

Le grand écart

Au risque d'effleurer la politique, je me réfère aujourd'hui à l'actualité brûlante pour mettre en lumière, en les déplorant, certaines graves contradictions de notre société.

Certes, la conduite des hommes est plus difficile pour les chefs de nos démocraties médiatisées que pour les dictateurs d'antan... mais les faits suivants parlent d'eux-mêmes :

- Une fois de plus, une jeune femme a été enlevée, violée et tuée par un récidiviste récemment remis en liberté. Ce, en dépit de l'émotion générale et du message d'alerte adressé aux pouvoirs publics par nos amis de « l'Institut pour la Justice », après l'odieux assassinat d'Anne-Lorraine dans le RER, il y a quelques mois.

Fait troublant, cette campagne avait scandalisé beaucoup de magistrats...

Tout se passe donc en France comme si, au nom des Droits de l'Homme - et alors que le **Principe de Précaution** est entré dans la Constitution - on donnait priorité ici à (l'hypothétique) réinsertion d'un coupable sur la **protection de la Société tout entière**.

- Dans le même registre, l'opinion s'indigne à juste titre de la montée des crimes sexuels... mais accepte que les affiches publicitaires et les photos des magazines exacerbent journalièrement les fantasmes de criminels en puissance, comme beaucoup de productions télévisuelles où abondent des scènes érotiques de plus en plus suggestives.

Extrême libéralisme quant aux causes des crimes et délits mais exigence de sévérité sur les conséquences de ces désordres! ... Grand écart !

- Face à la recrudescence de la délinquance, le gouvernement annonce le renforcement de la surveillance électronique des lieux publics...

Dans le même temps, les enseignants rechignent à enseigner la **morale**, c'est à dire d'abord la différence entre le bien et le mal. On invente de coûteux *gadgets* mais on néglige l'essentiel : **l'éducation des comportements**... Grand écart encore !

- Dans le domaine de la Défense Nationale, alors qu'il continue à maintenir à grands frais ses soldats en Afghanistan et un sous-marin nucléaire en plongée dissuasive, 365 jours par an, notre pays, apparemment aveugle, désarmé ou aboulique dans le domaine de sa **Sécurité intérieure**, tolère que des jeunes, réputés citoyens français, qui terrorisent déjà leurs *cités*, viennent commettre de graves exactions à Paris et ailleurs...

Grand écart toujours !

Je pourrais multiplier ces exemples mais je ne veux pas contribuer à diffuser la sinistrose - comme celle que les médias répandent à propos de la grippe (asiatique ou autre)...

Ma double conclusion est simple.

Dans tous les domaines, revenons à **l'essentiel**, c'est-à-dire soignons d'abord les **causes** du mal et faisons appel d'abord au **bon sens**.

C'est le message que France-Valeurs tente de faire passer depuis vingt-six ans de façon positive ... mais il semble qu'il ait encore besoin d'être relayé...

Employons-nous y !

Jean Delaunay

Lettre de France-Valeurs bimestrielle ISSN 1260 643 X Directeur de la publication: Jean Delaunay

France-Valeurs 32 rue de l'Orangerie 78000 Versailles CCP 704724 K Paris

23^e année Lettre de Novembre 2009 Diffusée par SPEED 23 rue Dulong 75017 Paris

Déposée le 25 Octobre 2009

Site Internet : www.francevaleurs.org

courriel : contact@francevaleurs.org

Les rapports humains dans la famille, la cité et l'entreprise

On a retrouvé, ces temps ci, à son domicile le cadavre d'une dame morte depuis trois ans sans qu'aucun voisin ne se soit apparemment aperçu de sa disparition...

Ce sinistre fait divers, s'ajoutant à une série de suicides et, entre autres, à l'agression d'enseignants par des parents... met en cause la qualité des rapports humains dans notre société.

Il est vrai que le problème est ancien. Depuis que Caïn a tué Abel, les brouilles entre voisins abondent, tout comme les conflits belle-mère / belle-fille et les abus de pouvoir des petits chefs, entre autres ... La situation semble cependant se dégrader partout.

Certains le déplorent dans leur propre famille et chacun de nous peut le constater quotidiennement au volant, dans la rue et au travail.

Qu'en est-il donc et qui sont les responsables ?

