

## SOMMAIRE

# Édito

### PORTRAIT D'UN MEMBRE

- 2- Révétons nos potentiels !
- 3- Olivia Mikol,  
en quelques mots

### VU POUR VOUS

- 4- Négociation et inflation forte,  
comment préparer les négos  
2023
- 5- Le Design Thinking  
au service de l'innovation et  
de la résolution de problèmes
- 6- Ce que vous avez toujours  
voulu savoir sur les finances  
sans jamais oser  
le demander...
- 7- Les fondamentaux  
d'une négociation réussie

### AUTOUR DE NOUS

- 8- Osez être vous grâce  
aux Mad Skills\*
- 9- Est-il possible d'humaniser  
les relations au travail en  
temps d'ubérisation ?
- 10- La kakistocratie ou  
la gouvernance par les nuls !
- 11- Connaissez-vous le syndrome  
du grand coquelicot ?

### 12- BONNES PRATIQUES À VOS AGENDAS



### CHRISTOPHE ÉTIENNE

PRÉSIDENT BÉNÉVOLE DU RÉSEAU OUDINOT  
DIRECTEUR FRANCE SECTEUR « HEALTH SCIENCE »

## Cette énergie qui nous surpasse... !

Si près de 450 membres restent fidèles d'année en année au Réseau Oudinot, c'est qu'il s'y passe quelque chose de « magique ». On ne tient pas une communauté aussi importante, en qualité et en quantité, sans donner ni recevoir ce « petit quelque chose » qui vous anime, vous engage, et vous « titille » pour extraire le meilleur de soi-même !

Au Réseau Oudinot, les membres apportent leurs connexions pour faire éclore des conférences à succès (dernier exemple avec l'intervention d'un leader du GIGN sur le thème « dans la peau d'un négociateur d'élite »). Les membres organisent chaque mois des interventions avec des leaders de la chasse de tête, avec des dirigeants des EMT (Entreprise de Management de Transition). Ils apportent aussi leur savoir-faire sur les « best practices » sur LinkedIn, sur les « fondamentaux » du networking, le développement de son employabilité, la prise de parole en public...

Sans compter la panoplie d'outils mise à disposition des adhérents (Nomination, Xerfi, Le Cercle), le Réseau Oudinot se présente comme « L'association de référence » sur le marché de l'économie et de l'emploi, véritable vivier de talents, toujours au fait de l'actualité managériale.

Parce que l'on peut recevoir autant que l'on donne, parce que l'engagement est notre « marque de fabrique », chacun comprend que la fidélité au Réseau Oudinot est une évidence, et un espace d'échanges enthousiasmant !



### DERNIÈRE MINUTE

#### LE RÉSEAU OUDINOT VU PAR NOS MEMBRES

Découvrez [cette vidéo de nos membres](#) partageant leur expérience du Réseau Oudinot.

## PORTRAIT D'UN MEMBRE



PAR DANIELLE ARGILLIER  
DIRECTRICE DES ACHATS

 Cliquez ici !

Je souhaite vous faire partager l'expérience de ma participation au programme de formation créé par **Lise Bachmann** : « *Womaccelerator* »<sup>1</sup>. Cette formation *phygitale* (100 % digitale qui comprend tout de même une composante très humaine) a pour objectif de permettre aux collaboratrices et collaborateurs d'accélérer leur réussite professionnelle et de gagner en efficacité et performance pour l'entreprise.

Ce programme offre une approche à 360° de tous les leviers du développement professionnel. Il est décliné en 3 étapes avec 27 modules à réaliser en ligne. Chaque module peut en effet être complété par l'accompagnement d'un Mentor-Expert qui pourra aider à révéler tout le potentiel du futur leader ou dirigeant.

J'ai rencontré Lise Bachmann, experte dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, grâce à son intervention au sein du **Réseau Oudinot**. J'ai trouvé l'objectif de sa formation à la fois incroyable et terriblement audacieux. Il y a énormément d'informations dans ces 27 modules : du bon sens (qu'il est indispensable de rappeler), de

# RÉVÉLONS NOS POTENTIELS !

nombreuses pistes de réflexion sur soi-même qu'il faut creuser, des tuyaux qu'il est important d'utiliser.

