

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° 114 février 2017
www.alteretgo.fr

UN DÉSIR BRÛLANT DE VRAIE RÉFORME

Élection présidentielle oblige, durant les semaines et les mois à venir, il sera beaucoup question de "réformes" dans le débat public, chacun des candidats étant appelé à présenter celles qu'il envisage de porter tandis que la société civile ne se privera pas d'émettre ses propres propositions. Ainsi, l'Académie des sciences morales et politiques de l'Institut de France a-t-elle choisi de consacrer ses travaux 2017 au thème des réformes nécessaires au redressement de la France⁽¹⁾. Parmi les thèmes déjà traités : l'emploi, la compétitivité, la fiscalité, l'éducation, les retraites...

PAS DE RÉFORME SANS VISION

Cette intense production signifie-t-elle que notre pays s'apprête enfin à sortir de décennies d'immobilisme ? Rien n'est hélas moins sûr car, comme le rappelle Erwan Le Noan dans la dernière livraison de la revue Sociétal, "il est relativement aisé de concevoir les réformes. En France d'ailleurs, les productions, livres, rapports sur le sujet s'entassent par centaines. L'enjeu, pour un gouvernement réformateur est de les mettre en œuvre"⁽²⁾. Autant que de convictions, la réforme serait donc affaire de méthode, les réformateurs victorieux étant invariablement "ceux qui portent un véritable projet politique, une vision pour l'avenir de leur pays, ceux qui donnent du sens aux efforts demandés à leurs concitoyens".

UN ÉLAN VERS L'AVENIR

Autrefois, les politiques n'ignoraient pas cette condition du succès. Comme le relève l'historien François Hartog dans la revue Esprit, "par définition, l'homme politique avait une vision et invitait, voire forçait à aller de l'avant au plus vite vers un avenir plus ou moins radieux"⁽³⁾. Et de rappeler que "la réforme a été l'un des grands slogans du XIXe siècle. Plus

acceptable que le mot 'révolution', la réforme se présentait comme une révolution par étapes. Mais avec elle, on marchait bien vers le futur". Est-ce encore le cas aujourd'hui ? L'historien en doute, tant le terme de réforme semble avoir changé de sens. "Aujourd'hui, déplore-t-il, la réforme est devenue synonyme d'ajustement, d'adaptation à une situation présente, et est immédiatement comprise par les intéressés comme une régression."

REPRENDRE LA MAÎTRISE DE NOTRE DESTIN

Alors qu'autrefois la réforme incarnait un fier élan vers un avenir à construire collectivement, aujourd'hui elle est souvent ressentie comme une humiliante sujétion aux contingences du présent. Un cruel diagnostic qui lève toutefois un malentendu mortifère : contrairement à une idée reçue répétée ad nauseam, les Français ne sont pas allergiques à la réforme mais seulement aux fades réformes de mise en conformité.

Nous l'avons nous-même constaté à maintes reprises dans les entreprises que nous accompagnons : loin de souhaiter le statu quo, nos compatriotes sont en attente d'un projet collectif et une vision de l'avenir leur permettant de reprendre enfin la maîtrise de leur destin. Répondre à ce désir jusqu'ici inassouvi est, à n'en pas douter, l'un des grands enjeux de 2017. À l'échelle du pays bien sûr, mais également au sein des entreprises. Car elles aussi peuvent permettre aux hommes de se hisser au niveau de l'histoire.

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

(1) Les travaux et communications du cycle sur "Les réformes" sont consultables sur www.asmp.fr ainsi que sur www.canalacademie.com sous forme de communications orales. (2) Sociétal 2017, janvier 2017. (3) Esprit, janvier 2017.

VU D'AILLEURS

"Entre les grands récits défailants et les petits récits narcissiques qui sont le lot de ce qu'on appelle obscurément la postmodernité, n'y a-t-il rien à inventer d'autre ?" s'interrogent Olivier Mongin et Jean-Louis Schlegel, directeurs de la revue Esprit en introduction d'un dossier consacré au prophétisme⁽¹⁾.

