

Alter&GO LA LETTRE

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° 122 janvier 2018
www.alteretgo.fr

UN OBJECTIF POUR 2018 : RÉENCHANTER LE CHANGEMENT !

Traditionnellement, les fêtes de fin d'année, marquent une pause bienvenue dans nos vies souvent trépidantes. Elles permettent de faire le bilan des mois écoulés, d'évaluer ce qui a été fait et ce qui reste à accomplir. Trait d'union entre passé et avenir, elles incitent à formuler des résolutions, à caresser de nouveaux projets...

UNE ENVIE CONTRARIÉE DE CHANGEMENT

De la sorte, elles reflètent l'universel besoin humain de se projeter dans l'avenir. Comme l'observe Michel Eltchaninoff dans une récente livraison de Philosophie Magazine, "nous aspirons tous au changement, pour laisser les erreurs et les souffrances derrière nous, ou pour essayer quelque chose de nouveau". Mais sauterons-nous le pas ? Allons-nous, cette fois, nous donner les moyens d'accomplir nos projets ? Rien n'est moins sûr car, poursuit-il, "des mécanismes obscurs nous poussent souvent à ne rien entreprendre"⁽¹⁾.

Quels sont-ils ? Il y a d'abord la force des habitudes. "Elles sont silencieuses, passives, mais bien plus ancrées qu'on ne le croit". Il y a aussi la peur, "qui peut se faire panique, lorsqu'il s'agit de plonger dans l'inconnu" car le changement exige de l'audace. Enfin, de façon plus troublante, il y a l'hésitation qui nous étirent quant aux choix à réaliser. Changer, d'accord ! Mais dans quelle direction ?

L'AGITATION CONTRE LE CHANGEMENT

Ce dernier obstacle est peut-être le plus difficile à surmonter. D'autant qu'à l'inverse de nos aïeux, nous sommes aujourd'hui confrontés à un environnement lui-même soumis au changement permanent. "Le monde est devenu plus rapide et plus fluide. On nous enjoint sur tous les tons de devenir plus flexibles, plus souples, plus agiles, de nous adapter au bouillonnement général. Il faut, dit-on, se réinventer, évoluer, passer d'un poste à l'autre. Mais

lorsque tout bouge en même temps, il est devenu presque impossible de reconnaître les vrais changements. Sur fond de micro-agitations, le changement ne fait plus contraste", déplore Michel Eltchaninoff.

Il met ainsi le doigt sur le rapport paradoxal que nous entretenons avec le changement. En effet, nous avons, individuellement comme collectivement, toujours autant envie d'aller de l'avant, d'apprendre de nouvelles choses, de vivre de nouvelles expériences... Mais, simultanément, nous éprouvons une grande lassitude face à un monde devenu si liquide et instable que le changement n'y semble plus le reflet d'un choix délibéré ou d'une rupture.

LE CHANGEMENT COMME VOLONTÉ

Ces remarques ne sont pas neutres pour l'entreprise. Elles dessinent en effet deux conditions à respecter pour retrouver le goût du changement. D'abord se prémunir de l'agitation quotidienne si caractéristique de l'époque pour préférer les véritables projets de transformation. Ensuite, refuser l'obéissance servile à des injonctions extérieures afin de tracer souverainement sa voie dans un monde incertain.

À l'aube d'une nouvelle année, il ne faut donc pas se méprendre : comme tout un chacun, nos collègues et nos collaborateurs nourrissent des projets intimes et des desseins collectifs qui sont autant de désirs de nouveauté. Mais pour transformer cette tension en action, encore faut-il leur proposer de véritables occasions de s'investir, de sauter le pas et de prendre des risques. Tel est le rôle exigeant que l'époque fixe aux dirigeants et managers : réenchanter le changement !

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

(1) Philosophie Magazine, décembre 2017.