J'ai terminé la formation en 1 an au lieu de 6 mois. J'ai dû prendre du temps pour digérer tout ceci, savoir comment me l'approprier et l'adapter à mon cas. Aujourd'hui, c'est chose faite et je pense avoir une bonne vision de mon plan d'actions à court et moyen terme. J'ai même déjà réussi à en mettre certaines en place rapidement (dont quelques-unes qui ont déjà bien porté leurs fruits !).

À travers cette formation, j'ai pris conscience que mon cas n'était pas isolé. S'il y a un mot que je retiens, c'est : OSER !

**Un grand merci à Lise Bachmann et Christophe Étienne**, président du Réseau Oudinot, de m'avoir permis de suivre ce programme. 

1- [www.womaccelerator.com](http://www.womaccelerator.com)



## PORTRAIT D'UN MEMBRE



PAR OLIVIA MIKOL  
DRH SUPERPROF.FR  
CO-ANIMATRICE DE LA COMMISSION  
NEWSLETTER

 Cliquez ici !

J'ai enregistré mon 1<sup>er</sup> podcast RH !

Grâce au **Réseau Oudinot**, et en particulier **Anne Courtois**, j'ai eu la chance d'enregistrer mon premier podcast dans une webradio spécialisée en ressources humaines.

Après un premier contact téléphonique avec le journaliste, je dois avouer que le décalage entre mon imagination et la réalité m'a sacrément surprise : je m'attendais à un studio comme ceux qu'on peut voir à Radio France ou Europe 1 !

J'ai été accueillie dans un bel immeuble Haussmannien du 8<sup>e</sup> arrondissement, avec 5 pairs (RH) que je ne connaissais pas. Nous étions dans une pièce d'un appartement bourgeois, qui aurait pu être un séjour ou une chambre par le passé.

Nous sommes passés à tour de rôle, interviewés par le journaliste que j'avais eu au téléphone. Celui-ci était épaulé par un avocat et un directeur d'école supérieure. Nous avons en moyenne répondu à une dizaine de questions (sur nos études, notre parcours professionnel, nos enjeux,

# OLIVIA MIKOL, EN QUELQUES MOTS

nos passions, ...) pour un podcast d'une durée de 12 minutes environ. Pendant l'enregistrement, en parlant dans ce grand micro, je me sentais tout de même assez stressée, je sentais mon cœur battre la chamade. Mais en partageant ces sensations après l'interview auprès de mes acolytes, tous m'ont rassurée : cela ne se voyait pas du tout (ouf !).

Je dois dire que ce fut une expérience mémorable, j'ai adoré faire cet exercice. Et je suis très reconnaissante du Réseau Oudinot de m'avoir permis de vivre cela. Je n'oublierai jamais ce moment de vie ! 



**POUR EN SAVOIR PLUS**

LIEN VERS LE PODCAST

[Cliquez ici !](#)



## VU POUR VOUS



PRÉPARÉE ET ANIMÉE  
PAR PASCAL BUCALO  
TRIPLEWIN.FR SHOPPER-RETAIL-DATA

 Cliquez ici !

La commission Grande Conso/ Grande Distribution s'est réunie le 26 septembre pour partager sur ce sujet, dans un format volontairement interactif et... confidentiel !

L'inflation des prix de vente consommateur (PVC) des Produits de grande Consommation est **une nouveauté qui change tout** dans les modèles des fournisseurs et des enseignes, jusque-là habitués à faire de la valorisation en lançant **des innovations toujours plus chères**, avec des prix fond de rayon au mieux stables sur les 20/80.

La nouvelle tendance des innovations, les « **access price** » ou produits de marque au juste rapport qualité/prix, va devoir prendre en compte le positionnement et le pricing de chaque **marque de distributeur**, qui occupe le terrain du milieu de gamme.

