

Préserver et développer
les potentiels humains
de l'entreprise



Serenice CONSEIL

« Je puis faire les rois, je puis les déposer.
Cependant de mon cœur je ne puis disposer. » – Titus
(*Bérénice*, Racine)



Sommaire

01.

**Des environnements de travail
qui peuvent faire mal**

02.

Rétablir les équilibres

03.

Pour en savoir plus





01.

Des environnements de travail qui peuvent faire mal

Ne noircissons pas le tableau à l'excès : sur bien des aspects, le monde du travail porte en lui aujourd'hui moins de situations traumatisantes que par le passé. Néanmoins, nous constatons tous les jours combien il peut encore véhiculer de « difficultés » nées aussi bien d'une conjoncture parfois défavorable, que d'organisations inadaptées, ou de relations humaines tendues. Il est d'autant plus important d'être lucide sur cette situation que les difficultés, quoique moins fréquentes, apparaissent souvent plus douloureuses et plus difficiles à surmonter.



Les transformations brutales

LA PRESSION DE L'INNOVATION

Là où, il y a quelques décennies, nous ne parlions que de progrès, tous les dirigeants politiques et économiques aujourd'hui n'ont que le mot « innovation » aux lèvres, tandis que celui de « disruption » n'est jamais loin. Il faut dire que l'une et l'autre bouleversent le quotidien des organisations : qui aurait cru à l'époque où Nokia dominait le secteur du téléphone mobile (39% de parts de marché en 2008) que, dix ans plus tard, la marque aurait sombré et que la majorité des connexions internet se feraient depuis un smartphone ?

LES CADRES INSTITUTIONNELS MOUVANTS

Les services RH sont bien placés pour sentir la pression du renouveau permanent. À peine le temps de se mettre en règle avec le dernier cadre juridique en date qu'un nouveau est en passe d'être adopté. Ainsi, dans le secteur de la formation par exemple, on compte depuis 2002 une loi majeure tous les deux ans, jusqu'à la dernière loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel (5 septembre 2018).

DES ENTREPRISES QUI « DISPARAISSENT » PRÉMATURÉMENT

On connaît tous l'exemple de Kodak, qui préféra se recroqueviller sur sa technologie qu'enclencher le virage

du numérique et qui finit par disparaître. Mais, même sans de tels extrêmes, on ne retrouvait pourtant en 2015 que 15% des entreprises classées en 1955 parmi les cent premières du Fortune 500.

Plus symptomatique encore, ce sont chaque année 14% des PME de 100 à 249 salariés et 16,5% de celles employant 250 à 499 salariés qui « disparaissent », absorbées par un groupe.¹ Sans oublier celles qui sont contraintes de licencier : au premier trimestre 2019, 135 plans de sauvegarde de l'emploi avaient été validés et/ou homologués, soit une progression de 12,5% sur un an.²

DES REMISES EN CAUSE PERMANENTES

Pressées de s'adapter, on ne compte plus les entreprises qui ont entamé leur grande « transformation digitale » ou qui multiplient les réorganisations et autres ajustements, à tous les niveaux et de façon quasi-permanente. Tout va plus vite dans un monde où les certitudes s'effritent. Ces changements incessants, dont le sens est loin de paraître évident pour les collaborateurs, ne sont pas sans rapport avec le climat d'incertitude et de stress qui sévit dans de nombreuses entreprises, à commencer par beaucoup de grands groupes.

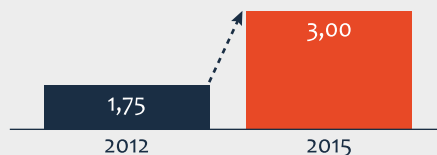
« Le monde change très vite. Les gros ne battent plus les petits.
Ce sont les rapides qui battent les lents. »

Rupert Murdoch

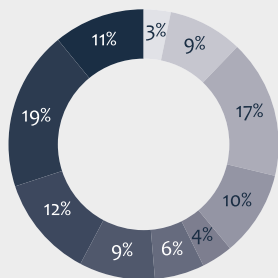
Le chiffre

30%

des actifs se disent stressés au travail
(source : Ipsos)



