

Le management de l'intelligence collective au service de l'intelligence économique ?

L'intelligence économique est aujourd'hui principalement centrée sur la recherche et le traitement d'informations à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation sous la forme de veille (technologique, boursière, juridique,...) ou par une démarche proactive. Les employés d'une organisation constituent donc ensemble une source d'information importante qui doit être autant valorisée que les sources externes.

Le management de l'intelligence collective est un mode de management dont la finalité principale est de valoriser les idées, les connaissances et les informations que chacun de nous détient pour, par exemple, résoudre des problèmes opérationnels, innover, accélérer et fiabiliser les processus de décision. Bien que conçu et orienté vers la performance opérationnelle, il permet de créer une dynamique favorable à l'intelligence économique. De même, l'intelligence économique est un élément moteur de ce mode de management car elle améliore la quantité et la qualité des informations qui vont nourrir tous les processus d'intelligence collective internes ou externes (entreprise étendue).

Les synergies entre l'intelligence économique et le management de l'intelligence collective sont importantes et mériteraient à l'avenir une mise en cohérence dans nos organisations.

Présentation du concept d'intelligence collective

« La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat. » Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU (Extrait d'un discours à l'Assemblée générale de l'ONU - 24 Septembre 2001)

Dès l'Antiquité, Aristote posait déjà la question de l'intelligence collective : « *Qu'il faille que le souverain soit plutôt la masse que la minorité des meilleurs semblerait résoudre la question, et, malgré des difficultés, offrir une part de vérité. Il est possible en effet que la majorité, dont chaque membre n'est pas vertueux, réunie toute ensemble soit meilleure que l'élite, non pas séparément mais collectivement, de même que les repas à frais communs sont meilleurs que ceux qui sont organisés sur la dépense d'un seul. Etant donné qu'ils sont nombreux, chacun détient une part de vertu et de sagesse, et, de cette réunion, la masse devient comme un seul homme, à plusieurs pieds et plusieurs mains, et pourvu de plusieurs sensations, et il en va de*

même pour son caractère et son intelligence. » (Aristote, extrait de La Politique, Livre III, chapitre XI)

À votre avis, une décision, une action est-elle de meilleure qualité si on mobilise l'intelligence de plusieurs personnes pour la concevoir ? Est-ce que l'union fait la force ? Faut-il réfléchir avant d'agir ? Faut-il chercher des informations avant de réfléchir ? Encore une question : trouvez-vous toutes ces questions idiotes ? Si la réponse est sans hésitation oui, parce que c'est du bon sens, alors voici une nouvelle question : le faites-vous réellement au quotidien ou même de temps en temps ? Vous avez besoin de réfléchir pour répondre ? La réponse est moins immédiate ?

Ces questions permettent d'aborder deux concepts : l'intelligence collective (IC) et le Knowledge Management (KM). L'enjeu du KM et de l'IC est que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles. L'intelligence collective, dans sa dimension opérationnelle, est la capacité d'une organisation, d'un collectif à se poser des questions et à chercher les réponses

Jouons collectif !

Dans le précédent numéro de R.IE, il était question de la création d'un collectif d'experts de l'IE : la FéPIE, puis, quelques pages suivantes de l'existence de 67 pôles de compétitivité (pôle un terme qui lui aussi fait référence à un autre collectif). Et dans cette rubrique même, nous vous proposons d'appréhender le wiki (outil collectif par essence).

Sans parler de la rubrique livres et de la sortie deux livres sur le collectif*.

L'IC : qu'est-ce que c'est ?

Face, à côté ou avec l'intelligence économique, il est donc temps de parler de l'intelligence collective.

Pour ce faire, nous avons demandé à Olivier Zara, l'un des premiers auteurs à avoir non seulement écrit sur ce sujet, mais aussi à avoir lancé des réflexions collaboratives en joignant l'acte à la parole au travers d'une communauté de pratiques et d'experts de près de 800 personnes animées sur une plateforme collaborative, de partager avec nous sa vision.

Une innovation sociale

Si Olivier Zara a eu l'élégance de mettre l'intelligence collective au service de l'intelligence économique, nous devons être conscient que l'application de ces nouveaux modes de travail représente une véritable innovation sociale et que plus rien ne s'oppose, à priori, à leur mise en œuvre : les outils de travail collaboratif synchrones et asynchrones existent.