La **guerre des prix** se conjugue effectivement au pluriel, car il existe plusieurs prix pour le même produit, dans la même enseigne : **le pricing** doit prendre en compte la diversité

# NÉGOCIATION ET INFLATION FORTE, COMMENT PRÉPARER LES NÉGOS 2023



des distributeurs et des magasins, et il est important **de bien connaître le prix le plus fréquent**, recommandé à l'interne.

Cette connaissance pointue de la data est indispensable pour discuter pro-activement de ses PMC (**Prix Marketing Conseillé**), en respectant le libre arbitre final du distributeur, seul responsable au final du PVC... Car il est urgent de **reparler de prix acceptable** par les consommateurs plutôt que de rester enfermé dans les calculs **d'inflation du prix de revient**, imposé par la récente législation (EGALIM) et par ses effets collatéraux

sur les autres catégories de produits. **Les hausses de tarif à venir**, indispensables le plus souvent à l'équilibre ou la survie des PME, ne seront donc acceptées que dans **une vision complète des affaires et du PVC**, à laquelle il faut former les commerciaux et les équipes marketing, pour **se réapproprier cet élément du mix** devenu incontournable pour rester dans les rayons. 📌





## VU POUR VOUS



PAR JACQUES MILCENT
   
 DIRIGEANT DE CONSENSO

 Cliquez ici !

Le **Design Thinking** présenté à l'occasion de la conférence de Luca Rotoni, membre du **Réseau Oudinot**, est un outil de réflexion au service de la conception, de l'innovation et de la résolution de problème.

Il est le fruit de la réflexion de 3 professeurs de l'université de Stanford, John Arnold, Robert Mc Kim et David Kelley.

Comme son nom l'indique, c'est une approche inspirée de la Culture Design, de l'identification du problème à la conception d'une solution, en passant par différentes phases de questionnements, d'hypothèses, de prototypages, de tests.

Comme expliqué par Luca Rotoni, le Design Thinking comporte 3 phases essentielles :

- **L'inspiration** : comprendre ce que recherchent les utilisateurs
- **L'itération** : générer des idées, réaliser des prototypes et des tests
- **L'implémentation**

D'après Tim Brown, CEO d'IDEO, entreprise de référence dans le Design Thinking, « *Le design thinking est une discipline qui utilise la*

# LE DESIGN THINKING AU SERVICE DE L'INNOVATION ET DE LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES



LUCA ROTONI



*sensibilité, les outils et méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en mettant en correspondance attentes des utilisateurs, faisabilité et viabilité économique.* »

Au cours de cette présentation, nous avons pu identifier un cas de Design Thinking au travers de 2 cas :

- Celui de MRU entreprise industrielle américaine qui a décidé de lancer un programme pour le bien-être et la santé de ses employés
- Et le modèle Amazon, qui a réussi la mise en place d'un modèle mondialement reconnu

Voici quelques livres pour mieux connaître le concept de Design Thinking :

« *Designing for growth* » de Jeanne Liedtka & Tim Ogilvie

« *Change by design* » de Tim Brown

« *Le design Thinking par la pratique* » de Véronique Hillen et Florence Mathieu.

Merci Luca pour cet éclairage et cet apport du Design Thinking au Réseau Oudinot. ▀



## VU POUR VOUS



PAR SOPHIE MICHENTEF  
RÉDACTRICE EN CHEF  
ADJOINTE-JOURNALISTE

 Cliquez ici !

« Bilan » vous fait penser à celui obtenu lors votre dernière prise de sang et « Résultat d'exploitation » à de belles bottes de blé dans un champ beauceron ? Il est temps de bénéficier des lumières de Laure Perréard et de Jean-Luc Jacob et de leur atelier d'initiation « La finance pour les non financiers ».

