des Affaires étrangères et l'état-major turc.

Dans ces événements de haut niveau, je n'entends que des compliments Sasha.

**Ma troisième période** a commencé après les événements célèbres mais malheureux du 15 juillet.

Erdogan et ses plus proches alliés ont mis en place un **complot** en juillet 2016 pour écarter tous les officiers qui ne soutiennent pas leur idéologie.

J'ai trouvé mon nom dans la liste du gouvernement pour être renvoyé de l'armée.

Bien que cette expérience soit si brutale à vivre, je n'ai pas abandonné Sasha.

La phase la plus importante de ma carrière est peut-être celle-là.

Parce que les traits de caractère sont vus avec une clarté cristalline en ces temps difficiles.

Après, j’ai trouvé un emploi important dans une entreprise de construction en tant que chef de projet pour les appels d'offres internationaux et le développement d'une nouvelle armure pour conteneurs.

J'ai fait ouvrir les yeux à cette entreprise.

Les opportunités de l'OTAN et de la NSPA ne sont pas bien connues en Turquie. J'ai fait entrer cette société dans la liste des sources NSPA, UNGM et USA-SAM et j'ai soumissionné pour des appels d'offres internationaux.

Je **conçu** également un tout nouveau **panneau pare-balles** pendant ce court laps de temps.

Après la fin de mon mandat d'un an dans cette entreprise, j'ai travaillé dans une entreprise de traduction en 3 langues ; Anglais, français et arabe.

Puisqu'il n'y a pas d'État de droit en Turquie, j'ai décidé de quitter mon pays et de venir en France en juillet 2020.

À ce moment-là, j'ai terminé un cours de science des données sur Internet.

Aujourd'hui, je travaille comme informaticien dans une entreprise nommée « Etape » à Vire, en Normandie.

C’est tout ce que je peux dire pour la vie professionnelle.

Pour mes loisirs, j'aime participer à des groupes de trekking. Cette activité est parfaite pour la consolidation d'équipe, la santé et l'amitié. J'apprécie la nature toute la journée en marchant et en parlant à mes amis.

En Turquie, j'avais des groupes. A Vire j'ai trouvé un groupe mais avec les restrictions sanitaires dues au Covid, ce groupe n'a pas fait d'activité régulière.

En plus j'adore l'analyse de données. Si j'entends un jugement sans données, j'ai tendance à ne pas croire au premier coup d'œil. Je le remets en question.

En conclusion, je crois que j'ai accumulé des connaissances, une expérience et des compétences opérationnelles et logistiques importantes, et je voudrais les exercer dans un environnement décent comme Amazon où je peux ajouter de la valeur aux personnes et aux processus et utiliser toute cette expérience professionnelle et académique.

**- Travaillez-vous dans une région en France ?**

Oui bien sûr. Je suis très à l'aise avec cela.

J'avais l'habitude de travailler plusieurs endroits en peu de temps à partir de l'armée.

J'avais l'habitude de changer d'environnement de travail tous les 2 ou 3 ans. Par conséquent, je peux facilement m'adapter à mon travail n'importe où en Europe.

**- Quand pouvez-vous commencer ?**

Je suis prêt à travailler dans la mesure du possible.

Je suis ravi de commencer le plus tôt possible.

**- Quelles langues vous parlez ?**

Le turc est ma langue maternelle.

En plus je parle couramment l'anglais et je lis et parle le français.

J'ai utilisé mes compétences en anglais au quartiers OTAN. Après à l’état-major turc (Turkish General Staff), tout mon travail s’est fait avec l'anglais.

J'ai utilisé mes compétences en anglais pendant 5 ans dans des institutions professionnelles. Ces deux langues dans ma vie quotidienne et dans mon travail professionnel.

Mon niveau de français correspond au niveau B2.

J'ai utilisé mon français pendant 3 ans en Belgique dans la vie de tous les jours.

Je parle et je le comprends très bien.

Maintenant, j'utilise le français dans la vie professionnelle à Vire, en Normandie.

Je peux aussi parler arabe dans la vie quotidienne facilement.

**- Avez-vous des droits de travail en France ?**

Oui j'en ai.

**- Êtes-vous prêt à travailler par équipes ? Êtes-vous prêt à travailler le week-end et la nuit ?**

Parce que j'ai eu une longue carrière militaire, j'ai l'habitude de travailler par équipes ou de travailler des heures supplémentaires la nuit ou le week-end.

**- Dans votre environnement de travail, vous devriez travailler en grands groupes. Combien de personnes avez-vous dirigées sous votre supervision ?**

Dans mon rôle de commandant de peloton, les unités dont j'étais directement responsable étaient d’environ 50 soldats et 2 sous-officiers.

J'ai commandé cette troupe pendant 4 ans.

Comme je n'étais qu'officier dans la compagnie, j'étais également responsable de la formation et discipline de la compagnie comptant jusqu'à 200 personnes.

En 2006, je suis devenu commandant de compagnie. Premièrement, j'ai commandé une compagnie d'infanterie mécanisée, qui comptait 150 personnes et des véhicules blindés de transport de troupes.

J'étais responsable non seulement de la logistique de l'entreprise mais aussi de la formation militaire.

Cependant, la logistique a pris la plupart de mon temps car je devais coordonner tout l'entretien de mon équipement, les rations des soldats, la réparation des véhicules et équipements militaires.

Je devais garder une quarantaine de véhicules et plusieurs types d'armes toujours en bon état. Cela signifie un grand cercle d'activités logistiques.

J'étais commandant de compagnie au lycée militaire de 200 cadets. Dans cette responsabilité, je préparais les jeunes cadets à devenir officier d'état-major.

J'étais donc responsable de tout, de la logistique, du moral, de la vie quotidienne, de l'entraînement militaire, etc.

