

*Toulouse,
Le lundi 11 septembre 2017*

Quelle vision intergénérationnelle de l'Entreprise ?



Paul Rivoal

Sujets abordés

1. Les générations et leurs caractéristiques,
2. Les représentations contrastées du travail et de l'entreprise,
3. Les pratiques requises pour gérer chaque génération,
4. Les pratiques requises pour bien vivre/utiliser l'intergénérationnel,
5. Les recommandations pour les responsables.

Les références

- Institut Montaigne,
- Colloque Financi'Elles,
- Enquêtes Opinion Way pour AGEFA PME (CGPME) de 2014 à 2016,
- IBM : The Changing Workforce, Urgent Challenge and Strategies,
- Etude de la Direccte 95 sur la gestion intergénérationnelle,
- « Generation X : Tales for an accelerated culture » Douglas Coupland
- ...

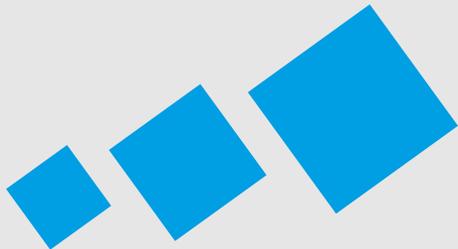
N.B.: *ce document est donc bien une synthèse structurée des informations figurant dans ces références*



**Quelle vision
intergénérationnelle
de l'Entreprise ?**

1

Les générations et leurs caractéristiques



Définitions

	Anciens, Vétérans	BabyBoomers BB	Génération X	Génération Y	Génération Z	Génération Alpha
Naissance	< 1945	1945 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1995	1995 - 2010	> 2010
% Population Active	ε	34	36	29	ε	0

Remarques générales :

- La population française s'accroît, mais moins vite qu'avant : 1975, en milliers : 796 (naissances) – 560 (décès) = + 236 + 39 (solde migratoire); 2015 = 800 – 600 = + 200 + 47,
- Accélération démographique : renouvellement de 33% entre 2010 et 2020, pas d'équivalent depuis la dernière guerre mondiale.
- Comparaison France / autres pays d'Europe : la population rajeunit (comme Royaume Uni, Irlande, Pays Scandinaves) alors que la population d'autres pays majeurs vieillit (Allemagne, Italie, Espagne, Europe de l'Est). Mais l'Allemagne par exemple avait jusqu'à présent un ratio Jeunes/Âgés bien meilleur qu'en France,
- Depuis 1992, le solde migratoire contribue davantage à la croissance démographique totale de l'UE que le solde naturel,

Apport de notre sociologue → Les générations se différencient aussi par la dissonance entre les manières de transmettre les modes de reproduction (de pensée, de positionnement sociétal, ...).

La génération Z se caractérise particulièrement par cette volonté de se démarquer des générations précédentes, de pouvoir refaire le monde sans référence au passé, avec une forte tendance à s'extraire d'un modèle collectif allant jusqu'à une représentation de pouvoir être individuel où l'on pourrait se construire Seul (grâce par exemple à Internet).

Contextes

	BabyBoomers BB	Génération X	Génération Y	Génération Z
Naissance	1945 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1995	1995 - 2010
% Population Active	34	36	29	ε
Jeunesse	Insouciance, Fond de contestation	Désillusions, Fond de crise	Ralentissement économique, Euphorie de la révolution technologique	Changement continu Zapping
Contexte socio- économique	Démographie, Croissance des 30 glorieuses, Programmes sociaux, Ambition collective.	Chocs pétroliers, Essor nouvelles technologies, Risques écologiques, Sida.	Incertitudes, Internet, Mondialisation, Réduction temps de travail.	Accélération changement, Instabilité caractérisée, Famille mono parentale, Entreprenariat.