Si vous souhaitez en savoir plus, je ne peux que vous inviter à lire son premier ouvrage : *Le management de l'Intelligence Collective* chez M2 Editions ou à grossir les rangs de la communauté de pratique qu'il administre en vous inscrivant sur le site www.axiopole.com.

Jean-François LEDRU

* Comment jouer collectif ?, par Annie Battle et Laurence Baranski, aux éditions d'Organisation ; et *L'intelligence collective en action*, de Vincent Lenhardt et Philippe Bernard, aux éditions Village Mondial.

ensemble. Le Knowledge Management, pour prendre une des définitions les plus simples, est l'action de capitaliser des connaissances et de les partager (Capitaliser signifie formaliser une information hors de la tête de celui qui la détient pour ensuite pouvoir la mettre à disposition de l'organisation, la partager).

La biologie nous apprend que notre intelligence propre résulte moins du nombre de neurones ou d'un inné héréditaire mais du nombre de synapses qui interconnectent ces neurones (IC) et à l'acquis d'informations accumulés dès notre naissance (KM). C'est donc la richesse des interconnexions, des échanges qui forge l'intelligence de l'être humain sur le fondement de ce qu'il sait. La diminution des synapses avec l'âge participe au début de notre dégénérescence. Le parallèle avec une organisation démontre la nécessité d'accroître les "synapses", les interconnexions entre les membres et les entités de cette organisation pour développer son intelligence et de capitaliser les informations qui sont nécessaires à ces synapses.

Comme l'explique Richard McDermott, président de McDermott Consulting : « *L'intelligence humaine dépend de connexions neuronales. L'intelligence organisationnelle, quant à elle, dépend de connexions interpersonnelles.* » Ce qui est valable entre les membres d'une organisation, l'est également, d'un point de vue systémique, entre l'entreprise et son environnement. Il s'agit de l'émergence du concept de "l'organisation étendue" dans le cadre de relations, d'interconnexions plus nombreuses avec l'extérieur (par exemple, via les portails d'entreprises à destination de leurs fournisseurs).

La performance à l'ère de la société de l'information

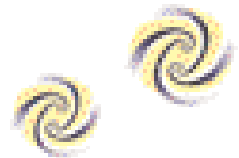
La performance des entreprises dans une société industrielle et commerciale est de savoir produire et de savoir vendre mieux et plus vite que ses concurrents.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises savent produire et vendre. C'est la raison de leur existence. Si elles n'avaient pas cette capacité, elles auraient déjà disparu. Mais de ce fait, au fil du temps, leur niveau de performance devient de plus en plus homogène. Croître, prendre des parts de marché se fait alors plus facilement en absorbant ses concurrents.

La performance des entreprises dans une société de l'information est de savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances de ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients,...). S'il faut et s'il faudra toujours savoir produire et vendre, ce n'est plus aujourd'hui un facteur suffisamment différenciateur dans la compétition internationale. Hier, l'entreprise était industrielle et commerciale, demain il faudra qu'elle soit de plus en plus une entreprise intelligente.

L'entreprise intelligente repose principalement sur l'intelligence collective (IC) et le Knowledge Management (KM). L'IC sera bien sûr beaucoup plus performante si elle est soutenue par une démarche d'intelligence économique (IE). De même, l'IC et le KM ne peuvent exister et fonctionner efficacement sans les technologies de l'information. Ces technologies font partie des technologies de l'intelligence augmentée (Amplified Intelligence) dont l'objet est d'augmenter et d'étendre les capacités intellectuelles humaines, en particulier les capacités cognitives des groupes. Ces technologies ont beaucoup évolué ces dernières années en passant de l'information à la communication puis aujourd'hui à la collaboration.

Les technologies de l'information et de la communication ont permis de rendre accessible l'information : stocker et partager. Les technologies de l'information et de la collaboration (intranet collaboratif) vont beaucoup plus loin. Elles augmentent la performance des interactions humaines et donne à l'information une valeur opérationnelle.



