

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et des pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

n° 117 mai 2017  
www.alteretgo.fr

## LE TRAVAIL, UNE PASSION HUMAINE

"On a l'habitude de traiter du travail à travers les catégories de l'économie politique, du droit ou de la sociologie. Mais pourquoi ne lui appliquerait-on pas le langage du sentiment ?", s'interrogent les contributeurs d'un récent dossier de Philosophie Magazine consacré au travail<sup>(1)</sup>. Le projet est d'autant plus bienvenu que les mutations du travail viennent actuellement bouleverser la nature des liens qui nous unissent à lui.

### NOUVELLES "CONJUGALITÉS PROFESSIONNELLES"

À l'instar des relations amoureuses, bousculées dans les années 70 par la remise en question de la famille traditionnelle, le travail est aujourd'hui exposé à de profondes mutations. "En admettant que notre ancienne attache au travail était assimilable au contrat de mariage bourgeois, un lien de longue durée et exclusif avec la même activité, ne serions-nous pas en train d'assister à l'émergence de nouvelles 'conjugalités professionnelles' qui iraient du papillonnage à la polygamie en passant par le mariage et le démariage ?", s'interrogent Marie Denieul et Martin Legros.

Un simple coup d'œil aux transformations à l'œuvre sur le marché du travail semble valider l'analogie. Comme le rappelle Alexandre Lacroix, coordinateur du dossier, "nous vivons la crise des formes classiques du salariat, pris en étau entre la disparition de l'emploi à vie, la nécessité d'avoir à embrasser plusieurs carrières, l'ubérisation et la précarisation subies, mais aussi l'émergence des autoentrepreneurs, travailleurs indépendants et autres créatifs culturels peuplant les espaces de coworking".

### DÉSIRS CONTRADICTOIRES

Plus que pendant les décennies précédentes, le travail prend aujourd'hui une multiplicité de formes exprimant autant de désirs apparemment contradictoires. "Regardez tout autour de vous : la majorité des gens se plaignent d'avoir trop de boulot, d'être sous l'eau, tandis que la minorité restante s'ennuie et rêverait de

travailler plus ou d'avoir des missions plus captivantes. Les salariés aspirent à sortir du moule alors que les indépendants voudraient davantage de sécurité", observe Alexandre Lacroix. Un constat probablement encore en dessous de la réalité car, sur le terrain, les managers remarquent que ces aspirations loin de départager les travailleurs en deux groupes distincts se retrouvent plutôt en chacun d'eux. "Tout se passe comme si le sujet laborieux n'en finissait plus, en paroles comme en actes, de demander l'impossible", estiment les contributeurs de Philosophie Magazine, confirmant ainsi que notre rapport au travail emprunte au sentiment amoureux son exigence.

### UNE NOUVELLE DEVISE MANAGÉRIALE

Mais est-ce vraiment impossible ? Comme le notent Marie Denieul et Martin Legros, sur le terrain, c'est plutôt la conciliation qui s'exprime en une multitude d'expériences menées aussi bien en marge de l'entreprise qu'en son sein : "le partage entre le salarié, attaché à une seule entreprise, et l'indépendant, attaché à son cabinet privé, est en train de voler en éclats pour laisser la place à de nouveaux statuts, de nouveaux espaces de travail et de nouvelles façons de vivre sa profession. Mais aussi un nouveau langage et de nouveaux concepts. Les maîtres mots en sont : coopération, autonomie, horizontalité, plaisir."

Et si l'entreprise faisait de ces termes sa nouvelle devise managériale, parvenant ainsi à évacuer aussi bien l'ennui et la routine qui gangrènent les anciennes organisations que la précarité et la solitude qui menacent les nouveaux indépendants ? Si tel est le cas, elle démontrera qu'elle est bel et bien le meilleur endroit où les hommes et les femmes peuvent cultiver leur amour du travail !

Jean-Marc Charlet,  
David Henry,  
Erwan Nabat,  
Xavier Sabouraud,  
Vincent Saule

(1) "Travail, je t'aime, (moi non plus)", Philosophie Magazine, n° 109, mai 2017

## V U D'AILLEURS

"L'idée fondamentale est qu'on ne travaille que si l'on y trouve un intérêt, qu'on y met de la passion, loin du discours doloriste sur le travail. C'est enfin l'idée que l'on peut réconcilier plaisir, efficacité et beauté", explique Michel Lallement, à l'issue d'une enquête sur les communautés de travail en Californie.