**PARTIE 3 : QUESTIONS AMAZONES**

**- Pourquoi pensez-vous que vous devriez travailler sur Amazon ?**

Il existe plusieurs raisons ;

• Je pense qu'Amazon est le meilleur endroit pour mes expériences passées et pour mes attentes en matière d'amélioration de carrière.

• J'ai lu attentivement ce qu'Amazon attend de moi dans ce rôle. J'ai exercé toutes les principales responsabilités écrites dans la description de poste tout au long de ma carrière, à la fois dans un environnement militaire national et international et dans une entreprise civile. J'ai commandé jusqu'à 200 soldats pendant 7 ans à la fois en tant que commandant de peloton et commandant de compagnie.

• Vous étiez également le soldat Sasha. Le terme commandement comprend la direction, la motivation et le développement d'un esprit d'unité. J'ai donc géré toutes les dimensions de ces personnes, des besoins individuels à la logistique, de la formation militaire au moral. Je donne également la direction de l'entreprise préfabriquée composée de 20 ingénieurs, et 80 employés lorsque j'étais chef de projet chargé de l'amélioration du flux des opérations en usine.

◦ Nous en arrivons aux 3 tâches principales de « Area Manager », si je me trompe, corrigez-moi s'il vous plaît, Sasha.

◦ Sur **« gérer mon équipe »** (run the shift) je vais gérer le flux de produits dans ma zone. En tant qu'ancien soldat, je participe à de nombreux entraînements, exercices ; J'ai fait partie de ce processus de course tout au long de ma carrière. Donc, je peux parfaitement gérer mon équipe.

◦ Je crois que ma philosophie de leadership, en respectant les employés de tout premier degré et leurs gestionnaires, je créerai un environnement dans lequel chaque employé atteindra sa perfection. Ainsi, toute opération dans ma région se fera selon les critères en place, alors que mon objectif sera d'optimiser les processus et de se développer continuellement.

◦ Pour la **« gestion des personnes »**, j'ai eu une expérience de leadership en milieu militaire pendant 7 ans et en milieu civil pendant 2 ans. Je suis un bon gestionnaire du personnel. J'ai un style de leadership ouvert et amical. J'ai confiance en mon équipe mais je contrôle le travail. Je suis très sympathique avec les gens, mais je suis forcément strict dans le travail lui-même.

◦ Pour **« l'amélioration des processus »**, je remets toujours en question le statu quo. Je recherche l'innovation et j'améliore continuellement mes processus. Dans l'armée, en tant qu'officier, j'étais gardien de ce principe afin de fournir un environnement sain et sauf à mes soldats et dans l'usine civile, mon temps passait au bureau de l'innovation, essayant d'optimiser les processus.

• Les **attentes professionnelles** sont une autre raison principale pour laquelle je souhaite faire partie d'Amazon. Amazon est une entreprise internationale. Donc, je pense que je trouverai de bonnes opportunités en France et dans un contexte international pour montrer mes capacités de leadership et promouvoir. Je ne suis pas une telle personnalité pour travailler au même endroit, gagner de l'argent et prendre ma retraite. Je crois toujours que tout le monde vit pour atteindre sa perfection. Je pense que j'atteindrai ma perfection dans cette entreprise (La perfection, c’est peut-être beaucoup, mais **au mois, montrer en compétences**).

• En dehors de ces raisons, le service qu'Amazon a fourni aux gens, en particulier aux personnes âgées, en cette période corona, est très significatif pour moi. Et j'aimerais être membre de cette organisation.

• C’est pourquoi j’ai pensé que je devrais travailler chez Amazon.

• Mais par-dessus tout Sasha, je pense que **je corresponds aux principes du leadership**. Je crois vraiment à l'effet du leadership sur le personnel. Quand j'ai lu les principes d'Amazon, j'ai pensé que cet endroit serait l'environnement adéquat pour moi afin de montrer mes capacités.

**Comment pouvons-nous savoir que vous êtes la bonne personne pour Amazon et « Area Manager » ?**

Parce que je pense que je corresponds aux critères du poste. Sur le plan matériel, je peux remplir toutes les exigences du poste, je peux diriger mon équipe de travail, je peux diriger, motiver, encourager à donner le meilleur de moi-même à mon personnel et je peux améliorer les processus, y compris la sécurité et la sûreté.

J'ai fait ces 3 fonctions et plus dans ma carrière avec succès.

Sur le plan moral, en plus, je suis plein d'énergie et de motivation pour commencer un rôle aussi important dans l'une des entreprises les plus importantes au monde.

Cela m'enthousiasme vraiment Saha.

**- Qu'est-ce qu'Amazon ? Que savez-vous d'Amazon ?**

Amazon était pour moi une bonne plateforme pour faire du shopping.

J'en ai commandé de nombreux articles.

Je m'amuse aussi de Kindle, donc je connais aussi ce genre de choses.

L'année dernière, dans mon cours de science des données, je me suis familiarisé avec Amazon Web Service.

Je ne pensais pas pouvoir configurer à la fois le logiciel et le matériel à partir de ce service.

Cette puissance de « informatique dans les nuages » (cloud computing) m'a choqué.

La dimension que j'ai trouvée dans AWS est tellement impressionnante et impossible à couvrir.

Mais le concept est simple ; fournir n'importe quel service sur terre sans concurrence mais coordination avec les fournisseurs.

Cette philosophie est difficile à saisir. Parce que la concurrence est presque tout dans les affaires. Mais Amazon, au lieu de fournir uniquement son service, propose également des options originales de sa plate-forme afin que le client puisse venir sur Amazon au lieu de se rendre sur des plates-formes distinctes.

Après avoir entendu qu'Amazon embauchait un ancien militaire, j'ai pensé qu'Amazon avait également intégré cette capacité à sa boîte à outils.

Ça a du sens.

Parce que dans l'armée, nous apprenons à commander et à gérer les personnes, les ressources et les processus.

Pendant que je me suis préparé à cette entretien, j'ai lu, écouté et regardé davantage sur l'environnement de travail d'Amazon et sa culture.