S'agissant des suicides, les syndicats pointent du doigt le *management* dans l'entreprise mais c'est surtout la **fragilité psychologique de l'ensemble de notre population** qui me paraît en cause. Le « **stress** », si répandu chez nous, est intimement lié à nos conditions de vie modernes : **individualisme, perte fréquente des repères, crise de la famille**, sans compter notre fascination pour **la vitesse et le bruit...**

Le machinisme allège la peine des hommes mais les éloigne de la nature et leur fait oublier le véritable sens du travail. Les femmes du Tiers-Monde mènent une vie autrement dure que nous, elles qui vont chercher l'eau au loin avec un bébé dans le dos avant d'aller sarcler leur carré de légume et piler le mil pour le repas du soir... Elles paraissent cependant sereines, elles !...

Pour revenir à l'entreprise, les rapports entre le plombier et son apprenti sont a priori plus faciles que ceux que peut avoir le patron d'une Multinationale avec son employé, par « *DRH* » interposé...

Cela dit, partout, les rapports humains sont marqués par **la tension** résultant de la concurrence effrénée et de recherche de la productivité à tout prix liée à **la crise**.

Mais il y a déjà longtemps que le feu couve comme en témoigne la lettre suivante.
« *La Lettre de France- Valeurs de septembre sur la formation des élites m'a beaucoup touché. Quand, il y a 40 ans, je suis passé du commandement d'un régiment à la direction d'une usine, j'ai mesuré l'écart entre deux formations. Nous, militaires, savons bien que, sur le terrain, **les qualités humaines sont prioritaires, et le moral est notre préoccupation constante**. Et je découvrais un milieu où l'individualisme dominait. J'ai provoqué la grogne des syndicats car je faisais personnellement chaque matin le tour de tous les services et j'exigeais que, dans les visites d'usines, on présente les hommes et pas seulement les machines. J'ai fait faire des stages aux ingénieurs pour que, par exemple, en arrivant le matin, ils disent bonjour à tout leur personnel.*

J'ai beaucoup apprécié votre phrase : « Pour moi, l'autorité c'est d'abord un service et la notion de service s'acquiert d'abord en apprenant à servir... Même humblement ! » Une phrase pareille, je l'aurais fait copier cent fois à mes jeunes ingénieurs frais émoulus de leur école ! »

Pour revenir à l'actualité, la **réduction du temps de travail** a aussi un effet pervers en imposant de fait à beaucoup de gens de faire en 35 heures ce qu'ils faisaient autrefois en 40 heures.

En outre, les observateurs signalent, d'une part, la **diminution du nombre des cadres intermédiaires** (Or, les militaires savent que les sous-officiers constituent l'épine dorsale des armées) et, d'autre part, la **régression fâcheuse de la part d'initiative** laissée aux exécutants.

Ce constat ayant été sommairement établi, je vais me hasarder à donner ma vision personnelle des choses à travers dix principes de bon sens valables surtout pour ceux qui sont en situation de responsabilité mais qui me semblent utiles à tous.

Principe 1

Dans la famille comme dans la cité ou l'entreprise, **l'exemple part d'en haut.**

Quiconque est investi d'une autorité doit savoir que celle-ci repose, air connu, sur quatre pieds qui sont *la compétence, l'exigence, l'amour et l'exemple.*

Les parents ont certes besoin de connaissances élémentaires en psychologie ; la compétence professionnelle des patrons est importante, mais **leur façon d'être**, aux uns et aux autres, et **leur façon de faire** sont primordiales.

Sans parler de leur aptitude à entraîner leur groupe, à faire vivre des personnes ensemble, à les motiver et à les faire s'épanouir au quotidien.

Tout cela est plus difficile à apprendre et à développer que la comptabilité, la gestion ou la résistance des matériaux...

Principe 2

Qui que nous soyons chef de famille soucieux de ses fins de mois, commerçant ou maire, notre tâche est multiforme avec des aspects administratifs, économiques et techniques...

Efforçons-nous cependant de toujours donner la **priorité au facteur humain.**

Principe 3

Les rapports humains évoluent

Un PDG ne dirige pas ses collaborateurs comme un chef d'équipe mène ses ouvriers ; pas plus que des parents de 2009 n'imposent, en France au moins, un mari à leur fille...

Par-dessus tout, jeunes ou adultes, les personnes ont de plus en plus **besoin de comprendre** et d'être convaincues avant d'obéir.

D'où l'importance de la connaissance des hommes et de la **pédagogie** autant pour le Chef d'Etat, que pour les patrons et les pères et mères de familles.