Pour ce titulaire de la chaire d'Analyse sociologique du travail au Conservatoire national des arts et métiers, ces aspirations réactualisent les expériences menées par certains utopistes du XIXe siècle en France. "Chez Fourier, Proudhon ou Godin, comme dans les nouvelles com-

munautés d'aujourd'hui, on rompt avec l'idée que la vraie vie est ailleurs, on réencastre le travail dans la vie." Autre analogie: la conviction, exprimée par Fourier, de la nécessité de prendre en compte le "besoin de variété périodique" et le "désir de situations contrastées" des travailleurs.

Alors que les modes de production tournent le dos au taylorisme, il semble que les utopies d'hier fécondent utilement le management contemporain. Et pas seulement sous le soleil californien !

Philosophie Magazine,  
n° 109, mai 2017



## ANTICIPER

## PAROLES D'HOMME(S)

## PRÉVOIR L'AVENIR : UN EXERCICE COLLECTIF

**Mutation managériale.** "Les entreprises constatent que leurs salariés en ont assez d'un management trop directif et elles font évoluer leurs méthodes. Souvent les subordonnés - et pas seulement les cadres - souhaitent un mode de fonctionnement responsabilisant et souple, basé sur le droit à l'erreur et la confiance mutuelle." *Coralie Rachet, Managing director France du cabinet de recrutement Robert Waters, Courrier Cadres, avril-mai 2017.*

**Sens et épanouissement.** "Pour associer les collaborateurs à des changements complexes, les consulter est devenu incontournable. Et ce n'est sans doute qu'un début, tant les approches délibératives répondent bien au nouveau rapport au travail de générations plus avides de sens et d'épanouissement que de contrats et de règlements intérieurs." *Erwan Nabat, directeur associé d'Alter&Go Groupe, Management, avril 2017.*

En 2011, échaudés par de nombreuses erreurs de prévisions de ses analystes, les services de renseignement américains ont lancé un vaste programme de recherche visant à muscler leurs capacités d'anticipation dans un environnement devenu, comme chacun sait, plus complexe, volatil et incertain. Dans ce cadre, quelque 25 000 prévisionnistes ont été invités à émettre des prédictions à propos d'événements économiques et géopolitiques, avant que leurs résultats et leurs méthodes ne soient passés au crible pour en tirer des enseignements<sup>(1)</sup>. À l'issue de cette démarche baptisée Good Judgement Project, il est apparu que la prévision ne devrait en aucun cas être réservée à des experts des sujets concernés. En effet, il s'est avéré que "les généralistes de talent surpassent souvent les spécialistes dans leurs prévisions". Mais ce n'est toutefois pas une raison pour les éconduire. L'idéal est en effet de constituer des équipes mixtes dans lesquelles les généralistes côtoient les spécialistes. Enfin, l'expérience a permis de souligner combien il était fructueux de dispenser aux personnes chargées de la pré-

vision une formation sur les biais cognitifs risquant d'affecter leur jugement.

Plus précisément, les prévisionnistes dépourvus de cette formation sont parvenus à énoncer des prévisions 36 % plus justes que des conjectures aléatoires alors que ceux en ayant bénéficié ont atteint un taux de 41 %. Les équipes composées d'individus formés discutant entre eux ont quant à elles obtenu un taux de 46 %. Enfin, preuve que la capacité à prévoir peut être améliorée, les équipes constituées des meilleurs prévisionnistes repérés ont obtenu un résultat de 66 %, soit presque deux fois supérieur aux individus non formés.

Pour Philip Tetlock, codirigeant du Good Judgement Project, ces résultats démontrent que les organisations et les entreprises ne devraient pas renoncer à scruter l'avenir mais, au contraire, mobiliser leur intelligence collective pour identifier ensemble des projets mobilisateurs.