Marqueurs

	BabyBoomers BB	Génération X	Génération Y	Génération Z
Naissance	1945 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1995	1995 - 2010
% Population Active	34	36	29	ε
Produit Symbole	Voiture, TV, Canapé	Ordinateur	SmartPhone	Objets connectés
Média de communication	Courrier	Téléphone	Mails, Sms	Réseaux sociaux, Messageries instantanées
Goût pour la nouveauté technologique	Désengagé	Migrants vers le numérique	Nés avec le numérique	Dépendants du numérique
Aspirations	Sécurité de l'emploi	Equilibre Vie privée / Vie professionnelle	Liberté et Sécurité	Liberté et Usages

Caractéristiques

	Baby Boomers BB	Génération X	Génération Y	Génération Z
Naissance	1945 - 1964	1965 - 1980	1981 - 1995	1995 - 2010
% Population Active	34	36	29	ε
Rapport au temps	20 ans	Décennie	Année	Heure
Comportement / règles	Les défier	Les changer	Les créer	Les personnaliser
Style de communication	Réservé	En étoile	Collaboratif	(Face to face)
Résolution de problèmes	Horizontale	Indépendante	Collaborative	Entrepreneuriale
Perception de la nouveauté / du changement	Grande prudence	Possibilité	Amélioration	Attendu(e)

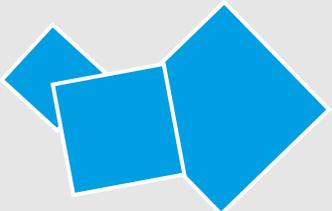
Des évolutions ...

- De la propriété à l'usage,
- Des études de plus en plus longues, des professionnels plus diplômés,
- De l'identification à un groupe, à la recherche du partage tout azimut,

Apport de notre sociologue → Une tendance des nouvelles générations (Y et surtout Z) à ne pas se reconnaître de caractères communs (social, historique, familial – l'éclatement des modèles familiaux contribue à l'hétérogénéité), donc à ne pas percevoir de groupe générationnel, à ne pas reconnaître une identification, une appartenance à un groupe (glorification de l'individualité) ; avec un sentiment de ne pas avoir à se déterminer ou même à décider très vite. Si bien qu'une certaine illusion d'une jeunesse qui pourrait se prolonger dans l'indétermination et l'indécision est fréquente et que, de fait, la jeunesse s'allonge (jusque facilement 30 ans) ... En France, car dans les autres pays on assiste au contraire à une responsabilisation et à une mise en autonomie beaucoup plus rapide des générations nouvelles (la question se pose d'un modèle promu par le système scolaire français ...).

L'image du travail et de l'entreprise

1. Les générations et leurs caractéristiques,
2. Les représentations contrastées du travail et de l'entreprise,



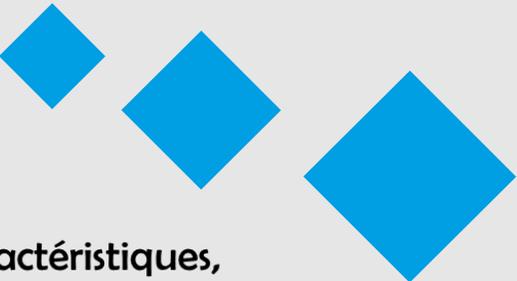
Le rapport au travail

	Les plus anciens	Les plus jeunes
Le travail	L'essentiel de la vie en attendant la retraite.	Seulement une part de la vie, Un moyen pour une meilleure vie privée.
Le principal intérêt du travail	La rémunération.	L'épanouissement.
L'objectif individuel au travail	La carrière, à tracer, vers l'expertise.	Des expériences diverses à cumuler.
Quelle recherche au travail ?	La maîtrise du contenu, Stabilité / Confort / Pérennité, Sécurité.	Le Sens, Mobilité à court terme, Créativité, Innovation.
Les valeurs professionnelles	La performance, Le sens du devoir, de la responsabilité, La persévérance, le courage.	Respect, Autonomie, Honnêteté.
Pourquoi s'engager personnellement ?	Pour une qualité de produit, Une image de marque.	Pour un manager qui incarne des valeurs.
Les contraintes	L'effort et la rigueur, L'autorité, la hiérarchie.	La précarité, Le risque.
Prise de recul	Programmée, au mois ou seulement à l'année.	Constante et fréquente, sur demande.
Style de management	Unilatéral, plutôt en posture de formateur.	Plutôt en partenariat.
Prise de décision	Informe l'équipe.	Persuade pour obtenir une décision d'équipe.
La formation continue	Modérée mais nécessaire pour rester dans l'entreprise.	Continue et essentielle pour l'employabilité.
Style d'apprentissage professionnel	Guidé et plutôt indépendant.	En réseau collaboratif et basé sur les technologies.

