



Patrick Negaret

Il suffisait de leur donner envie...

Libérer les énergies dans une organisation publique

Patrick Negaret, *Il suffisait de leur donner envie...*, *Libérer les énergies dans une organisation publique*, Paris, Presses des Mines, Collection Libres opinions, 2021.

© Presses des MINES - TRANSVALOR, 2021

60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France

presses@mines-paristech.fr

www.pressedesmines.com

ISBN : 978-2-35671-645-3

© Photo de couverture : Pixabay

Editing : Marie-Laure Cahier www.cahierandco.com

Cette publication a bénéficié du soutien de l'Institut Carnot M.I.N.E.S

Dépôt légal : 2021

Achévé d'imprimer en 2021 (Paris)

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Il suffisait de leur donner envie...

Libérer les énergies
dans une organisation publique

Collection Livres opinions

Dans la même collection

- Sophie Bretesché, Bénédicte Geffroy et
François De Corbière
E-bureaucratie
- Philippe Jamet
Éducation française, l'heure de vérité
- Marie Goyon, Franck Dahlem et Bernard
Guy
*ASLC 2016 - Quatrièmes ateliers sur la
contradiction*
- Yves Malier
Reconnecter la formation à l'emploi
- Jean-Eric Aubert
Cultures et systèmes d'innovation
- Philippe Le Guern
Où va la musique
- Isabelle Queval
Du souci de soi au sport augmenté
- Sophie Bretesché
Le changement au défi de la mémoire
- Eric Przyswa, Franck Guarnieri, Sébastien
Travadel, Christophe Martin, Aurélien
Portelli et Aissame Afrouss
*L'accident de Fukushima Dai Ichi: le récit du
directeur de la centrale Volume II - Seuls*
- Bernard Le Buanec,
Les OGM - Pourquoi la France n'en cultive plus
- Pierre-Antoine Chardel, Brigitte Frelat-
Kahn, Jan Spurk,
Espace public et reconstruction du politique
- Malo Carton, Samy Jazaerli,
Et la Chine s'est éveillée
- Franck Guarnieri,
*L'accident de Fukushima Dai Ichi, Le récit
du directeur de la centrale - Volume 1 -
L'anéantissement*
- Fantine Lefèvre, Bogdan Popescu,
Le Crowdfunding à la française
- Carl Djerassi,
La Science au théâtre
- Édouard Hatton, Sophie Letournel, Arthur
Stril,
Hôpital, Vers une réforme réussie
- Samia Buisine, Benoit Jourjon, Benoît
Malapert,
Les fonds souverains
- Aurélien Gay, Marc Glita,
Le système électrique européen
- Bernard Guy,
Deuxièmes ateliers sur la contradiction
- Stéphane Calpéna, Laurent Guérin, Yves Le
Yaouanq,
Les grandes entreprises et la base de la pyramide
- Henri Lagarde,
France – Allemagne
- Valérian Pham Ngoc, Gilles Tauzin,
Liberté, (in)égalités, hérédité
- Vincent Bastien, Pierre-Louis Dubourdeau,
Maxime Leclère,
La Marque France
- Lydie Evrard, Ronan Venetz,
Réussir ses projets en Russie
- Bernard Guy,
Ateliers sur la contradiction

PATRICK NEGARET

Il suffisait de leur donner envie...

Libérer les énergies
dans une organisation publique



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Formation, innovation, territoires (FIT²)

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ne trouvent pas les compétences dont elles ont besoin, tandis que de nombreux actifs cherchent en vain des entreprises où ils aimeraient travailler. Des savoir-faire disparaissent, des territoires s'étiolent, la cohésion et la prospérité de notre société sont menacées. L'organisation du travail et notre système de formation doivent impérativement s'adapter aux enjeux de la transformation numérique, de la mondialisation des chaînes de valeur, de la préservation de l'environnement et des évolutions sociétales.

C'est pourquoi le groupe Mäder, Kea & Partners, FaberNovel et La Fabrique de l'industrie ont fondé la chaire «Futurs de l'industrie et du travail: formation, innovation, territoires» (FIT²) à Mines ParisTech. Les groupes Orange, Renault et le CETIM les ont rejoints en 2020. Acteurs engagés dans la vie économique, la transformation des entreprises et des territoires au service de la prospérité de notre pays, ils veulent réfléchir aux moyens d'adapter le travail aux aspirations des collaborateurs, la formation aux besoins de compétences et l'action des entreprises aux attentes des parties prenantes.