Amazon est une entreprise a l’écoute des attentes des clients. Par conséquent, les clients peuvent accéder à n'importe quel produit de leur choix.

Mais en réalité, Amazon facilite la vie de toutes ses parties prenantes. Face à cette situation, Simon Torrance définit avec succès Amazon comme un « flywheel -volant d'inertie- dont tout le monde dans son écosystème a bénéficié ». Parce qu'Amazon rend le commerce plus facile et plus efficace pour toutes les parties prenantes.

Amazon fait preuve d’esprit d’entreprise en utilisant les dernières technologies dans ses services. Par exemple, je sais que des robots sont utilisés dans les centres de tri ou d’installations d’Amazon.

À mon avis, ce qui rend Amazon encore plus grand, ce sont ses principes directeurs, le respect de la diversité et la valorisation des différences. C'est une entreprise axée sur les données, guidée par 14 principes.

Amazon est une entreprise qui s'améliore constamment avec ses employés. Et enfin, Amazon est connue pour son processus de recrutement difficile et efficace que je vis en ce moment.

**- Qu'attendez-vous d'Amazon ?**

C'est une bonne question. Merci de demander.

Ma plus grande attente d'Amazon est de me donner l'opportunité de grandir, d'utiliser mes compétences et mon expérience au sein de son environnement et de me permettre de contribuer au succès d'Amazon.

Deuxièmement, j'aimerais avoir l'opportunité d'évoluer professionnellement dans mon cheminement de carrière chez Amazon car je suis sûr que j'apporterai une bonne contribution à Amazon.

**PARTIE 4 : ADAPTÉ AU POSTE DE GESTIONNAIRE DE ZONE**

**- Que savez-vous de ce rôle ? Il donne des informations sur le poste.**

Area Manager est l'un des postes de direction d'Amazon.

Il est principalement responsable de l'exécution d'un processus de livraison sans faille en contrôlant et en coordonnant les activités de ce processus.

Il optimise également le processus de livraison en mettant en place des indicateurs de performance (comme les livraisons ponctuelles, etc.) et également en développant des solutions.

Le gestionnaire de zone est également responsable de son équipe. Il répartit les tâches entre les membres de son équipe et gère la communication avec les fournisseurs internes et externes. De plus, il dirige et motive son équipe à accomplir parfaitement leurs tâches et à dépasser les normes de qualité.

En accomplissant ses tâches, le responsable de zone contribue au Business Plan d'Amazon dans son domaine de responsabilité.

**- Que feriez-vous si vous deveniez Area Ménager ?**

Je sais qu'Amazon est une entreprise qui s’intéresse au client et souhaite satisfaire l'un des besoins de base des clients, à savoir une livraison rapide de qualité.

Par conséquent, en tant qu’Area Manager, je me concentre sur la réduction du délai de livraison aux clients. Pour cela, je surveille efficacement toutes les activités de livraison et résout les problèmes au préalable.

Ma principale responsabilité est de satisfaire nos clients en exécutant un processus de livraison irréprochable dans notre centre et par conséquent de livrer les produits aux clients avec la meilleure qualité et dans un délai court.

Je n’hésite pas à utiliser les dernières technologies et je suis toujours à la recherche de nouvelles technologies qui proposent des solutions logicielles ou matérielles pour rendre mon processus logistique plus efficace.

Et dès que j'en trouve un, je le propose à mes supérieurs et après accord j'équipe les collaborateurs de ce dernier équipement.

Bien sûr, je ne peux pas y parvenir seul. Je motive mon équipe et les prestataires tiers à s'impliquer dans ce processus. Je gère mon équipe vers cet objectif.

Pour cela, j'ai mis en pratique des méthodologies d'amélioration telles que Kaizen et Lean afin d'obtenir une amélioration continue sur le lieu de travail et augmenter la qualité du travail.

Nous serons la dernière partie de la chaîne à travers le client. Nous n’avons donc pas le luxe d’échouer ou de renoncer à la qualité de notre travail. Je mets des contrôles ou des indicateurs d'excellence pour tous les emplois et maintiens ainsi le niveau d'excellence dans notre travail.

**- Ce poste n'est-il pas bas pour vous ?**

Peut-être oui. Je ne le sais pas réellement. Mais honnêtement, je ne suis pas nouveau dans le secteur civil. Commencer un emploi à partir d'une position raisonnablement bonne m'aide. Par conséquent, j'aimerais commencer avec un poste inférieur et progresser professionnellement dans mon cheminement de carrière en apprenant.

**PARTIE 5 : PRINCIPES DE LEADERSHIP**

**-Pouvez-vous me donner un exemple des principes de leadership que vous avez expérimentés dans votre carrière ?**

**- L’obsession Client - Customer Obsession.**

Bien sûr, Sasha, après avoir lu les principes du leadership, je les associe à mes expériences.

Je voudrais commencer par L’obsession Client.

J'utiliserai la technique STAR pour m'expliquer plus clairement.

**(Situation)**

Pendant que j'étais à l'état-major turc, le sujet brûlant était le plan d'action de préparation.

Après l'invasion de la Crimée par la Russie, l'OTAN a changé sa stratégie et réduit le temps nécessaire au niveau de préparation.

Le niveau de préparation correspond au moment où je siffle le nombre de jours où les unités sont prêtes à être déployées.

Dans ce plan, il y avait un problème de Force opérationnelle interarmées à très haut niveau de préparation.

Je pense que vous connaissez ce sujet, car celui-ci est l’un des principaux thèmes de la diplomatie publique de l’OTAN.

Et l'OTAN encourageait les nations à devenir des nations-cadres pour cette force.

Au départ, les commandements terrestre et aérienne, qui sont mes clients internes, ne soutenaient pas l'idée. Ils disaient que nous ne pouvons pas affecter suffisamment de troupes pour exécuter ce travail.