La vision de l'entreprise

	Les plus anciens	Les plus jeunes
L'objet de l'entreprise	Un produit.	Un service.
Le positionnement de l'entreprise	Une unité à la conquête du monde.	Un maillon dans un réseau complexe.
Les valeurs de l'entreprise	Sérieux, Ponctualité (OTD), Rigueur.	Innovation, Respect, Rentabilité.
L'intérêt de l'entreprise	Une rémunération.	Un ensemble de possibles personnels.
Une entreprise attractive	Par sa position dominante.	Par la QVT qu'elle permet.
L'engagement pour l'entreprise	Principal.	Secondaire (au profit d'engagements humanitaires ou sociétaux).
Ce qu'il faut apporter à l'entreprise	Compétences, Energie, Respect.	Travail, Sérieux, Respect.

Pratiques requises selon la génération

- 
1. Les générations et leurs caractéristiques,
 2. Les représentations contrastées du travail et de l'entreprise,
 3. Les pratiques requises pour gérer chaque génération,

1^{er} challenge

- Des atouts contrastés entre générations,
- Des visions différentes

→ Intégrer les nouvelles générations
qui ont un rapport au travail, à l'autorité et à l'entreprise
différent de leurs aînés,

**→ Savoir en toute situation,
gérer les uns et les autres,
avec différenciation mais cohérence.**

Pour le recrutement

- Cibler les canaux de diffusion de l'annonce en fonction de la génération visée
- Adopter la structure d'entretien à la génération :
 - ✓ Démonstration d'un emploi visant un certaine maturité pour ne pas dire un certain aboutissement,
 - ✓ Démonstration d'un emploi débouchant sur de nombreuses opportunités,
- Argumenter différemment
 - ✓ En faisant le lien entre le parcours professionnel et les compétences attendues,
 - ✓ Sur l'autonomie accordée et la maturation possibles des compétences initiales, les intérêts court terme,
- Finaliser
 - ✓ Démonstration d'un emploi visant un certain accomplissement,
 - ✓ Démonstration d'un emploi suivi de nombreuses opportunités,
- Si refus :
 - ✓ Indiquer votre confiance dans la recherche de l'intéressé,
 - ✓ Valoriser les aptitudes que vous avez pu attester.

Légende :

Pour les plus expérimentés

Pour les plus jeunes

Pour l'intégration

- Donner une vision globale, donner du sens aux étapes du parcours d'intégration,
- Identifier le potentiel d'intégration du nouvel arrivant :
 - ✓ Favoriser ce qui peut rassurer sur la zone de compétences et de confort,
 - ✓ Favoriser une approche assez informelle et globale des compétences,
- Accompagner :
 - ✓ Planifier des points réguliers pour l'avancement de l'intégration, mise à disposition de supports écrits,
 - ✓ Nommer un tuteur ou un parrain avec qui co-construire le parcours d'intégration,
- Evaluer, faire des feedback :
 - ✓ Porter attention à l'intégration au sein du collectif,
 - ✓ Privilégier l'auto évaluation,

Légende :