La chaire FIT² produit, encourage et valorise des études sur les futurs possibles de l'industrie et du travail, ainsi que sur les politiques d'accompagnement de ces transformations. Elle analyse des pratiques d'innovation, de formation, d'amélioration de la qualité du travail et d'organisation de l'action collective. Elle anime des groupes de réflexion multidisciplinaires rassemblant praticiens et chercheurs, organise des événements pour mettre en débat ses propositions, sensibilise divers publics aux transformations de l'industrie et du travail.

Contact : thierry.weil@mines-paristech.fr
www.mines-paristech.fr/Recherche/Chaires-industrielles/FIT/

Les partenaires de la Chaire FIT²:



Table des matières

PRÉFACE.....	15
Chi va piano... ..	16
Apprendre à écouter.....	18
REMERCIEMENTS.....	21
INTRODUCTION	23
CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QUI DONNE ENVIE DE CHANGER LES CHOSES ?	
HISTOIRE D'UN CHEMINEMENT MANAGÉRIAL.....	25
CHAPITRE 2 - POURQUOI ON NE PEUT PLUS MANAGER COMME AVANT	33
Malaise dans les organisations	33
Le besoin de simplification et de bon sens.....	35
CHAPITRE 3 - SUR QUELS LEVIERS DE TRANSFORMATION AGIR ?	39
Sources d'inspiration	39
Les cinq leviers choisis	43
Apporter du sens.....	44
Créer de la confiance	45
Accorder de l'autonomie.....	46
Cultiver la reconnaissance.....	48
Développer la fierté d'appartenance	51
L'indispensable changement de posture des managers.....	52
Exercer différemment le pouvoir.....	52
Caractéristiques attendues des nouveaux managers.....	53
CHAPITRE 4 - LA MÉTHODE ET LES OUTILS EMPLOYÉS À LA CPAM DES	
YVELINES	55
La première partie du chemin: Progrescence, l'esprit et les outils du	
Lean	57
Les actions flash	58
La Charte des réunions	59

Le management visuel	61
Le Club des managers.....	62
La dynamique de Progrescence.....	63
La deuxième partie du chemin : l'Innovation Participative (IP).....	63
Des innovateurs partout.....	63
L'innovation participative à la CPAM des Yvelines	65
La troisième partie du chemin : le management bienveillant et exigeant..	70
CHAPITRE 5 - LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DANS LA DURÉE.....	77
Micro-projets pour maxi-résultats.....	78
Le déploiement de l'intelligence collective	79
De nouvelles pratiques en Ressources Humaines.....	81
Le recrutement.....	81
Le parcours d'intégration	81
Le télétravail	82
Les entretiens d'évaluation.....	83
Le baromètre « Qualité de vie au travail ».....	84
Le label colibri.....	86
L'allègement de la ligne hiérarchique.....	88
Autres mesures d'accompagnement	89
L'intranet collaboratif.....	89
L'aménagement des espaces	89
Les immersions.....	90
La suppression des irritants les plus visibles.....	91
La vision et les valeurs	92
CHAPITRE 6 - RÉSULTATS ET RETOUR D'EXPÉRIENCE	95
Une plateforme entièrement transformée	95
L'apport de la démarche au quotidien : un retour sous différentes formes.....	97
Absentéisme	97
Amélioration du service rendu.....	97
Satisfaction du personnel	98
Engagement dans la démarche.....	98

Reconnaissance et essaimage.....	100
La démarche à l'épreuve de la crise sanitaire.....	100
Assurer le service public coûte que coûte!.....	101
La confiance réciproque.....	102
L'autonomie: un réducteur de complexité pour s'adapter au changement.....	103
Bonnes et moins bonnes pratiques : quelques conseils.....	104
Mauvaises pratiques.....	104
Bonnes pratiques.....	105
CONCLUSION.....	107
BIBLIOGRAPHIE ET AUTRES RESSOURCES.....	111

À ma famille,

À tous mes amis fidèles,

À tous mes co-équipiers d'aventure.