Parce que le niveau de préparation demandé était si élevé que, en particulier le commandement aérien l'a déclaré, ils seront confrontés à de gros problèmes de déploiement.

Mais je pensais que même si cela mettrait un peu à rude épreuve les ressources des commandements les forces, à long terme, c'était avantageux pour leur amélioration des capacités.

Il y avait des options pour l'époque. J'ai pensé qu'il valait mieux faire une offre 2021 parce que les commandements les forces n'étaient pas prêts à assumer rapidement une telle responsabilité.

**(Tâche)**

Dans cette situation, j'avais plusieurs tâches importantes.

Premièrement, je dois familiariser cette idée à la fois à mes clients internes qui étaient des commandements terrestres et aériens et à des clients externes qui étaient Premier ministre.

Et la deuxième tâche consistait à obtenir l'approbation des autorités concernées pour devenir une nation-cadre pour la VJTF 2021.

**(Action)**

Ma première action a été d'obtenir l'approbation de mes supérieurs, dont CHOD lui-même, pour cette tâche.

Avant ce processus d'approbation, j'ai fait la recherche de faisabilité.

Entre-temps, j'ai mené des réunions de coordination et de familiarisation avec les CF afin de les préparer à une telle idée.

Puisque cette tâche est fondée pour être réalisable avec les ressources déjà en place, j'ai commencé à obtenir l'approbation de mes commandants supérieurs.

Mes commandants supérieurs ont également favorisé cette idée, puis ils l'ont approuvée.

Par la suite, j'obtiens également la signature du Premier ministre pour cette tâche.

J’ai fait un plan stratégique pour atteindre cette ambition. J'ai planifié toutes les étapes que les FC devraient faire pour se préparer à cette tâche. Mon plan se composait de plus de 200 pages et il vivait encore bien que je sois renvoyé.

**(Résultat)**

La Turquie souhaite devenir une nation-cadre pour la VJTF en 2021 au sein de l'OTAN.

Et cela est accepté par l'OTAN.

Cette année en 2021, le 3e Cor à déploiement rapide de l'OTAN mène actuellement cette tâche.

Leur état de préparation était jusqu'à 30 jours avant ce processus.

Et leur niveau de préparation après ce processus est passé à 48-72 heures. Maintenant ils mènent des exercices à court préavis comme ça.

Je pensais que cet exemple correspondait au principe de l'obsession client car ; Je commence par le client. Et j'ai planifié à l'envers. J'imagine que la capacité de mes clients internes, en l'occurrence les Forces armées turques, devrait passer à 2 jours d'ici 5 ans. Nous travaillions à augmenter leurs capacités. C'était une occasion si importante de les rendre efficaces.

Cet exemple peut également être pensé pour d'autres principes ;

Je pense que c'est un exemple pour **« inventer et simplifier »** le principe car je pense que je crée une nouvelle expérience pour mon client interne.

Il peut être pensé pour **« recruter et développer les meilleurs »** principe parce que ; J'ai engagé une opportunité OTAN pour mon client afin d'améliorer ses performances.

C'est aussi un exemple **« placer le niveau d’exigence toujours plus haut »** car les normes et la barre sont vraiment élevées avec cette opportunité. Parce que nos CF devraient voir leur capacité au niveau international.

C'est un exemple de **« voir grand »** car ici je communique une direction vraiment audacieuse pour mes FC.

Et c'est un exemple de **« obtenir des résultats »** parce que les FC se sont formés et se sont préparés pendant 4 ans et en 2021, ils mettent en pratique leurs capacités. Encore une fois, Sasha, je pense avoir livré le résultat, même si je n'en fais pas partie maintenant, chaque fois que j'entends des nouvelles des médias à ce sujet, je me sens fier.

**Inventer et simplifier**

Mon deuxième exemple concerne le principe d'inventer et de simplifier et cela vient du secteur civil.

**(Situation)**

Je suis embauché en tant que chef de projet dans le bureau d'innovation d'OZKA Préfabriquâtes en 2017.

Cette société produisait des conteneurs pour les forces armées turques en tant que sous-traitant de la société ASELSAN.

Les conteneurs ne protégeaient que le niveau de menace NIJ3A, ce qui correspond à 0,44 Magnum et moins de balles.

Lorsque NIJ 3 niveau menace -qui correspond à balle de 7,62 mm de l’OTAN- touche le conteneur, elle faisait des victimes (pertes).

La protection balistique du conteneur était donc insuffisante.

**(Tâche)**

Ma tâche était d'augmenter la protection balistique du panneau avec un matériau plus efficace et moins lourd.

**(Action)**

Mon action pour cette tâche était ;

Je viens d'observer l'entreprise pendant quelques semaines.

J'ai appris comment ils gèrent les choses, comment ils font le travail.

Ensuite, j’ai écrit un plan stratégique pour exécuter ma tâche.

Dans le cadre de ce plan, j'aborde ce problème avec une solution en deux étapes.

À court terme, je propose de renforcer les panneaux latéraux déjà utilisés avec le même matériau.

Parce que notre client insistait sur une solution à court terme.

Sur la solution à long terme, je propose de faire un tout nouveau panneau pare-balles avec un matériau hybride en acier, composite et céramique.

La raison en était que la conception et le test du nouveau matériau prendraient au moins 1 à 2 ans.

D'abord fait une revue approfondie de la littérature afin de ne manquer aucun point.

Parce que ce produit est destiné à sauver des vies.

J'ai assisté à des foires nationales et j'ai contacté presque toutes les entreprises qui fournissent le même produit à d'autres fins afin d'apprendre d'autres solutions possibles.

Bien sûr, ils ne m'ont pas partagé les secrets de l'entreprise, mais je vois les installations, la façon dont ils font les affaires, je couvre la vraie façon de faire les choses dans la production d'armures.

Ensuite, j'ai fait ma conception matérielle. C'était la partie la plus difficile de ce processus. Mes ingénieurs ont effectué des tests de base avec SolidWork ainsi qu'avec «Computational Fluid Dynamics».

