

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° 118 juin 2017  
www.alteretgo.fr

## UNE NOUVELLE ENVIE D'Y CROIRE ET SURTOUT... D'AGIR !

L'accession surprise d'Emmanuel Macron à l'Élysée a donné lieu à de nombreux commentaires. Pour l'expliquer, les experts de la chose publique ont ainsi évoqué l'usure des vieux partis, l'affaiblissement du clivage droite-gauche, la logique institutionnelle de la V<sup>e</sup> République ou encore les effets démultiplicateurs du mode de scrutin... Certes, tout cela a joué. Mais il y a probablement autre chose, à la fois plus profond et fragile, qui s'est manifesté. Quelque chose qui dépasse la personne d'Emmanuel Macron : un nouvel état d'esprit collectif qu'Alain Duhamel avait désigné, dès le mois de février, dans les colonnes de Libération, comme "la tentation de l'optimisme"<sup>(1)</sup>.

### REJET DU DÉCLINISME

Fort de sa longue expérience, ce journaliste politique rappelait que, depuis le début des années 80, "la France était devenue incurablement pessimiste et anxieuse, doutant d'elle-même, de ses capacités et de son avenir, comme, année après année, en témoignaient les sondages qui installaient notre pays en tête des nations les plus sombres.". Mais - ô surprise ! -, il percevait que ce sentiment dominant était désormais contesté par une frange significative de l'opinion affichant "un refus du pessimisme, un rejet du déclinisme" qui se sont cristallisés sur le candidat Macron mais se manifestent bien au-delà de la seule sphère politique.

Dans une chronique, le psychiatre Christophe André remarque ainsi que face aux Cassandres politiques ou journalistiques qui ressassent que tout va mal, "de plus en plus de voix commencent à se faire entendre pour modérer ce sentiment"<sup>(2)</sup>. L'un des représentants de ce courant est l'essayiste Jacques Lecomte qui, dans un récent ouvrage, suggère une nouvelle façon d'envisager le monde et les défis qu'il recèle : "l'optimisme"<sup>(3)</sup>.

A l'occasion d'un entretien accordé au magazine Psychologie Positive, ce dernier explique

que derrière ce néologisme mélangeant optimisme et réalisme, il y a surtout un désir d'action : "Qu'est-ce que j'entends par être optimiste ? Le monde peut aller mieux, j'en fais le pari ; mais il faut se retrousser les manches. C'est un optimisme de l'engagement actif, non pas de l'attente béate et naïve. Si nous avons cette forme d'optimisme, alors c'est du réalisme, et les choses vont se mettre en place."<sup>(4)</sup>

### RÉPONDRE AU DÉSIR D'ACTION

Le regain d'optimisme qui se manifeste en France n'aurait donc rien à voir avec la fameuse méthode Coué. Il ne s'agit pas de se persuader que "tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes" mais plutôt de reprendre confiance dans nos capacités d'agir individuellement et collectivement sur le cours des choses. Comme l'écrit encore Christophe André, "nous avons besoin des optiréalistes, qui rappellent que le changement est possible".

Une fraction croissante de nos contemporains refuse la résignation. Elle souhaite agir, s'engager, participer à un élan collectif. Il s'agit là d'une aspiration sociale extrêmement saine que les dirigeants et managers d'entreprise doivent accueillir avec enthousiasme afin qu'elle irrigue toute la société.

Telle est notre posture "optiréaliste" : ne pas tout attendre d'une élection mais plutôt créer les conditions du changement sur le terrain, dans chaque bassin d'emploi, dans chaque entreprise et au sein de chaque site industriel. Car c'est bien là que l'attente est la plus forte et que chacun pourra agir sur le réel en participant à une véritable aventure collective !

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

(1) Libération,, 08/02/17. (2) Cerveau&Psycho, juin 2017.  
(3) Le Monde va beaucoup mieux que vous ne le croyez, par Jacques Lecomte, Editions Les Arènes, février 2017, 210 p. (4) Psychologie Positive, mai-juin, 2017.

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

"La société française n'est pas quitte de la question de l'autorité", estime Jean-Claude Monod, professeur à l'École normale supérieure et auteur d'un ouvrage de référence sur "le rôle des chefs en démocratie"<sup>(1)</sup>.