Pour les plus expérimentés

Pour les plus jeunes

Pour le pilotage et l'organisation du travail

- Garder en tête les différences concernant la relation à l'autorité, au temps, à l'organisation :
 - ✓ Respecter les engagements, une certaine « justice »,
 - ✓ Donner de la visibilité à moyen terme, pointer le sens et les enjeux des tâches confiées au regard de la vision stratégique,
 - ✓ Etre réactif dans le traitement des demandes,
 - ✓ Considérer le collaborateur comme un partenaire et non un subalterne,
 - ✓ Connecter l'objectif à atteindre au système de valeurs ou au projet de développement personnel,
- Clarifier dans les méthodes de travail, ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas:
 - ✓ Répondre au besoin de stabilité (d'ordre) en affichant des rôles et des responsabilités, des règles de fonctionnement qui s'appliquent à tous,
 - ✓ Accepter l'idée que le collaborateur peut être multi-tâches,
 - ✓ Clarifier les limites à ne pas franchir,
- Répartir les missions en sachant tirer profit de la diversité des aptitudes et des modes de fonctionnement :
 - ✓ Associer dans les prises de décision relatives à l'organisation du travail en faisant appel à 'expérience de la nécessaire culture d'entreprise,
 - ✓ Développer la capacité à prendre des risques,
 - ✓ Proposer des objectifs sur des cycles courts, pour maintenir engagement et stimuler l'envie,
 - ✓ Laisser de l'initiative sur la manière de s'organiser.

Légende :

Pour les plus expérimentés

Pour les plus jeunes

Pour favoriser la communication et le travail en équipe

- Valoriser les différences de chacune des générations comme étant une chance et une richesse pour l'autre, pour l'entreprise
 - ✓ Montrer les bénéfices d'un travail en réseau,
 - ✓ Expliquer l'apport de l'expérience, et les habitudes des époques passées de valoriser les réussites individuelles, Insister sur l'importance de partager les savoirs,
- Croiser les coordinations/responsabilisations d'une génération avec les compétences caractérisées de l'autre :
 - ✓ Nommer comme référent sur les (nouvelles) techniques/technologies (ex : base de données d'informations),
 - ✓ Responsabiliser pour l'adhésion de l'équipe à un cadre partagé (ex : projet fédérateur),
 - ✓ Insister sur l'importance de partager les savoirs,
- Exploiter les temps forts de l'activité pour stimuler l'implication, les temps faibles pour cultiver la proximité :
 - ✓ Prévoir des présentations formelles type « grande messe » pour valoriser les informations importantes,
 - ✓ Faire attention au domaine privé à n'aborder qu'avec un accord clair,
 - ✓ Pratiquer des feedback fréquents et rapides pour répondre à un besoin d'échange,
 - ✓ Accepter de dépasser le domaine rationnel pour gérer aussi le domaine émotionnel,
- Conduire les réunions sur un mode participatif :
 - ✓ Proposer les méthodes et les règles de convergence,
 - ✓ Valoriser la recherche d'un consensus,

Légende :

Pour les plus expérimentés

Pour les plus jeunes

Pour favoriser le changement et l'innovation

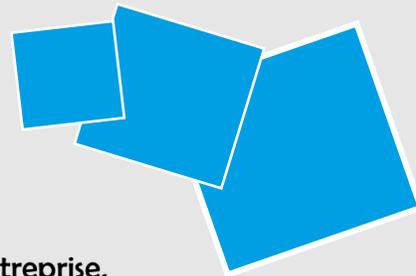
- Créer les conditions du changement et de l'innovation :
 - ✓ Challenger sur la capacité à être force de proposition, à structurer une démarche de fond vers l'innovation,
 - ✓ Exploiter la tendance à questionner de manière continue,
- Porter le changement sur le terrain humain :
 - ✓ Développer les collaborations transverses,
 - ✓ Valoriser que la dynamique collective apporte une légitimité au changement attendu,
 - ✓ Laisser la place à l'initiative ★,
 - ✓ Confier la responsabilité d'outils de partage d'idées,
- Mesurer sa propre aptitude à conduire un changement et à communiquer à son sujet
 - ✓ Prendre de la distance avec une position attentiste ou inquiète qui valoriserait le status-quo,
 - ✓ Garder en tête les contraintes de temps et d'espace,
- Adapter sa communication sur le changement :
 - ✓ Prendre le temps d'expliquer le changement comme relié au système de valeurs de l'entreprise,
 - ✓ Donner l'habitude de confronter l'envie de changer au Sens que cela a pour l'entreprise (le changement n'est pas une mode).