(1) "Superprévisions : perfectionner le jugement de votre entreprise", par Philip E. Tetlock et Paul J.H. Schoemaker, Harvard Business Review, juin-juillet 2017

**"L'homme se construit dans sa relation à l'autre. [...] La qualité des relations interpersonnelles, qu'elles soient hiérarchiques, horizontales entre collègues ou même extérieures à l'entreprise, permet de prendre intérêt et plaisir au travail. Elle est à la base de l'engagement professionnel. [...] La mission des managers ne peut plus être seulement de prescrire et contrôler, mais bien de permettre aux salariés de s'impliquer."**

*Marc Deluzet,  
président de l'Institut Erasme,  
Alternatives économiques, mai 2017.*



## APPRENDRE

## L'AMÉLIORATION CONTINUE, CLÉ DU SUCCÈS DES ALL BLACKS

"Une mission, l'autonomie, et une plus grande maîtrise de leur destin, voilà ce qui motive les êtres humains", écrit James Kerr, auteur d'un récent ouvrage consacré au management des All Blacks<sup>(1)</sup>.

Pour cet expert en leadership, la performance exceptionnelle de la mythique équipe de rugby néo-zélandaise s'explique en grande partie par la capacité de ses dirigeants à créer "un environnement dans lequel les membres des équipes peuvent développer leurs compétences, leurs connaissances et leurs caractères" en promouvant "une culture de la curiosité, de l'innovation et surtout de l'amélioration continue". Ancien entraîneur de l'équipe venu du monde de l'éducation, Graham Henry, explique: "Nous remettons sans cesse en cause le statu quo. Nous nous interrogeons constamment sur notre façon de faire, tant comme individu que comme équipe: comment peut-on faire pour améliorer les choses?"

Cet état d'esprit, en partie inspiré du kaizen japonais, repose sur une conviction forte: "les meilleures équipes ne croient pas à l'excellence mais uniquement à l'amélioration et au changement permanent". Une façon de dire que

l'excellence n'est pas un état mais un effort continu car rien n'est jamais acquis: il est toujours possible de dégager de nouvelles marges de progrès individuel et collectif.

Les deux dimensions sont bien sûr inextricablement liées. "Nous avons créé un environnement d'apprentissage où, chaque jour, chacun devient meilleur et grandit, de sorte que si chaque joueur s'améliore d'au moins 5 %, 10 %, 15 %, l'équipe entière s'améliore".

Cette façon de lier progrès collectif et investissement individuel est certes très exigeante pour les joueurs. Mais ceux-ci y trouvent leur compte et en retirent même du plaisir et de la fierté. D'abord parce que cette démarche résulte d'une vision humaine de l'équipe bien résumée par l'adage "De meilleures personnes font de meilleurs All Blacks". Ensuite parce que cette formation dans le feu de l'action répond à l'aspiration profonde des êtres humains qui, dans leurs carrières, souhaitent apprendre de nouvelles choses, vivre de nouvelles expériences et relever des défis inédits!

(1) Les Secrets des All Blacks, par James Kerr, Éditions Thierry Souccar, mars 2017, 284 p.



## LES LEADERS FACE AU "NOUVEL ÂGE DÉMOCRATIQUE"

"À ce stade de notre histoire collective, nous sommes témoins d'un changement sans précédent des valeurs humaines. Des millions de gens à travers le monde exigent que leur parole soit entendue, pas seulement sur la manière dont les nations sont gouvernées, mais aussi sur la manière dont leurs entreprises sont dirigées", avertit Richard Barrett dans un récent ouvrage consacré aux valeurs de l'entreprise<sup>(1)</sup>.

Pour cet essayiste et conférencier spécialisé dans l'analyse des mutations conjointes de l'entreprise et de la société, cet "épanouissement démocratique"

implique de revoir les paradigmes du management et du leadership car, au travail aussi, "nos contemporains veulent l'équité, l'ouverture, la transparence, ils veulent être responsables et avoir leur destin en main, et ils veulent faire confiance et qu'on leur fasse confiance."

De la sorte, il rejoint le constat dressé par Traci Fenton, fondateur du réseau wordblu, dédié à la promotion de la liberté en entreprise lorsqu'il saluait, en 2012, "un nouvel âge démocratique nécessitant que les entreprises et leurs dirigeants adoptent un système de fonctionnement complètement nouveau, basé sur la liberté et non plus sur le modèle obsolète de la peur et du contrôle" de façon à "libérer le meilleur des individus".

Pour ces observateurs avisés, il ne s'agit toutefois pas seulement d'inciter les dirigeants à

communier dans les valeurs à la mode, mais de comprendre que celles-ci sont les plus adaptées, non seulement à la sensibilité des salariés mais aussi aux défis que doivent relever les entreprises contemporaines.