Le 12 octobre, ce duo d'experts a éclairé de façon ludique et enlevé notre petit groupe de membres du Réseau Oudinot au b.a.ba de la comptabilité. Certes, nous avons tous côtoyé ces notions plus

ou moins concrètes pendant nos carrières respectives dans le commercial, le marketing ou le journalisme. Mais pour ma part, je sentais parfois la désagréable impression de m'enfoncer dans les sables mouvants à l'évocation d'un Ebitda...

Laure et Jean-Luc nous ont aidés à démystifier. La première aime son métier, parce qu'« au-delà des chiffres », elle « voit des histoires ». Avec son acolyte, ils nous ont raconté - pas à pas - celle de « Ze Firm ».

# CE QUE VOUS AVEZ TOUJOURS VOULU SAVOIR SUR LES FINANCES SANS JAMAIS OSER LE DEMANDER...



Photo : pexels-anna-nekrashevich

Via l'exemple de cette société purement fictive, ils nous ont exposé les principes intangibles de la comptabilité, inventée au quinzième siècle par le moine italien Luca Pacioli. L'occasion de définir ses deux jambes fondatrices : le Bilan (la photographie à un instant donné de l'Etat des emplois et ressources de l'entreprise) et le Compte de Résultat (le film de l'activité de l'entreprise pendant une année). Et d'introduire un principe fondamental (a priori contre-intuitif) : celui de la partie double, à savoir

actif = passif. Pour nous faire rentrer dans la tête que non, il ne s'agissait pas d'un match à Roland-Garros, Laure et Jean-Luc ont déployé leur arme fatale : quelques quizz pour les nuls.

Quelques grands principes (prudence, continuité d'exploitation, etc), plus tard, nous avons dépassé d'une demi-heure le format initialement prévu (une heure). On se quitte, un peu sur notre faim. À quand la suite de l'histoire ? 🍌



## VU POUR VOUS



PAR DANIELÉ ARGILLIER  
DIRECTRICE DES ACHATS

 Cliquez ici !

Le 22 septembre, j'ai assisté à l'atelier présenté par Vincent François, ancien négociateur au GIGN. Durant plus de 10 ans, il a exercé en tant qu'opérationnel, puis en tant que négociateur de crise lors d'événements majeurs : prises d'otages (dont le Ponant en 2008), enlèvements, ... Aujourd'hui, Vincent François met ses expériences et son savoir-faire au service d'entreprises.

Ainsi, les 3 piliers d'une négociation réussie sont :

**Organisation** : c'est le qui fait quoi, comment et dans quel but ? Il faut définir les rôles de chacun. Le 1er principe à appliquer est le suivant : **qui commande ne négocie pas**. Si le négociateur ne peut être que le décideur, ne jamais donner de réponse sous le coup de l'émotion car **l'émotion neutralise la raison**. Dans l'idéal, une négociation est un travail d'équipe même si une seule personne porte la voix de la négociation.

# LES FONDAMENTAUX D'UNE NÉGOCIATION RÉUSSIE



Photo : Réseau Oudinot

**Méthode** : c'est le processus de négociation, schématisé par l'acronyme ELITE.

**E** : Évaluation de la situation pour identifier les zones de pouvoirs, les enjeux, préparer la stratégie, la prise de contact.

**L** : Lien de confiance pour obtenir du renseignement en écoutant, laisser l'autre parler et se dévoiler, car **le silence est une arme de destruction massive**.

**I** : Influence, à savoir poser les bonnes questions pour amener mon interlocuteur à d'autres pistes de réflexion.

**T** : Transformation (closing). Attention, car la soumission entraîne la rébellion ou la trahison. Pour transformer, il faut donc que mon interlocuteur ait l'impression de gagner quelque chose.

**E** : expérience = retour d'expérience (retex). Il est primordial pour ne plus faire les mêmes erreurs.

**Comportement** : le 1<sup>er</sup> outil du négociateur c'est sa personnalité. Le négociateur doit être congruent, c'est à dire qu'il y ait une authenticité entre le message qu'il délivre et ce qu'il dégage. Cela exige ainsi beaucoup d'entraînement et de debriefing. ▲



## AUTOUR DE NOUS



PAR PHILIPPE GRAMOND  
DIRIGEANT ASSOCIÉ DE CYCONIA

 Cliquez ici !

