

ÉDITO

CHRISTOPHE ÉTIENNE
PRÉSIDENT DU RÉSEAU OUDINOT
ET DIRECTEUR DE BUSINESS UNIT SANTÉ

LA FIN... ET LA NOUVELLE ANNÉE

2020 s'achève... beaucoup aimeraient l'oublier... à tort ? à raison ? Nous avons tous appris de ce contexte business complexe, nous avons su nous remettre en cause, nous adapter, et innover, individuellement, et en communauté. C'est toute la force du **Réseau Oudinot** qui a fait preuve de nombreuses initiatives, et de webinars de grande qualité. 2020 année tumultueuse ? cela n'a pas empêché plusieurs de nos membres de réussir leur transition professionnelle avec brio !

La fin de l'année 2020 a aussi marqué une nouvelle étape de notre association : les récentes élections organisées en mode distanciel, avec un taux de participation inégalé de 87%, ont ainsi permis d'élire les 10 membres du Conseil d'Administration en charge de l'avenir du Réseau Oudinot.

2021 s'ouvre... et s'annonce challengeant et tout aussi passionnant que l'année écoulée. Les 10 Administrateurs ont à coeur de se mettre à l'ouvrage, et d'apporter leur enthousiasme, leur dynamisme, et contribuer activement à cette nouvelle année 2021 ! Plusieurs projets sont déjà à l'œuvre et seront déployés en janvier... dotant ainsi nos membres d'outils uniques !

À très bientôt pour les découvrir...



Sommaire

- 2 VIS MA VIE**
Kit de survie d'une manager de transition en itinérance
- 3 LU POUR VOUS**
More From Less
Andrew McAfee
- VU POUR VOUS**
- 4 RSE et économie d'énergie : EMPOWERMENT RELOADED***
- 5 Vous avez dit Net Working ?**
- 6 Impact de la crise sanitaire : quelles opportunités de changement pour les organisations et le management ?**
- 7 "The Marketing Revolution in the Age of Social Media"**
- AUTOUR DE NOUS**
- 8 Management de Transition Les seniors - Quand le diable se cache dans les détails...**
- 9 La résilience**
- 10 L'Excellence Commerciale en B2B La transformation commerciale**
- 11 CPF : information sur la formation !**
- 12 TRUCS ET ASTUCES À VOS AGENDAS**

DERNIÈRE MINUTE

Nous avons tous besoin d'une **nouvelle année 2021 inspirante**

Le Réseau Oudinot vous souhaite le meilleur pour l'année à venir.





VIS MA VIE

KIT DE SURVIE D'UNE MANAGER DE TRANSITION EN ITINÉRANCE



PAR FRANÇOISE BALTÈS
DIRECTRICE SERVICE CLIENTS BTOB(TOC)

Quand tu te déconfinés le 1^{er} jour du confinement, forcément, tu imagines bien que tu vas vivre quelques aventures, exacerbées par l'éloignement de ton home sweet home.

Pour commencer, j'ai eu l'impression de partir en expédition en terres inconnues... bus, RER, train, tramway, pour moi qui n'avais pas pris les transports en commun depuis plusieurs décennies, c'était presque aussi gargantuesque que partir en Alaska. À 6 du mat', j'ai pourtant eu du mal à trouver des sujets d'étude, les quelques usagers somnolant le nez dans leur masque.

Et puis j'ai découvert le vis ma vie d'un itinérant : expulsion du 1^{er} hôtel

pour cause de clientèle insuffisante, fermeture du point de restauration des suivants, j'ai appris à jongler dans les couloirs d'une main avec un plateau chargé de victuailles froides, clé de l'ascenseur et de la chambre de l'autre, phalanges pliées pour éviter trop de points contact.

Quand l'un des boutons de mon trop léger manteau a explosé, j'ai calfeutré le vide abyssal par mon écharpe. Quand mon collant a filé (je vous dis tout !), j'ai remis un pantalon. Quand j'ai dû rester une nuitée supplémentaire imprévue, j'ai fait le fond de ma valise, à la recherche de ce qui n'était pas roulé en boule. J'ai succombé à la tentation de me faire livrer des repas – arrivés froids,

avant d'acheter de la choucroute pour 3 soirs, en plastique tant pour le contenant que pour le contenu. Agile et résiliente ? J'ai créé mes kit et organisation de survie : fil et aiguille, mini pot tout usage (vinaigrette, confiture), tailleur déposé chaque semaine en contrepartie d'un autre au pressing du coin (ouvert !), et quelques détails que je vous épargnerai. Alors, je vous invite quand ? ;)

Joyeuses fêtes !

