

CONFIANCE ET ENTREPRISE
LIBÉRÉE :
COMMENT REPENSER
LE CADRAGE
ORGANISATIONNEL
DES COMPORTEMENTS ET
DES INTERACTIONS ?

Workshop en ligne
février 2021
Université Paris-Dauphine-PSL

Animé par Laurent Karsenty | Docteur en ergonomie, chercheur associé au Centre de Recherche sur le Travail et le Développement du CNAM

Avec les interventions d'Anne-Claire Chêne | Docteure en sciences de gestion de l'Université Paris-Est & Brigitte Nivet | Enseignante chercheuse en sciences de gestion au Groupe ESC Clermont et rattachée au Laboratoire clermontois CleRMa

Et le témoignage d'Isaac Getz | Conférencier et professeur à l'ESCP Business School

Dans leur ouvrage *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, les auteurs mettent en avant le principe de toute entreprise libérée : redescendre la décision au plus près de l'action. Or cette décentralisation d'une partie du pouvoir de décision jusqu'aux opérationnels suppose de faire confiance.

De fait, la confiance est au cœur de l'entreprise libérée. En outre, il est intéressant de noter qu'elle est accordée a priori et à tous les salariés. Dans certaines entreprises, elle est même érigée comme un principe ou une valeur – jusqu'à devenir, parfois, une prescription.

¹ L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Octares éditions, 2019

Sommaire

Présentation de deux études de cas.....	6
L'exemple d'Anéo.....	6
L'exemple du pecheur.com.....	6
Assurer la coordination dans une entreprise libérée : principes organisationnels.....	
L'exemple d'Anéo.....	6
L'exemple du pecheur.com.....	7
L'entreprise libérée comme philosophie.....	8
Apports et limites.....	8
Aneo : atouts et difficultés d'une absence de cadre.....	9
Pecheur.com : quand il existe un cadre.....	9

Résumé

Jamais les entreprises n'ont autant eu besoin de s'adapter et d'évoluer en continu que depuis ces dernières années. Ce besoin les engage à repenser leurs modes d'organisation et de management pour trouver comment réduire les rigidités organisationnelles, les lourdeurs bureaucratiques et les résistances individuelles et collectives qui entravent le changement. Ceci explique, en partie au moins, l'enthousiasme suscité aujourd'hui par le courant des entreprises libérées qui promet une plus grande agilité des organisations grâce à une forte cohésion sociale autour d'une vision et de valeurs, une responsabilisation accrue des équipes opérationnelles et une meilleure prise en compte de la parole et des initiatives de chacun.

Si la Chaire Confiance et Management se devait d'étudier ce courant et ses implications, c'est parce qu'il érige la confiance en principe. Appliquer un principe de confiance à la définition ou la transformation d'une organisation conduit à repenser, de façon plus ou moins radicale, le cadrage organisationnel des comportements et des interactions. C'est ainsi que, généralement, les dirigeants qui s'engagent dans cette voie décident de redéfinir la structuration des rôles et responsabilités dans leur entreprise ainsi que tous les processus de « command and control » pour que se développent la responsabilité et l'autonomie à tous les niveaux. Toutefois, le courant des entreprises libérées n'impose pas de modèle organisationnel auquel il faudrait aboutir : il compte essentiellement sur l'intelligence collective pour qu'émerge, dans chaque entreprise, l'organisation qui conviendra le mieux à son histoire, son environnement, son activité et son personnel.

La question qui se pose est de savoir si la confiance accordée de prime abord suffit pour que l'intelligence collective se développe, réponde aux besoins de fonctionnement d'une entreprise dans son ensemble et soit source de performance et de bien-être de manière durable.

Pour réfléchir à cette question, le workshop donnera l'occasion de confronter deux cas d'entreprise. Le premier porte sur une PME de conseil et services informatiques

(env. 200 salariés) dont les dirigeants ont voulu faire table-rase de l'organisation existante sans la remplacer par un autre cadre organisationnel défini. L'autre cas porte sur une PME issue du secteur du e-commerce (env. 50 salariés) qui, dans sa volonté de transformer son organisation, a créé une nouvelle forme de structuration des rapports sociaux s'appuyant sur l'animation de différentes commissions multipartites et la mise en place de processus de décision démocratiques.