Préface

Par Michel Berry
École de Paris du management

J'imagine que plus d'un Français sera surpris qu'on lui dise que la Sécurité sociale a mené une expérience exemplaire de libération des énergies de son personnel. Cette institution, si importante dans notre identité nationale, a en effet souvent l'image d'une bureaucratie impersonnelle, prélevant des cotisations et versant des indemnités selon des codes énigmatiques et rigides, et vous reprochant régulièrement de ne pas avoir renvoyé le bon papier ou de l'avoir mal rempli. Coluche disait : *«À la Sécurité sociale, tout est assuré, sauf la pendule. Ça, on ne risque pas de la voler, le personnel a les yeux constamment fixés dessus !»*, mettant ainsi en scène un personnel écrasé par les règles et démotivé.

On verra bien sûr, en lisant cet ouvrage, que cette image est éloignée de la réalité de la vie des caisses primaires d'assurance maladie, vu les multiples fonctions qu'elles doivent assurer. Elles ne font pas que gérer des prestations très codifiées, mais elles se soucient aussi de bien informer leurs ayants droits, et même de mettre en place des politiques de prévention qui peuvent être inventives.

À la Sécurité sociale, comme partout ailleurs aujourd'hui, le personnel a besoin de sens, de liberté d'initiative et, quand il se sent investi de confiance par ses chefs, il est capable d'exploits qu'on n'aurait pas crus possibles, comme en a témoigné son investissement à servir les prestations pendant la crise sanitaire du printemps 2020. C'est tout l'intérêt de l'ouvrage de Patrick Negaret que de montrer comment il a pu dégager des modalités dont on pourra s'inspirer dans les organisations publiques comme dans les entreprises privées. Comme

l'ont rappelé Thierry Weil et Anne Sophie Dubey¹, si le thème de l'entreprise libérée fait recette, la littérature la plus visible sur le sujet, prolixe sur les enjeux et les vertus de la liberté, n'a apporté qu'une attention très limitée au «comment faire», ce qui explique nombre de déconvenues. C'est pourquoi la chaire de l'École des mines «Futurs de l'industrie et du travail» a lancé un programme de recherche sur les modalités de ces transformations, et qu'elle a soutenu la parution de cet ouvrage.

CHI VA PIANO...

Patrick Negaret, arrivé en 2011 comme directeur à la Caisse Primaire d'Assurance Maladie des Yvelines, une des plus importantes de France, était convaincu depuis longtemps, par ses lectures, par ses échanges au sein des clubs APM (Association Progrès du Management) dont il est un animateur fidèle, par les expériences qu'il a menées au fil de sa carrière, que le personnel était porteur d'une énergie considérable si on savait la mobiliser. L'affaire n'était tout de même pas simple: la Caisse, qui emploie aujourd'hui 1 200 salariés répartis sur 15 localisations, était régie (et l'est toujours) par un «système de management intégré» comprenant 37 processus et 150 indicateurs, auxquels s'ajoutaient moult règles et contrôles. Cela avait de quoi décourager l'initiative et l'innovation chez le personnel.

Il restait donc à trouver les clés pour libérer cette énergie. «Il suffisait de leur en donner envie!» dit Patrick Negaret dans le titre de son ouvrage. Certes, mais on verra qu'il fallait commencer par leur donner confiance en eux-mêmes et dans la sincérité du projet de leur nouveau directeur. Il lui fallait aussi trouver les marges de manœuvre pour engager une réforme qui pouvait paraître curieuse, voire subversive, chez ses collègues directeurs et à la direction centrale.

1 Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey, *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Les Notes de La Fabrique, Paris, Presses des mines, 2020.