Ndlr 1 : penser à commander une valise plus grande au père Noël ;)

<https://www.linkedin.com/in/francoise-baltes>

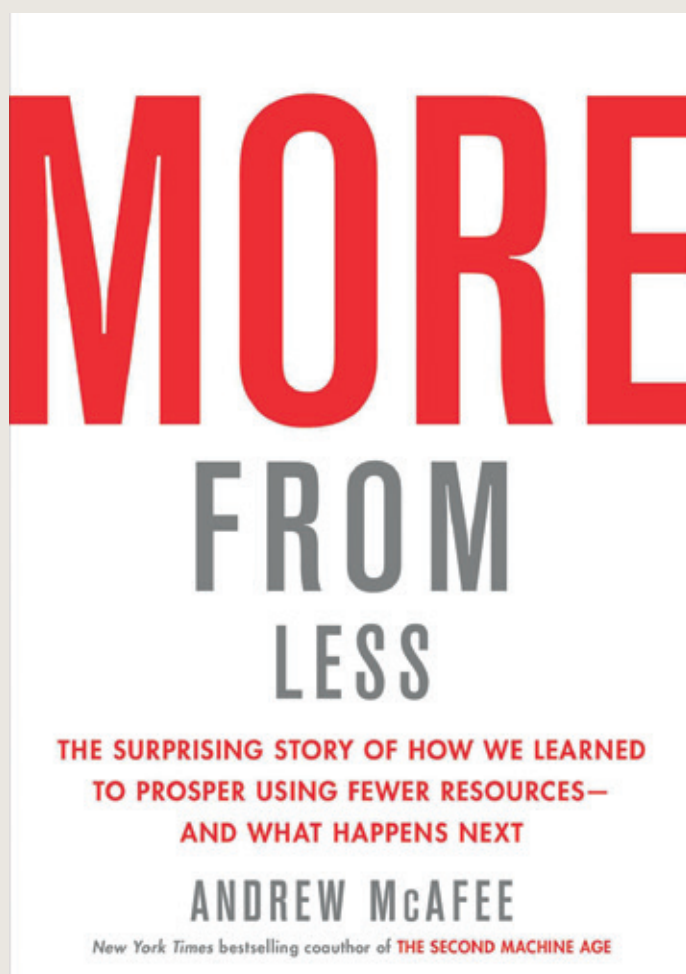


LU POUR VOUS

MORE FROM LESS ANDREW MCAFEE



PAR ÉRIC D'HARCOURT
DIRECTEUR DE LA CONFORMITÉ



Évoqué lors de l'intervention d'Henri de Castries le 15 octobre dernier, **McAfee présente dans son livre *More from less***, un argument convaincant - magistralement étudié et brillamment articulé - selon lequel nous avons enfin appris à accroître la prospérité humaine tout en faisant preuve de plus de légèreté sur notre planète.

Tout au long de l'histoire, la seule façon pour l'humanité de se développer était de dégrader la Terre : en abattant les forêts, en polluant l'air et l'eau, et en exploitant les ressources à l'infini. Depuis la première Journée de la Terre en 1970, l'argument dominant est que prendre

mieux soin de la planète signifie changer radicalement de cap : réduire notre consommation, se serrer la ceinture, apprendre à partager et à réutiliser, freiner la croissance. Cet argument est-il exact ?

Absolument pas. McAfee affirme que pour résoudre nos problèmes écologiques, nous n'avons pas besoin de changements radicaux. Au contraire, nous devons faire davantage ce que nous faisons déjà : développer des économies de marché technologiquement sophistiquées dans le monde entier.