Pour surmonter cette impasse contemporaine, ils proposent d'en revenir "à une autre conception du rapport au passé, à une relation entre la tradition et la modernité qui ne soit pas synonyme de rupture". Cette convocation du passé ne vise évidemment pas à entonner l'air réactionnaire du "c'était mieux avant" ni de sacraliser le passé. Elle consiste plutôt "à puiser, comme les prophètes, dans les promesses

non tenues de l'histoire passée pour réinventer l'à-venir".

Cette démarche peut-elle être adoptée par les entreprises ? Un début de réponse est donné par Max Weber. Comme le rappelle Jean-Claude Monod, professeur à l'École normale supérieure, au début du siècle dernier, le sociologue allemand estimait déjà que les "petites communautés" étaient mieux à même de maintenir un certain souffle prophétique que les entités plus vastes. Entre "les grands récits défailants" et "les petits récits narcissiques", l'entreprise est donc peut-être à la bonne échelle pour permettre aux hommes de vivre des aventures collectives.

(1) "Où sont les prophètes ?", Esprit, janvier 2017.



ANTICIPER

PAROLES D'HOMME(S)

Vision et agilité. "L'accélération des transformations fait peser une certaine pression sur tout le monde, les dirigeants en particulier. Il faut savoir faire un peu tous les métiers à la fois, avoir une dimension stratégique, un périscope pour détecter l'avenir et faire en sorte que ce qu'on a repéré soit vite intégré dans le plan construit au préalable. Il faut alors dire à certaines personnes: tu viens juste de boucler ton plan mais tu vas le refaire parce que maintenant tout a changé." *Pierre Louette, DG délégué d'Orange et président du comité Transformation numérique du Medef, Influencia, novembre 2016.*

Pas de réforme sans adhésion !

"Les meilleures idées ne sont pas celles que l'on a, ni mêmes celles que l'on donne, mais celles que l'on suscite. Aucune réforme ne peut se faire sans l'adhésion de ceux qui sont concernés. Les Français sont partagés entre l'envie de ne pas savoir, ne rien changer à leurs habitudes, continuer la fuite en avant, et le désir qu'on leur dise la vérité sur les changements qui s'imposent." *Michel Godet, économiste, préface à La Facture des idées reçues, par Fabrice Houzé (Odile Jacob, janvier 2017).*

Se projeter dans l'avenir. "On a dit de la politique que c'était l'art du possible. La définition vaut pour la vie, pour nos vies. Soyons entrepreneurs de nous-mêmes !" *Erik Orsenna, écrivain et académicien, préface à Vive la 3e révolution industrielle, par Grégoire Sentilhes, (NextStage AM, janvier 2017).*

"Au travail, l'anticonformisme consisterait à redonner au temps long toute sa place."

Jean Grimaldi d'Esdra, directeur pédagogique à l'Edhec, Management, février 2017.

NOTRE AVENIR TECHNOLOGIQUE DÉPENDRA AUSSI DE NOS CHOIX

"Les progrès scientifiques et techniques à venir continueront à ouvrir le champ des possibles en matière d'innovation pour les entreprises et le travail", écrit André-Yves Portnoff dans une contribution à la récente livraison de la revue *Futuribles* consacrée aux "futurs possibles 2030-2050"⁽¹⁾. Toutefois, contrairement à nombre d'experts en prospective, il se garde bien de déduire des nouvelles technologies des mutations inéluctables car si "les techniques sont rarement neutres", elles peuvent être utilisées dans plusieurs sens et même à contresens". Un exemple: "Internet favorise les échanges entre pairs, mais nombre d'acteurs centralisateurs l'emploient pour renforcer leurs pouvoirs."

Ainsi, sur le terrain du management, il est prévisible que de nombreuses entreprises exploiteront les possibilités offertes par les technologies numériques "pour mobiliser au mieux non seulement l'intelligence collective externe, celle des partenaires et clients, mais aussi l'intelligence interne, construite par l'engagement des hommes et la qualité des relations entre eux". Une évolution bénéfique puisqu'elle impliquera "un management par le sens, respectueux de la dignité et des légitimes aspirations de chacun". Dans ce scénario rose, les innovations numériques seraient

donc exploitées "non pas pour supprimer les acteurs humains, mais pour mieux utiliser ce que seul l'homme sait faire".