Il était déjà connu en interne comme un innovateur, qui avait notamment lancé en 1998 dans la Sarthe une démarche de prévention appelée «Santé Active» pour faire évoluer l'Assurance Maladie vers une Assurance Santé. La partie la plus importante des dépenses de santé repose en effet sur les affections chroniques, dont on peut limiter la progression en modifiant les comportements individuels. La démarche Santé Active a ainsi encouragé les assurés sociaux à changer de comportement par une communication ciblée et des ateliers de coaching afin d'éviter ou de limiter la survenue d'affections chroniques². Le succès rencontré par cette démarche au niveau local a amené la Caisse nationale à vouloir la généraliser, Patrick Negaret en étant nommé directeur national, en plus de sa responsabilité de directeur de la Caisse des Yvelines. Or au bout d'un certain temps, cette démarche a été brutalement interrompue. Patrick Negaret reste discret sur les raisons précises de ce changement d'orientation – cela peut se produire lors de changements de personnes à la direction générale – mais on se doute qu'il a fait savoir qu'il en était très mécontent, ce qui l'a incité à rebondir en s'engageant dans un autre projet ambitieux.

Il a donc engagé une démarche de transformation patiente, en évitant les confrontations frontales et en privilégiant des approches indirectes multiples. Aller voir ce qui se fait dans des organisations pionnières, inviter des conférenciers inspirants, expérimenter des méthodes dont on dit du bien ailleurs, comme le *lean management* adapté à l'Administration (appelée Progrescence), etc. Petit à petit, les choses bougent, de premiers succès apparaissent, le personnel prend confiance et l'ambition collective croît d'une façon qui paraît irrésistible. Le contenu et le ton d'un livre collectif appelé *L'Envol du Colibri*, témoignent de l'enthousiasme suscité par cette démarche et de la forte adhésion du personnel.

2 Cette démarche a été étudiée dans une séance du séminaire Management de l'innovation, animé par Thierry Weil au sein de l'École de Paris du management: Patrick Negaret, «Comment l'assurance maladie opère sa mutation vers l'assurance santé», juin 2012, <https://www.ecole.org/fr/seance/978-comment-l-assurance-maladie-opere-sa-mutation-vers-l-assurance-sante>

On suivra avec intérêt les étapes de cette transformation. Les principes sur lesquels elle est fondée sont maintenant relativement classiques : apporter du sens, créer de la confiance, accorder de l'autonomie, cultiver la reconnaissance, développer la fierté d'appartenance. Ils restent cependant trop généraux pour enclencher vraiment des changements importants et Patrick Negaret détaille les leviers qui ont été mobilisés pour les concrétiser : des rituels comme les actions flash, des outils comme les arbres à idées, une plateforme d'innovation participative, etc. Un des apports du livre de Patrick Negaret est que ces principes et outils sont transposables ailleurs, même s'il faut à chaque fois être attentif à la façon de les adapter au contexte singulier auquel on veut les appliquer.

Je me posais depuis plusieurs années la question de savoir pourquoi de si beaux projets de transformation, qui semblent faire consensus, s'arrêtent si souvent quand le dirigeant qui en est le porteur change. L'arrêt est parfois violent quand se manifeste un désaccord du nouveau dirigeant et/ou de ceux qui l'on nommé. Dans ce cas-là, les choses sont claires. Mais pourquoi le soufflé peut-il retomber avec un nouveau dirigeant, même quand tout le monde a envie que cela continue et que le chef dit qu'il en est d'accord ? Il y a un ressort profond qui casse, mais lequel ?

APPRENDRE À ÉCOUTER

En lisant l'ouvrage de Patrick Negaret, il m'est venu une hypothèse. Il dit page 41 « Bien souvent, le manager n'écoute pas pour comprendre mais pour *répondre* [c'est moi qui souligne]. (...) La pression permanente limite considérablement l'attention que l'on porte aux autres. Les espaces pour échanger librement et en toute sécurité se raréfient, alors même que les réunions se multiplient et durent des heures. Le management par e-mail ou le management-bunker – quand le manager se replie dans son bureau, porte close – laissent filer les opportunités de dialogue ».