Qu'est-ce qui a rendu ce revirement possible ? Une chose, en premier lieu : la collaboration entre la technologie

et le capitalisme, bien que la bonne gouvernance et la sensibilisation du public aient également été essentielles. McAfee met en garde contre les problèmes qui n'ont pas été résolus, comme le réchauffement climatique, la surpêche et les communautés laissées pour compte dans la course au capitalisme et au progrès technologique. Mais dans l'ensemble, *More from Less* est un récit révélateur et révolutionnaire sur la manière dont nous sommes tombés dans un équilibre étonnamment meilleur avec la nature, un équilibre qui promet des siècles plus abondants et plus verts. Une raison donc d'espérer ! ●

VU POUR VOUS



PAR OLIVIER MARTINAND-LURIN
SAFRAN - CONSULTANT INTERNE MANUFACTURING, MRO, SC

RSE ET ÉCONOMIE D'ÉNERGIE : EMPOWERMENT RELOADED*

L'émission de gaz à effet de serre est un sujet capital pour les années à venir. Cette démarche s'inscrit plus largement dans les Objectifs du Développement Durable (ODD) de l'ONU à travers les objectifs 7, 12 et 13.

Les entreprises ont toutes un rôle majeur à jouer. Mais, en tant que chef d'entreprise, comment s'y prendre pour construire son plan d'action, comment embarquer ses équipes, tout en préservant sa compétitivité ? C'est l'expérience dont j'ai pu témoigner dans le cadre de la commission RSE.

Les émissions de gaz à effet de serre peuvent être classifiées suivant les Scopes 1 (émissions directes liées à la fabrication du produit), 2 (émissions indirectes liées aux consommations

d'énergie nécessaires à cette fabrication,) et 3 (émissions indirectes liées aux autres étapes du cycle de vie du produit : approvisionnement, transport, utilisation, fin de vie...). Partant du scope 1 -là où elle a une influence directe-, nous avons partagé une méthode déployée récemment et structurée en 4 étapes : cartographie et mesure de la situation, stabilisation et mise sous contrôle des consommations, amélioration de la situation, préparation des futures évolutions.

Avec les membres de la commission, de nombreux exemples réels et vécus (usage de l'air comprimé, politique d'économie d'énergie, optimisation des moteurs électriques, mesure des pertes thermiques...) ont été évoqués permettant d'identifier les leviers en possession des managers

pour transformer ateliers et usines, et faire ainsi de la RSE et de la réduction des émissions de CO₂, une réalité quotidienne.

Selon le proverbe indien, « *La Terre n'est pas un don de nos parents. Ce sont nos enfants qui nous la prêtent* ». Cette rencontre a été une parenthèse optimiste sur les possibilités de s'engager pour laisser aux générations à venir un héritage désirable. ●

* Augmentation de l'autonomisation (des cadres).

POUR EN SAVOIR PLUS
Objectifs DD de l'ONU (7 : énergie propre à un coût abordable, 12 : consommation et production responsables, 13 : mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques).



VU POUR VOUS



PAR LAETITIA DE GAULLE
DIRIGEANTE SONERIS, CONSEIL RH ET TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS



VOUS AVEZ DIT NET WORKING ?

Bien sûr, on ne s'est pas fait la bise, on n'a pas le brouhaha dans le dos, ni la voix qui serine « *c'est l'heure !* », on n'a pas trinqué ni mangé de cacahuètes, on a des écouteurs dans les oreilles, la lumière parfois chancelante, un peu mal aux yeux, mais...on pourra dire « *j'y étais* » !

Le premier SNW entièrement à distance a été un grand succès, disons-le.

Grâce à l'équipe organisatrice qui ne s'est pas laissée intimidée par les problèmes techniques et à tous les participants qui ont joué le jeu de façon tout à fait positive et très professionnelle.

Mais comment peut-on « speed-networker » à distance ?

Tout est soigneusement préparé à l'avance : les mini cv faits, envoyés

aux Sparring, le lien fonctionne et c'est parti.

5 séances de 10 entretiens pour chaque candidat. Les pitch bien huilés, de plus en plus incarnés, les cv figiolés, des interviews minutées à la seconde près.

Chacun concentré dans sa « salle » virtuelle, puis de nouveau en collectif. Beaucoup de professionnalisme et de joie partagée, de vrais contacts noués, de vrais échanges de qualité, sur le fond.

Nous pouvons saluer la grande qualité du travail fourni.

Le bouquet final ?

Des rendez vous sous la même forme avec les 12 cabinets de chasseur de tête avec ce même format, une matinée sans faille, sur un mode tout

à fait innovant, avec des candidats fin prêts.