Mais ce scénario n'est, hélas, pas le seul envisageable. En effet, pour André-Yves Portnoff, "des organisations cloisonnées, statiques et top-down vont subsister". Non parce qu'elles seraient rétives aux nouvelles technologies mais parce qu'elles y recourront dans un sens différent, par exemple "en exploitant l'automatisation pour réduire au maximum les frais de personnel". Un exemple extrême qui ne doit d'ailleurs pas masquer tous les positionnements intermédiaires. Ainsi, comment ne pas voir que les technologies numériques permettent aussi un développement exponentiel des process formatés, des procédures de reporting débouchant ainsi sur une sorte d'automatisation des comportements humains ? Autant d'exemples qui montrent que l'avenir ne sera que partiellement déterminé par les technologies tant l'usage que l'on en fera dépendra aussi de facteurs immatériels tels que les visions, les valeurs, les modèles mentaux et managériaux. Notre avenir sera bien technologique mais entre le rêve et le cauchemar, c'est bien l'homme qui décidera.

(1) "Sept défis pour les entreprises et le travail", in *Futuribles* n° 415, novembre-décembre 2016.



APPRENDRE

MIEUX VAUT DES "MANAGERS PYGMALION" QUE DES "MANAGERS GOLEM"

"La survie de tout être vivant dépend de ses capacités d'apprentissage", prévient Jean-Pierre Rossi, professeur de psychologie cognitive à l'Université Paris-Sud. Un avertissement qui prend bien sûr une acuité toute particulière dans un environnement marqué par des mutations accélérées. Comme chacun le sait, il est désormais impossible de se reposer sur les lauriers de sa formation initiale. Pour perdurer, les professionnels doivent désormais se projeter dans

l'avenir en acquérant sans cesse de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences. Par chance, comme le souligne le Dr Nadia Medjad dans un récent ouvrage recensant les enseignements des neurosciences dans l'art de la formation, "l'homme est neurologiquement programmé pour apprendre tout au long de sa vie, et ce jusqu'au plus grand âge" si bien que, contrairement à une croyance répandue, il est faux que "tout se joue dans les premières années de la vie".

En revanche, la capacité des individus à apprendre est fortement conditionnée par l'environnement. Nadia Medjad souligne ainsi le rôle crucial de la confiance. Ainsi, plus les enseignants ou les supérieurs d'un individu se montrent confiants dans ses capacités, plus celui-ci se montre effectivement performant: c'est l'effet Pygmalion. À l'inverse, si les mêmes dévalorisent l'individu, alors ses capacités d'apprentissage chutent fortement. Un phénomène baptisé

"Nos croyances déterminent non seulement nos perceptions mais aussi celles des autres."

"effet Golem". "Nos croyances déterminent non seulement nos perceptions mais aussi celles des autres", explique l'auteur, soulignant ainsi combien il faut préférer les "managers Pygmalion" capables de diffuser la confiance nécessaire aux équipes pour aborder positivement les nouvelles expériences et les nouveaux défis.

(1) *NeuroLearning. Les neurosciences au service de la formation*, par Nadia Medjad, Philippe Gil et Philippe Lacroix, Éditions Eyrolles, décembre 2016, 188 p.



LE CHARISME: UNE VISION EN ACTION

“Une boîte qui ne tient que par le charisme de son boss, ça n'existe pas”, affirme Georges Mohamed-Chérif, fondateur de l'agence de pub Buzzman dans un entretien accordé au magazine Management ⁽¹⁾. Il n'empêche... Alors que le libre engagement des salariés se substitue toujours plus au lien de subordination, le charisme représente tout de même un sacré atout !

Une condition toutefois : ne pas se méprendre sur sa définition et son alchimie. Expert en “efficacité relationnelle”, Joël Berger définit le charisme comme “l'art d'être suivi” ⁽²⁾. Un art qui ne tient ni de la magie ni de la grâce divine et qui, n'en déplaise à de nombreux gourous, ne saurait non plus résulter d'artifices. Le charisme n'est pas la séduction. Il ne tient pas à un look, à un timbre de voix ou à l'intensité d'un regard... Ou alors très superficiellement.