Principe 4

Les rapports humains sont à **double sens** et ont toujours été difficiles. Patron ou belle-mère (ou l'inverse) peuvent se heurter à la passivité de l'interlocuteur ou même à son hostilité.

S'impose donc **la simplicité d'attitude !**

Un vieil adage est toujours d'actualité: « **Respectueux mais fier vis à vis de ses chefs, courtois vis à vis de ses égaux, ferme mais prévenant avec ses subordonnés** »

Principe 5

Qu'il s'agisse de nos enfants, de nos employés ou de nos citoyens, essayons de former des êtres libres et debout. **Valorisons les personnes** qui nous sont confiées.

Sachons **déléguer** une partie de notre autorité à d'autres pour qu'ils puissent **prendre des initiatives**. Soyons exigeants avec eux mais sachons les couvrir en cas de besoin. Incitons-les à travailler en équipe.

Principe 6

"*Plus on gueule, moins on a d'autorité*", dit un proverbe Peuhl !

Lettre de France-Valeurs bimestrielle ISSN 1260 643 X Directeur de la publication: Jean Delaunay

France-Valeurs 32 rue de l'Orangerie 78000 Versailles CCP 704724 K Paris

23^e année Lettre de Novembre 2009 Diffusée par SPEED 23 rue Dulong 75017 Paris

Déposée le 25 Octobre 2009

Site Internet : www.francevaleurs.org

courriel : contact@francevaleurs.org

Du calme avant tout : attention à nos humeurs ! « *Keep cool captain !* », dit-on outre Manche !

Parents ou PDG, on nous regarde ! Essayons de rayonner notre **calme** et notre **sang-froid** en toutes circonstances ... et surtout quand ça val mal.

Gardons, partout et toujours, notre dignité et respectons celle des autres.

Principe 7

Nous sommes là pour **servir** et non pour *nous servir*.

Imprégnons-nous de **l'éthique spécifique de notre état**, non seulement pour éviter de mériter les reproches adressés à trop de nos semblables (parents laxistes ou abusivement autoritaires, patrons accusés d'abus de biens sociaux, de prévarication, de délits d'initiés ou d'enrichissement personnel...) mais pour être dignes de notre mission vis à vis des personnes qui nous sont confiées.

Inspirons-leur confiance et faisons-leur confiance ! Aidons-les à acquérir de la fierté !

Principe 8

Cela dit, **restons près des gens et soyons au courant des réalités !**

Ecoutons et regardons !

Parents, faisons parler nos enfants, sachons qui ils fréquentent et ce qu'ils regardent !

Patrons, plaçons partout des moyens de recueil et de diffusion de l'information et allons voir nous-mêmes ce qui se passe sur le terrain.

Principe 9

Limitons si possible nos ambitions pour ménager les personnes
Essayons de **combinaison rigueur et détente!**

C'est évidemment plus facile pour des parents que pour des dirigeants ; essayons cependant de pratiquer la devise du Général Frère, un héros mort en déportation :

« Commander d'amitié ! »

A la maison, organisons de joyeuses fêtes familiales et, à l'usine, laissons le personnel se détendre, de temps en temps, au minimum autour de la machine à café...

Principe 10

Gardons notre humour !

Quoique nous fassions, nous trouverons toujours en face de nous des gens grincheux, voire insupportables: belle-mère ou belle-fille (mais certains de leurs homologues hommes ne valent pas mieux !), patron, chef d'atelier, préposé derrière son comptoir, passant dans la rue, automobiliste, voisin de palier, client de magasin ou employé(e)....

Face à ceux-là, **soyons des porteurs de paix !** Gardons notre dignité mais **sachons sourire** (au besoin au-dedans pour ne pas les provoquer !).

En toute circonstance, prenons notre rôle ou notre tâche au sérieux mais nous, **ne nous prenons pas trop au sérieux.**

Ce qui est excessif ne compte pas : n'attachons pas trop d'importance aux réactions désagréables de tel ou tel. (*Le chien aboie, la caravane passe !*)

D'ailleurs, dans les familles au moins, le temps peut arranger beaucoup de choses.

Mettons nous en quatre pour que ça se passe bien mais restons sereins si ça tourne mal !

Conservons le sourire et pratiquons l'humour mais gardons un certain détachement !