À la fin, la conception est terminée. Nous avons commencé à tester les options de conception.

Parmi les matériaux que j'ai testés, il y avait ; Acier ST 52 et ST 37, EGlass, SGlass, matériaux composites Kevlar et céramique.

**(Résultat)**

J'ai fourni 3 solutions pour le panneau.

Ce sont des solutions composites acier-composite, céramique-composite, composites uniquement.

Ces 3 types de panneaux sont utilisés en fonction de l'état où le conteneur est placé.

Par exemple, si l'armée décide de le mettre sur le point d'entrée de la caserne, ils utiliseront l'option acier-composite. Parce que le niveau de menace est élevé dans cette condition et j'ai utilisé cette option parce que le composite est destiné à absorber toute l'énergie d'un éventuel tir de roquette et empêche le ricochet pendant que l'acier arrêtait la balle elle-même.

Il y a un compromis entre ces 3 solutions et chacune est utilisée en fonction des exigences et surtout du niveau de menace.

Mais dans toutes les conditions, le nouveau conteneur avec cette conception de panneau pèse moins mais il a plus de protection balistique, au moins jusqu'aux menaces de niveau NIJ 3.

Au lieu d'utiliser uniquement de l'acier pesant environ 12 tonnes en conteneur, ma conception de panneau était beaucoup plus mince et pèse environ 7 tonnes maximum en conteneur.

Cette conception a bien augmenté le prix du matériau d'entrée pour l'entreprise, les bénéfices ont été bien plus élevés qu'auparavant et l'entreprise a profité de cette opportunité pour investir sur le composite.

Ils ont commencé à installer des capacités de production composites pour réduire le coût du matériau.

Je pensais que cet exemple correspondait au principe « **inventer et simplifier »** parce que ma nouvelle conception de panneau est faite avec l'innovation. J'ai utilisé de meilleurs matériaux pour le besoin de client.

Je pense que cet exemple devrait être pensé pour le principe de **l'obsession client**, car mon client était les forces armées turque (Turkish Armed Forces) cette fois-ci dans son ensemble.

Et en tant qu'ancien officier, j'ai fait de mon mieux pour protéger les soldats. Dans mon esprit, cette approche client m'a obligé à trouver une meilleure solution.

Ceci est également un exemple de **« placer le niveau d’exigence toujours plus haut »** car il y avait de meilleures solutions quelque part dans la technologie avec des niveaux de protection plus élevés. Je viens de le comprendre en utilisant une méthodologie efficace.

Cela peut aussi être pensé pour le principe de **« voir grand »** car je ne suis pas resté avec la solution déjà utilisée. J'ai contacté les meilleures entreprises et les meilleurs universitaires du monde et je propose mes solutions en fonction de celles-ci.

Enfin, il faut penser à **« obtenir des résultats »** car à la fin de mon mandat dans cette entreprise, j'ai fourni des solutions pour le panel. Et cette solution est adaptée par l'entreprise dans des conceptions alternatives de conteneurs.

**Gagner la confiance**

Mon troisième exemple concerne le principe de gagner la confiance.

J'ai été sélectionné pour servir dans l'état-major turc.

**(Situation)**

J'étais à la branche J5 et je m'occupais de la stratégie de l'OTAN. J5 est la branche plan et principes de l'état-major turc. Et cette branche est responsable de l'élaboration des politiques et de la planification à long terme.

De l'autre côté, il y avait aussi la branche J3 qui est responsable des opérations en cours. Ils menaient les affaires quotidiennes des forces.

Quand j'ai commencé mon travail là-bas, j'ai constaté un manque de coordination entre ces deux branches.

Celles-ci portaient sur des questions de l'OTAN et communiquaient avec des lettres officielles.

Il fallait beaucoup de temps pour résoudre des problèmes difficiles, et parfois il n’y avait pas de solution.

Cette condition retardait la définition de la position de l'état-major turc vis-à-vis des problèmes et entraînait automatiquement un retard dans la direction à donner à nos représentants de l'OTAN au siège de l'OTAN.

J'ai décidé d'obtenir les statistiques pour faire croire à cette situation par mes supérieurs.

Notre temps de réponse moyen pour les documents de l'OTAN était de 7 jours ouvrables.

Et le représentant militaire turc au siège de l'OTAN demande en moyenne une prolongation de la procédure de silence parmi 22% de tous les documents de l'OTAN.

La procédure de silence à l'OTAN est que si aucun pays ne soumet d'objection sur le document avant que les autorités de l'OTAN ne l'indiquent dans un document, le document est considéré comme un document officiel de l'OTAN.

Et la moyenne de toutes les nations demandant la même procédure était d'environ 10%

**(Tâche)**

Ma tâche était de trouver un moyen efficace de faire la coordination entre ces deux branches.

**(Action)**

Premièrement, j'ai fait des choses comme les anciennes méthodes tout en propageant un nouveau mécanisme de coordination.

Après avoir proposé de parler, chaque document doit être cosigné entre les représentants de ces 2 branches. Nous résoudrions nos différends sur la table plutôt que sur des lettres officielles.

Le nous avons commencé à avoir une réunion de coordination de 30 minutes avec un but précis pour discuter des questions que nous traitions.

La réaction initiale des gens du quartier général a été qu'ils pensent que ce mécanisme ne fonctionnera pas. Parce que les gens pensaient que les réunions étaient inutiles.

J'ai insisté et organisé l'événement dans un but précis et limité le temps pour éviter de parler de choses inutiles.

**(Résultat)**

Notre rapidité de réponse pour adapter une position sur n'importe quel sujet est passée de 7 à 3 jours ouvrés. Cela a eu un effet énorme.

Nos représentants de l'OTAN ont reçu notre directive en temps opportun et de manière efficace.

Avant, l'état-major turc demandait à plusieurs reprises l'extension de la procédure de silence.