★ Apport de notre sociologue : une expérience menée sur deux groupes d'étudiants à qui l'on avait confié un travail, pour l'un avec des consignes sur le cadre, les tâches et la manière de les traiter, et pour l'autre, avec une totale latitude d'organisation, a montré les résultats suivants :

- Le groupe sans consignes fortes a développé une bienveillance, une culture commune et une meilleure empathie entre ses membres,
- Il a manifesté une claire aptitude à créer des sous-groupes à géométrie variable en fonction des compétences et des appétences de chacun,
- Le dépassement de soi y fut fortement présent, à la différence du groupe aux fortes consignes,
- La transmission et le partage s'opéraient plus facilement,
- Au final, les performances du groupe furent très nettement supérieures, y compris dans ses résultats. ...

La confiance et l'autonomie ont donc rendu plus performant le second groupe de jeunes ... cette manière de faire est-elle limitée aux jeunes ?!

Pratiques requises pour de l'intergénérationnel



1. Les générations et leurs caractéristiques,
2. Les représentations contrastées du travail et de l'entreprise,
3. Les pratiques requises pour gérer chaque génération,
4. [Les pratiques requises pour bien vivre/utiliser l'intergénérationnel,](#)

2nd challenge

- Des atouts contrastés entre générations,
- Des visions différentes

... mais pas incompatibles !

- Faire cohabiter les générations,
- Encourager les échanges intergénérationnels,
- Les rendre à l'écoute et solidaires,
- Faire reconnaître les diversités comme des richesses complémentaires.

→ Faire jouer l'intelligence collective

Donner du Sens

Légende : Donner du Sens, c'est :

- *Pour les plus expérimentés*
- *Pour les plus jeunes*

- **Avoir recours à leur connaissance, leur histoire et leur aptitude à se projeter sur un temps long**

- **Satisfaire une attente forte qui vise à dépasser l'ordre, l'autorité, ...**

- *A quoi on sert ? A quoi contribue-t-on ?*
- *Quelle est notre raison d'être ? Hier ? Aujourd'hui ?*
- *La valeur de ce qu'on fait ?*
- *Ce qui justifie notre activité, notre métier, et qui les explique ?*

Développer la Confiance

Légende : Développer la Confiance, c'est :

- *Pour les plus expérimentés*
- *Pour les plus jeunes*

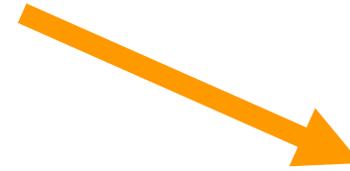
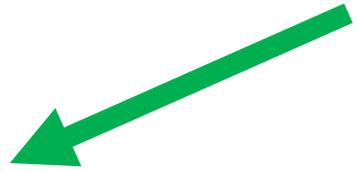
- **Reconnaître et faire savoir que les plus jeunes sont utiles,**
- **Apprendre la transparence, nécessaire à la formation, la transmission,**
(je dis ce que je sais)
- **Assumer sa compétence,**
(je sais ce que je fais, ce que je dis)
- **Assumer sa maturité, sa fiabilité, sa stabilité**
(je fais ce que je dis)

- **Valoriser leur interdépendance naturelle,**
- **Veiller à leur reconnaissance pour des satisfactions réciproques.**

- *Compétence, Responsabilité,*
- *Fiabilité, Prédicibilité,*
- *Transparence, Authenticité.*

Prendre le temps du Dialogue

- *Pour les plus expérimentés*
- *Pour les plus jeunes*



- **Valoriser le dialogue comme une manière de mieux comprendre les autres (les plus jeunes),**
- **Créer les conditions d'un dialogue équilibré (pour éviter l'argument néfaste « je sais mieux que toi »).**