Richard Barrett souligne ainsi qu'un management fondé sur l'autonomie, la liberté d'initiative et la confiance mutuelle facilite grandement la navigation dans un environnement marqué par la complexité et l'incertitude. En effet, dans un tel environnement, le rôle du leader change. Certes, il lui revient toujours de fixer un cap partagé. Mais il doit aussi offrir

à chacun des acteurs les marges de manœuvre nécessaires pour s'adapter à un environnement pour le moins évolutif.

Une clarification s'impose toutefois ici. Car il ne s'agit pas seulement pour les dirigeants et managers de "lâcher prise", mais plutôt de promouvoir activement cette nouvelle culture de la responsabilité, de l'autonomie et de l'initiative de chacun. Richard Barrett a raison d'inciter les dirigeants à "passer du 'je' au 'nous'". Mais ce n'est là que la moitié du chemin à parcourir. Car le véritable enjeu consiste plutôt à obtenir que chacun s'engage au service de la communauté qu'est l'entreprise. Où l'on découvre que, même dans une organisation "libérée", le rôle du leader est crucial.

**"Nos contemporains veulent être responsables et avoir leur destin en main, ils veulent faire confiance et qu'on leur fasse confiance."**

(1) L'entreprise inspirée par les valeurs, par Richard Barrett, Éditions De Boeck, avril 2017, 352 p.



## LE CŒUR À L'OUVRAGE: UNE VERTU COLLECTIVE

Le goût de l'effort, le courage ou la paresse sont généralement considérés comme des traits de caractère. Autour de la machine à café, on affirme ainsi volontiers que Pierre est travailleur, Paul audacieux ou Jacques paresseux. Une récente étude réalisée à l'Institut du Cerveau et de la Moelle Épineuse, tend à démontrer que ces défauts et attitudes résultent aussi, pour une bonne part, d'un esprit de groupe<sup>(1)</sup>.

En l'espèce, comme le rapporte Cerveau & Psycho, "les chercheurs ont proposé plusieurs fois de suite à des individus de serrer une poignée de force en échange d'une récompense financière. À chaque fois, l'intensité de l'effort nécessaire pour obtenir la récompense variait et le candidat pouvait accepter ou refuser. On lui communiquait ensuite la décision prise par un autre participant - en réalité un logiciel calibré pour représenter un certain niveau de paresse -, puis le choix lui était à nouveau offert"<sup>(2)</sup>.

Or, les résultats ont établi que les participants calaient progressivement leurs décisions sur

celles des autres. Ainsi, ceux qui, au départ, étaient prêts à faire l'effort, même pour une récompense modeste, perdaient leur motivation quand ils étaient informés des décisions d'un paresseux ou, à l'inverse, retrouvaient du cœur à l'ouvrage en apprenant l'entraîné d'autres participants. Et ce mimétisme s'est également vérifié s'agissant de la patience ou encore de la prise de risque.

L'expérience vient donc confirmer que, face à un défi collectif, l'attitude d'un travailleur est grandement déterminée par celle de ses collègues. Pour susciter l'engagement, promouvoir un changement de comportement, ou favoriser l'adhésion à un projet, mieux vaut donc ne pas compter sur la seule force de persuasion de la hiérarchie. Car si les salariés scrutent l'attitude de leurs supérieurs, ils sont au moins aussi attentifs à celle de leurs collègues.

**"Face à un défi collectif, l'attitude des personnes concernées est grandement déterminée par celle de leurs collègues"**

(1) "Learning about and from others' prudence, impatience or laziness: The computational bases of attitude alignment", par Marie Devaine et Jean Daunizeau, Plos, mars 2017. (2) Cerveau & Psycho, mai 2017.

**Indépendants dépendants et salariés autonomes ?** "Le travail est incontestablement en pleine mutation et sa réalité semble de plus en plus complexe, voire contradictoire: d'un côté, on nous annonce l'avènement de la société post-salariale impliquant la fin de l'emploi stable, de l'autre, un emploi sur dix seulement est non salarié, les neuf autres étant salariés. S'il est vrai que le regain du travail indépendant reste relatif en France, certains effectifs ont reculé (agriculteurs, commerçants...) lorsque d'autres ont augmenté (nouveaux indépendants). Ces nouveaux indépendants n'échappent pas à une certaine forme de dépendance économique, qui entre en contradiction avec l'esprit d'entreprise et l'émancipation attendus du travail indépendant. À l'inverse, le travail salarié devient davantage autonome. Les frontières entre indépendance et salariat se brouillent donc." Estelle Sommeiller, socio-économiste à l'IRES, in Cahiers français, n°398, mai-juin 2017.