Trans World Search

l'information dont vous avez besoin

L'expertise d'une société de référence à votre service

Nous écoutons vos marchés, nous observons vos concurrents, nous analysons vos cibles, et nous livrons sur mesure des :

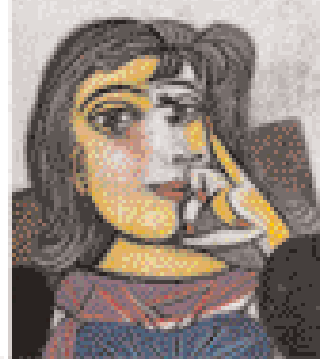
- > Informations opérationnelles
- > Veilles, bulletins d'actualité
- > Bases de connaissances
- > Analyses stratégiques

qui vous aident à :

- > comprendre, anticiper, innover et dynamiser votre activité
- > prendre les bonnes décisions au bon moment
- > maîtriser les risques et dominer la compétition économique internationale

*Je ne
cherche
pas, je
trouve*

*Publi
Piscine*



De nombreux grands groupes français nous font confiance

Pour en savoir plus, contactez-nous
par tél. au : 01 46 42 50 01
par mail : direction@tws.fr

215 rue Jean-Jacques Rousseau
92130 Issy-les-Moulineaux / www.tws.fr

Le management de l'intelligence collective au service de l'intelligence économique ? (suite)

Les technologies de l'intelligence augmentée permettent aujourd'hui de matérialiser les concepts de l'intelligence collective. Mais certains croient pouvoir développer leur intelligence collective en minimisant l'importance des logiciels, voire en les rejetant. A la résistance classique au changement s'ajoutent des raisons culturelles : goût du contact humain, communication verbale dominante, ... qui sont en particulier représentatives de la culture latine. Du fait de cette culture, valorisée et sacralisée comme un patrimoine de grande valeur, beaucoup d'entreprises prendront dans les 10 prochaines années un retard considérable par rapport à la culture anglo-saxonne plus ouverte et plus sensible à ces technologies.

L'intelligence collective dans les entreprises

Dans la plupart des entreprises, l'intelligence collective se matérialise au quotidien par des coopérations intellectuelles que l'on observe en particulier dans les temps de réflexion collective. Cependant, elle est souvent faible pour des raisons de cultures, d'habitudes managériales et de technologies déficientes.

Dans une entreprise intelligente, il est important de distinguer réflexion collective et communication collective :

- La communication permet d'échanger des informations sans qu'il y ait forcément des coopérations intellectuelles.
- La réflexion implique des coopérations intellectuelles qui permettent de créer l'information, de lui donner du sens et d'interagir sur l'information existante pour la transformer en une nouvelle information.

Cette distinction est importante car on pense souvent coopérer alors qu'on ne fait que communiquer. Émettre ou recevoir une information est une activité courante. Par contre, co-construire une information est beaucoup plus rare et difficile.

Il est également important de distinguer réflexion collective et décision collective. Le premier réflexe d'une personne à qui on parle d'IC est souvent : « *C'est bien joli votre affaire mais il faut bien qu'un chef décide !* » On vous expliquera ensuite que l'IC dans une entreprise, c'est très dangereux, car cela conduirait à créer une entreprise démocratique (une organisation dans laquelle toutes les décisions seraient prises à la majorité). La confusion est donc grande dans les esprits entre réflexion et décision et elle n'est pas fortuite. Elle sert à effrayer ceux qui voudraient changer l'état actuel des choses. Cependant l'IC n'a rien à voir avec l'action de décider en tant que telle mais avec l'action de réfléchir, de coopérer, d'innover, de créer, ... L'IC contribue certes au processus d'émergence de la décision mais n'impacte pas directement la prise de décision. Peu importe que la décision soit celle d'un seul ou de plusieurs. Ce qui est important, c'est que la construction de la décision ait mobilisé l'intelligence collective et les connaissances. Les managers sont nombreux à résister aux processus d'intelligence collective parce qu'ils pensent qu'ils vont perdre leur pouvoir. En fait, l'IC n'induit pas une redistribution du pouvoir (chacun reste à sa place, chacun conserve la même quantité de pouvoir) mais un changement dans l'exercice du pouvoir, dans les modes de management. L'IC implique donc une nouvelle gouvernance des organisations qu'on appelle le management de l'intelligence collective.