Après avoir suivi de près la dernière campagne présidentielle, il observe que si "les mouvements sans chef traduisent un besoin de retrouver un rapport plus direct à la politique, de se réappropriier les lieux publics", d'un autre côté "on peut aussi penser qu'il y a une dimension incontournable de la personnalisation de l'action politique, passant par des personnes

qui assument les décisions, créent une dynamique, indiquent un cap"<sup>(2)</sup>.

Si bien que la formule gagnante consisterait en un cocktail associant "un chef ayant une parole forte et énonçant les problèmes" tout en mettant ses administrés à contribution pour définir le projet et le mettre en œuvre. Une posture qui n'est pas sans rappeler celle des dirigeants qui, au sein des entreprises, portent le changement mais en cherchant à y associer le plus grand nombre de collaborateurs.

(1) Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ?, par Jean-Claude Monod, Le Seuil, septembre 2012, 310 p.  
(2) Sciences Humaines, n°294, juillet 2017.



## ANTICIPER

## PAROLES D'HOMME(S)

## PAS D'AVENIR SANS SOUVENIR NI DÉSIR

L'imagination, meilleur vecteur d'adaptation. "L'imagination est le principal outil adaptatif de l'humanité. Sans elle, nous ne pourrions ni concevoir que notre inconfort présent ou nos privations actuelles ne sont pas forcément immuables, ni planifier des actes futurs." *Ethel Person, psychiatre et psychologue, in Voyage au pays des fantasmes (Editions Bayard, 1998).*

L'anticipation, cocktail d'émotion et de raison. "Les préoccupations de l'avenir ne se résument pas, ni à une série de calculs prospectifs, ni à un remue-ménage d'affects. Les pensées intérieures sont un mélange de souvenirs, d'anticipation, de calculs, de messages d'alerte, de joies anticipées, de pointes d'inquiétude et de pincements au cœur." *Jean-François Dortier, sociologue et journaliste, Sciences Humaines, juillet 2017.*

Nous avons souvent tendance à penser que le poids de nos souvenirs nous leste, nous empêchant ainsi de nous projeter librement dans l'avenir. D'où la tentation, pour les individus, mais aussi les organisations, de s'imaginer sans passé ni attaches pour devenir plus agile... Comme le rappelle un récent dossier de la revue Sciences Humaines, il s'agit toutefois d'une dangereuse illusion, car, comme l'ont démontré les recherches en psychologie et en neurologie, "revivre un événement ou l'anticiper sont deux opérations cognitives étroitement liées, deux modalités de "voyage mental dans le temps". Autrement dit, pour élaborer des projets, envisager des scénarios possibles, formuler des hypothèses et faire des choix, les êtres humains mobilisent aussi leurs souvenirs et leurs expériences. Plus significatif encore: cette capacité à se mouvoir dans le temps est intimement liée à notre sentiment d'identité. Comme le souligne Pascale Piolino, chercheuse au laboratoire Mémoire et cognition de l'université ParisV-Inserm, celui-ci se construit à partir de "la perception de soi dans le moment présent, comme continuité de soi dans le passé et comme prélude de soi dans le futur". Si bien que lorsque, chez un individu, les allers-retours vers le

passé ne sont plus possibles ou limités, notre identité va perdre son caractère dynamique pour s'inscrire dans le seul présent.

**"Sans voyage mental possible, notre monde interne se trouverait terriblement restreint. Notre moi serait claustré dans un présent sans histoire ni perspective. Bref, un cauchemar pour les êtres de désir que nous sommes"**

L'observation n'est pas neutre pour les managers chargés de porter des projets de changement: elle souligne en effet que pour susciter leur adhésion et minimiser leur possible anxiété, les projets doivent de préférence respecter l'identité du groupe, représenter le nouvel épisode d'une longue histoire plutôt qu'une table rase.

Autre découverte fondamentale: se projeter dans le futur, imaginer ce que pourrait être notre vie est essentiel à notre santé mentale et même à notre bonheur. "Sans voyage mental possible, notre monde interne se trouverait terriblement restreint. Notre moi serait claustré dans un présent sans histoire ni perspective. Bref, un cauchemar pour les êtres de désir que nous sommes", précise Sciences Humaines. Une observation qui vient valider nos propres observations: bien menés, les projets de transformation sont, pour les travailleurs, des expériences exaltantes, sources de joie, de fierté et même de plaisir!