V U D' A I L L E U R S

"L'habitude ne crée rien à part des gestes automatiques. Elle est le meilleur moyen de nous prémunir de la nouveauté, de nous empêcher d'inventer. Elle amène l'indifférence, la lassitude et l'ennui", écrit le philosophe Michel Eltchaninoff⁽¹⁾. Et pourtant, force est de reconnaître que l'ennui ne suffit pas toujours à nous en détourner tant elle possède cet étrange pouvoir de "décider à notre place". Dès lors comment rompre l'emprise de l'habitude ? Dans un ouvrage consacré au changement de vie, le philosophe allemand Peter Sloterdijk vante les vertus d'un "programme d'action modeste, progressif, mais qui se

pratique avec la plus grande régularité". En d'autres termes, il s'agit de combattre l'habitude par l'adoption délibérée de nouvelles habitudes.

Cette façon de faire n'est pas sans rappeler notre propre conception du changement. Elle souligne en effet combien, en entreprise aussi, la meilleure façon de modifier les comportements ou de faire aboutir un projet consiste à "transformer dans l'action et par l'action" en permettant à chacun de s'y engager au quotidien.

(1) Philosophie Magazine, décembre 2017.
(2) Tu dois changer ta vie, par Peter Sloterdijk, Libella-Maren Sell Éditions, février 2011, 656 p.



ANTICIPER

PAROLES D'HOMME(S)

L'ÉVALUATION CONTINUE, INSTRUMENT
D'UNE COCONSTRUCTION DE L'AVENIR

Écrire l'avenir plutôt que le subir. "C'est la démocratie qu'il faut renouveler, afin de retisser le lien entre les citoyens et leurs représentants. Chaque Français doit pouvoir réellement prendre part au processus, depuis la réflexion sur les grands enjeux actuels et futurs jusqu'à la mise en œuvre de réponses adaptées et fortes. Car il n'y aura pas d'adaptation sans appropriation. Les Français sont souvent dans l'émotion, mais ils sont capables de raison. Beaucoup savent au fond d'eux-mêmes qu'il va falloir transformer le pays. Mais le discours institutionnel ne les y incite guère, pas plus que celui des médias ou des intellectuels, qui sont trop souvent critiques ou cyniques. La solution est d'associer vraiment les citoyens à leur destin. Il faudra pour cela les responsabiliser, les inciter à écrire l'avenir plutôt que le subir."

Gérard Mermet, sociologue, Influencia, décembre 2017.

L'entreprise, projet collectif.

"L'entreprise doit d'abord être profitable. Mais l'entreprise, c'est beaucoup plus que ça. C'est un lieu de vie, un lieu de réalisation de soi et d'un projet collectif qui nous dépasse."

Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances, Le Point, 21/12/17.

"L'avenir n'est pas seulement ce qui peut 'arriver' ou ce qui a le plus de chances de se produire. Il est aussi, dans une proportion qui ne cesse de croître, ce que nous aurons voulu - qu'il fût."

Gaston Berger, père de la prospective en France, in L'Encyclopédie française, tome XX, 1959.

"Généralisé dans les années 2000, l'entretien annuel est aujourd'hui remis en question", souligne un récent dossier du magazine Liaisons sociales.

Pour expliquer ce phénomène, certains mettent en avant le changement de rythme du business. "Avant, l'entreprise fonctionnait sur une sorte de calendrier annuel, mais tout s'est accéléré: les clients attendent des retours plus rapides. Le 'fast work' s'applique dans le développement produit mais aussi en ressources humaines", confie Agnès Bensoussan, DRH France de General Electric. D'où le recours à des entretiens beaucoup plus resserrés dans le temps: tous les trimestres, voire au fil de l'avancement des projets...

Toutefois, d'autres causes expliquent cette propension générale à tendre vers une évaluation continue. Nombre de managers observent ainsi que les nouvelles générations, familières des nouvelles technologies, ont grandi dans un monde où chacun passe son temps à évaluer et à être évalué en temps réel au moyen d'étoiles, comme sur TripAdvisor ou Uber, ou de likes, comme sur Facebook. "Les jeunes d'aujourd'hui sont en demande de feedbacks très réguliers", confirme Manuelle

Mallot. Pour cette directrice carrières et prospective à l'Edhec.

Cette frénésie évaluatrice ne risque-t-elle pas de déboucher sur une conception court-termiste des carrières? Tel n'est pas l'avis des responsables RH interrogés qui y voient plutôt une volonté permanente de progresser, d'apprendre et de se projeter dans l'avenir.