Il n'y a pas de relation automatique entre réflexion collective et décision intelligente. Pierre Lévy nous donne son avis sur ce point : « *La masse n'a pas toujours raison, surtout s'il s'agit d'une masse moutonnaire et conformiste qui ne remet rien en question. C'est pourquoi le projet de l'intelligence collective consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et à organiser cette diversité en un*

dialogue créatif et productif. La culture de l'intelligence collective travaille à établir de manière douce et pacifique un "multilogue" ouvert, qui est préférable aussi bien au cloisonnement et à l'isolement des intelligences, qu'à l'uniformité bien pensante. »

Une réflexion collective peut donc aboutir à une décision stupide, de même qu'une réflexion individuelle peut aboutir à une décision géniale. Ce n'est pas parce que c'est collaboratif que ce sera intelligent. Mais si ce n'est pas collaboratif, il y a un risque que ça ne soit pas intelligent ! Mettre ensemble des personnes ne suffit pas. L'objectif du management de l'intelligence collective est d'obtenir une décision intelligente par le biais d'outils, de méthodes, de processus et de technologies. Manager l'intelligence collective consisterait, par exemple, pour un manager à définir qui cherche l'information, qui réfléchit, qui donne son avis, qui décide, qui capitalise l'information et qui agit.

Nous avons vu les différentes dimensions du management de l'intelligence collective. Il est important maintenant de positionner l'intelligence collective par rapport à l'intelligence économique.

Intelligence collective et intelligence économique

L'intelligence collective et l'intelligence économique ont un point commun important : l'information. C'est leur matière première commune. Si on devait intégrer ces concepts dans un processus, on positionnerait en premier l'intelligence économique car elle permet d'alimenter l'intelligence collective. Mais par rétroaction, le travail de réflexion produit par le collectif servira à alimenter l'intelligence économique. IC et IE se trouvent donc dans un processus circulaire et itératif de renforcement mutuel.

L'analyse de deux des définitions de l'IE nous permet d'aller plus loin :

- L'intelligence économique est l'ensemble des techniques ayant pour objectif, par des moyens légaux, d'apporter des informations à l'organisation, c'est-à-dire d'enrichir le savoir de l'entreprise. De même, le management de l'intelligence collective a pour objectif, par un nouveau mode de gouvernance, d'apporter des informations, des idées, des connaissances pour enrichir le capital intellectuel de l'entreprise.

- D'après l'ADBS, « *l'intelligence économique est constituée par l'ensemble des concepts, des outils, des méthodologies et des pratiques permettant de mettre en relation, de façon pertinente, différentes connaissances et informations dans la perspective de la maîtrise et du développement de la dynamique économique. Cette mise en relation implique en particulier : - une mobilisation des hommes ; - un traitement et une analyse de l'information et de la connaissance orientés vers une finalité opérationnelle ; - une circulation efficace des informations et des connaissances au sein des organisations concernées.* »

Le management de l'intelligence collective consiste, lui aussi, à mobiliser les hommes (leurs intelligences, leurs connaissances), à réfléchir sur les informations disponibles pour atteindre des objectifs et à favoriser les coopérations intellectuelles au sein de l'organisation.

Voici les grandes étapes d'un processus d'IE :

- Poser la question à laquelle on cherche à répondre (question souvent définie par la direction),
- Collecter l'information dans les réseaux internes et externes et dans la mémoire de l'intelligence économique,
- Analyser les informations collectées,
- Diffuser les informations analysées et organisées (c'est-à-dire rendues exploitables) aux personnes concernées afin que les actions nécessaires soient lancées.

Ces grandes étapes sont globalement les mêmes dans un processus de réflexion collective. On se pose des questions, chacun apporte les informations et connaissances qui vont être nécessaires pour répondre aux questions (collecter), chacun va réagir sur les réponses qui

sont apportés par le collectif par des feed-back qui vont progressivement affiner les réponses, les rendre plus pertinentes (analyser) et enfin, on va partager le fruit d'une réflexion collective pour pouvoir alimenter la réflexion suivante sur le même thème ou un sujet connexe (Diffuser).

Pour pérenniser et renforcer une démarche d'IE dans une organisation, l'IC pourrait être un facteur important de réussite car elle influe beaucoup sur les comportements individuels de coopération. Or cette coopération est également très importante dans l'IE. Les synergies sont fortes en IC et IE. De ce fait, les efforts pour mettre en place l'une pourrait faciliter de facto l'implémentation de l'autre.

Les technologies support du management de l'intelligence collective

Les intranets sont actuellement centrés sur les activités opérationnelles du quotidien : gestion des tâches, forum de discussions, sondages, workflow,...