Pour la présentation des études de cas, 3 étapes sont prévues :

Présentation de chaque entreprise + comment elle en est venue à s'inscrire dans le courant des entreprises libérées (prévoir de préciser si les dirigeants avaient un discours ou non sur la confiance en prenant cette direction)

Décrire le cadre organisationnel prévu dans ces entreprises pour réguler les fonctionnements collectifs et les prises de décisions

Faire état de l'impact de ce cadre organisationnel tel que vous l'avez analysé, en insistant notamment sur l'efficacité des processus collectifs, la satisfaction ou le bien-être au travail et, si vous avez des éléments sur cette question, la confiance entre collègues et/ou dans le management et/ou dans l'organisation.

Présentation de deux études de cas

Aneo, agence de conseil en transformation digitale

Anne-Claire Chêne

Créé en 2002, Aneo est un cabinet de conseil et de services informatiques dont l'un des fondateurs est actuellement président. D'abord peu hiérarchisé et transverse, le mode de management s'est progressivement structuré de façon plus classique, d'abord en trois pôles puis en neuf unités opérationnelles réparties en trois secteurs selon une organisation matricielle.

Au milieu des années 2010, le dirigeant a fait le constat que la grande autonomie des entités opérationnelles se traduisait aussi par un fonctionnement très cloisonné au détriment de la créativité, que les collaborateurs et les clients n'étaient pas satisfaits et que la croissance commençait à ralentir, après une dynamique de croissance ininterrompue depuis la création. Dans la suite de différents ouvrages et colloques sur l'entreprise libérée, plusieurs séminaires internes ont été organisés pour sensibiliser le codir et l'ensemble des salariés au sujet et réfléchir à la réorganisation de l'entreprise. In fine, le codir élargi a voté en faveur d'une transformation radicale. Pour autant, au démarrage, la confiance n'a pas été pensée comme un principe d'organisation.

Pecheur.com

Brigitte Nivet

En 2000, deux beaux-frères passionnés de pêche créent le site communautaire d'échanges de bonnes idées et d'informations pecheur.com. En 2002, face au succès grandissant du site, ils fondent une place de marché inspirée du modèle d'Amazon et commencent à recruter de nouvelles compétences – graphistes, logisticiens, etc. En 2004, une première levée de fonds est effectuée auprès d'une banque et les créateurs, toujours majoritaires, constituent une SAS et poursuivi les recrutements. En 2006, des problèmes de trésorerie nécessitent une nouvelle levée de fonds, puis l'entreprise continue à croître, profitant de l'essor d'internet et du e-commerce. Puis, en 2010, les actionnaires majoritaires décident de vendre une part significative de leurs actions au groupe Decathlon, qui impose alors son projet industriel – notamment l'internationalisation – et sa vision du management, visant à permettre aux « petits chefs du passé » de devenir des animateurs et des coaches facilitant l'action collective.

À l'occasion du départ d'un des deux fondateurs, en 2012, un directeur général est nommé en interne. quelques années plus tard, l'entreprise connaît des difficultés financières liées au projet trop ambitieux

d'internationalisation. Qui plus est, la croissance rapide des effectifs, lesquels sont passés de 22 en 2009 à une cinquantaine en 2015, l'a conduite à se structurer par grandes fonctions, qui constituent autant de silos sans aucune transversalité. Des désaccords de vision et de gestion des collaborateurs naissent alors entre le directeur général et le président, lequel entame en 2016, avec l'actionnaire principal, des négociations pour partir. L'actionnaire principal émet alors le souhait de vendre l'entreprise, et confie au directeur général le mandat d'une reprise en deux ans. Ce dernier en profite pour accélérer la transformation.

En juin 2017, l'entreprise est rachetée par un nouvel actionnaire à 100 % du capital, très favorable à la transformation engagée. À l'instar du dirigeant d'Aneo, celui de pecheur.com s'est largement inspiré, dès 2015, d'ouvrages sur l'entreprise libérée, mais aussi d'ouvrages de philosophie. Très attaché à la liberté individuelle, il a toujours tenu un discours de franchise vis-à-vis de ses collaborateurs, y compris lorsque la situation était difficile, sans jamais perdre la foi que l'entreprise s'en sortirait en dépit de sa vulnérabilité. Aussi tente-t-il d'entretenir ou de réhabiliter la confiance, sans en faire un slogan mais en la faisant émerger des actes, de la transparence et du dialogue.