La raison en était le manque de coordination. Après cette solution, le nombre de ces demandes a été réduit au niveau de la moyenne de l'OTAN.

Je pense que cet exemple correspond au principe de **« gagner confiance »** parce que je propose simplement de résoudre les différences en parlant simplement au lieu de la correspondance officielle. Je gagne la confiance de la branche J3 en leur parlant et en les écoutant avec insistance. J'écoute leurs points de vue, je parle franchement et nous arrivons à une solution plus tôt et de manière efficace.

Cet exemple correspond également au principe de **l'obsession client**, car mon client était mes représentants de l'OTAN à ce moment-là. Ils attendaient la directive TGS sur plusieurs sujets. Depuis que j'ai travaillé à l'OTAN, je sais que ne pas obtenir de directives supérieures me mettait dans une mauvaise situation. Une fois que je suis allé à TGS, j'ai décidé de résoudre cette situation en utilisant la communication et la planification de réunions efficace.

C'est aussi un exemple de **« Privilégier L'action »** (Bias for Action) car la rapidité est importante. J'ai insisté pour parler et écouter. Et au lieu de m'asseoir sur ma chaise, d'écrire une lettre officielle à J3 et d'attendre la réponse, j'ai trouvé une solution.

Encore une fois, cet exemple a également la dimension **« obtenir des résultats »**. Je livre le produit - ici la directive - à mes subordonnés de l'OTAN en peu de temps. Ainsi, ils ont gagné du temps pour travailler sur les questions de manière plus efficace.

**Analyser en Profondeur (dive deep)**

Mon quatrième exemple concerne le principe de la « analyser en profondeur ».

**(Situation)**

J'ai été sélectionné pour être employé au SHAPE HQ.

J'ai été affecté au SHAPE en tant que J5 officier responsable pour de stratégique et des politiques.

Lorsque j'ai commencé ce travail, mes connaissances et mon expérience de l'OTAN n'étaient rien.

Mais titulaire de mon poste était chargé de suggérer de nouvelles offres, d'examiner et de mettre à jour des documents de politique stratégique tels que la mise en œuvre militaire de la politique stratégique de l'OTAN, la structure de commandement de l'OTAN et la structure des forces de l'OTAN.

**(Tâche)**

Ma tâche était de représenter au mieux la Turquie et de devenir un expert des questions politiques.

**(Action)**

Bien que je n'étais responsable que de la structure des forces de l'OTAN, j'ai adopté une approche holistique et je me suis également familiarisé avec d'autres domaines.

Parce que sans avoir des connaissances sur d’autres domaines, je ne saurais pas vraiment comment se passent les choses dans mon cas particulier.

J'ai traité ces problèmes avec le contexte historique.

J'ai analysé toutes les opérations de l'OTAN dans l'histoire et appris comment elle utilisait la structure de commandement et de force dans la vie réelle.

Je couvre toutes les principales opérations de l'OTAN en Bosnie, au Kosovo, en Afghanistan et en Libye.

Je couvre également les missions comme la lutte contre la piraterie de la côte somalienne, le déploiement de Patriot en Turquie et la mission de formation irakienne.

Comprendre l'OTAN va au-delà des quotidiens.

Une fois que j'ai eu une vue d'ensemble, il est devenu facile de comprendre la précipitation quotidienne de l'OTAN.

**(Résultat)**

Lors de ma 2e et 3e année au SHAPE, une autre branche qui est responsable de la planification des opérations, demandait ma présence lors de l'élaboration de la structure de planification du commandement et de la force.

Je présentais l'OTAN aux nouveaux arrivants dans le cadre d'une formation initiale.

Je pense que cet exemple est approprié pour **« analyser en profondeur »** parce que je reste connecté aux détails, j'ai compris les affaires de l'OTAN, comment elle exécute son travail dans la vraie vie. J'ai touché le fond de l'OTAN même en analysant les raisons de sa fondation et de ses opérations.

Cet exemple peut être pensé pour **l'obsession client** car mon client était à ce moment-là OTAN. J'ai pensé que je devais apporter une contribution à cette organisation avec ma meilleure performance possible. Je pensais avoir parfaitement représenté mon pays dans ce rôle. C'est pourquoi je me sens obligé d'être parfait.

Cet exemple correspond au principe **« Apprendre et Être Curieux »** car je ne suis pas resté avec ce que je devais rendre dans ce rôle. Je suis allé au-delà. La curiosité me guide vers la très bonne position que chaque membre du personnel me respectait et ma façon de faire les choses.

Encore une fois, c'est un bon exemple de **« obtenir des résultats »** parce que j'ai livré les résultats. Après les crises de Crimée en 2014, un plan d'action de préparation a été adopté. J'étais le représentant J5 sur cet important document vit toujours.

**Avoir du Cran, S’opposer et S’engager**

Mon dernier exemple concerne « avoir du Cran, s’opposer et s’engager ».

**(Situation)**

Le personnel de l'armée turque cachait sa vraie croyance en lui-même pour ne pas contester le statut que par crainte d'obtenir une mauvaise évaluation de carrière.

C'était le comportement typique du personnel que j'ai détecté dans la caserne pendant 3 ans.

J'ai décidé de faire mon mémoire de maîtrise sur cette question pour apporter une contribution pour surmonter cette mauvaise conduite.

**(Tâche)**

Ma tâche était de tester mon hypothèse qui dit que le personnel de l'armée turque montre un "apprentissage en boucle unique" qui dit principalement "ne pas perturber votre zone de confort et ne pas contester les décisions".

**(Action)**

J'ai mené une revue de littérature très approfondie.

Plus tard, j'ai adopté une approche bidirectionnelle pour tester l'hypothèse.

La première était de mener des entretiens structurés et semi-structurés.

Deuxièmement, je développe une toute nouvelle enquête fiable. J'ai appliqué cela à 4500 militaires.