Cette difficulté à écouter, cette obsession de répondre vite, ferait donc obstacle au management participatif. Cela rejoint les observations de Xavier Fauquenot, membre de la DRH de PSA, lors d'une enquête minutieuse sur la mise en place du *lean management* dans les usines³ : un obstacle au développement des démarches participatives était que les ingénieurs ou les managers étaient bien plus rapides à répondre que les ouvriers ou les chefs d'équipe, quand on mettait un problème sur la table. Ils vont vite parce qu'ils intellectualisent le sujet et sont entraînés à répondre vite, alors que ceux qui sont sur le terrain sont confrontés à des réalités qui résistent pour des causes difficiles à cerner. Dans les échanges pour poser un diagnostic, l'ingénieur ou le manager coupe fréquemment la parole à celui qui a du mal à synthétiser, qui perd alors le fil de son raisonnement, ce qui impatient le manager ou l'ingénieur. Finalement, en allant trop vite aux conclusions, les chefs inhibent la réflexion de leurs collaborateurs, qui se résignent à se soumettre aux vues de leurs supérieurs, d'autant que cette vitesse est corrélée au niveau de réussite scolaire. En effet, dans le système d'enseignement français, on valorise la capacité des élèves à répondre vite. Par exemple, dans les concours d'accès aux grandes écoles, on donne aux élèves à assimiler des contenus pléthoriques ou à résoudre des problèmes difficiles. Les problèmes proposés aux examens et aux concours sont calibrés pour que peu d'élèves puissent arriver au bout, et plus on raisonne vite, plus on va loin et mieux on est noté. Ceux qui accèdent aux écoles les mieux classées sont donc en général ceux qui vont le plus vite pour répondre à des questions compliquées.

Dans les cursus professionnels, les rapides ont plus de chances d'être repérés et de monter en grade. On est bien sûr attentif à ce qu'ils montrent une écoute envers leurs chefs, mais leur capacité d'écoute à l'égard de leurs collaborateurs est plus difficile à observer et donc à valoriser, même si les dispositifs d'évaluation à 360° peuvent corriger un peu ce biais.

3 «Vers un *lean* de proximité chez PSA», École de Paris du management, octobre 2015, <https://www.ecole.org/fr/seance/1140-vers-un-lean-de-proximite-chez-psa-peugeot-citroen>

La capacité à répondre vite devient donc une dimension essentielle du management de nos organisations. Or, pour libérer les énergies de façon participative, il faut faire admettre aux membres de l'encadrement qu'ils ne doivent pas bondir sur les réponses mais aider leurs collaborateurs à formuler les leurs, même si cela prend du temps.

Comment faire pour lutter contre cette sorte de loi de la pesanteur? Xavier Fauquenot a organisé des séances de coaching dans lesquels des responsables sont longuement entraînés à animer des groupes en suspendant leurs réponses et en favorisant l'expression des autres. Ces entraînements répétés ont à la longue favorisé l'expression des ouvriers et des chefs d'équipe. Patrick Negaret revient de même souvent dans son ouvrage sur la nécessité de former l'encadrement à l'animation des collaborateurs, et à l'exercice d'une réelle écoute. Cela prend du temps, et les vieilles habitudes peuvent revenir vite car chacun vit sur la pression de l'urgence, surtout les chefs.

Le patron doit être exemplaire sur ce point pour entraîner les autres. Je fais l'hypothèse que ces expériences de libération des énergies ne peuvent prospérer que si ceux qui en sont les porteurs emblématiques ont un sens de l'écoute reconnu par tous. Et qu'ils doivent œuvrer constamment, voire se battre, pour que le fonctionnement de leur édifice hiérarchique fondé sur l'écoute ne s'enraye pas. Il faut probablement pour cela des motivations particulières, car cela va presque à l'encontre de leur intérêt d'être vus comme de bons patrons rapides à agir, surtout s'ils sont dans des environnements traditionnels.

Ce qui m'a frappé chez Patrick Negaret, c'est justement une capacité d'écoute développée à un niveau rare chez les patrons. Il explique par ailleurs qu'à l'image de son père, il lui importe de servir une noble cause et d'œuvrer pour le mieux vivre ensemble. Ce sont ces deux dispositions d'esprit qui l'ont amené à mener avec succès une démarche qui avait plus qu'une ambition managériale, une visée humaniste.