Laurent Karsenty

En somme, dans ces deux entreprises, la confiance n'était pas conceptualisée au préalable ou pensée comme un principe premier.

Assurer la coordination dans une entreprise libérée : principes organisationnels

L'exemple d'Aneo

Anne-Claire Chêne

Une charte interne a été diffusée au sein d'Aneo en novembre 2016, soit deux ans après la libération de l'entreprise. Ce document fait reposer le fonctionnement de l'entreprise sur un socle de confiance, de responsabilisation et d'autonomie. Pour autant, au-delà de cette mention, la notion de confiance n'était jamais mobilisée : elle était une évidence. Mais, de facto, l'organisation fonctionnait sur cette base.

En 2014, pour acter la transformation, il a été décidé de supprimer ce qui ne convenait pas, puis de combler les éventuels manques constatés au fur et à mesure. Pour envoyer un signal fort, les premières actions ont concerné l'autovalidation des congés et des imputations, ainsi que le raccourcissement du circuit de validation des notes de

frais. En revanche, il n'y a pas eu de conduite du changement à proprement parler.

- Transversalité

Toutes les structures organisationnelles – business units et comptes de résultat associés – ont été supprimées dès 2015 pour casser les silos et favoriser la transversalité. La volonté était alors de fonctionner en cercles, en s'inspirant de l'holocratie mais sans structuration particulière : les cercles étaient complètement ouverts, reconfigurables et autorégulés. Certains étaient associés à des offres commerciales, d'autres à des savoir-faire, etc. Tout un chacun pouvait créer des cercles et en rejoindre autant qu'il le souhaitait, sans autorisation préalable. Au-delà du mode d'organisation, cette transversalité a permis de faire émerger de nouvelles offres pour les clients.

- Suppression de la hiérarchie

La suppression des business units a entraîné celle des managers directs. Seuls sont restés les associés. Pour accompagner les salariés, des programmes de mentoring ont été élaborés – d'abord optionnels, puis obligatoires mais dans une forme dans un premier temps.

Le président fondateur étant alors actionnaire à 64 %, son avis était prépondérant au moment de trancher certaines décisions. Pour autant, une large place était le plus souvent laissée à l'autonomie.

- Suppression des indicateurs

Les outils de pilotage – de l'organisation, de l'activité et de la transformation –, indicateurs et autres business plans ont été supprimés au profit d'un système d'information interne dont l'objectif n'était pas de partager les résultats mais de favoriser les échanges, notamment au travers de groupes de travail. En outre, un plan individuel de charge a été construit non pas pour s'appuyer sur le passé mais pour anticiper l'activité, avec des ajustements au fil de l'eau. L'objectif étant de servir l'activité et non des indicateurs.

La plupart des processus ont été abolis également, y compris les processus informels qui existaient au sein des business units. L'intelligence collective est devenue le maître mot.

Enfin, l'affirmation des valeurs n'a pas été envisagée comme un levier d'organisation.

Au total, ce fonctionnement reflète la croyance dans les bonnes intentions et la compétence, mais aussi une acceptation très élevée de l'incertitude – qui ne se retrouve pas dans toutes les entreprises libérées, dont certaines finissent par instaurer du contrôle par les pairs ou socio-idéologique après avoir pratiqué une politique de la terre brûlée.

Laurent Karsenty

C'est, en effet, l'une des interprétations organisationnelles de l'entreprise libérée : on considère que les salariés sont suffisamment intelligents pour trouver par eux-mêmes les bons fonctionnements, sans besoin de cadre. Il en existe d'autres, à partir des mêmes principes de départ. Chez Pecheur.com, par exemple, le cadre initialement existant a été supprimé, mais remplacé par un autre.

L'exemple de Pecheur.com

Brigitte Nivet

Chez pecheur.com, plusieurs facteurs convergents étaient réunis en 2017 : l'adhésion du nouvel actionnaire principal à la transformation et à une aspiration profonde à la liberté individuelle au sein d'un collectif qui fait la force de l'organisation.

- Modèle de leadership

Le dirigeant, qui avait effectué une grande partie de sa carrière dans une grande entreprise industrielle, souhaitait que l'organisation ne soit pas trop hiérarchisée. Aussi a-t-il décidé de réduire les niveaux hiérarchiques, de réorganiser les grandes fonctions par métiers et de remplacer les managers par des leaders élus – et révocables – par les équipes.