IXXO



Le management de l'intelligence collective au service de l'intelligence économique ? (suite)

Cependant, certains intranets intègrent des places de marché de l'information qui permettent de se tourner vers le futur et de mobiliser l'intuition collective sur différents types d'information. Ce type de place de marché peut être utilisé en support de démarche d'IC ou d'IE. Voici un exemple des informations que l'on peut négocier (acheter ou vendre) sur une place de marché de l'information :

1. Des idées : chaque collaborateur peut déposer ses idées en permanence (c'est une sorte de boîte à idées électronique). Une idée est une proposition pour développer la performance individuelle et collective. Exemple : réduire les délais de production avec telle méthode. L'entourage du collaborateur va ensuite acheter ou vendre l'idée en fonction de sa perception de la pertinence de l'idée. On obtient ainsi une cotation continue des idées comme dans une bourse. Les décideurs peuvent alors repérer plus facilement les idées à la fois émergentes et probablement de grande valeur.

2. Des alertes : Une alerte est une opportunité à prendre en compte ou un danger immédiat ou lointain qui met en péril le développement durable de l'organisation. Elle concerne la stratégie, l'organisation, les systèmes ou les opérations. Exemple : retard dans le projet Z ou Innovation technologique qui impacte la stratégie de l'entreprise. La place de marché devient une vigie dans laquelle les alertes sont évaluées : vraies alertes ou fausses alertes ; c'est le collectif qui détermine les cotes d'alerte.

3. Des prévisions : Une prévision est une hypothèse sur le futur. Elle est fondée sur des observations et sur une intuition qui sera plus fiable si c'est une intuition collective. Exemple : on vendra 150 000 unités du produit XYZ l'année prochaine. Les décisions se fondent sur des prévisions établies par le management. Il a été démontré par des études que les prévisions fondées sur une intuition collective étaient beaucoup plus fiables (voir "The Wisdom of Crowds" de James Surowiecki : "Market predictions often

outperform those of even the best-informed expert.")

4. Des nouvelles : une nouvelle (news) est une information immédiate qui n'a plus aucune valeur une fois connue. Exemple : réunion à 10h le 27 mai. Cependant, nous sommes submergés de nouvelles. Pour gagner du temps, il est primordial de pouvoir évaluer l'utilité des informations que l'on trouve ou que l'on reçoit pour permettre à ceux qui crée l'information d'ajuster la quantité et la qualité des flux. On garantit ainsi une pertinence optimale des prochaines publications.

Voici un extrait d'un article de Hubert Guillaud, "Le logiciel social révèle les vrais experts" pour illustrer le propos : « *Bernardo Huberman et son équipe du Laboratoire d'information dynamique de Hewlett-Packard travaillent à décrypter comment les e-mails et les informations circulent à travers les organisations. Huberman et son équipe ont étudié des milliers d'e-mails et leurs parcours dans les divisions d'HP pour constater que le travail effectif était accompli par des équipes auto-sélectionnées qui n'avaient rien à voir avec l'organigramme. Théorisant que ces membres particulièrement efficaces de l'entreprise pourraient en équipe établir des prévisions plus abouties que celles des experts, l'équipe a demandé à plusieurs d'entre eux de se prêter au jeu des prévisions financières mensuelles. Au final, le groupe de directeurs informel a donné des prévisions plus exactes et précises qu'un logiciel de simulation financière. Selon Huberman, le groupe informel agrège les meilleurs sources et connaissances pour assurer son efficacité.* » Extrait de ComputerWorld. Dans : Brèves/Usages/Communautés.

L'impact des technologies sur nos cultures

La mise en place d'un nouvel outil (logiciel ou non) entraîne toujours un changement de culture. Dans l'histoire, de nombreux outils ont changé notre

relation au monde, notre vision, notre réalité : le train, l'avion, le téléphone, Internet,... Ces outils ont provoqué un changement des comportements, et par conséquent des valeurs. Les intranets vont donc de facto changer la culture et la réalité d'une entreprise au niveau global, interpersonnel et au niveau des processus de décision,... Certaines personnes accusent les outils de changer leur culture. Leur accusation est plus que justifiée. La question à laquelle ils doivent répondre est donc : sommes-nous prêts à changer de culture ?