(1) Dossier "Nos vies intérieures: un continent inexploré", in Sciences Humaines, n° 294, juillet 2017.

**"On pense trop souvent que les pessimistes voient clair. Ce qui est faux dans la mesure où cette tendance les conduit à l'immobilisme, voire au désespoir [...]. Le pire pour un individu, en effet, c'est le sentiment d'impuissance. Or, pour passer à l'action et s'engager, il faut avoir au moins l'impression que 'ça peut marcher'."**

Jacques Lecomte,  
psychiatre,  
spécialiste de la psychologie  
positive, *Le Figaro*, 13/04/17



## APPRENDRE

MIEUX VAUT TENTER ET SE PLANTER...  
QUE DE RESTER PLANTÉ LÀ !

"L'échec est-il devenu une qualité?", s'interroge la dernière livraison de Courrier Cadres (1). Les témoignages recueillis auprès de nombreux recruteurs et responsables des ressources humaines montrent en effet que ces épisodes douloureux tendent désormais à être considérés comme "le signe d'une personne qui sait prendre des risques, innover, et apprendre de son erreur". Pour les experts consultés, cette évolution des mentalités résulte directement de l'évolution

**"Le monde devient tellement incertain et complexe qu'il faut se débarrasser de ses certitudes, et savoir se mettre en mode essai. Utiliser la méthode agile pour ne pas s'enliser de peur d'échouer."**

du monde du travail. Dans un univers professionnel par nature plus chaotique et incertain, les carrières linéaires sont moins valorisées qu'elles ne l'étaient. Avant, les entreprises valorisaient la stabilité et privilégiaient la conformité. Maintenant, elles recherchent des profils plus agiles, des salariés capables de s'adapter, de surmonter des difficultés et de rebondir. "Le monde devient tellement incertain et complexe qu'il faut se débarrasser de ses

certitudes, et savoir se mettre en mode essai. Utiliser la méthode agile pour ne pas s'enliser de peur d'échouer. Nous pensons qu'il s'agit d'une compétence clé pour les managers", explique Thierry Picq, professeur de management à l'EM Lyon.

À travers cette dédramatisation de l'échec, il n'y a pas seulement l'idée ancienne que l'on peut apprendre de ses erreurs. Il y a, plus fondamentalement, la conviction que l'échec signale des personnes qui, à travers cette dédramatisation de l'échec, il n'y a pas seulement l'idée ancienne que l'on peut apprendre de ses erreurs. Il y a, plus fondamentalement, la conviction que l'échec signale des personnes aiguillées par le désir de mieux faire, de tenter, d'innover, de créer et d'entreprendre. Comme l'écrit Éric Pierrel, président de la FailCon Grenoble, "l'échec témoigne d'une personne qui a de l'énergie." Or, comme chacun sait, tôt ou tard, l'énergie, le désir et l'enthousiasme sont les ingrédients du... succès!

(1) Dossier "L'échec est-il devenu une qualité?", in Courrier Cadres, juin-juillet 2017



## ÊTRE ENTREPRENEUR : UNE QUESTION DE PASSION PLUS QUE DE STATUT !

Qu'est-ce qu'entreprendre ? "Une ambition personnelle et collective qui peut paraître déraisonnable aux yeux de ceux qui n'en prennent pas le risque", répond Alain Simonnet dans une livraison de la revue Constructif consacrée aux entrepreneurs<sup>(1)</sup>. Le PDG du groupe Axyntis, et enseignant à Paris-I Panthéon-Sorbonne, rejoint ainsi les nombreux experts qui estiment que ceux-ci se distinguent avant tout par leur état d'esprit.

Il n'en a pas toujours été ainsi. Auparavant, ils étaient avant tout définis par leurs fonctions, voire leur rôle singulier dans la mobilisation et l'organisation des moyens de production. Comme l'indique Gaspard Koenig, écrivain et président du think tank Génération libre, c'est Joseph Schumpeter qui, le premier, a sauté le pas en observant le rôle du désir dans la démarche entrepreneuriale.