## LE CHIFFRE DU MOIS

**68 %**

*C'est, selon une récente enquête européenne, la proportion de salariés français qui se disent "satisfaits de leur travail". L'épanouissement professionnel de nos compatriotes est d'un niveau similaire à celui des Allemands et des Britanniques mais moindre que celui des salariés espagnols (71 %), suisses (73 %), polonais (74 %) et néerlandais (76 %).*

*Source: Étude "The Workforce View in Europe 2017", réalisée par ADP auprès de 10.000 salariés en Europe.*



EN KIOSQUE

## Questions urbaines

Par Guy Borgel, Éditions de l'Aube,  
mars 2017, 144 p. 18 €.

Persuadé que la ville "est devenue ce que la terre a été pendant des millénaires pour les civilisations agricoles: une source de vie et une reconnaissance d'identité", l'auteur, professeur de géographie urbaine et d'urbanisme à l'université Paris-Nanterre, où il a fondé le Laboratoire de géographie urbaine, estime que la ville cristallise la plupart des enjeux et des tensions de notre temps, au carrefour de l'économique, du social et du politique. Parmi d'autres questions, il note la complexité et l'épaisseur des difficultés rencontrées par les porteurs de projets d'urbanisme: "Au cours des dernières années, les échanges passionnés et les péripéties judiciaires autour d'un certain nombre de grands projets montrent bien que le débat n'est pas avant tout esthétique, mais de légitimité des acteurs et des décideurs. Qui a le pouvoir de dire et de faire? L'homme de l'art? Les héritiers des œuvres menacées? Les résidents du quartier? L'opinion? L' élu ou le juge?" Et de préciser: "Derrière la morphologie urbaine, plus visible, n'est-ce pas tout le problème de la constitution d'un socle de mémoire collective qui est posé, élaboration continue et vivante d'une communauté humaine, ou/et expression intangible de règles constitutionnelles?" De la sorte, l'auteur met en lumière les limites d'une concertation reposant sur le seul recours à des procédures légales balisées. Ainsi, comme il l'écrit, "il n'est pas sûr que le référendum proposé par le Président de la République pour sortir de l'imbricatio de l'aéroport de Notre-Dame-des Landes ait beaucoup clarifié les incertitudes: les opposants au projet ne sont d'accord ni avec le périmètre de la consultation (la zone proche, le département, la ou les régions concernées?), ni avec le résultat sorti des urnes en juin 2016". Une remarque qui vise à souligner que le succès de tels projets repose sur des mécanismes plus subtils. Et si le soutien dont bénéficie ce type de contestations révélait une quête de sens frustrée? Et si, pour susciter l'adhésion populations, il fallait avant tout être capable de retrouver "le sens d'un projet urbain" partagé et coconstruit? Telles sont, in fine, les questions urbaines dont l'auteur se fait le porte-voix. ■

## CAS D'ÉCOLE



MOTIVER

### LE DÉVOUEMENT AUX AUTRES, SOURCE DE JOIE ET DE FIERTÉ

Chez les êtres humains, la volonté d'aider les autres serait innée ou presque. C'est ce que viennent de démontrer des chercheurs allemands et américains du Max Planck Institute for Evolutionary Anthropology de Leipzig et de l'University of Virginia<sup>(1)</sup>. Comme le rapporte la revue Sciences Humaines, "ils ont testé 36 enfants âgés de 2 à 5 ans à qui ils ont proposé de jouer avec un circuit à billes. Dans un coin de la pièce, un expérimentateur était occupé à étendre du linge. Pour trouver les billes, les enfants devaient ouvrir un récipient. Dans celui-ci, ils tombaient soit sur une bille, soit sur un objet sans intérêt, soit sur une pince à linge. Lorsqu'ils s'avançaient ensuite vers l'expérimentateur pour lui donner la pince à linge ou vers le jeu avec la bille, une caméra filmait leur posture"<sup>(2)</sup>. En effet, il est établi qu'une posture plus droite, une démarche plus assurée et un thorax bombé sont, chez les adultes comme chez les enfants, un signe de fierté. Les chercheurs ont ainsi pu constater que les enfants montraient autant de satisfaction à trouver une bille qu'à décou-