**(Résultat)**

Les résultats ne me surprennent pas.

% 66 des membres du personnel de l'armée turque cachaient leurs vraies croyances, de plus ils montraient des comportements «d'auto-obturation».

Cela signifie essentiellement que même si le personnel connaît les faits de base, il n'en parle pas à ses supérieurs.

Je pense que cet exemple est parfait pour **Avoir du Cran, s’opposer et s’engager**. Ce résultat et cette recherche ont guidé mon comportement par la suite. J'ai toujours remis en question la façon dont nous faisons des affaires dans l'armée. Cela ne veut pas dire s’opposer à tout. Cela signifie simplement exprimer des opinions de manière satisfaisante avant que des décisions ne soient prises. Mais une fois que les décisions sont prises, je m'engage dans le processus, mon niveau d'engagement par ce processus devient si élevé parce que je participe au processus. Cette recherche m'ouvre également la voie pour adapter l'apprentissage en double boucle qui nécessite fondamentalement de modifier les règles de prise de décision par l'expérience.

Cet exemple correspond également au principe de **l'obsession client**, car en adaptant cette approche, nous contribuons vraiment à l'organisation dans laquelle nous vivons.

Je peux également dire que cela peut également correspondre au principe de **« s’investir personnellement »** parce que si le personnel se sent appartenir à l'entreprise, il doit exprimer ses vraies convictions. Si quelqu'un cache ses croyances, nous ne pouvons pas mentionner le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

**PARTIE 6 : Autres questions possibles**

**- La plupart d'entre nous, à un moment ou à un autre, se sont sentis frustrés ou impatients face aux clients. Pouvez-vous nous parler d'une fois où vous avez ressenti cela et comment vous y avez fait face ?**

Quand je suis licencié de l'armée, il était très difficile pour moi de m'adapter à la vie civile. Mais jusqu'à présent, je me suis adapté et je n'ai jamais abandonné. Pendant que je suis formé pour occuper un emploi civil, je travaille et je produis.

Après seulement « des mois que j'ai été démis de mes fonctions de mon emploi militaire, j'ai trouvé un emploi civil et je continue à être actif. C'est, je pense, un très bon exemple de parti pris pour l'action.

**- Parlez-moi d'une fois où vous avez dû faire face à un mauvais interprète de votre équipe.**

J'avais des soldats avec un faible niveau de perception et une incompétence. Mais je devais faire mon travail avec eux. Je leur ai confié des tâches qu'ils pouvaient accomplir en leur capacité.

Parce que comme vous le savez, l'unité atteint son objectif en tant qu'unité. Ce n'est pas une course de 100 m que gagne le meilleur.

Ce que j'ai fait dans cette situation, c'est que j'ai carrossé ces soldats avec mes soldats. Et leur a donné des responsabilités et forcément assez de pouvoir pour les former.

Cette méthode a toujours porté ses fruits.

En formation de tir, à 5000 m. en cours d'exécution, ils étaient tous ensemble.

Je ne les ai jamais exclus. Ils ont montré leur meilleur effort parce qu'ils se sentaient comme faisant partie de l'équipe.

**- Qu'avez-vous fait lorsque vous aviez besoin de motiver un groupe d'individus** **ou de promouvoir la collaboration sur un projet particulier ?**

Tout d'abord, j'explique la situation.

Quand je suis sûr que chacun comprend bien sa situation et ses devoirs, je leur explique pourquoi notre travail est important.

Je leur fais prendre conscience de l'importance du travail.

De cette façon, je peux assurer que notre mission et notre objectif sont détenus conjointement.

Je tiens à les remercier tous, en leur disant que lorsque notre mission est terminée et que nous atteignons notre objectif, c'est grâce à l'effort de l'équipe. Autrement dit, je ne possède pas le succès.

Mais si quelque chose n'allait pas, je le posséderais, je n'attribuerais pas la déficience au membre de l'équipe. Ainsi, dans notre autre tâche, je rends les membres de l'équipe plus enthousiastes.

**- Parlez-moi d'une fois où vous avez dû renvoyer un ami.**

Malheureusement, j'ai dû retirer un ami ingénieur de l'équipe tout en travaillant pour le panneau avec une protection balistique accrue.

Parce que ses propositions manquaient d'une base technique qui n'aurait pas été attendue d'un ingénieur.

Plus important encore, il avait des difficultés à absorber de nouvelles idées. Je l'ai envoyé chez le chef des ouvriers de l'usine. J'ai embauché un nouvel ingénieur pour notre bureau d'innovation.

**- Autocritique**

J'adore exprimer mes incompétences et mes erreurs.

Parce que quand je l'exprime, mon processus mental cherche une réponse à la question de savoir où j'aurais fait ce qui ne serait pas arrivé.

Il trouve également.

Mon premier essai de panneau blindé était entièrement sur composite.

Ma suggestion, en revanche, était plus lourde et inefficace que l'option acier actuellement utilisée.

J'ai observé à quel point j'ai échoué lorsque j'ai testé cela.

Et je l'ai dit à toute mon équipe et au propriétaire de l'entreprise également.

Je n'ai pas caché cela.

Mais quand j'ai exprimé cette carence, le processus mental que j'ai traversé m'a donné la force d'en trouver une nouvelle.

**- Donnez-moi un exemple d'idée que vous avez eue à laquelle vous vous opposiez fermement. Pourquoi y a-t-il eu tant de résistance ? Comment avez-vous géré les commentaires négatifs ?**

Je pense que le développement est progressif.

Je pense que les petites actions qui doivent être faites chaque jour deviennent trop grandes pour être imaginées dans le futur.

Lorsque j'étais commandant d'équipe et de compagnie, j'attachais une grande importance à la formation des troupes.

J'avais l'habitude d'implémenter tout ce qui était écrit dans le programme.

En fait, ce n'était pas une situation courante dans les casernes.

Les préparatifs ont été faits uniquement pour les exercices et les inspections.