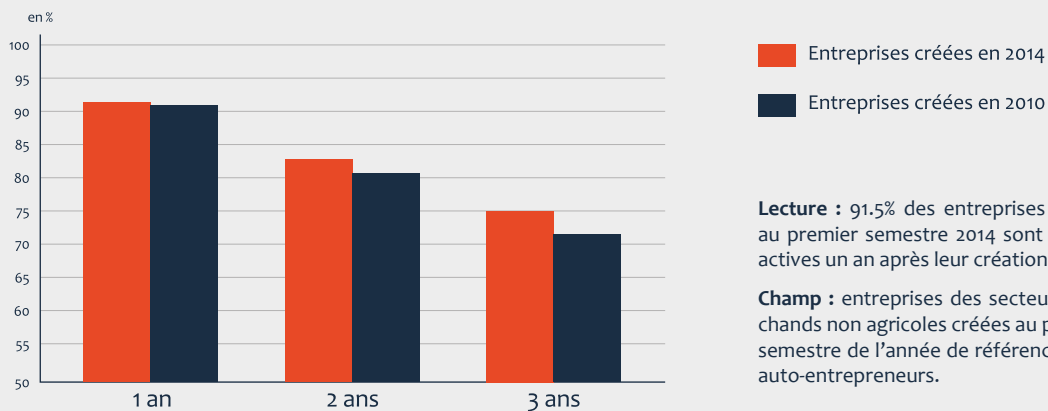
Nombre moyen de changements importants qu'un employé doit gérer par an
(source : CEB 2011 Agility Survey - CEB 2015 Employee Change Survey)



- Autre
- Délocalisation d'une activité
- Optimisation des processus
- Perte de marchés/perte de contrats
- Pression des actionnaires
- Mutations technologiques
- Pression concurrentielle
- Rapprochement des activités/obtention d'une taille critique
- Difficultés économiques
- Mise en adéquation ressources et compétences

Principales causes de réorganisation de l'entreprise

(source : Observatoire du capital humain, 2018, Gestion de l'emploi – Quelles alternatives possibles ? Deloitte, Actance)



Lecture : 91,5% des entreprises créées au premier semestre 2014 sont encore actives un an après leur création.

Champ : entreprises des secteurs marchands non agricoles créées au premier semestre de l'année de référence, hors auto-entrepreneurs.

Taux de pérennité à 1, 2 et 3 ans des entreprises créées aux premiers semestres 2014 et 2010

(Source : Insee, enquêtes Sine 2010 - interrogations 2010 et 2013 - et 2014 - interrogations 2014 et 2017)



Les conditions de travail plus difficiles

PERSISTANCE DES CONTRAINTES PHYSIQUES

Les résultats de l'enquête Sumer 2017 jettent une lumière éclairante sur les conditions de travail en France. Même si les salariés portent de moins en moins de charges lourdes (ils étaient 7% à la faire plus de vingt heures par semaine en 1994 et ne sont plus que 4,7% aujourd'hui), 16% sont encore exposés à la répétition d'un même geste ou d'une série de gestes à une cadence élevée.³

AUGMENTATION DES NUISANCES SONORES

L'accroissement du coût de l'immobilier et une mauvaise traduction des besoins en matière de collaboration ont conduit de nombreuses entreprises à substituer des open spaces plus ou moins paysagers à leurs bureaux fermés. Avec pour conséquence directe une exposition de plus en plus intense à des nuisances sonores puisque ce ne sont pas moins de 24% des collaborateurs qui sont aujourd'hui touchés, contre 16% en 1994.

PRESSION ACCRUE SUR LES DÉLAIS

Autre tendance peu rassurante, le morcellement du travail touche de plus en plus de salariés : ils sont 58% en 2017

à déclarer devoir fréquemment interrompre une tâche pour en effectuer une autre non prévue, contre 46% en 1994. Alors même qu'ils sont de plus en plus nombreux à être l'objet de contraintes en termes de rythme de travail, puisqu'en 2017 toujours, 42% ne peuvent faire varier les délais fixés, contre 35% en 2003.