"Quelle est alors la motivation de l'entrepreneur ? Pour la comprendre, Schumpeter s'excuse de devoir recourir à une analyse psychologique. Quelle surprise et quel embarras, pour un économiste, de découvrir que le moteur du progrès économique est un facteur non économique ! La volonté de puissance ? Le désir d'indépendance ? La joie de créer ? L'illusion de construire son propre royaume ? Quoi qu'il en soit, la perspective financière n'intervient qu'en second lieu. Si l'on veut devenir riche tranquillement, il suffit d'intégrer une banque

d'investissement. Il y a au contraire une passion nietzschéenne dans l'ascèse, le sacrifice de soi, l'énergie disproportionnée que demande l'entrepreneuriat", écrit-il.

Une remarque que ne contredirait pas Steve Jobs, lui qui, dans son fameux discours devant

**"Il y a une passion nietzschéenne dans l'ascèse, le sacrifice de soi, l'énergie disproportionnée que demande l'entrepreneuriat."**

les étudiants de Stanford, les exhortait à "rester insensés" au sens d'imprudents audacieux. Au sens de non-conformistes aussi, car, précise Gaspard Koenig, "comme le scientifique qui brise des tabous bien

ancrés, l'entrepreneur choque. Comme le fils de famille qui part sur des routes de traverse, l'entrepreneur dévie". L'entrepreneur ouvre les voies d'un avenir différent.

Ce portrait a une autre implication : admettre que l'on peut être entrepreneur sans en avoir formellement le statut. Ce n'est que justice car, dans un monde complexe et incertain, les managers qui s'engagent avec énergie, passion et intelligence pour mener à bien des projets de changement méritent bel et bien d'être reconnus pour de véritables entrepreneurs. Comme le remarque Nicolas Carydis, régional manager du cabinet de recrutement PageGroup, pour relever les défis contemporains, "les entrepreneurs doivent être managers et les managers entrepreneurs"<sup>(2)</sup> !

(1) Dossier "Les entrepreneurs", in Constructif n° 47, juin 2017, consultable sur [www.constructif.fr](http://www.constructif.fr)  
(2) Courrier Cadres, juin-juillet 2017,

**La cour de récré, école des managers ?**  
"L'entreprise se raconte à elle-même qu'elle est un lieu rationnel où l'on prend des décisions logiques après mûre réflexion. Rien de plus faux. Comme tout groupe humain, n'en déplaît à ses dirigeants, elle s'apparente plus à la cour de récré qu'à la salle de classe. Les émotions humaines, colère, peur, tristesse, joie, y tiennent le haut du pavé et influencent chaque décision. Ignorer cette vérité, c'est se tromper de compétences. Les premiers de la classe finissent souvent experts, car c'est dans la cour de récré que se forment les grands managers." **Pierre Blanc-Sahoun, coach de dirigeant, Management, juin 2017.**

**La curiosité, gage d'adaptation.** "Notre atout majeur est notre cerveau droit, celui de la créativité, de l'émotion. C'est là tout notre avantage. Si nous cessons d'être curieux, c'est la fin de l'humanité. [...] La curiosité, via ses fondements cognitifs, est certainement l'un des facteurs adaptatifs les plus puissants de l'espèce humaine." **Pascal Picq, paléanthropologue, maître de conférence au Collège de France, Influencia, n° 21, juin 2017.**

## COMMUNIQUER

### RACONTER ET INCARNER UNE HISTOIRE COLLECTIVE

"Vous voyez Séguéla, seul un homme capable de raconter à son peuple un morceau de sa grande histoire à un moment précis de son histoire, et d'en être le héros crédible, est digne de gouverner", avait un jour confié François Mitterrand à son communicant préféré.

A l'occasion d'un récent entretien<sup>(1)</sup>, ce dernier estime aujourd'hui que cette leçon devrait être méditée par les dirigeants de toutes natures, bien au-delà de la sphère politique car "dans tous les cas, la finalité est l'adhésion du public à un projet, à une idée."

Alors, quelles règles suivre ?