"Les jeunes d'aujourd'hui ne veulent pas seulement une augmentation, ils veulent se développer. Sans quoi ils démissionnent au bout de quelques mois", prévient l'un d'entre eux.

Autre conséquence de cette mutation: alors que l'évaluation annuelle était plutôt du ressort des RH, désormais elle s'inscrit plu-

"La demande d'évaluation continue est aussi une demande de restauration de la relation managériale. Elle révèle la volonté des salariés de coconstruire l'avenir avec leurs supérieurs et leurs pairs."

tôt dans la proximité relation manager-managé, le rôle des DRH étant de sensibiliser les managers à cette nouvelle demande.

Il ne faut donc pas s'y tromper: la demande d'évaluation continue est aussi une demande de restauration de la relation managériale. Elle révèle la volonté des salariés de se projeter dans l'avenir et même de le coconstruire avec ses supérieurs et ses pairs.

(1) "Tous évaluateurs, tous évalués", Liaisons sociales, décembre 2017.



APPRENDRE

VERS UNE REVALORISATION DE L'INTELLIGENCE SOCIALE

"Le véritable enjeu c'est moins celui de la fin et fulgurante du contenu des emplois. L'enjeu des compétences est donc crucial pour les jeunes, les demandeurs d'emploi, mais aussi pour les salariés en poste, qu'on a souvent tendance à oublier. La transformation concerne vraiment tout le monde", souligne Marie-Claire Carrère-Gée, présidente du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), alors que ce dernier vient de publier un nouveau rapport consacré à l'impact de la transformation numérique de l'économie.

Pour les experts du COE, il ne faut en effet pas croire que cette mutation sans précédent ne débouche seulement sur la nécessité de développer les compétences expertes dans les nouvelles technologies car ces dernières seront aussi "à l'origine d'une demande accrue généralisée pour des compétences sociales

et situationnelles". De la sorte, ils rejoignent les conclusions d'un précédent rapport du Forum économique mondial, qui estimait que "les compétences sociales comme la persuasion, l'intelligence émotionnelle et la capacité à enseigner aux autres, seront de plus en plus demandées" car "beaucoup d'emplois, y compris ceux qui étaient auparavant essentiellement techniques, devront aussi développer leurs compétences créatives et interpersonnelles". Résultat: "À mesure que les technologies automatisent certaines tâches, la valeur des tâches non-automatisables augmente."

Autant de prévisions qui soulignent que, contrairement à un lieu commun, la révolution numérique valorise les compétences qui constituent le cœur de métier des managers.

Autant de prévisions qui soulignent que, contrairement à un lieu commun, la révolution numérique valorise les compétences qui constituent le cœur de métier des managers.

(1) Le Figaro, 17/12/17. (2) Automatisation, numérisation et emploi. Tome II, septembre 2017. (3) The Future of jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, janvier 2016.



POSER DES QUESTIONS PLUTÔT QU'IMPOSER DES SOLUTIONS

Et si le rôle des chefs consistait à poser des questions plutôt qu'à imposer des solutions ? C'est l'hypothèse que formule l'expert en innovation Thomas Wedell-Wedellsborg dans une étude plaidant pour la reformulation des problèmes.

Pour illustrer son propos, il raconte l'histoire de l'ascenseur lent. "Imaginez: vous êtes le propriétaire d'un immeuble de bureaux et vos locataires se plaignent de la lenteur de l'ascenseur qu'ils doivent attendre longtemps. Lorsqu'on les interroge, la plupart des gens identifient rapidement une solution imparable: remplacer l'ascenseur." Rien de plus logique : si le problème est la lenteur de l'ascenseur, alors il faut en commander un autre, plus rapide. Or, il existe une autre solution bien moins coûteuse: installer des miroirs à proximité de l'ascenseur de façon à ce que les gens ne s'ennuient plus en l'attendant...