En fin de compte, plus de 66% des salariés considèrent qu'on leur demande de travailler très vite et 35% estiment que la quantité de travail attendue d'eux est excessive.

AUTONOMIE EN BAISSÉ

Toutes ces évolutions ne seraient pas si préoccupantes si elles émanaient des collaborateurs eux-mêmes. Malheureusement, cela semble être de moins en moins le cas. Bien sûr, le contrôle par la hiérarchie n'est plus aussi strict qu'avant ; pour autant, on note une baisse de la « latitude décisionnelle » et une hausse des contraintes qui ne sont plus seulement internes mais proviennent aussi de la relation client. Si bien que 15% des salariés déclarent à présent subir des comportements hostiles sur leur lieu de travail.

« Un actif sur dix environ (...) se trouve dans une situation de travail très délétère pour sa santé. »

Thomas Coutrot

Le chiffre

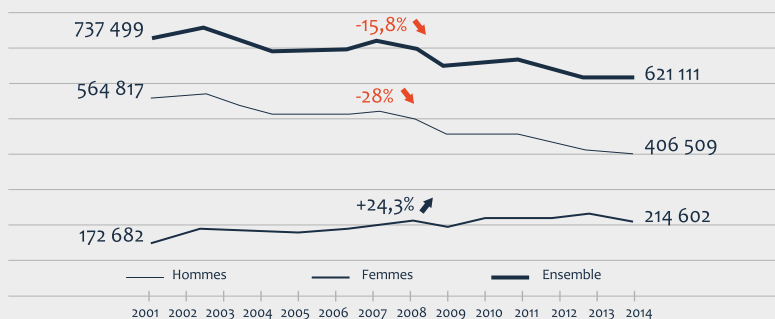
66%

des salariés estiment qu'on leur demande de travailler très vite
(source : Dares)

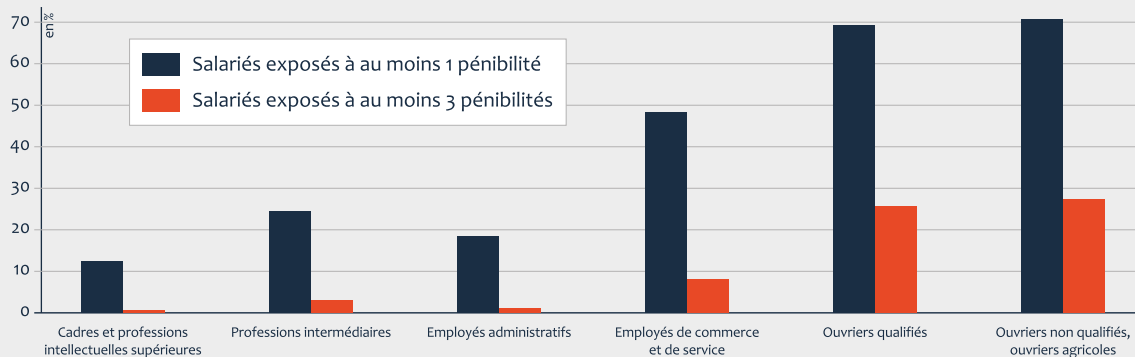
Répartition des salariés selon le temps du trajet domicile travail (en %)

	0 min (domicile)	1-15 min	16-30 min	31-60 min	> 60 min	Pas de trajet habituel
2013	3,5	41,7	30,7	16,2	4,1	3,9
2016	0,9	42,2	31,2	18,2	3,6	4

Le temps de trajet (aller en minutes) entre le domicile et le travail (source : Beque Marilyne, Kingsada Aimée, Mauroux Amélie (2019), « Organisation du temps de travail », Synthèse Stat' n° 25, Dares)



Évolution du nombre d'accidents au travail en France entre 2001 et 2014
(source : Anact - Calcul et graphique Anact d'après chiffres CNAM-TS)



Proportion de salariés exposés à au moins un facteur de pénibilité selon la catégorie socioprofessionnelle (2010, en %)
(source : Mauroux Amélie, coord., 2016, « Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail », Synthèse Stat' n° 22, Dares)



Les pratiques managériales inadaptées

UNE SOCIÉTÉ ÉCARTELÉE

Les pratiques managériales ne naissent généralement pas d'elles-mêmes ; elles sont le fruit de leur environnement. Comme le rappelle la philosophe Cynthia Fleury⁴, nos sociétés occidentales oscillent entre :

- Une recherche de sens qui passe par des pratiques plus responsables,
- Et la quête d'une réussite professionnelle et financière à tout prix.