Le mot de la fin d'une participante : « *c'est une invitation à cheminer personnellement, à se recentrer sur son « essentiel », sur ce qui fait sa valeur ajoutée, sa singularité. Les sparrings ont su nous pousser dans nos retranchements afin que la « poésie » soit jolie et intéressante mais surtout qu'elle soit incarnée (et pas récitée), et que l'on s'en détache. Parce qu'au final, ce qui compte c'est d'être dans la relation, l'échange* ».

On recommence quand ? ●

VU POUR VOUS



PAR LAETITIA DE GAULLE
DIRIGEANTE SONERIS, CONSEIL RH ET TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE : QUELLES OPPORTUNITÉS DE CHANGEMENT POUR LES ORGANISATIONS ET LE MANAGEMENT ?

Plus de 100 participants pour cette conférence passionnante de Charles-Henri Besseyre des Horts.

Quelles conséquences de cette crise mondiale majeure sur le « monde d'après » ?

Comment vont évoluer nos pratiques, nos marchés, et par conséquent nos démarches de managers ?

Ce monde d'après, genre de miroir aux alouettes, ne semble pas si simpliste :

D'une part parce que l'après ne sera pas si net. Le pendant restera encore assez présent, sans que l'on puisse prédire combien de temps.

Ensuite parce que, même si les illusions du « Monde d'Après » sont

tenaces, le monde n'y ressemblera pas tout à fait : aucune panacée, ni le télétravail, ni le tout digital, ni le management agile, ni le tout « vert ».

Nos modèles, notre culture seront inévitablement bousculés.

Nos pratiques trop anciennes bannies, seront renouvelées, forcées de l'être par un monde dont l'économie même sera transformée, et des collaborateurs qui ne répondront plus de la même façon.

Les managers devront donc contribuer à l'anticipation des évolutions, des structures d'emplois, prendre en compte l'impact social des décisions stratégiques de redéploiement des activités, la diversité des attentes des salariés et des managers, développer

de nouvelles relations avec les partenaires sociaux etc...

Les managers seront au cœur de la transformation des entreprises, devront incarner et faire vivre raison d'être et mission, adapter en permanence les chaînes de valeur, développer une solidarité plus responsable, impliquer les collaborateurs plus en amont des décisions.

Autant de défis qui nécessitent qu'ils fassent le deuil de leurs pratiques antérieures en étant accompagnés et en organisant des sessions d'échanges avec leurs pairs.

Le manager sera un pilier incontournable du « monde d'après » ou ne sera pas ! ●

VU POUR VOUS

"A bend in the road is not the end of the road... Unless you fail to make the turn."



Helen Keller

A New Idea of Marketing



PAR SUMNER HARGROVE
FONDATRICE ET DIRECTRICE ARTISTIQUE DE FLIGHTS OF FANCY

"THE MARKETING REVOLUTION IN THE AGE OF SOCIAL MEDIA" (FIRST WEBINAR IN ENGLISH - 12/9/21)

Quick... where were you on June 24, 2009? That's the day content produced by private individuals overtook that of businesses and media combined. Or, as Mathew Sweezey, Director of Market Strategy at Salesforce says, "the day when consumers stopped listening". Now individuals are producing three times as much content as brands. On Facebook-owned apps alone, there are more than 100 billion private messages sent every day.

In her talk, **Anna Zgadzaj**, an expert in digital marketing strategy, said **context not content is now king**. Context means getting in front of the right person, with the right message, on the right channel at the right time. Meanwhile, everyone's digital environment has

become hyper-personalized based on their behavior, thus **AI is optimized for the context of the moment**, with interactions the only way to get past algorithm gatekeepers.

What's the result of this new power? For one, **80% of people no longer trust brand advertising in any form**. Consumers are more informed, skeptical and demanding. At the same time, it's harder to get permission to contact potential customers with privacy concerns and GDPR regulations.

So, how can you still make an impact? According to Anna, **it's about human-to-human interaction and the power of purpose**. People don't want perfect brands, they want something real to

which they can truly connect. Study your customers – who are they? what are their deepest needs and motivations? whom do they trust?