Lettre de France-Valeurs bimestrielle ISSN 1260 643 X Directeur de la publication: Jean Delaunay

France-Valeurs 32 rue de l'Orangerie 78000 Versailles CCP 704724 K Paris

23^e année Lettre de Novembre 2009 Diffusée par SPEED 23 rue Dulong 75017 Paris

Déposée le 25 Octobre 2009

Site Internet : www.francevaleurs.org

courriel : contact@francevaleurs.org

Annexe
Un article relevé dans « La Tribune »
Repenser l'éducation des futurs leaders

C'est la faillite d'une certaine forme de leadership que nous vivons, fondé sur une vision purement utilitariste. Les responsables de « business schools » doivent éduquer des jeunes managers pour qu'ils deviennent des dirigeants responsables.

Les excès du capitalisme dérégulé, fondés sur le profit, le court terme, les résultats à tout prix, doivent amener les écoles de management à repenser leurs modèles d'éducation. S'il faut une dose d'ambition, une envie de se battre, de se dépasser pour faire avancer le monde, il faut en éviter les pièges. La quête irrésistible du pouvoir mène à l'irresponsabilité et entraîne une perte de confiance générale. C'est la faillite d'un certain leadership que nous vivons aujourd'hui, fondé sur une vision purement utilitariste.

Lorsque le monde fonctionne exclusivement sur des « quick wins », « ROE », profit et rentabilité, un modèle fondé sur la seule maximisation du profit des actionnaires, il devient difficile de penser une éducation en termes de qualité. Curieusement, le modèle de MBA, développé par les Américains, s'appuie d'une certaine façon sur ces mêmes principes : un coût excessivement élevé (160.000 dollars en moyenne pour le top 10), des promotions très nombreuses (900 étudiants et plus) et des classes surchargées (80 à 90 élèves), une recherche de postes pour les diplômés centrée essentiellement sur des salaires élevés, 40 % d'entre eux allant vers la finance. En Europe, un certain nombre de « business schools » ont suivi ce modèle (effectifs importants, classes chargées, coûts élevés), tout en raccourcissant le cursus MBA de vingt et un à dix mois pour une rentabilité plus importante.

Dans ce contexte, comment espérer éduquer ces jeunes managers, recrutés pour leurs talents par les meilleures écoles de management ? Car il s'agit bien d'éducation. Lorsque ces mêmes écoles sont évaluées principalement sur leur capacité à augmenter les salaires de leurs diplômés (les classements reposent pour une large part sur les salaires), comment espérer former des leaders motivés par autre chose que les salaires à la sortie ou trois ans après leurs études ?

Il faut pourtant résister. Les responsables de « business schools » ne doivent pas se détourner de leur mission première : éduquer des jeunes managers pour qu'ils deviennent des leaders responsables. Quels sont alors les éléments d'une réflexion sur l'éducation d'un nouveau type de leaders ?

Une sélection rigoureuse, holistique, et marquée par la diversité

Les meilleures « business schools » cherchent à attirer dans leurs programmes les « meilleurs » hauts potentiels dans le monde entier. Les méthodes de sélection divergent considérablement et reflètent le degré de qualitatif recherché. En effet, certaines écoles recrutent sur la base de leur propre test interne et/ou sans faire passer d'entretiens, quand d'autres utilisent des tests standardisés et font passer systématiquement deux entretiens (ce qui est beaucoup plus difficile et coûteux, donc plus rare). Le poids du quantitatif (test standardisé) dans la décision de sélection révèle l'importance donnée à la personne, à sa personnalité pour l'institution.

Les repères quantitatifs et verbaux sont donnés par les tests standardisés comme le GMAT et, à notre avis, pour cerner les compétences humaines (intégrité, leadership, adaptabilité, fiabilité...), au moins deux entretiens, normés par l'institution, sont nécessaires. C'est à ces

Lettre de France-Valeurs bimestrielle ISSN 1260 643 X Directeur de la publication: Jean Delaunay

France-Valeurs 32 rue de l'Orangerie 78000 Versailles CCP 704724 K Paris

23^e année Lettre de Novembre 2009 Diffusée par SPEED 23 rue Dulong 75017 Paris

Déposée le 25 Octobre 2009

Site Internet : www.francevaleurs.org

courriel : contact@francevaleurs.org

conditions et à ce prix qu'une « business school » pourra construire un parcours académique d'excellence, où les professeurs se soucient de l'avenir de leurs élèves et s'attachent à leur inculquer des notions de responsabilité envers la société.