- Transversalité et agilité

La transversalité et la fluidité sont devenus les maîtres mots, pour favoriser les échanges entre les différents métiers. Un système d'entraide systématique a également été mis en place entre la logistique et les bureaux, lequel a renforcé la cohésion et la découverte mutuelle.

L'agilité étant un fondement clé pour cette entreprise d'e-commerce, des formations aux outils collaboratifs et à la communication ont été développées. Les salariés sont également invités à présenter des projets d'innovation et à proposer des idées nouvelles.

- Partage de la valeur créée

La politique de rémunération a été entièrement refondée, pour assurer une répartition équitable de la valeur créée. C'est sans doute ce sujet qui différencie véritablement pecheur.com d'autres entreprises libérées. Les nouvelles règles ont été co-construites, dans le cadre d'une commission plurielles réunie deux heures tous les 15 jours durant six mois. Une fois abouties, les propositions étaient soumises à référendum. Ce fonctionnement a perduré, puisque chaque année, une commission se réunit durant six mois pour aborder deux ou trois thèmes et produire une nouvelle pratique RH

soumise au vote des salariés. De fait, chacun se sent responsabilisé. Dans certains cas, les commissions sont ouvertes à des personnalités extérieures, pour éviter l'entre-soi.

Les notions d'apprentissage et de recherche du compromis ont toute leur importance également, dans cette démarche. Elles sont désormais profondément ancrées dans l'organisation.

- Transparence

Le dirigeant considère que la transparence et la confiance sont associées à la diffusion de l'information – y compris les données économiques –, laquelle doit être traduite au plus près des attentes et des besoins des collaborateurs. En effet, la capacité d'agir repose sur l'information.

L'entreprise libérée comme philosophie

Issac Getz

L'entreprise libérée n'est pas un modèle, mais une philosophie dont l'un des fondements est la confiance dans l'homme et dans sa volonté de donner le meilleur de lui-même.

Chaque entreprise articule les principes de cette philosophie d'une façon qui lui est propre, en fonction de contexte et sa culture, ce qui explique la diversité des modes organisationnels qui en découlent. Pour autant, même si chaque mode organisation est unique, il est légitime que les entreprises soient tentées de raisonner en termes de modèle – et pour cause, elles sont héritières de Taylor ! Et ce, à tel point qu'au milieu des années 2010, il est apparu indispensable de certifier l'entreprise libérée. Cette tentation se comprend, mais il n'existe pas de modèle type et il ne suffit pas de cocher les cases pour être une entreprise libérée, d'autant que ces organisations sont nécessairement évolutives dans le temps quand un processus de transformation est à l'œuvre pour passer d'un fonctionnement traditionnel reposant sur la subordination et le contrôle à une organisation fondée sur la confiance et l'autocontrôle.

- Confiance

En France, moins contrôler ne va pas de soi. L'adage selon lequel « la confiance n'exclut pas le contrôle » reste très ancré. En tout état de cause, dans les entreprises dont l'organisation repose sur la confiance, les structures et les procédures s'estompent nécessairement. Le principal sujet reste celui de la conduite, très délicate et complexe, de la transformation.

L'un des indicateurs d'une entreprise libérée pourrait être le constat que cette philosophie s'applique à la majorité des salariés au travers de la confiance, de la liberté d'initiative et de la responsabilisation. De fait, les

comportements témoignent d'une culture partagée. L'entreprise se transforme nécessairement dans le temps : le chemin est souvent escarpé et doit parfois être rebroussé, pour bifurquer sur un autre. Certaines entreprises reconnaissent même qu'à chaque recrutement, le mode de fonctionnement souffre. En effet, assimiler les relations sociales et l'organisation prend du temps. Mais le mode de fonctionnement évolue également, grâce à ce regard neuf.

- Leadership

La notion d'entreprise libérée va de pair avec celle de leadership. Pour un chercheur en organisation, il est indispensable de comprendre les motivations du dirigeant qui a initié une démarche de libération de son entreprise. Cela impose de s'interroger sur ses convictions, mais aussi de savoir s'il a effectué un travail sur lui-même. Il s'agit également d'observer la façon dont il a impliqué ses collaborateurs sur la base du volontariat pour établir un mode de fonctionnement différent et évolutif. Qui plus est, le dialogue avec les actionnaires et la préparation de la relève sont également des sujets très importants. S'il faut un Le Nôtre pour concevoir le jardin, d'autres jardiniers sont indispensables pour l'entretenir.