Revêtir un col roulé noir à la Steve Jobs ne suffit évidemment pas à acquérir son charisme car celui-ci reposait sur un ingrédient autrement plus exigeant : la vision. “Savoir où l'on veut aller est la première qualité requise pour embarquer les autres”, souligne Béatrice Toulon, auteur d'un ouvrage sur le sujet ⁽³⁾. Certes le patron d'Apple savait ciser ses formules, calibrer ses interventions publiques, mais si tout le monde se souvient aujourd'hui de son “Ceci est une révolution”, asséné en présentant le premier iPhone,

c'est parce que ce smartphone incarnait bel et bien une vision de l'avenir des technologies grand public.

Cet épisode souligne le second ingrédient indispensable au charisme : l'action ! En effet, le charisme ne passe pas seulement par des mots et des promesses mais par des décisions, des actes et des réalisations. Steve Jobs ne se contente pas de discourir sur l'essor des technologies mobiles, il entraîne ses collaborateurs dans une stratégie de conquête. De la même façon, “lorsque Elon Musk, fondateur de PayPal

prône l'avènement d'une économie à l'électricité solaire, il lance SolarCity”. Dans un autre registre, lorsque Charles de Gaulle, unanimement admiré pour son charisme, a lancé son appel du 18 juin, il n'en est pas resté à un simple énoncé de considérations morales, géopolitiques et militaires. Il a enjoint les Français à le rejoindre pour continuer le combat.

Cet exemple souligne un point crucial trop souvent oublié : le chef charismatique ne se contente pas de dire, prédire ni même d'agir. Il demande explicitement aux autres de se joindre à lui et de contribuer à la réalisation d'un projet. Le vrai charisme est une relation aux autres.

(1), (2) Dossier “Dopez votre charisme”, Management, février 2017. (3) Oui, vous avez du charisme !, par Béatrice Toulon, Éditions Dunod, avril 2015, 184 p.,

“Le chef charismatique ne se contente pas de dire, prédire ni même d'agir. Il demande explicitement aux autres de se joindre à lui et de contribuer à la réalisation d'un projet.”



COMMUNIQUER

LE RETOUR DE L'ÉPIQUE ET DU MYTHIQUE

La communication d'entreprise a la réputation, souvent méritée, de délivrer des messages superficiels, éphémères et creux tant ils reflètent davantage l'air du temps que l'identité de l'entreprise. Il semble toutefois qu'un nombre croissant de firmes tourne maintenant le dos à ce dérisoire désir de “branchitude”.

C'est le cas de la manufacture Bohin, dernier fabricant français d'aiguilles et d'épingles, qui a récemment décidé d'ouvrir ses ateliers au public tout en créant un musée à la scénographie très contemporaine pour s'ériger en “vitrine du savoir-faire français, riche d'une histoire passionnante et d'un exceptionnel patrimoine” afin d'exalter la mémoire industrielle de la France ⁽¹⁾.

Un choix gagnant car, désormais, “on vient du monde entier regarder les ouvriers travailler les aiguilles en direct”. Mais le principal bienfait est managérial. Grâce à cette opération, les salariés ont en effet acquis la conviction

qu'ils exercent “un métier noble” dans une entreprise mythique qui mérite que l'on se batte pour elle.

Dans les colonnes de Courrier Cadres ⁽²⁾, Jean-François Noubel, expert en intelligence collective globale, tire les conclusions de cette expérience : “Les entreprises qui ont le feu sacré sont celles dont le dirigeant porte le mythe. Ce sont celles dont les dirigeants proposent une aventure épique et affir-

ment : “Ensemble, nous irons sur la Lune.” Et de préciser : “Toutes les personnes à l'intérieur de l'entreprise peuvent alors se référer à ce mythe, comme à un fil conducteur. [...] Tout l'écosystème humain se retrouve dans cette force. Une force qui traverse, transcende et donc unifie.” Pour redonner l'envie d'aller ensemble de l'avant, rien de tel qu'une histoire à continuer d'écrire !

“Les entreprises qui ont le feu sacré sont celles dont le dirigeant porte le mythe.”

La participation contre l'appréhension.