From there, it's about **delivering great experiences** by co-creating to **help drive a conversation, not just a campaign**. People desire personal moments, so become the guide on their individual buyer journey. As Mark Schaefer noted in his book *Marketing Rebellion* "the most human company wins". That's inspiring, time to join the revolution! ●

TO FIND OUT MORE,
YOU CAN REACH

Anna at anna@annazgadzaj.com
or <http://www.linkedin.com/in/annazgadzaj/>



PAR PHILIPPE-JEAN FIEDLER
MANAGER DE TRANSITION - DÉVELOPPEMENT BUSINESS - STRATÉGIE

AUTOUR DE NOUS

MANAGEMENT DE TRANSITION LES SENIORS - QUAND LE DIABLE SE CACHE DANS LES DÉTAILS...

En Europe, spécifiquement en France et avec peut-être une exception en Allemagne, **le mot Sénior tue dès l'âge de 45 ans.**

Plus l'espérance de vie augmente, plus la notion de séniorité se rétracte pour un jour, qui sait, rattraper la classification sportive et devenir Sénior dès 19 ans.

Trop vieux pour faire le job !?

Dans les années 70-80, aux Pays-Bas, les Parlementaires ont voulu protéger les +50 ans par la loi, en augmentant les taxes lors d'un licenciement.

Le résultat ne s'est pas fait attendre, le taux de licenciement des 49 ans a explosé et le Diable de sourire.

L'effet papillon n'a pas tardé, avec une perte de compétences importante dans les entreprises, la pyramide des

âges s'étant fortement déséquilibrée. C'est ainsi que naît dans le cerveau d'esprits pragmatiques la solution de **l'Interim Management.**

L'engagement devient, d'abord, une transaction commerciale, la vente de sa matière grise, dans un temps donné, pour une durée déterminée et plus si affinité, simplifiant le rapport à la « rupture ».

On dit que près de 60% des métiers de l'an 2050 ne sont pas connus aujourd'hui.

Il est probable que les types de contrat de travail qui existent aujourd'hui, dont le fameux CDI à la française, soient contraints à une évolution forcée. En 2020, on estime la part des entreprises ayant recours à un

manager de transition à hauteur de 70% aux Pays-Bas, 49% en Angleterre, 35% en Allemagne et un tout petit 20% en France.

Le droit du travail français est à la fois très complexe et très contraignant, ce qui a limité longtemps l'essor de cette pratique.

Avec la crise du Coronavirus et le désastre économique et social, la progression du management de transition de l'ordre de 13% par an pourrait bien s'accélérer.

Enfin ça, c'est ce que je pense. ●

www.linkedin.com/in/pjfiedler



PAR CHARLES GASCHINARD
DIRECTION GÉNÉRALE

AUTOUR DE NOUS

LA RÉSILIENCE

Qu'est-ce ? Un concept à la mode que la presse tente de vulgariser ? Mais Pourquoi certaines organisations, sont-elles plus résilientes ?

« **La résilience c'est l'art de naviguer sur les torrents** », déclare Boris Cyrulnik.

Ce concept a beaucoup été travaillé pas les militaires ainsi que l'Institut de Résilience Citoyenne IRC. Il en ressort 5 principales valeurs :

- La confiance mais à tous les niveaux de l'organisation
- Confiance en soi – confiance en sa hiérarchie – confiance dans l'équipe – la confiance dans la stratégie et la mission
- Donner du sens : pourquoi se battre ? Se sentir utile ?
- La reconnaissance
- L'engagement dans l'action pour ne

pas subir mais conserver l'initiative.
- Projeter une vision de votre entreprise sur le long terme.

Ce qui suppose, une confiance dans ces chefs et un besoin d'autorité exprimé par le Général Pierre de Villiers (Qu'est-ce qu'un Chef) et François Bert (Le Temps des Chefs est Venu).

Le rôle du chef :

Un chef d'entreprise ne peut plus compter uniquement sur la conjoncture. C'est donc l'énergie des équipes qui fera la différence. Ainsi une grande responsabilité repose sur les managers. Il s'agit de travailler sur la meilleure façon de dynamiser ses équipes. C'est le collectif et le retour à l'humain qui pérenniseront et assureront la croissance de l'entreprise.

Oscar Wilde : « *c'est l'incertitude qui nous charme. Tout devient merveilleux dans la brume* ». Le manager doit devenir un explorateur. Il se nourrit de nouveautés, il embrasse l'incertain. C'est cette posture qui entrainera et mobilisera.