Transformation, évolution dans le temps, rôle de chacun... : l'entreprise libérée n'est jamais mécanique. Elle est organique.

Laurent Karsenty

Le fait que l'entreprise libérée soit une philosophie et pas un modèle explique la grande panoplie des interprétations de la libération. Pour autant, des caractéristiques récurrentes ressortent de la majorité des cas, comme la suppression des niveaux hiérarchiques, le fonctionnement en groupe et la liberté d'initiative.

Apports et limites

Laurent Karsenty

Les écrits qui s'intéressent aux dirigeants libérateurs font souvent ressortir les seuls points positifs, à commencer par la sur-performance. Qu'en est-il en interne ? Quid du bien-être et de la qualité de vie au travail, de la qualité du fonctionnement, de l'efficacité collective ou encore de la rétention des salariés ? La confiance se diffuse-t-elle dans toutes les strates ? Est-elle maintenue dans la durée ?

Aneo : atouts et difficultés d'une absence de cadre

Anne-Claire Chêne

La confiance est une suspension de l'incertitude, qui permet d'entretenir des attentes positives. C'est donc une action qui s'appuie sur de bonnes raisons – par opposition à la foi, la naïveté ou l'aveuglement –, mais ne se limite pas à elles au risque de devenir du calcul et de la prédiction.

Une organisation fondée sur la confiance crée un environnement stimulant, caractérisé par l'autonomie et la capacité de prise d'initiative. Chez Aneo, tous les salariés en attestent, quelle que soit leur place dans l'organisation. En outre, la confiance accordée par l'organisation donne envie de faire soi-même confiance à l'entreprise et à ses collègues, dans un premier temps toutefois. Elle libère aussi la créativité et la transversalité. Pour autant, contrairement aux attentes, le turnover ne s'est pas réduit et le chiffre d'affaires n'a pas augmenté. Quoi qu'il en soit, le fait que le chiffre d'affaires se soit maintenu en l'absence de tout outil de gestion est à souligner.

- Autonomie et prise d'initiative
- Créativité
- Transversalité

Cela étant, la confiance porte en elle des effets ambivalents, qui expliquent notamment que l'envie d'accorder à son tour sa confiance à l'organisation ne dure pas toujours dans le temps. Ainsi, croire dans les bonnes intentions et les compétences et accepter l'incertitude est à la fois source de confiance et d'érosion de cette dernière.

Ainsi, croire dans les compétences favorise la prise d'initiatives, au-delà de sa fonction. Mais cela entraîne aussi un glissement de « un salarié peut tout faire » à « un salarié doit tout faire » – ce qui peut poser, à terme, un risque d'hyper-responsabilisation des individus et de la responsabilité de l'organisation. Cela peut aussi conduire à l'incompétence, individuelle voire organisationnelle. Qui plus est, les salariés peuvent se sentir livrés à eux-mêmes. Certes, ils trouvent du soutien s'ils en demandent, mais cet accompagnement n'est pas spontané. Par ailleurs, croire dans les bonnes intentions peut favoriser un amalgame entre vouloir et pouvoir. En outre, les bonnes intentions n'excluent pas la divergence d'intérêts. Des comportements déviants peuvent également se faire jour, et perdurer tant qu'on leur accorde le bénéfice du doute.

Sur le plan des émotions, un fonctionnement qui valorise la confiance, l'autonomie et les bonnes intentions est satisfaisant. Il induit, de fait, un biais de « positivité » et ne permet pas vraiment de ne pas être d'accord ou de ne pas se sentir bien.

Croire en l'incertitude peut aussi constituer un frein à la décision, par manque d'orientation et de repères. De la même façon, le « test and learn » peut laisser la place au « test and test and test and test ». En outre, se coordonner par ajustement mutuel peut s'avérer très chronophage. Cela exacerbe aussi les émotions.