La principale est de "dépasser l'argumentation rationnelle" car, "pour qu'une idée suscite le ralliement, elle doit s'incarner dans des représentations simples et fortes met-

tant en scène, le passé, le présent et l'avenir". Pour Jacques Séguéla, "le dirigeant doit être à la fois un narrateur, c'est-à-dire un conteur éclairé qui raconte avec pédagogie la manière dont le monde évolue,

**"Le dirigeant doit être à la fois un narrateur, c'est-à-dire un conteur éclairé qui raconte avec pédagogie la manière dont le monde évolue, et un héros, c'est-à-dire un personnage à part entière qui réussit à faire de la communauté qu'il dirige un acteur pertinent de cette histoire."**

et un héros, c'est-à-dire un personnage à part entière qui réussit à faire de la communauté qu'il dirige un acteur pertinent de cette histoire."

Autrement dit, pour susciter l'adhésion, le dirigeant doit aller au-delà de la simple transmission de données techniques. Il doit "faire appel à l'imaginaire et à l'émotion", raconter une histoire, mais aussi - surtout ? - proposer aux membres de sa communauté d'y participer activement afin de reprendre la maîtrise de leur destin.

(1) Entretien accordé à Revue des Affaires, n° 7, mai 2017.

### LE CHIFFRE DU MOIS

# 48 %

*C'est, selon une récente enquête, la proportion d'élèves de l'École supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment (ESJDB), qui déclarent souhaiter devenir chef d'entreprise "par désir de liberté, et d'autonomie". Ils sont également 48 % à évoquer leur volonté de "prendre des décisions, entreprendre", et 24 % à mettre en avant leur souhait de "faire évoluer l'entreprise et apporter de nouvelles idées". Seuls 16 % citent l'argent comme source de motivation.*

Source: Étude réalisée entre le 15 mars et le 6 avril 2017, publiée par Constructif ([www.constructif.fr](http://www.constructif.fr)), juin 2017



## Politesse, savoir-vivre et relations sociales

Par Dominique Picard, PUF,  
mai 2017, 128 p. 9 €.

“La politesse est un ensemble de règles proposant des modèles de conduite pour toutes les situations. Prévoyant ce qu'il convient de faire en toutes circonstances, en ville comme au travail, elle facilite les rapports interpersonnels, prévient les hésitations, sauve de la gêne. Ne dit-on pas que la politesse est ‘l'huile dans les rouages’ des relations sociales ?” C'est la définition que Dominique Picard, directrice du Master Professionnel “Travail et consultations psychosociologiques” de l'université Paris XIII, donne de la politesse.

Elle suffit à démontrer que les entreprises devraient davantage s'y intéresser. En effet, comme le savent tous les managers, au-delà d'une simple combinaison des facteurs de production, l'entreprise est aussi un lieu de vie : elle ne peut donc faire l'économie d'un certain savoir-vivre dont “la finalité essentielle est de faire de la vie sociale un tout ordonné et harmonieux”. La politesse est toujours située dans un lieu, un cercle spécifique dont elle est l'un des ciments. C'est pourquoi la préséance prend une importance particulière lors des fêtes qui rappellent aux membres des groupes les liens qui les unissent.

Bien entendu, on sacrifie aussi à ces rituels sociaux en entreprise, par exemple lors de l'accueil d'un nouveau salarié, du lancement d'un projet ou de son aboutissement. Et on fait bien car ces rites codifiés sont aussi “l'occasion de faciliter les transitions, de permettre à la collectivité de s'impliquer dans les modifications qui l'affectent”. Les rituels qui tissent un savoir-vivre commun se révèlent donc des facilitateurs du changement car ils rassurent en laissant entrevoir une certaine immuabilité du groupe à travers les inévitables transformations.

Encore dubitatif sur les liens entre la politesse et le management ? Sachez alors que “l'engagement est l'un des maîtres mots du savoir-vivre” et qu'il “exprime la supériorité du social sur l'individuel. La conception de l'être humain qui le sous-tend est plus celle d'un membre d'une communauté, d'un “acteur social” que celle d'un individu.” Un atout assurément non négligeable dans un univers managérial désormais fondé sur l'autonomie, la responsabilité et le libre-engagement. ■



## LA LEÇON DU “DJOKO BLUES” : PAS DE MOTIVATION SANS BUT À POURSUIVRE

“Novak Djokovic est en perte de motivation depuis qu'il a remporté le seul grand trophée qui lui manquait”, observe une récente édition du quotidien suisse Le Matin<sup>(1)</sup>.