DES ORGANISATIONS POURVOYEUSES DE RISQUES

Il n'est pas surprenant alors de retrouver « des modèles de productivité qui tendent à enfermer les conditions de réalisation du travail dans des formes de néo-taylorisme ou dans des injonctions multiples et contradictoires. »⁵

Les risques RH qui en découlent sont de natures multiples, comme s'est attachée à le démontrer l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise)⁶ :

- Des risques internes : taux d'attrition, baisse de motivation, difficultés de recrutement, carence en compétences, risques psychosociaux...
- Des risques périphériques à l'activité : conditions de travail et de sécurité, évolution réglementaire...
- Des risques externes : environnement social, image, réputation...

FOCUS SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Si l'on se concentre un instant sur les risques psychosociaux, on voit vite qu'ils peuvent surgir sans crier gare selon⁷ :

- L'intensité au travail (et l'organisation du temps de travail),
- Les exigences émotionnelles (par exemple dans le cas de relations au public),
- L'autonomie (y-compris la prévisibilité du travail),
- Les rapports sociaux au travail (relation entre pairs ou avec le management, rémunération...),
- Les conflits de valeurs (questions éthiques et de sens du travail),
- L'insécurité de la situation de travail (en termes de salaire, de carrière...).

DES PRATIQUES TRÈS COÛTEUSES

Les dégâts que causent les risques psychosociaux sont loin d'être négligeables. À lui seul, le stress coûterait chaque année à la France un minimum de 2 à 3 milliards d'euros.⁸

Quant à l'absentéisme, il concernerait selon une étude de Malakoff Médéric un tiers des salariés pour une durée moyenne d'arrêt maladie de 18 jours.⁹

« L'injonction à la réussite provoque une aliénation sociale et psychique assez forte. »

Cynthia Fleury

Le chiffre

9%

des collaborateurs aspirent à devenir managers dans les 10 ans à venir
(source : Boston Consulting Group)

L'importance des « soft skills » (écoute, disponibilité, etc.)

40%

Les changements technologiques, économiques, organisationnels, etc.

32%

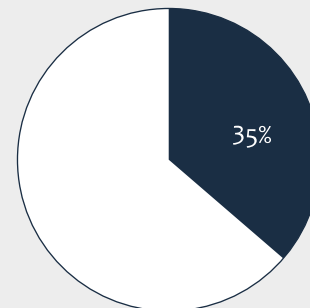
La démocratisation du bien-être au travail

20%

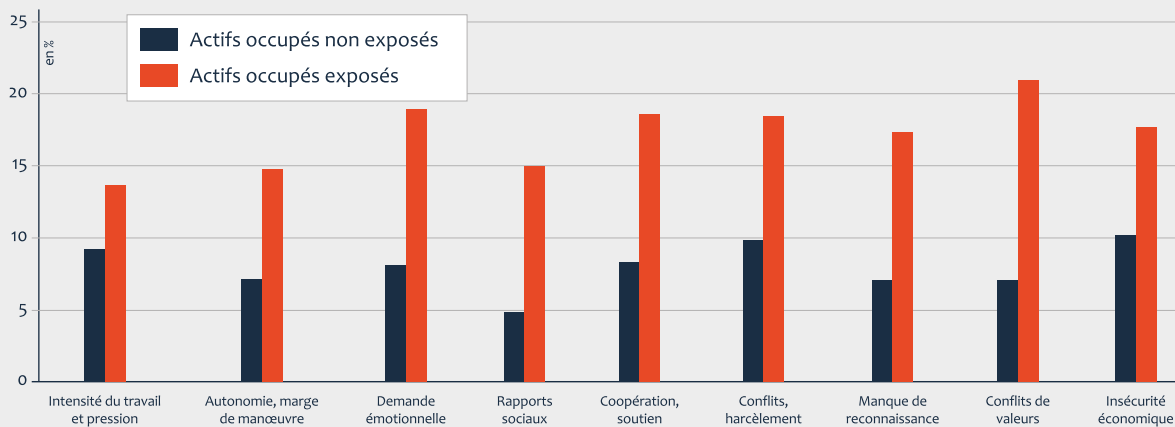
La proximité attendue entre le manager et ses équipes