- Hyper-responsabilisation
- Sentiment d'être livré à soi-même
- Risque d'incompétence individuelle et organisationnelle
- Manque de recadrage et d'articulation entre l'individuel et le collectif
- Difficultés à exprimer des émotions négatives
- Manque de régulation
- Risque de « test and test and test and test »
- Absence de routine et de process

En somme, les entreprises libérées sont des environnements stimulants et inspirants, dans lesquels les individus peinent toutefois à rester car ils finissent par s'épuiser. Tel a été le cas chez Aneo, où toute la difficulté a consisté à réguler sans fixer de cadre. Une réflexion est en cours en la matière.

Laurent Karsenty

Une confiance naïve ou aveugle peut engendrer des difficultés pour certains salariés et générer du turnover. C'est aussi une question de personnalité : certains individus se retrouvent pleinement dans ce modèle.

Anne-Claire Chêne

En effet, une même pratique est parfois vécue très différemment d'un salarié à l'autre. Il existe aussi différentes façons de faire confiance, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel.

Pecheur.com : quand il existe un cadre

Brigitte Nivet

Le dirigeant de Pecheur.com fait du maintien de l'exigence un processus qu'il convient d'évaluer en continu. Et en ce qui le concerne, cette exigence se traduit en exemplarité. Les salariés se sont progressivement appropriés les différentes manières de participer, co-construire et donner leur avis et de façon générale, un fort enthousiasme est observé. Cette organisation est très apprenante et permet à chacun de toujours se renouveler. Le « tableau des fiertés » est très apprécié également, comme illustration de la prise en compte de l'autre.

Par ailleurs, plus que l'incertitude, le dirigeant met en avant la vulnérabilité qui pourra être surpassée collectivement – ce qui impose de bien se comporter les uns avec les autres. La taille de l'effectif, qui compte une cinquantaine de salariés, le permet.

- Enthousiasme
- Apprentissage
- Renouvellement
- Prise en compte de l'autre
- Coopération

Pour autant, le niveau d'exigence attendu produit parfois des effets délétères. Certains salariés déplorent notamment la pression qui pèse sur eux – ne serait-ce que le fait que l'évaluation est collective et que les leaders sont révocables. Même si un leader révoqué est accompagné, ce processus peut générer des émotions très fortes. Par ailleurs, la forte énergie dépensée pour les très nombreux projets et la génération continue d'idées donne parfois un sentiment d'essoufflement.

- Pression
- Émotions négatives
- Risque d'essoufflement

Quoi qu'il en soit, le turnover est très faible. En outre, le fait que l'entreprise se porte très bien économiquement renforce l'engagement des salariés. La redistribution de la valeur est aussi un fort levier de motivation. Mais tout repose sur le dirigeant, sa volonté et sa philosophie.

Laurent Karsenty

Ce cas contraste fortement avec l'exemple d'Aneo, et montre à nouveau que deux organisations fondées sur des principes assez proches peuvent fonctionner très différemment. Si l'absence totale de cadre peut être perçue comme une grande liberté et très attrayante, elle peut aussi produire pour certaines personnes, avec le temps, des effets négatifs. Ainsi, sans revenir à l'entreprise classique très hiérarchisée, de nouveaux modes d'organisation plus cadrés peuvent susciter l'enthousiasme des salariés dans la durée.

En somme, la satisfaction individuelle et de l'efficacité collective ne viennent pas de l'absence de règle, mais d'autres règles, par exemple co-construites et qui favorisent le compromis. La confiance se produit dans les actes et se consolide dans les actions.

Issac Getz

Au-delà de l'organisation elle-même, la notion de chemin a toute son importance pour passer de la hiérarchie et du contrôle à la co-construction d'un environnement guidé par une vision et des valeurs.

Dans nombre d'entreprises, le concept de liberté est souvent appréhendé comme « je fais ce que je veux », donc confondu avec l'anarchie. Cette mauvaise

compréhension du concept de liberté est peut-être l'héritage d'une longue infantilisation. Sans doute faudrait-il privilégier la définition de John Acton, historien et philosophie britannique du 19^e siècle : la liberté n'est pas le pouvoir de faire ce que je veux, mais le droit de faire ce qu'il faut.

Dauphine | PSL

**CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT**

Fondation partenariale Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75016 Paris
Tél. : 01 44 05 48 66
secretariat@fondation-dauphine.fr
steve.serafino@dauphine.psl.eu