- **Utiliser leur goût et leur facilité de parole pour instaurer le dialogue, le construire, le multiplier,**
- **Valoriser cette tendance comme une marque d'intérêt et de reconnaissance.**

- *Capter,*
- *Ecouter,*
- *Comprendre.*

Agir Ensemble

- *Pour les plus expérimentés*
- *Pour les plus jeunes*

• **Valoriser leur sens du devoir, de ce qu'il faut faire,**

• **Bâtir sur leur désir de planifier, de prévoir**

• **Appeler à leur sens de la pédagogie,**

• **Transformer le leadership en sponsoring,**



• **Jouer de leur facilité à être en groupe,**

• **Faire appel à leur capacité à réagir au changement, à s'adapter,**

• **Utiliser leur goût pour les idées nouvelles, l'innovation,**

• **Apprendre à aller plus loin que se synchroniser (car parfois assez indépendants).**

- *Empathie systémique + Synchronisation,*
- *Pro-action + Intelligence de situation,*
- *Pédagogie + Innovation,*

= les composantes de l'Agir Ensemble

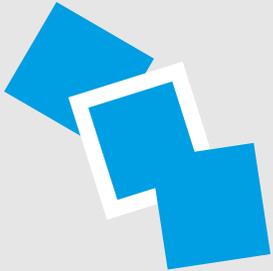
Donc ...

- **Donner du Sens,**
 - **Développer la Confiance,**
 - **Prendre le temps du Dialogue,**
 - **Agir Ensemble.**
- Solliciter l'Intelligence Collective.**

Coopérer !



Recommandations aux responsables du management intergénérationnel

- 
1. Les générations et leurs caractéristiques,
 2. Les représentations contrastées du travail et de l'entreprise,
 3. Les pratiques requises pour gérer chaque génération,
 4. Les pratiques requises pour bien vivre/utiliser l'intergénérationnel,
 5. Les recommandations pour les responsables.

3^{ème} challenge

- Des atouts contrastés entre générations,
- Des visions différentes

... mais pas incompatibles !

→ Mettre en place la reconnaissance d'un contexte intergénérationnel,

→ Favoriser les bonnes pratiques,

→ Mettre à contribution les acteurs concernés

Pour le dirigeant

- **Impulser une politique en faveur d'une génération spécifique :**
 - ✓ Connaître la pyramide des âges de l'entreprise afin d'identifier les risques et les opportunités,
 - ✓ S'assurer du respect de la réglementation en matière de générations,
 - ✓ Prévenir tout risque de stigmatisation en particulier en valorisant les apports différenciés des classes d'âge.
- **Définir une stratégie favorisant les transmissions intergénérationnelles :**
 - ✓ Reconnaître la capacité à partager avec des collègues d'âge différent, comme une compétence clef pour réussir dans l'entreprise,
 - ✓ Positionner les transmissions intergénérationnelles comme un levier de compétitivité de l'entreprise,
 - ✓ Mixer les générations au sein d'un maximum d'entités ou de services,
 - ✓ Encourager et valoriser la pratique des tutorats inter générations (dans les deux sens),
- **Promouvoir une culture du partage et de l'entraide intergénérationnel :**
 - ✓ Etre porteur de valeurs de partage et de solidarité entre générations, donner l'exemple,
 - ✓ Encourager la création de projets, de réseaux (formels ou informels) multigénérationnels,
- **Accepter de ne pas détenir toutes les vérités**
 - ✓ Reconnaître ses lacunes (savoirs, informations, ...) et s'appuyer sur ses collaborateurs,
 - ✓ Capter, comprendre et évaluer les initiatives proposées par ses collaborateurs,
 - ✓ Rester vigilant et objectif sur l'apport de chacun au projet de l'entreprise, quelle que soit sa génération.