Les cibles varient aussi énormément : aux États-Unis comme en Asie, les « business schools » ont un recrutement très majoritairement national (entre 60 % et 90 % des étudiants MBA sont « natives ») alors qu'en Europe le recrutement est très international, avec 80 % à 90 % des étudiants « non natives ». Notre MBA, par exemple, vise une cible mondiale avec une grande diversité de profils (40 à 50 nationalités différentes).

L'excellence académique : se donner le temps d'apprendre

Parce que la crise que nous vivons aujourd'hui fait partie d'un cycle, et que cette dimension cyclique s'explique aussi par l'histoire, il faut enseigner une culture générale. Parce que la dimension politique, la relation entre pouvoirs publics et intérêts privés, les jeux de pouvoir, les mécanismes régulateurs posent les questions de gouvernance, il faut donner plus de cours en sciences politiques. Parce que la dimension globale est un facteur aggravant et accélérateur de la crise d'aujourd'hui, il faut apprendre à relier les événements, les cultures, les pays, les disciplines, et développer chez nos étudiants un savoir-relier indispensable à la compréhension et à l'appréhension du xxie siècle. De tels enseignements peuvent, en effet, permettre d'anticiper de nouvelles crises. Seulement, il faut du temps et il faut la capacité d'ouverture, la volonté de se poser les bonnes questions, y compris sur soi-même, pour y parvenir. Ajouter des cours d'éthique dans les programmes ne changera pas la donne. C'est le fond même du cursus, sa structure et les contenus sur lesquels il est bâti qu'il faut repenser.

Lorsque la sélectivité est bonne, atteindre l'excellence académique signifie trois choses. Donner le temps d'apprendre à des individus qui savent regarder loin devant eux et penser sur le long terme ; intégrer de nouveaux enseignements favorisant l'ouverture sur l'humanisme, les sciences politiques et l'histoire ; pousser le questionnement, l'analyse critique et la dimension sociétale. Ceci nous amène au troisième volet de cette réflexion, centré sur le coeur même d'un programme en gestion, son cursus.

Construire son leadership sur la relation humaine

Le leadership est l'apprentissage de toute une vie. Le MBA, en particulier, vient à un moment clé dans la vie d'un individu ayant les prédispositions pour devenir un leader. Le cursus doit donc permettre un travail à la fois introspectif et relationnel, qui rapproche savoir et sagesse en développant la confiance en soi et le savoir-relier.

Outre un travail de fond sur les techniques de management, qui est le propre de tout enseignement dans une école de gestion, l'objectif est de développer une confiance sage et sereine, empreinte d'humilité. Il s'agit pour le participant de faire sortir ce qui, au fond, était toujours en lui mais n'osait pas sortir. Il s'agit d'acquérir une forme d'assurance sage qui contraste avec l'arrogance de certains leaders. Se frotter à d'autres hauts potentiels, hommes et femmes, et pouvoir se jauger ; être capable de s'exprimer en public, de négocier, de faire valoir ses idées en respectant celles des autres, de dépasser ses peurs ; reconnaître et comprendre ses faiblesses autant que ses talents. Dans la confrontation à l'autre, mais dans un esprit collaboratif, parvenir à prendre des décisions et les mettre en action en temps réel, soutenir le regard des autres et apprendre d'eux, mais aussi leur apprendre, parce que les connaissances des uns et des autres se complètent et se nourrissent mutuellement.

Un tel programme basé sur ces principes, Visions of Leadership (VoL), est testé à HEC Paris, depuis 2004, dans le cadre du MBA ; il se décline sur seize mois en sept phases qui s'appuient tour à tour sur un travail analytique, critique et « expérientiel ». Ce programme de leadership, encadré par des professeurs experts en sciences de la décision et compétences managériales, ouvre des perspectives totalement nouvelles aux participants. Parce qu'ils sont plus ouverts, ils apprennent à prendre en compte le bien-être des autres dans l'atteinte de leurs objectifs ; parce qu'ils comprennent que l'esprit collaboratif permet d'être plus compétitif, ils développent un esprit « coopétitif » ; parce qu'ils testent l'importance du lien social, ils travaillent non seulement leurs compétences individuelles et interpersonnelles, mais aussi leurs compétences sociales et sociétales ; parce qu'ils prennent en compte la dimension historique et globale des problèmes qu'ils rencontrent et parce qu'ils raisonnent sur le long terme, ils sont mieux à même d'anticiper et d'avoir un impact sur la durée.