8%

Principales évolutions de la fonction de manager
(source : Hays)



Proportion de managers français aspirant à rester managers dans les 10 ans à venir
(source : Boston Consulting Group)



Part des actifs occupés en déficit de bien-être psychologique selon l'exposition aux facteurs de RPS (2013, en %)
(source : Mauroux Amélie, coord., 2016, op. cit.)



Le quotidien toxique

UN ÉQUILIBRE VIE PRO/VIE PERSO TROP INSTABLE

L'engagement demandé dans certaines entreprises se traduit trop souvent encore en heures plus qu'en résultats si bien que près de 14% des salariés déclarent recevoir des reproches de leur entourage familial en raison de leur manque de disponibilité.¹⁰

La probabilité de faire état de reproches de l'entourage est environ 20% plus élevée pour les femmes. Le travail de nuit est lui aussi un facteur de reproches. De même que l'intensité du travail puisque 21% des salariés qui déclarent devoir se dépêcher dans leur travail font état de difficultés avec leur entourage.

DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL AU BURN-OUT

Si elles ne sont pas traitées, ces situations conduisent tout droit à des problèmes d'ordre psychologique. Un travail excessif ou une surcharge mentale peuvent également y contribuer.

Petit à petit s'installent un épuisement émotionnel, un cynisme vis-à-vis du travail et un sentiment de non-accomplissement personnel qui se consomment en burn-out¹¹, reconnu « maladie professionnelle » en 2019 par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Selon une étude du cabinet Technologia, 12,6% des actifs seraient sujets à cette pathologie.

DES SYNDROMES D'ÉPUISEMENT VARIÉS

Des conditions de travail difficiles ne mènent pas qu'au burn-out. D'autres syndromes sont arrivés sur le devant de la scène tels que :

- Le bore-out, lié à l'ennui profond que l'on ressent en l'absence de toute activité motivante, qui toucherait entre 15 et 30% des actifs selon les estimations¹²,
- Le brown-out, conséquence d'un travail dénué de sens, que l'anthropologue David Graeber fustige dans son livre *Bullshit jobs*.¹³

DES CONFLITS PRÉOCCUPANTS

S'ajoute à cette liste celle des personnes aux comportements déplacés, toxiques, ou encore répréhensibles, dont les agissements peuvent engendrer des tensions permanentes avec certains collègues, voire un climat délétère au sein d'un service. Ou encore prendre la forme de harcèlement moral ou sexuel : une femme sur cinq sera ainsi confrontée à une situation de harcèlement sexuel au cours de sa vie professionnelle.¹⁴

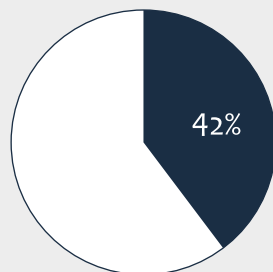
« La plupart des gens qui causent de la souffrance dans le monde sont immunisés contre le risque d'en prendre conscience. »

David Graeber

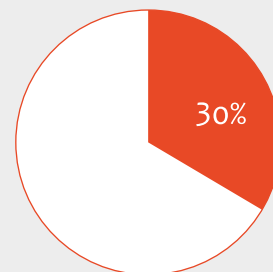
Le chiffre

82%

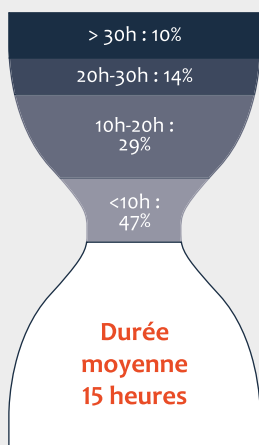
des employeurs n'ont mis en place aucune action de prévention contre le harcèlement sexuel
(source : Défenseur des droits)