À en croire une enquête réalisée par l'auteur, la propension à se lancer tête baissée dans des solutions toutes faites serait fortement répandue, quelque 85 % des cadres interrogés estimant que leur entreprise peinait à diagnostiquer les problèmes et donc à y apporter les bonnes réponses. Pour expliquer cet écueil, Thomas Wedell-Wedellsborg incrimine la surplanification dont souffrent les organisations contemporaines, bardées de process

Les organisations contemporaines, bardées de process et de procédures qui, d'une façon ou d'une autre, prétendent apporter des solutions aux problèmes avant même qu'ils ne se posent, souffrent de surplanification.

et de procédures qui, d'une façon ou d'une autre, prétendent apporter des solutions aux problèmes avant même qu'ils n'apparaissent et favorisent des comportements routiniers.

Pour briser cette spirale infernale valorisant la conformité au détriment de la créativité, l'auteur propose une méthode fondée sur la reformulation collective des problèmes. Le rôle qu'y joue le chef y est crucial mais fort différent de celui qu'on lui attribue habituellement. En effet, tandis que dans son rôle traditionnel, le chef est celui qui décide souverainement, il s'attachera plutôt à poser des questions et susciter une libre réflexion portant non seulement sur les solutions, mais sur les objectifs.

Ce parti-pris n'est pas sans évoquer la nécessaire association des salariés aux projets de transformation. Il contribue en effet à donner une nouvelle dimension à la nécessaire coconstruction des projets en l'étendant à la co-identification des problèmes à traiter. Simple effet de mode? Ce serait oublier que, dans un monde complexe, jalonné de problèmes multidimensionnels, la multiplicité des points de vue est toujours un gage de réussite.

(1) "Votre entreprise est-elle douée pour la résolution des problèmes ?", par Thomas Wedell-Wedellsborg, Harvard Business Review, décembre 2017.

Pas de mobilisation sans intention.

"L'intention guide tout ce que le cerveau met en marche pour être efficace, notamment l'attention et la sélection des informations. C'est pourquoi, on ne peut être vraiment concentré et mobilisé que si l'on a une intention claire concernant ce que l'on cherche à faire. Quand on doit accomplir une activité qui nécessite de la concentration, la première chose à faire est de chercher à avoir le plus clairement à l'esprit ce qu'on veut faire. Quel est le résultat que je vise? Qu'est-ce que je dois faire dans ce but?" *Jean-Philippe Lachaux, chercheur en neurosciences à l'Inserm, Sciences Humaines, décembre 2017.*

Aller au-delà de la fiche de poste.

"L'entreprise ne peut pas se résumer à un endroit 'où l'on va juste travailler'. Il est essentiel qu'elle vive, qu'elle respire, qu'elle ait une 'âme' pour permettre à chaque collaborateur de s'épanouir, de partager des valeurs communes, de se sentir capable de donner plus que ce qui est indiqué dans sa fiche de poste." *Pascal Grémiaux, chef d'entreprise, fondateur d'Eurécia, Forbes 23/11/17.*



LES MANAGERS PRÉFÉRÉS AUX RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISE

Vous souvenez-vous des promesses associées aux réseaux sociaux d'entreprise. On assurait qu'ils allaient "transformer les comportements", "dématiser le process RH", "favoriser la communication" et "libérer les énergies créatrices dans l'entreprise". Mais, à en croire une étude⁽¹⁾ récemment réalisée par Jean Pralong pour l'Institut de gestion sociale IGS-RH, les effets de cette "révolution" se feraient encore attendre...

Non pas que les entreprises aient boudé cette solution: "40 % des entreprises, de toute taille, se sont équipées d'un réseau, et 26 % en veulent un d'ici fin 2018. 85 % des entreprises du CAC 40 ont le leur", note le chercheur. En réalité, ce sont des salariés qu'est venu le blocage: malgré une intense promotion en interne, seuls 25 % des managers et 17 % des salariés au total, se servent de cet outil pour communiquer. Plus cruel encore: alors que les RSE devaient favoriser la communication transver-

"Même à l'ère numérique, la qualité de la communication n'est pas tant une question d'outils que d'hommes !"

sale, leurs rares utilisateurs restent cantonnés au groupe créé par leur propre manager. Selon l'étude, les salariés y sont "8,5 fois plus engagés que dans les autres groupes". Résultat :

"Au lieu de décloisonner les services, les réseaux sociaux se superposent aux canaux hiérarchiques existants, ce qui crée une nouvelle hiérarchie, mais virtuelle".