Le chef produit de la décision. C'est un va-et-vient entre la pensée et l'action. Mais pour penser, il faut douter, alors que pour agir, il faut croire ; c'est le passage de l'un à l'autre qui n'est pas simple. C'est un délicat équilibre entre action (goût pour la décision, les responsabilités) et la réflexion (prospective, créativité, adaptabilité).

Le chef libère le potentiel de chacun, montre le chemin, ne promet pas mais permet. ●



PAR FRÉDÉRIC SEGRETINAT
DIRECTEUR COMMERCIAL INTERNATIONAL B2B

AUTOUR DE NOUS

L'EXCELLENCE COMMERCIALE EN B2B LA TRANSFORMATION COMMERCIALE

Face au monde VUCA, à la transformation digitale, et à un processus achat qui n'est plus linéaire et implique 6-10 décideurs avec de nouvelles attentes, la fonction commerciale se transforme (avec beaucoup d'anglicismes, désolé).

On a vu apparaître une méthodologie innovante de **Vente par l'Insight** (ex. Challenger sales), différente de la Vente de Solutions et son approche par les questions (diagnostic) pour répondre aux problèmes clients. L'Insight est un « *manque à gagner* » ou une vision qui adresse un nouvel enjeu pour le client et l'aide à voir une partie de son business d'une façon nouvelle.

Face à la quantité d'informations maintenant disponible pour l'acheteur, est apparu le « *Vendeur qui crée du sens* » (*), pour accompagner l'apprentissage du client et le connecter aux infos pertinentes.

Le digital a quant à lui poussé à un alignement plus stratégique entre la vente et le marketing (**smarketing**), a amené la fonction de **Sales Operations** (pour optimiser les performances du commercial en analysant et uniformisant les bonnes pratiques), a développé le dispositif de **Sales Intelligence** (collecte et analyse de données), et a accéléré des initiatives de **Sales Enablement** pour aider le vendeur à fluidifier son cycle de vente grâce à de nouveaux outils de la **SalesTech** et **MarTech**

(plus de 7 000 ces dernières années!). Il y aura donc un avenir pour certains commerciaux, les meilleurs, qui sauront se (trans)former aux nouvelles méthodologies de vente, devenir spécialistes de leur secteur et apporter une valeur commerciale unique aux clients, développer une maîtrise intelligente des données et embrasser le digital sur toutes les étapes du cycle de vente (Lead-scoring, Social selling, Vente Inbound,...).

Et le « *manager connecteur* » devra être là pour accompagner cette transformation!

À suivre : L'après crise.

(*) Gartner Inc. (www.gartner.com)





PAR JEAN-MICHEL HUA, DIRECTEUR EXPÉRIENCE CLIENT

AUTOUR DE NOUS

CPF : INFORMATION SUR LA FORMATION !

Depuis le 1^{er} janvier 2015 chaque actif dispose d'un CPF (Compte Personnel de Formation) qui a remplacé le DIF (Droit Individuel à la formation).

Depuis le 1^{er} janvier 2019 ce compte est de plus crédité en euros et non plus en heures. Les heures antérieurement acquises ont été converties à raison de 15 € par heure. À partir du 1^{er} janvier 2020, l'inscription du crédit en euros s'effectue automatiquement dans le courant du premier trimestre suivant l'année d'acquisition.

Ces droits vous sont personnellement rattachés tout au long de votre vie professionnelle et ne sont pas cessibles.

Les salariés qui n'avaient pas utilisé toutes leurs heures de formation fin 2014 peuvent encore reporter ces droits DIF sur leur CPF avant le 30 juin 2021 (nouvelle prolongation accordée en raison de la crise sanitaire).

Comment faire ? C'est très simple !

Pour accéder à votre CPF rendez vous sur : www.moncompteformation.gouv.fr

Votre numéro de sécurité sociale suffira pour créer votre espace personnel.

Pour connaître (et justifier) votre solde DIF à reporter, il vous faut soit :

- votre bulletin de salaire de décembre 2014 ou de janvier 2015,
- une attestation de droits DIF de décembre 2014 fournie par votre employeur,

- le dernier certificat de travail pour les salariés en recherche d'emploi à fin 2014.