Être frappé de déprime au moment même où l'on atteint le sommet de son art et de sa leur gloire ? Ce phénomène peut sembler paradoxal. Il est cependant bien connu des psychologues sportifs. “Quand vous avez atteint l'objectif de votre vie, c'est comme si votre vie n'avait plus vraiment de sens puisque vous avez perdu ce qui vous poussait à vous lever le matin. Rester motivé après avoir atteint son but nécessite un surcroît d'efforts”, explique le psychiatre lausannois Nicolas Belleux.

Bien entendu, ce ressac psychologique ne concerne pas que les seuls sportifs. “On le constate assez souvent dans le monde finan-

cier, où les personnes qui rêvaient de faire fortune craignent de voir leurs affaires périlcliter dès qu'elles ont atteint leur objectif”, poursuit le psychiatre. Au-delà du cas Djokovic, le phénomène éclaire les véritables ressorts de l'engagement humain. Plus que par la soif de vaincre, les hommes sont mus par “le désir de progresser et l'envie d'apprendre”, souligne

Olivier Schmid, docteur en psychologie du sport et de la performance à l'Université de Berne.

Conclusion : pour que vos équipes ne soient pas atteintes de “Djoko Blues”, mieux vaut entretenir leur motivation en leur offrant régulièrement de nouvelles expériences et de nouveaux défis. C'est dans la quête que réside le plaisir !

(1) Le Matin, 22/06/17.



## COMMENT LUDWIGSBURG A RÉINVENTÉ SON AVENIR

“En France comme dans d'autres pays européens, la concurrence en termes d'attractivité est une réalité entre zones urbaines. La qualité de vie est souvent mise en avant. Bientôt, la capacité d'une ville ou d'une métropole à générer la concertation et le faire ensemble en fera naturellement partie”, avertit Marie-Liane Schutzler, ancienne chargée de projet au département de développement urbain durable de la ville allemande de Ludwigsburg, dans une récente contribution aux Echos<sup>(1)</sup>.

Désormais consultante senior en concertation pour Alter&Go Groupe, elle invite les décideurs français à s'inspirer de la méthode de concertation mise en œuvre par cette ville de 91.000 habitants. “La participation des citoyens y est devenue une évidence lorsque, il y a 12 ans, plus de mille habitants tirés au sort ont été conviés à participer à deux premières Conférences pour l'avenir”, explique-t-elle.

Leur concept est original : “Il ne s'agissait pas de débattre de l'élaboration d'un projet précis, mais d'entraîner les participants dans une vision la plus large possible du développement de leur territoire. Et donc de leur devenir. Des réflexions intégrant des sujets aussi divers que l'économie, l'emploi, l'énergie ou la culture ont été impulsées. Elles ont débouché sur des ‘masterplans’ encadrant des projets d'évolution de vie dans la ville à dix et vingt ans.” L'en-

gouement a été tel que, désormais, une Conférence pour l'avenir est organisée tous les trois ans pour examiner les avancées et réajuster les orientations en fonction des nouveaux enjeux. La vision partagée qui en émerge renforce ainsi l'acceptabilité de tout ce qui s'entrepren.

Pourquoi cette façon de faire est-elle encore si peu répandue en France ? Certains évoquent notre nature réputée volontiers querelleuse, notre aversion instinctive au consensus, sans oublier les traces profondes qu'a laissées, dans nos pratiques sociales, le modèle jacobin et la croyance erronée dans un Etat seul détenteur de l'intérêt général... Forte de son expérience, Marie Liane avance une explication complémentaire : “Sur nos territoires, l'approche de la concertation apparaît plus séquentielle, car institutionnalisée, juridiquement codifiée et centralisée. Parfois, l'Autorité publique organise et orchestre le débat et le prive de sa pleine mesure.”

Pas de quoi désespérer toutefois, car ce fossé révèle aussi l'existence de belles marges de progrès. La solution ? Respecter les procédures légales de concertation mais sans se priver de les déborder en misant davantage sur l'inventivité, l'expérimentation et le désir humain de se forger un avenir commun.

(1) “La concertation en France gagnerait-elle à s'inspirer de nos voisins européens ?”, par Marie-Liane Schutzler, in LesEchos.fr, 02/06/17.

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