# OSEZ ÊTRE VOUS GRÂCE AUX MAD SKILLS\*

Avant-hier les recruteurs se concentraient sur les hard skills, hier ils s'intéressaient plutôt aux soft skills pour arriver aujourd'hui aux **Mad Skills**, littéralement les « compétences folles »...

D'où vient ce nouveau concept ? Comme dirait un célèbre humoriste « *je vous le donne Emile* » : des États-Unis ! Incroyable non ?

Nous sommes passés du « *c'est quoi vos compétences* » à « *c'est quoi*

être » par le « savoir sortir du cadre ». Sortir du cadre peut se traduire par désigner des aptitudes dites exceptionnelles voire hors du commun par la pratique d'une activité sportive, créative, associative ou une expérience hors du commun, telle qu'une maladie, une épreuve... Sauf que là nous sommes sur un terrain délicat car la maladie est, par exemple, un sujet très personnel et surtout pas nécessairement « vendeur » pour un recruteur.

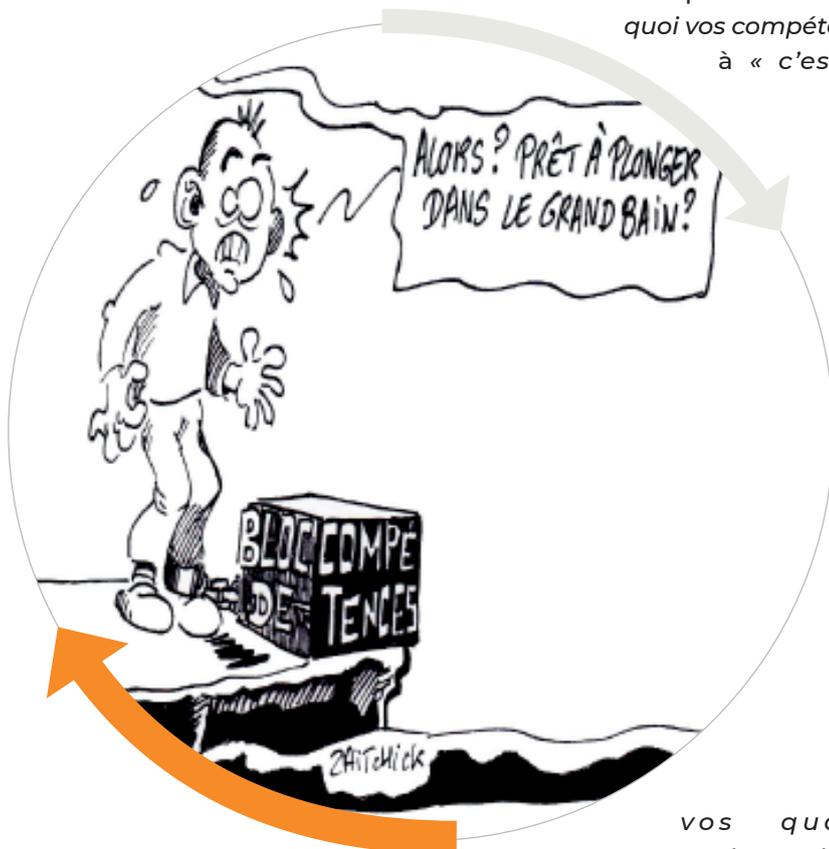
Les échecs peuvent être également évoqués mais en France l'échec n'est pas nécessairement valorisant et ni à valoriser !

Quelles que soient les Mad Skills exprimés, l'objectif sera d'expliquer la façon dont on a procédé pour dépasser la difficulté vécue, et comment on en ressort grandi. En clair, cette expérience vécue, douloureuse ou difficile, est-elle transposable positivement dans votre futur job et en quoi elle est bénéfique pour l'entreprise ? Pour être encore plus précis, en quoi cette compétence « indirecte » acquise par défaut vous servira et servira l'entreprise ?