“Le monde s'est beaucoup accéléré, la notion de temps s'est réduite. Cette urgence et ce déséquilibre sont angoissants et souvent tout le monde s'y engage avec peur. Pour mieux réagir, il faut être capable d'être mieux réunis, plus en confiance les uns envers les autres. A partir du moment où les gens ont le sentiment d'avoir participé à construire leur projet, ils sont beaucoup plus vigoureux sur la capacité à le défendre.” Claude Onesta, ancien sélectionneur de l'équipe de France de handball, Courrier Cadres, février 2017.

Mutation de l'engagement.

“L'engagement a longtemps été analysé comme une manière pour l'individu de se distinguer du reste du monde, de se positionner en être conscient, de maîtriser son environnement et même l'histoire régaliennne. C'était une forme d'activisme qui permettait à l'être humain de s'extraire de la foule et de faire jaillir des valeurs qui traduisaient ce qu'était un individu, un consommateur, un collaborateur... Aujourd'hui, l'engagement n'est plus vécu dans un rapport conflictuel mais dans une forme d'enveloppement, où l'individu s'oublie dans le collectif. C'est le collectif qui l'aide à devenir lui-même, à refaire sens.” Stéphane Hugon, sociologue, chercheur au Centre d'Études sur l'Actuel, in Rapport INfluencia X Dagobert sur les marques qui comptent, décembre 2016.

LE CHIFFRE DU MOIS

62%

C'est, selon une récente enquête, la proportion de salariés français qui estiment que “les changements actuels liés à la transformation numérique” représentent “autant d'opportunités que de menaces” dans leur activité. En se plaçant ainsi dans l'expectative, ils soulignent combien le rôle du management sera crucial pour relever ce défi dans la sérénité.

Source: Enquête “Les salariés face à la transformation numérique”, Ifop, janvier 2017

(1) www.lamanufacturebohin.fr. (2) Courrier Cadres, février 2017



Science et science-fiction, un duo détonnant

Par Roland Lehoucq, in *Futuribles* n°416, Janvier-février 2017, 22 €.

La revue de prospective fondée par Hugues de Jouvenel a lancé depuis plusieurs mois une réflexion sur les relations et apports de la science fiction à la prospective afin de "discerner si les auteurs de science-fiction ont eu une influence sur les imaginaires collectifs et sur les réflexions prospectives". Le nouvel opus de cette série se penche sur les rapports entre la discipline scientifique et la science fiction.

Astrophysicien au CEA et enseignant à l'Ecole polytechnique et à Sciences Po, Roland Lehoucq y montre "comment, au fil du temps, la science-fiction accompagne la science, permettant d'exposer des idées parfois pionnières sous l'angle de l'imaginaire et d'en tirer le fil pour explorer leurs conséquences possibles pour les sociétés humaines." Son rôle est parfois aussi celui d'aiguillon. "Elle dispose en effet aussi de la liberté de créer des innovations techniques et scientifiques pour les besoins du récit, ces innovations pouvant se révéler totalement farfelues, devenir réalité ou ne jamais se réaliser". Si bien que, pour l'auteur, la science-fiction, qu'elle précède ou accompagne les découvertes scientifiques représente "un formidable laboratoire d'expérimentation et d'exploration du champ des possibles".

Ce constat est aussi une invitation à libérer l'imaginaire pour réenchanter l'avenir et donner envie à chacun de le réinvestir. Avec toutefois une précision : pour que cet exercice d'exploration mentale se révèle vraiment salutaire, mieux vaut ne pas le focaliser sur les seules innovations technologiques. Car la trajectoire des sociétés et des entreprises est également tributaire de la créativité qui se manifeste - ou non - dans les domaines sociaux, financiers, organisationnels, managériaux, etc. Cet exercice ne peut que se révéler fructueux, même à très court terme. En effet, comme le note Roland Lehoucq, "il permet de faire un pas de côté, ou de prendre de la hauteur, pour mieux nous observer sous un jour différent, pour révéler des travers ou des possibles cachés par la vie quotidienne ou les formes de création plus conventionnelles". ■



L'ACTION MEILLEUR REMÈDE À LA DÉPRESSION

"Beaucoup de personnes dépressives pensent qu'elles doivent se sentir mieux avant de faire des changements dans leur vie. Moi, je leur réponds : 'Commencez par faire des changements maintenant, vite, et probablement vous irez mieux.'" Ainsi s'exprime, dans la dernière livraison de la revue *Cerveau & Psycho*, un psychiatre partisan de la théorie d'activation comportementale (Tac).