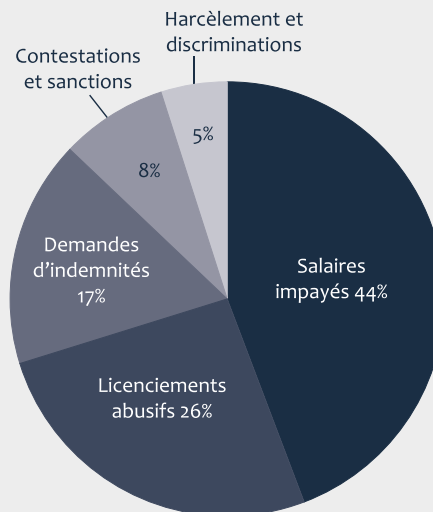
Proportion des actifs estimant qu'ils manquent de reconnaissance au travail (source : enquête « Parlons travail », CFDT)



Proportion des victimes de violence au travail qui subissent des répercussions professionnelles graves (source : Ined)



Durée d'une action de médiation en entreprise en 2017
(source : Centre de médiation et d'arbitrage de Paris)



Principales sources de conflits au travail (période 2012-2017)
(source : baromètre SaisirPrudhommes.com)





02.

Rétablir les équilibres

Si les moyens d'éradiquer les difficultés qui parsèment le monde du travail étaient simples, il y a longtemps qu'ils auraient été adoptés par une majorité d'entreprises. Cela dit, ce n'est pas parce qu'ils ne sont pas simples qu'ils ne sont pas connus. Et qu'ils ne sont pas à la portée de tous. Encore faut-il prendre le temps de les nommer et de s'interroger sur la façon dont ils peuvent être progressivement mis en place.



Des équipes ouvertes et respectueuses

LA CARACTÉRISTIQUE N°1 DES ÉQUIPES PERFORMANTES

En 2012, Google lance le programme Aristote.¹⁵ Objectif : déterminer les dénominateurs communs aux équipes les plus performantes. Durant cette période, 180 équipes auront été examinées à la loupe et 201 interviews complèteront ce travail scrupuleux.

La conclusion qui s'impose est des plus étonnantes : la performance dépend moins des personnes elles-mêmes que de la façon dont elles interagissent. Et la première caractéristique, la plus essentielle pour la performance, n'est autre que la **sécurité psychologique**.

Toutes les équipes qui dégagent des résultats supérieurs à la moyenne sont aussi celles où les relations interpersonnelles sont sans risque, où les membres ne craignent ni d'exposer leurs faiblesses, ni de reconnaître leurs difficultés, ni d'être jugés.

DE L'OUVERTURE INDIVIDUELLE À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Mais que provoque ce sentiment de sécurité ? Quels sont les bénéfices de cette absence d'*a priori* et de cette bienveillance ?

Avec ses collègues, Anita Woolley¹⁶ a elle aussi examiné de nombreux groupes et en a déduit que leur réussite était corrélée à leur **niveau de sensibilité sociale**. Autrement dit, plus les membres d'une équipe savent décrypter les émotions de leurs pairs et plus ils savent répartir équitablement la parole entre tous, plus est élevée l'intelligence collective du groupe.

RENOUVELER L'APPROCHE MANAGÉRIALE

Fort de ce constat, si on en reste aux méthodes traditionnelles de management de la performance (faites d'indicateurs plus ou moins pertinents et de récompenses ponctuelles), il n'est pas étonnant qu'à peine 20% des collaborateurs estiment que l'approche employée est de nature à les motiver.¹⁷ Il s'agit en réalité plutôt d'associer à un climat d'échanges respectueux :

- Une vision et des objectifs clairs et partagés,
- Un sens susceptible de créer un engagement personnel dans le travail,
- Des rôles et des responsabilités bien définis et connus de tous,
- Des mesures de l'impact du travail de chacun sur la réussite de l'équipe, et du travail de l'équipe sur la réussite de l'organisation.