Pour Jean Pralong, plusieurs facteurs contribuent à cet échec. Il y a bien sûr la crainte que ce qu'ils écrivent sur le réseau puisse être utilisé contre eux. Mais, plus fondamentalement encore, l'étude souligne "la préférence exprimée par les salariés pour les relations directes entretenues avec leur manager et leurs collègues". On ne saurait mieux souligner que, même à l'ère numérique, la qualité de la communication n'est pas tant une question d'outils que d'hommes !

(1) "Mode collaboratif ou collaboratif à la mode ?", IGS-RH, novembre 2017.

LE CHIFFRE DU MOIS

56 %

C'est, selon une récente enquête, la proportion de salariés français qui estiment que "le sens au travail s'est dégradé". Afin de le restaurer, ils souhaitent pouvoir davantage "apprendre de nouvelles choses" (16 %), "transmettre leurs compétences" (14 %), "réussir un travail difficile" (13 %) ou encore "intervenir dans un conflit et le résoudre" (10 %).

Source: Étude "Sens au travail ou sens interdit", enquête Deloitte-Viadeo pour Wisdom Paris, novembre 2017.



EN KIOSQUE

L'Ordre étrange des choses

La vie, les émotions et la fabrique de la culture

Par Antonio Damasio, Éditions Odile Jacob, novembre 2017, 392 p., 26,90 €.

Depuis son premier grand succès de librairie, *L'Erreur de Descartes* (Odile Jacob, 1995), suivi du *Sentiment même de soi* (1999) et de *Spinoza avait raison* (2003), Antonio Damasio poursuit avec méthode un grand dessein : en finir avec une conception desséchée et abstraite de l'intelligence humaine en réhabilitant l'importance des émotions et des sentiments dans nos processus cognitifs. À la fois philosophe et chercheur en neurosciences, il franchit maintenant un cap supplémentaire en affirmant que la grande épopée culturelle de l'humanité a été activée par l'élément moteur que sont les émotions et les sentiments - nés au sein du vivant par la volonté de durer et de perpétuer la vie, - depuis la douleur et la souffrance jusqu'au bien-être et au plaisir. De la sorte, il apporte une nouvelle pierre à son œuvre de réconciliation de l'esprit et du corps, allant jusqu'à affirmer que l'esprit loin d'avoir son siège dans le seul cortex cérébral, est né de l'interaction de celui-ci avec le corps.

Pure spéculation intellectuelle ? Certainement pas ! Car de la sorte, il nous invite à revoir la conception que nous avons de l'espèce humaine mais aussi de nos comportements. Ainsi lorsqu'il souligne que la coopération ou la compétition, loin de caractériser les êtres humains sont également présentes chez les êtres unicellulaires dans lesquels ils trouvent leur source, ce n'est nullement pour réduire l'humanité à sa dimension biologique, mais pour souligner les deux options étant également naturelles, le choix entre l'une ou l'autre peut varier au gré des circonstances mais aussi de choix culturels délibérés.

Antonio Damasio souligne ainsi que, dans toutes ses activités et dans tous ses choix l'homme est soumis à une vive tension entre les mécanismes biologiques de la régulation vitale et les solutions culturelles que nous avons élaborées. Rien de tout à fait neuf si ce n'est que, pour l'auteur, mieux vaut ne pas tenter de résoudre cette tension par la vaine tentative d'ériger la raison en principe directeur de nos vies. De façon plus réaliste, il propose "d'encourager, au sein des sociétés humaines, une alliance féconde entre la raison et les sentiments".

La suggestion ne peut que recueillir l'assentiment des managers qui, dans l'exercice de leur métier peuvent mesurer combien les meilleures décisions sont celles qui, loin de résulter de la seule raison, veillent aussi à prendre en compte les émotions que nous ressentons. ■

CAS D'ÉCOLE



MOTIVER

POUR OBTENIR L'ADHÉSION À UN PROJET MIEUX VAUT FAIRE RIMER EFFICACITÉ AVEC ÉQUITÉ

Pour expliquer l'échec de réformes, nous avons l'habitude, notamment en France, de pointer du doigt la responsabilité d'intérêts particuliers qui s'opposeraient aux changements, voire à des catégories minoritaires qui refuseraient d'en faire les frais.