Il vous suffit alors de saisir le nombre d'heures ainsi retrouvé et de télécharger le justificatif pour créditer votre compte en euros !

Ce solde est au maximum de 120 h soit 1 800 €.

Et contrairement à ce qui était prévu initialement, il est ensuite **utilisable sans limite de durée**, au même titre que les droits acquis directement depuis 2015 sur le CPF. Vous avez donc tout le loisir de rechercher et mettre en place une formation éligible (facile à vérifier sur le même site) en phase avec votre projet ! ●



SOUTENEZ LE RÉSEAU OUDINOT

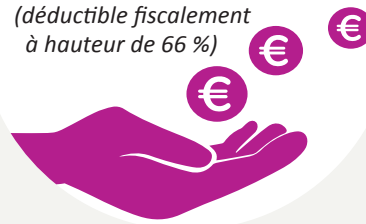
Reconnu d'intérêt général, le **Réseau Oudinot** ne bénéficie d'aucune subvention publique. Seules les cotisations des membres et les aides privées permettent de financer ses activités et son développement.

Aidez-nous à contribuer à l'employabilité des cadres soumis aux aléas de carrière ou ayant envie de changer de trajectoire.

FAITES UN DON

<https://bit.ly/2Qe0in2>

(déductible fiscalement à hauteur de 66%)

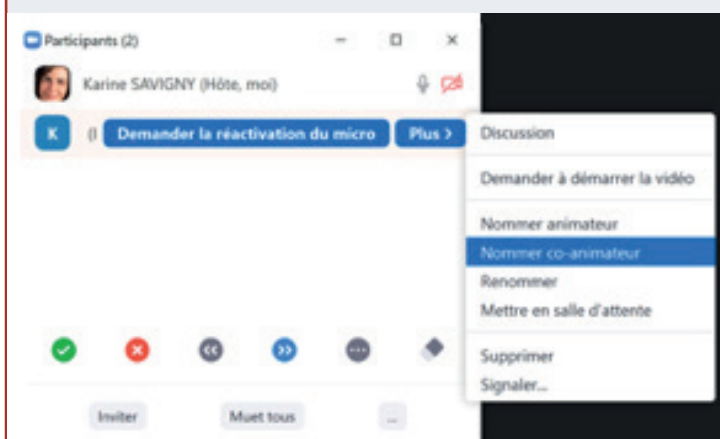


TRUCS ET ASTUCES

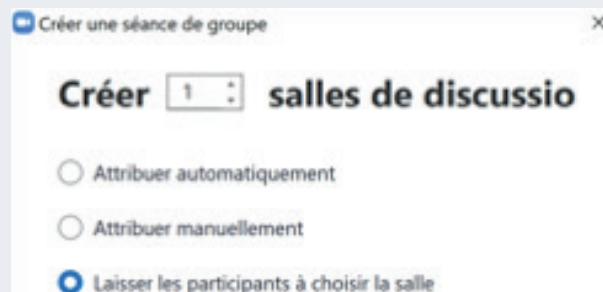


Organisez un world café virtuel !

Eh oui, vous ne le saviez pas, mais c'est possible. Avec Zoom, vous pouvez créer des salles de sous-groupes par thème de discussion et inviter vos collègues à « bouger » de salle en salle, au gré de leurs besoins et envies. Pour leur donner cette possibilité, il vous suffit de les nommer co-animateurs de la réunion.



Une fois les sous-groupes créés, lorsque vous cliquez « diviser en groupe », vous pourrez choisir l'option « laisser les participants choisir la salle ».



À VOS AGENDAS



7 JANVIER À 19H00

Réunion de rentrée originale, avec l'utilisation d'une des modalités de Zoom, pour faire naître vos idées de façon très fluide.

13 JANVIER À 18H30

« CRÉER SA CARTOGRAPHIE RÉSEAU AVEC L'OUTIL X-MIND »

Une approche innovante et visuelle du déploiement réseau efficace. Visio-conférence Zoom

14 JANVIER À 18H30

« LA TRANSFORMATION DIGITALE : L'HUMAIN... CLÉ DE SUCCÈS »

Réflexion stratégique menée au cours d'une thèse avec HEC-LES MINES, par **Michèle Daumas**. Visio-conférence Zoom