Évolution des attentes des collaborateurs	
Hier	Aujourd'hui
Un salaire	Du sens
De la satisfaction	Des opportunités de développement
Un chef	Un coach
Un entretien annuel d'évaluation	Du feedback au fil de l'eau
Des directives	Du participatif
Un travail	De l'épanouissement

(source : d'après Wigert Ben, Harter Jim, 2017, op. cit.)

Des relations sincères

« GNÔTHI SEAUTON »

Il y avait un temple à Delphes sur le fronton duquel était gravée cette inscription : « *Gnôthi seauton* ». « Connais-toi toi-même ». Cette maxime, dont l'auteur est inconnu, est sans doute la première route que se doit d'emprunter un(e) dirigeant(e) qui souhaite inspirer ses collaborateurs ou un(e) manager qui veut mener son équipe vers la performance.

En tout premier lieu, il s'agit de **développer son intelligence émotionnelle** en commençant par identifier les différences entre la façon dont il ou elle se perçoit et la façon dont les autres le ou la voient, comme le conseille le psychologue Daniel Goleman.¹⁸

RÉVISER SES MODÈLES MENTAUX

Identifier, analyser et gérer ses émotions est une étape nécessaire mais pas suffisante pour créer un climat de sécurité psychologique. Au travail sur le plan émotionnel doit s'ajouter un travail sur le plan cognitif.

Cela revient à prendre conscience des modèles mentaux qui influencent notre « carte du monde » et qui reposent parfois sur de simples généralisations (exemple : « On ne peut faire confiance à personne ici »).¹⁹ Pour y parvenir,

Chris Argyris, professeur à Harvard, suggère de revivre un conflit avec un client ou un collaborateur et d'**examiner comment notre manière de penser a elle-même contribué à accroître la tension**.

LES EFFETS DE LA PRATIQUE RÉFLEXIVE

On le voit, il est capital de créer des espaces où chaque personne peut revenir sur des actions, des réflexions, des émotions et apprendre au travers de ces expériences à mieux se connaître et mieux connaître les autres.

La clairvoyance qui en découle évite les postulats hâtifs et souvent erronés, rehausse la **qualité du dialogue** et resserre les liens entre les membres d'une équipe.

« Pour coopérer, les gens doivent non seulement se faire confiance mutuellement, mais ils doivent aussi se coordonner sur la base de normes sociales que tout le monde comprend. »

Partha Dasgupta





03.

Pour en savoir plus



Berenice Conseil

Stratégie, Organisation et Management

Berenice Conseil est un cabinet indépendant, spécialisé en Stratégie, Organisation et Management.

Nous accompagnons les phases de diagnostic, de développement, de redynamisation ou de transformation opérationnelle des entreprises.

Nos méthodes s'appuient sur les solutions les plus pragmatiques, solides et pérennes, afin que nos interventions contribuent directement à la performance durable des organisations, et à celle de leurs équipes.

Toutes les interventions de Berenice Conseil sont réalisées par des experts et chercheurs de plus de 20 années d'expérience en moyenne, qui allient un haut niveau de décodage des organisations à une grande expertise opérationnelle. Leurs expériences multidisciplinaires leur permettent d'intervenir avec pertinence dans des secteurs d'activité très variés.

NOS EXPERTISES

- Diagnostic d'entreprise ou d'activités
- Transformation stratégique et opérationnelle
- Innovation et stratégies de développements
- Redynamisation d'activités
- Projets de diversification
- Efficience opérationnelle globale
- Gestion de crise
- Fidélisation des talents
- Engagement des équipes
- Développement des *soft skills*
- Détection de talents et profils rares