Une pédagogie intégrative et anticipative

Pour mettre en oeuvre un tel programme de leadership et atteindre les objectifs d'une éducation au management à la fois technique, pratique, théorique, mais aussi critique, analytique et anticipative, il faut bien évidemment une pédagogie adaptée. La méthode des cas traditionnelle, fondée par Harvard, permet d'aborder des problèmes segmentés par discipline et de poser des questions réelles qui correspondent à une réalité passée. Leur force est dans la réalité du problème qui favorise une approche concrète et pratique de l'entreprise, que la théorie vient expliquer dans la résolution ou la solution du cas.

Pourtant, la méthode des cas présente trois points faibles : La segmentation des problèmes par discipline ; le fait qu'elle se situe dans le passé ; la répétition, une approche appelée « case cracking », qui n'encourage pas à l'anticipation. En effet, la méthode des cas est une approche mécanique qui ne favorise pas la projection.

Une pédagogie doit non seulement être fondée sur la réalité de l'entreprise, mais aussi en intégrer la complexité. Une telle approche pose les questions dans leur contexte politique et social et situe les problèmes dans une perspective d'avenir. Plus proche du « scénario planning », cette méthode permet de questionner les sujets d'entreprises et de réfléchir sur des problèmes dont la solution n'existe pas, mais reste à inventer. Les théories permettent ainsi de bâtir des raisonnements, de confronter des points de vue et des analyses sur la base de l'expérience des uns et des autres, et de proposer des pistes de solutions plutôt que de résoudre des problèmes. Plus risquée, plus lourde à mettre en oeuvre, cette méthode pédagogique engage les professeurs vers une interdisciplinarité qui leur permet de croiser leurs recherches et leurs connaissances pour les enrichir au contact d'autres regards experts, et aux étudiants de mieux appréhender le réel. Complémentaire de la méthode des cas traditionnelle et non exclusive, cette approche de cas pluridisciplinaire a été mise en place à HEC il y a une dizaine d'années.

L'intérêt d'une telle démarche pédagogique réside dans sa difficulté même : le fait de ne pas avoir la solution historique permet de travailler dans un contexte totalement réel et d'appréhender ce réel avec l'incertitude, l'inconnu qu'il incarne. Moins mécaniques, plus complexes, plus risqués aussi, les cas « live » correspondent à cette volonté d'éduquer des hommes et des femmes pour qu'ils soient mieux armés, mieux préparés à affronter la réalité et la complexité des problèmes d'entreprise.

Les entreprises de demain ont besoin de nouveaux leaders, capables de prendre des décisions et de les mettre en oeuvre dans un environnement compétitif tout en respectant les autres. L'éducation de ces individus relève de la compétence et de la responsabilité des

Lettre de France-Valeurs bimestrielle ISSN 1260 643 X Directeur de la publication: Jean Delaunay

France-Valeurs 32 rue de l'Orangerie 78000 Versailles CCP 704724 K Paris

23^e année Lettre de Novembre 2009 Diffusée par SPEED 23 rue Dulong 75017 Paris

Déposée le 25 Octobre 2009

Site Internet : www.francevaleurs.org

courriel : contact@francevaleurs.org

meilleures « business schools » mondiales. Beaucoup en sont conscients, peu agissent. Une formation en gestion doit ouvrir des portes, des opportunités, pour celles et ceux qui veulent apporter un nouveau souffle à leur vie et participer au développement d'entreprises tout en contribuant à servir la société au sens large, pour un monde meilleur. Les « business schools » doivent jouer un rôle moteur dans la recherche de cet équilibre qui fait défaut aujourd'hui, un équilibre qui repose sur la capacité des hommes et de femmes à développer un savoir empreint de sagesse pour « apprendre à oser » ensemble.

latribune.fr

Lettre de France-Valeurs bimestrielle ISSN 1260 643 X Directeur de la publication: Jean Delaunay
France-Valeurs 32 rue de l'Orangerie 78000 Versailles CCP 704724 K Paris
23^e année Lettre de Novembre 2009 Diffusée par SPEED 23 rue Dulong 75017 Paris
Déposée le 25 Octobre 2009
Site Internet : www.francevaleurs.org courriel : contact@francevaleurs.org