Pour le RRH

- Assurer une gestion des âges optimisée :
 - ✓ Analyser régulièrement la pyramide des âges
 - ✓ Mettre en place un système GPEC qui anticipe les « ruptures » démographiques,
 - ✓ Intégrer dans le plan de formation, des actions favorisant le développement des compétences intergénérationnelles et transverses,
- Définir un plan d'action « transmission des savoirs clé » :
 - ✓ Mettre en place un système de gestion anticipée de transmission des compétences clefs,
 - ✓ Mobiliser et former le management à la gestion de l'intergénérationnel,
 - ✓ Mettre en place un réseau de tuteurs multi-générationnels et impulser les actions favorisant le partage des connaissances,
- Développer les compétences intergénérationnelles :
 - ✓ Inscrire la compétence intergénérationnelle comme un requis de la fonction dans les référentiels métiers ad hoc,
 - ✓ Définir et mettre en œuvre un plan de formation des tuteurs en réalité intergénérationnelle,
 - ✓ Introduire dans les parcours d'intégration des journées du type « vis mon job », avec permutation des postes entre jeunes et anciens.

Pour le Manager opérationnel

- Reconnaître l'intergénérationnel comme une réalité à traiter :
 - ✓ Connaître la structure des âges de son équipe et en mesurer les impacts, les atouts et les risques,
 - ✓ Adapter l'organisation et l'animation du travail à chaque génération,
 - ✓ S'attacher à neutraliser ses propres préjugés à l'égard d'une génération,
 - ✓ Relayer les politiques en faveur de générations spécifiques voulues par le droit ou la direction,
- Mettre en œuvre une démarche favorisant le partage et l'entraide entre les générations :
 - ✓ Mettre en œuvre une communication positive sur la diversité des âges et des compétences,
 - ✓ Favoriser la connaissance et la compréhension intergénérationnelle via des projets transverses,
 - ✓ Traiter un déficit de compétence par la mise en place d'un tutorat intergénérationnel,
 - ✓ Assurer la mise en œuvre du plan d'action « transmission des savoirs clef » Amener son équipe à considérer les échanges intergénérationnels comme un enjeu fort et un critère de réussite individuelle et collective,

Pour le Collaborateur

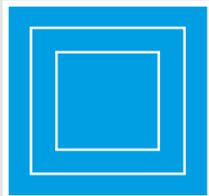
- S'intéresser aux autres générations :
 - ✓ Savoir se décentrer de son cadre de référence,
 - ✓ Admettre les différences de comportements entre génération et comprendre qu'elles peuvent être des richesses pour lui, pour l'équipe, pour l'entreprise,
 - ✓ Se garder des préjugés,
- Savoir transmettre son expérience et ses connaissances :
 - ✓ Etre conscient que la transmissions des savoirs entre générations est un enjeu essentiel pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise,
 - ✓ Rester convaincu que la découverte voire l'apprentissage des compétences de l'autre est de son intérêt,
 - ✓ Acceptez les projets mêlant des collègues d'âge différent,
 - ✓ Etre volontaire pour faire partie des tuteurs d'autres générations; s'y former,
- Etre bienveillant et aidant à l'égard des plus jeunes ou des plus anciens :
 - ✓ Comprendre les difficultés spécifiques des autres générations,
 - ✓ Se montrer solidaire des générations différentes,
 - ✓ Cultiver échanges, réseau et projets mêlant plusieurs générations,



**Quelle vision
intergénérationnelle
de l'Entreprise ?**

6

Conclusion



Gardons en tête que ...

L'intergénérationnel est une chance, et un atout pour l'entreprise

pour peu que :

- On reconnaisse la présence de différentes générations, et qu'on en connaisse certaines caractéristiques, certains comportements,
- On adopte, pour certains actes de l'entreprise, un comportement tenant compte des spécificités des générations,
- On favorise la coopération entre générations, et pas seulement dans une équipe donnée,
- On sensibilise les acteurs à la performance de l'intergénérationnel.

*Toulouse,
Le lundi 11 septembre 2017*

Quelle vision intergénérationnelle de l'Entreprise ?

FIN

Merci !



Paul Rivoal