Comme l'explique David Hellerstein, chercheur à l'Institut psychiatrique de l'Etat de New York, cette thérapie consiste à "amener les patients à identifier des activités enrichissantes, puis de les faire changer de comportement au quotidien, en apportant de petites améliorations chaque jour qui aboutissent à des changements plus importants." En d'autres termes, elle consiste à inverser la causalité du processus de guérison. Plutôt que de "retrouver le

goût de vivre pour agir", elle propose "d'agir pour retrouver le goût de vivre". Et les résultats sont là : selon une étude menée par le professeur Hellerstein 69 % des patients atteints de dépression grave et ayant bénéficié de cette thérapie se sont remis à travailler, ont trouvé un emploi ou créé leur propre entreprise?

Même si "comparaison n'est pas raison", impossible de ne pas y voir une analogie avec notre méthode d'accompagnement du changement, prônant "la transformation dans l'action". En effet, tandis que la plupart des théories du changement suggèrent de gagner l'adhésion des collaborateurs avant de passer à l'action, nous considérons - et vérifions - que c'est plutôt en passant à l'action que l'on surmonte les craintes et les réticences, et que l'on obtient l'adhésion.

(1) *Cerveau & Psycho* n° 85, février 2017.



INTÉGRER LES OPPOSANTS PLUTÔT QUE LES DÉNIGRER

"En dehors des arènes officielles de concertation, la voix des publics est davantage considérée comme une pathologie qu'une opportunité par les autorités politiques et administratives : une posture que traduit bien l'acronyme NIMBY (Not In My Backyard), significativement présenté comme un 'syndrome' par les professionnels de l'urbanisme et de l'aménagement", déplorent les contributeurs d'un récent dossier de la revue *Norois*, consacrée aux "conflits de lieux".

Pour les auteurs, chercheurs en géographie, cette façon de voir trahit la préférence des institutions pour les débats abstraits excluant les notions d'enracinement ou d'appartenance. "Les mondes familiaux peinent à être reconnus en tant qu'espace de revendication politique parce qu'ils sont trop éloignés d'une conception républicaine du 'public' comme espace délibératif et abstrait, affranchi de toute appartenance locale", écrivent-ils. Or cette posture déniait toute légitimité aux opposants contribue à exacerber les conflits en empêchant toute concertation. En effet, si les opposants à un projet ne sont que de vulgaires égoïstes, pourquoi s'astreindre à parler avec eux ?

C'est d'autant plus regrettable que, selon les chercheurs, "les acteurs impliqués dans les

collectifs locaux se cantonnent rarement à des postures d'opposants, et leur engagement a bien souvent d'autres motivations que celles de la défense d'un bien privé ou le maintien de situations acquises". En effet, "quand bien même

"Les collectifs locaux se cantonnent rarement à des postures d'opposants, et leur engagement a bien souvent d'autres motivations que celles de la défense de situations acquises."

elles s'y résument au départ, il est très rare que ces motivations ne s'enrichissent pas au cours du conflit" car "créer et maintenir du collectif, légitimer une cause auprès des pouvoirs publics, suppose de maintenir à distance un certain nombre d'affects, de formaliser certains arguments, d'avancer des solutions alternatives, autrement dit, d'engager des opérations pragmatiques permettant d'avancer dans la construction d'un bien commun."

Ces observations rejoignent les nôtres. Sur le terrain, nous avons en effet pu vérifier qu'en considérant les opposants comme des interlocuteurs légitimes et rationnels, on favorise leur participation au processus visant à élaborer des solutions nouvelles acceptées - voire mêmes soutenues - par toutes les parties prenantes au projet. L'art de la concertation ne consiste pas à dénigrer les opposants, mais à les intégrer dans la construction d'un avenir partagé.

"*Conflits de lieux. Lieux de conflits*", *Norois*, n° 238-239, décembre 2016.

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