Pour Coralie Chevalier et Nicolas Baumard, chercheur en sciences comportementales au Laboratoire de neurosciences cognitives de l'École normale supérieure (ENS) si ce raisonnement n'est pas faux, il est cependant incomplet⁽¹⁾. En effet, il faut aussi compter avec le fait que "la psychologie humaine est très réfractaire à l'idée de favoriser le plus grand nombre aux dépens d'une minorité".

Ainsi, dans le domaine de la santé publique, "les individus s'opposent à la mise en place de nouvelles thérapies qui amélioreraient le sort du plus grand nombre mais nuiraient à une petite minorité de patients". Une réforme du système de santé allant dans ce sens verrait donc se dresser contre elle non seulement la minorité qu'elle lèse mais aussi la majorité qu'elle favo-

rise. À l'instar de nombreux autres, cet exemple démontre que "ce qui prédit le mieux l'adhésion à une réforme n'est pas son efficacité globale, ni même le fait qu'elle sert l'intérêt d'une majorité d'électeurs, mais avant tout qu'elle soit perçue comme juste".

Comme l'explique Coralie Chevalier et Nicolas Baumard, l'ignorance de ce mécanisme de solidarité de la majorité avec la minorité lésée explique l'échec de nombreuses réformes lancées au nom de l'intérêt général, aussi bien à l'échelle de la communauté nationale qu'au sein des petites communautés que sont les entreprises. Pour surmonter ces blocages, les chercheurs suggèrent notamment de mettre en place des mécanismes de dédommagement au profit des groupes lésés.

Plus globalement, mieux vaut surtout être conscient que, pour obtenir l'adhésion à un projet mieux vaut ne pas seulement mettre en avant son efficacité mais également son équité.

(1) *Cerveau & Psycho*, janvier 2018



CONCERTER

L'URBANISME À L'HEURE DE LA RÉINTERPRÉTATION PERMANENTE

"Se contenter d'un service minimum d'information et de concertation réglementaire, donner le change avec une caricature de pseudo-participation comme la majorité des collectivités continuent de le faire paraît vain. Si rien n'évolue, le blocage est garanti la plupart du temps", écrit Jacques Debouverie dans un récent ouvrage visant à trouver le moyen de "rendre désirable la ville durable".

Dès lors comment surmonter cet écueil ? Pour ce professionnel de l'urbanisme, la solution passe d'abord par une juste compréhension de la crise de légitimité des institutions traditionnelles. "Les grandes évolutions sociologiques qui traversent la ville comme la société tout entière, se caractérisent par des liens sociaux plus informels, des engagements plus transitoires et le déclin des grandes organisations hiérarchisées", remarque-t-il. D'où l'émergence d'un monde plus fragmenté et instable résultant de groupements, réseaux et relations en perpétuelle recomposition et concurrençant ins-

tances de représentation traditionnelles : États, communes, mais aussi élus, syndicats, etc.

"Les grandes évolutions sociologiques qui traversent la ville se caractérisent par des liens sociaux plus informels, des engagements plus transitoires et le déclin des grandes organisations hiérarchisées"

On comprend bien que cette nouvelle donne - marquée par une réinterprétation permanente des enjeux - soit inconfortable pour les porteurs de projets urbains qui, bien sûr, préféreraient disposer, comme autrefois, d'interlocuteurs institutionnels stables, à la légitimité incontestable et incontestée. Toutefois, comme le souligne

l'auteur, rien n'est plus contre-productif que de jouer ces instances traditionnelles contre les nouvelles formes d'expression.

D'autant que ces dernières ne sont pas nécessairement porteuses de sclérose. En effet, lorsqu'on les prend au sérieux, qu'on les associe sincèrement aux projets, quitte à déborder du carcan réglementaire, ces nouveaux interlocuteurs peuvent être porteurs de renouvellement, de dynamisme et d'innovations dont les porteurs de projets auraient tort de se priver !

(1) *L'Alterité*, par Charles Debouverie, Éditions Charles Léopold Mayer, octobre 2017, 315 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