vrir une pince à linge. Mieux: "Ce ne sont pas les félicitations de l'adulte qui mettent l'enfant en joie, puisque la posture est captée avant la réponse de l'adulte". Pour les scientifiques, cette expérience tend à démontrer que, chez les êtres humains, le dévouement aux autres n'est pas initialement motivé par l'espoir d'une récompense mais plutôt par la fierté et la joie qu'il procure. Cette découverte n'est pas neutre au plan managérial. Elle confirme en effet qu'un manager soucieux du bien-être de ses collaborateurs doit avant tout leur donner de multiples occasions de se sentir utiles à leurs collègues, à leurs équipes et à l'entreprise. Mais ce n'est bien sûr pas une raison pour s'abstenir de remercier et de manifester sa gratitude lorsqu'ils s'investissent. Faute de quoi, leur plaisir d'aider risque de se dissoudre dans le doute ou la lassitude. L'engagement au service des autres est certes naturel, mais il s'entretient!

**"Un manager soucieux du bien-être de ses collaborateurs doit avant tout leur donner de multiples occasions de se sentir utiles à leurs collègues, à leurs équipes et à l'entreprise."**

(1) "The fulfillment of others' needs elevates children's body posture", par Robert Hepach, Amrisha Vaish et Michael Tomasello, *Developmental Psychology*, vol. LIII, n° 1, janvier 2017. (2) Sciences Humaines, n° 292, mai 2017.



CONCERTER

### LA CONVERSATION AU SERVICE DE LA COCONSTRUCTION

Et si la capacité à porter un projet collectif dépendait de l'aptitude à mener de vraies conversations? C'est l'une des convictions défendues, dans un récent ouvrage<sup>(1)</sup>, par Guillaume Villemot, fondateur du Festival des Conversations. Pour l'auteur, la conversation n'est pas seulement un agrément mais "un moyen unique du vivre ensemble". Mieux: elle est un vecteur d'action collective car conformément à son étymologie, converser signifie "vivre avec" mais aussi "faire avec" les autres. Dans un entretien accordé en 2016, Michel Rocard, déplorant les multiples blocages dont souffre la société française, soulignait également le rôle crucial de la conversation. "Si notre société est en déclin, c'est parce que nous ne savons pas communiquer les uns avec les autres." Car la conversation est un art qui a ses règles. "Une conversation n'est pas un bavardage. Elle doit avoir un objet, il faut lui donner un sens, il faut aussi savoir la guider afin qu'elle ne s'échappe pas dans des circonvolu-

tions lointaines." Autre point clef: "une conversation, pour être réussie, doit se faire dans un état d'esprit où l'on accepte d'être touché par les propos de ses interlocuteurs". Une véritable conversation n'est pas davantage une guerre de position qu'une négociation visant à déterminer une fade position médiane. Elle est plutôt un mouvement conjoint propice à l'éclosion d'une vision partagée et dynamique. La conversation peut mener à la conversion! Comme le souligne l'auteur, la conversation est essentielle à la mise en œuvre des solutions en "co": colocation, covoiturage, mais aussi coworking et bien sûr coconstruction... D'où sa conviction: "le XXIe siècle sera celui du renouveau des conversations; celui des audaces retrouvées et des écoutes renouvelées, celui des envies, et celui où converser voudra aussi bien dire s'exprimer que faire avec les autres". Et si... on en parlait?

(1) *Le pouvoir des mots. Osez la conversation*, par Guillaume Villemot, Éditions Eyrolles/Fondation Manpowergroup, avril 2017, 157 p.,

Directeur de la publication: Xavier Sabouraud.

Contributeurs: Jean-Marc Charlet, David Heinry, Erwan Nabat, Xavier Sabouraud, Vincent Saule.

- Copyright 2006. ISSN 1951-6754. Conformément à la loi informatique et libertés 78-17 du 6/01/1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toutes les informations vous concernant. Alter&Go Groupe, spécialiste de la mise en œuvre des projets de changement. 47, boulevard Diderot - 75012 Paris - Tél.: 01 45 83 71 70 • Fax: 01 45 83 70 46 • www.alteretgo.fr