Avec les technologies de l'information et de la collaboration, on bascule progressivement dans une culture de la relation écrite, donc de l'explicite, dans les relations horizontales (transversales) et dans un mode relationnel virtuel, alors même que la culture dominante actuelle est celle de la relation orale, de l'implicite, de la verticalité (relations hiérarchiques) et du face à face. Ceci est surtout vrai pour les cultures latines, et beaucoup moins pour les cultures anglo-saxonnes.

Dans les 10 prochaines années, les entreprises les plus performantes auront une culture qui leur permettra d'articuler naturellement collaboration et e-collaboration, management et e-management. L'oral, l'implicite, la verticalité et le face-à-face existeront toujours, mais l'écrit, l'explicite, la transversalité et le virtuel prendront de plus en plus d'importance. La performance sera de savoir composer la bonne recette. Celle qui permet de gérer le capital intellectuel et d'augmenter la quantité et la qualité des coopérations intellectuelles en face à face et à distance.

La culture émergente dans les pays industrialisés a, en particulier, les caractéristiques suivantes :

- Une organisation de plus en plus transversale (non hiérarchique) qui laisse une grande place à la liberté d'expression et à la participation (les revendications croissantes d'une

démocratie plus participative en sont l'expression),

- Des logiciels qui prennent de plus en plus d'importance dans la sphère professionnelle (progiciels, intranet,...) et dans la sphère personnelle avec, par exemple, les jeux vidéo en ligne multi-joueurs qui développe une culture de la coopération (Play Together dit la publicité pour la Xbox)... En France, les 12-17 ans sont familiarisés avec Internet à 87 % et avec le micro-ordinateur à 93 %.
- Des relations humaines qui renforcent l'usage de l'écrit avec les SMS sur les téléphones portables, les e-mails, le traitement de texte, ...

Cette culture émergente est fondatrice d'une société de l'information, du savoir. Cette culture transcende les âges et favorise les coopérations intellectuelles. Demain, les entreprises, qui n'auront pas su s'adapter à cette culture, auront le plus grand mal à recruter et à fidéliser. La guerre des talents se jouera en partie sur la convergence entre les valeurs attendues par la majorité des personnes et les valeurs proposées par les entreprises. Intégrer ou quitter une entreprise se fera demain plus qu'aujourd'hui sur un fondement culturel.


Un changement par rupture

Dans une économie de la production, la création de valeur est fondée sur le territoire, le travail et le capital. Dans une économie du savoir, la création de valeur dépend principalement des idées et de l'innovation qui se trouvent dans la tête des gens. On ne peut pas leur prendre par la force. On peut seulement mobiliser l'intelligence collective et les connaissances.

L'entreprise intelligente implique un changement par rupture qui provoquera naturellement beaucoup de résistances. Mais il s'agit d'une innovation sociale.

S'il n'y avait qu'une chose à retenir de cet article, ce serait de comprendre qu'à côté des besoins individuels, il y a aussi des besoins collectifs qui participent au développement durable d'une organisation. Le management de l'intelligence collective est une des réponses aux besoins du collectif de même que l'intelligence économique comme support de l'intelligence collective.

L'art des dirigeants aujourd'hui est de savoir satisfaire les besoins individuels (sécurité, reconnaissance, appartenance,

responsabilités, accomplissement de soi, ...) en étant en même temps capable de créer une prise de conscience du besoin collectif et de mobiliser chaque personne sur la satisfaction du besoin collectif. 

Article écrit à partir du livre : "Le management de l'intelligence collective, Vers une nouvelle gouvernance", Olivier ZARA, M2 Editions, Novembre 2004, Paris.



Plus d'informations sur le livre : www.axiopole.info

Pour en savoir plus sur les plateformes de travail collaboratif synchrone ou asynchrone, consultez les liens suivants : www.b-i-a.fr www.axiopole.com

"En toute chose, mieux vaut prévenir que d'être prévenu ..."

Entreprise spécialisée dans la recherche d'information professionnelle, l'intelligence économique et la veille sur Internet, TROOVER vous accompagne depuis maintenant 5 ans pour trouver l'information pertinente sur Internet.

Cliquez sur www.troover.com, pour connaître le détail de nos prestations, nos formules d'abonnements et obtenir un devis personnalisé



17, Rue de l'Oasis - 92800 PUTEAUX (PARIS LA DEFENSE) - Tél : 01 41 38 03 51 - info@troover.com

- Veille
- Études et recherches
- Formation
- Conseil accompagnement