Bibliographie et autres ressources

- Ballarin B., «La responsabilisation appliquée à Michelin» in Bourdu *et al.* (dir.), *Le Travail en mouvement*, Presses des Mines, 2019, p. 126 ss.
- Collignon C., *Le Chemin de la confiance. Chronique d'une entreprise sur la voie de la libération*, autoédité par IMATech.
- Devèze E., Croati R., *Neuro-boostez vos équipes. Tirez profit des neurosciences au travail*, EMS, 2017.
- Duhigg C., *Le Pouvoir des habitudes. Changer un rien pour tout changer*, Flammarion, 2016.
- Edmondson A., *The Fearless Organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*, Wiley, 2019.
- Fradin J. *et al.*, *L'Intelligence du stress. Mieux vivre avec les neurosciences*, Eyrolles, 2011.
- Gérard A., *Le Patron qui ne voulait plus être chef*, Flammarion, 2017.
- Getz I., Carney B., *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, 2016.
- Godet M., *Bonnes nouvelles des conspirateurs du futur*, Odile Jacob, 2011.
- Laloux F. avec Appert E. (ill.), *Reinventing Organizations – Illustrée*, Diateino, 2019.
- Marquet D., *Turn The Ship Around: A True Story of Building Leaders by Breaking the Rules*, Penguin, 2015.
- Massonnier K., *Sur la piste Indigène. Voyage initiatique à la rencontre des peuples Premiers*, auto-édité, 2016.
- Nayar V., *Les Employés d'abord, les clients ensuite. Comment renverser les règles du management*, Diateino, 2011.
- Nivet B., «Malaise dans le management» in Bourdu *et al.*, *Le Travail en mouvement*, Presses des Mines, 2019, p. 160 ss.
- Pink D., *La Vérité sur ce qui nous motive*, Flammarion, 2016.
- Richer M., «Managers, construisez votre dream team: l'expérience de Google», blog Management&RSE, 25 février 2020.
- Rodet P., et Desjacques. Y., *Le management bienveillant*, Eyrolles, 2017.

Dans la même collection - suite

Frédéric Baudouin, David Parlongue,
La Faim dans le monde

Julie Dubois, François Rousseau,
Fascinantes nanotechnologies

Benjamin Huteau, Jean-Yves Larraufie,
Le Modèle suédois, un malentendu ?

Aurélié Bray, Soraya Thabet,
*Les phénomènes migratoires, un défi pour la
France ?*

Thomas Houdré, Mathias Lelièvre,
Délocalisations - Acte II

Sébastien Dessillons, Thomas Maurisse,
Les Nouveaux conquérants

Philippe Thauré,
Pechiney?... Vendu!

Benjamin Frémaux, Clémentine Marcovici,
Stratégies d'entreprise

Olivier David, Adeline Fabre,
Les Économies d'énergie dans l'habitat existant

Emmanuel Farhi, Nicolas Lambert,
*Les Entreprises face à la politique européenne de la
concurrence*

Mourad Haddad et Arnaud Tomasi,
Le Haut Débit

Comment libérer les énergies dans une organisation publique hiérarchique et traditionnelle ? À travers la transformation de la CPAM des Yvelines (1200 salariés sur 15 sites) racontée de l'intérieur par celui qui l'a conduite, c'est une véritable leçon de mise en mouvement des organisations qui nous est donnée.

Soucieux que le personnel gagne en efficacité tout autant qu'en plaisir au travail, l'auteur a engagé un vaste chantier de libération des énergies avec comme ligne directrice l'autonomisation, la confiance ou encore la reconnaissance. Loin d'appliquer des dogmes managériaux, tels ceux de l'entreprise libérée, il prône une démarche de bon sens, pragmatique, partant du terrain et accordant le droit à l'erreur. Et les résultats sont là : diminution de l'absentéisme et du turnover, amélioration du service rendu aux assurés...

Pour cette transformation managériale, la CPAM a obtenu plusieurs récompenses : nomination aux Espoirs du Management, Trophée Or de l'Innovation Participative transformation managériale, Prix de l'Excellence Opérationnelle – remis par le MEDEF & l'AFQP (Association France Qualité Performance), Prix du Manager Public 2018 – Catégorie Confiance.



Après ses études à l'École Nationale Supérieure de Sécurité sociale (EN3S) en 1974, Patrick Negaret a démarré sa carrière professionnelle comme manager en région parisienne avant d'exercer la fonction de Directeur d'organisme d'Assurance Maladie. Depuis 1983, il a successivement dirigé la CPAM des Landes, de Bayonne, de la Sarthe et en enfin des Yvelines entre 2011 et 2020.

Ce livre a bénéficié du soutien de la Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris PSL et de l'École de Paris du Management