Une fois, j'ai pris ma carrière blindée et j'ai entrepris un mouvement tactique.

C'était dans le plan d'entraînement quotidien. Je n'ai eu à obtenir la permission de personne pour cela.

Apprenant que j'étais en déploiement tactique, le commandant d'unité était très opposé à mon approche. Il a dit qu'une telle activité ne devrait pas être répétée sans sa permission.

Je me suis exprimé pourquoi je l'ai fait. Plus tard, il a également aimé cette approche.

Tant que nous avons travaillé ensemble, je n'ai jamais interrompu ma formation syndicale.

**- Donnez-moi un exemple d'échec professionnel significatif. Qu'avez-vous appris de cette situation ?**

Mon peloton était à la frontière lorsque j'étais chef de peloton.

C'était mes tout premiers jours de travail.

Je suis allé vérifier la tour de l'observatoire.

J'ai donné au soldat une situation un moment. Mon objectif était de mesurer les réactions.

Quand j'ai dit la situation, j'ai oublié de dire le mot « exercice » (drill) trois fois après.

Tout le régiment qui écoutait la communication radio était convaincu que la situation était réelle et alarmait le régiment.

Cet événement était vraiment embarrassant pour moi. Plus tard, j'ai mémorisé tout l'équipement utilisé par l'unité, jusque dans les détails. Je n'ai jamais vécu un tel événement dans ma vie professionnelle.

**- Quelles sont vos compétences en leadership ?**

J'essaie d'abord d'être moi-même la bonne personne pour qu'ils me croient.

Je dois d'abord avoir des normes éthiques et morales élevées.

J'établis une communication saine avec tout le personnel avec lequel je travaille.

Je m'explique à eux.

Je les écoute.

Ensuite, j'établis un esprit d'unité.

Je crée une « raison » pour y parvenir.

Je vous assure que tout le monde croit cette raison.

Pour y parvenir, je n'oublie jamais les compétences clés. Celles-ci sont ; communication, coordination, et collaboration.

**- Quels principes de leadership Amazon vous conviennent le mieux et pourquoi ?**

En fait, **« avoir du Cran, s’opposer et s’engager »** me convient plus. Je ne veux tout simplement pas jouer de théâtre de ma vie. J'ai toujours essayé d'être sincère. C'est difficile la plupart du temps. Mais jusqu'à présent, ça m’été bénéfique.

En utilisant ce principe, j'ai trouvé un moyen de mieux faire les choses partout où je travaillais, et je croyais que le chemin a toujours existé.

L'avantage le plus important de ce principe était que les processus décisionnels de l'entreprise étaient toujours revus et améliorés à un niveau plus efficace et efficient.

**- Quelles sont vos faiblesses ?**

Je suis parfois très direct. Cela rend parfois mon personnel frustré à court terme. Mais une fois que nous nous connaissons avec le temps, cela remplace le principe de gagner leur confiance.

**- Selon vous, quelle est votre plus grande force ?**

Ma plus grande compétence est la communication. Et utilisez l'esprit collectif pour trouver des solutions.

**- Quels sont vos critères de réussite ?**

Selon moi, le succès est ce que vous croyez.

Si vous croyez quelque chose, vous réussirez.

C'est un peu comme un facteur moral en temps de guerre, non mesurable mais qui existe.

En dessous de ce niveau, le succès des opérations est mesurable et doit être mesuré.

Les employés qui peuvent atteindre ou accomplir ces objectifs ou critères réussissent.

En tant que manager, je fais d'abord croire à mes collaborateurs une cause puis je prends des notes sur les comportements de performance de mes collaborateurs.

Je reste toujours en communication avec mes collaborateurs et leur donne régulièrement des retours sur leurs performances.

**- La dernière fois que vous avez dû présenter des excuses à quelqu'un**

Je me suis excusée plusieurs fois auprès de ma femme.

Je suis le chef de ma famille et je fais de nombreuses erreurs.

Mais en général, nous sommes sur la bonne voie avec la sûreté et la sécurité.

**- Quand pensez-vous qu'il est temps de dire non à un client, pour une demande déraisonnable ?**

Ce devrait être le dernier recours. Et il y a toujours une solution.

Je pense que je dirais « non » à mon client deux fois.

Si la demande du client est quelque chose qui ne se produira jamais vraiment. Cela peut être dû à un manque de connaissances ou de conscience de la situation. Cette situation doit être correctement énoncée.

Deuxièmement, si la demande est contraire aux règles de l'entreprise. J'appelle le client et lui dis. De cette façon, je lui donne un sentiment de valeur. Mais dans ce cas, je remets en question la façon dont nous faisons des affaires à l'intérieur s'il y a un problème interne à ne pas satisfaire le client. C'est ce que je peux dire du développement continu.

Parce que si le client demande quelque chose, il y a une raison.

Il est important de comprendre pourquoi nous disons «non» au client et il est également important de trouver un moyen de ne pas le dire une deuxième fois.

**- Comment développez-vous la relation client ?**

La communication est la clé. Je ne limite pas la communication au temps des affaires. Je continue à communiquer avec eux aussi après leur avoir rendu mon service.

**PARTIE 7 : QUESTIONS FINALES ET CLÔTURE DE LA RÉUNION**

**- Avez-vous des questions ?**

* Comment mesurez-vous le succès de l’Area Manager ?
* Qu’est-ce qui fait un bon Area Manager ?
* Quelles sont les opportunités de développement de carrière chez Amazon ?
* Si Amazon m'emploie pour ce poste, comment sera le processus d'orientation ? Combien de temps cela prend-il ?

**- Autres questions.**

Non c'est tout. Merci.

**- Je vous remercie Gurkan. Vous recevrez une réponse de notre part dans 3 ou 4 jours. Bonne journée.**

Je tiens à vous remercier infiniment Sasha pour votre gentillesse et votre compréhension. Bonne journée. Au revoir.