www.berenice-conseil.com



Bibliographie

- ¹ Artus Patrick, Virard Marie-Paul (2011), *La France sans ses usines*, Fayard
- ² Dares (2019), *Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations*
- ³ Memmi Sarah et al. (2019), « Comment ont évolué les expositions des salariés du secteur privé aux risques professionnels sur les vingt dernières années ? - Premiers résultats de l'enquête Sumer 2017 », *Dares Analyses* n°41
- ⁴ De Lestapis Henri (2019), « Cynthia Fleury s'exprime sur la notion de réussite professionnelle et son évolution au cours des dernières décennies », *Les Échos* du 4/11/2019
- ⁵ Anact (2015) *Risques psychosociaux : les enjeux*
- ⁶ Bencheikh Abdel, Dufour Nicolas (2015), « Les risques RH, un problème sous-estimé », *Harvard Business Review France*
- ⁷ Lechaptois Christian (2013), *Les risques psychosociaux et la responsabilité du chef d'entreprise*, Centre de ressources en économie gestion
- ⁸ Trontin C. et al. (2010), *Le coût du stress professionnel en France en 2007*, INRS
- ⁹ Malakoff Médéric (2015), *Étude absentéisme*
- ¹⁰ Bèque Marilyne (2019), « Conciliation difficile entre vie familiale et vie professionnelle – Quels sont les salariés les plus concernés ? », *Dares analyses* n°45
- ¹¹ Direction générale du Travail, Anact, INRS (2015), *Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout - Mieux comprendre pour mieux agir*
- ¹² Lumineau Léonor (2016), « Bore-out : voyage au bout de l'ennui », *Le Monde* du 16/03/2016
- ¹³ Graeber David (2018), *Bullshit jobs*, éditions Les liens qui libèrent
- ¹⁴ Le Défenseur des droits (2014), *Enquête sur le harcèlement sexuel au travail*, *Études & résultats*
- ¹⁵ <https://rework.withgoogle.com/blog/google-on-what-makes-an-effective-team/>
- ¹⁶ Woolley Anita W. et al. (2010), « Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups », *Science* n°330, 686
- ¹⁷ Wigert Ben, Harter Jim (2017), *Re-engineering Performance Management*, Gallup
- ¹⁸ Goleman Daniel, Nevarez Michelle (2018), « Boost Your Emotional Intelligence with These 3 Questions », *Harvard Business Review*
- ¹⁹ Senge Peter (2016), *La cinquième discipline – Levier des organisations apprenantes*, 2^e édition, Éditions Eyrolles

BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE

Observatoire des trajectoires professionnelles (2019), *Les actifs face à la transformation du travail*

Habart Laurent (2019), *S'orienter aujourd'hui – Décryptage, dynamiques et enjeux*, Lab'Ho

Ipsos (2016), *Travailler demain – Que veulent les Français ?*

Observatoire du capital humain (2018), *Gestion de l'emploi – Quelles alternatives possibles ?* Deloitte, Actance

Boston Consulting Group (2019), *The end of management as we know it?*

Hays (2018), *Enquête Managers – Rôle, missions et défis*

Volko Serge, Mardon Céline, Dujarier Marie-Anne (2017), *Rapport de l'enquête sur le travail de la CFDT, CFDT*

Euzenat Damien, Morteza pouraghdam Meradj, Roux Sébastien (2011), « Les changements d'organisation du travail dans les entreprises : conséquences sur les accidents du travail des salariés », *Documents d'études n°165, Dares*

Dasgupta Partha (2009), « Trust and cooperation among economic agents », *Philosophical Transaction of the Royal Society London B Biological Science*, 364

Roder Anne (2019), « La violence au travail est un « risque systémique », alerte l'Institut des études démographique », *Le Monde* du 28/11/19



BERENICE CONSEIL • SAS au capital de 15 000 € • SIRET 852 327 659 00011 • APE 7022Z • 117, avenue Victor Hugo 92100 Boulogne-Billancourt France • www.berenice-conseil.com // CONTACT : bonjour@berenice-conseil.com // MENTIONS LÉGALES : Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands Augustins 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinée à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 – art. L 122-4 et L. 122-5 et Code pénal art. 425). // DESIGN GRAPHIQUE : Sophie Poupaert • hello@aert.fr // All rights reserved © Berenice Conseil, 2021



bonjour@berenice-conseil.com
www.berenice-conseil.com