Demain, faudra-t-il changer le logiciel du recruteur avec une « écoute plus active » et celui du DRH voire du dirigeant voire faire évoluer la mentalité française...

Cherchez bien dans votre vie, vous trouverez une expérience « atypique » qui vous a changé.... en bien !

(\* ) À consommer avec modération... en fonction du profil du recruteur et de l'entreprise !



*vos qualités comportementales* » pour finir aujourd'hui par « *c'est quoi vos compétences atypiques ?* » Pour être plus précis nous avons modulé différemment la recherche du « savoir-faire » et du « savoir



## AUTOUR DE NOUS



PAR JEFFERSON CORREIA  
RESPONSABLE RP ET  
COMMUNICATION CORPORATE

Cliquez ici !

# EST-IL POSSIBLE D'HUMANISER LES RELATIONS AU TRAVAIL EN TEMPS D'UBÉRISATION ?

L'essor de l'informatique, la création du statut d'auto-entrepreneur et le désir des travailleurs pour plus de souplesse dans les horaires de travail ont été des catalyseurs de l'Ubérisation, processus facilité par la mise en relation de l'offre et de la demande de services via les plateformes.

La France a cependant été l'un

des premiers pays à imposer de lourdes amendes aux sociétés de VTC et de livraison via des applications, alors que ce même pays a créé la structure juridique pour les faire émerger. Les entreprises qui ont bénéficié de cette brèche payent aujourd'hui les conséquences de ces dérives. Comment corriger ces relations perdant-perdant ? Afin de redorer leur blason, ces entreprises seront amenées à aider les travailleurs des plateformes à s'organiser socialement tout en préservant leur statut d'auto-entrepreneur, créer des programmes de formation et des dispositifs de transfert de savoir-faire. Mais elles devront surtout développer de nouvelles stratégies d'augmentation des revenus, car la problématique repose principalement sur son faible niveau (450 euros par mois, en moyenne).

La création du « social business » consacré à ce sujet de société pourrait apporter des solutions. L'accompagnement de ces travailleurs pourrait aboutir au développement de coopératives, à des programmes de formation et à la médiation entre entreprises et auto-entrepreneurs.

L'auto-entreprenariat sera chaque fois plus encouragé, étant données les tendances libérales dans toute l'Europe. Il est temps de développer un écosystème d'entreprises qui rendrait le dialogue entre les plateformes et ses travailleurs plus fluide. Bien que cela semble paradoxal à première vue, l'Ubérisation peut s'humaniser et finir par bénéficier aux travailleurs, même les plus précaires, tout en assurant la prospérité des business dont la stratégie repose sur ce modèle. ▲



Photo : pexels-mart-production

des premiers pays à imposer de lourdes amendes aux sociétés de VTC et de livraison via des applications, alors que ce même pays a créé la structure juridique pour les faire émerger. Les entreprises qui ont bénéficié de cette brèche payent aujourd'hui les conséquences de



## AUTOUR DE NOUS



PAR JEAN-MICHEL HUA
   
 DIRECTEUR EXPÉRIENCE CLIENT

 Cliquez ici !

# LA KAKISTOCRATIE OU LA GOUVERNANCE PAR LES NULS !

**K**akistocratie ? Kesako ?  
 Contrairement aux apparences il ne s'agit pas là d'un néologisme de novlangue mais d'un terme apparu dès le XVII<sup>ème</sup> siècle.

Issu du grec « kakistos » (très mauvais) et « kratos » (pouvoir), le concept décrit la promotion par l'incompétence ou pouvoir de pires. Il est actuellement popularisé en France par l'excellente Isabelle Barth, professeur des universités et chercheuse spécialiste du management.

impitoyablement éliminés, il est en effet amusant de constater que ces grands principes ne s'appliquent pas à tout le monde...

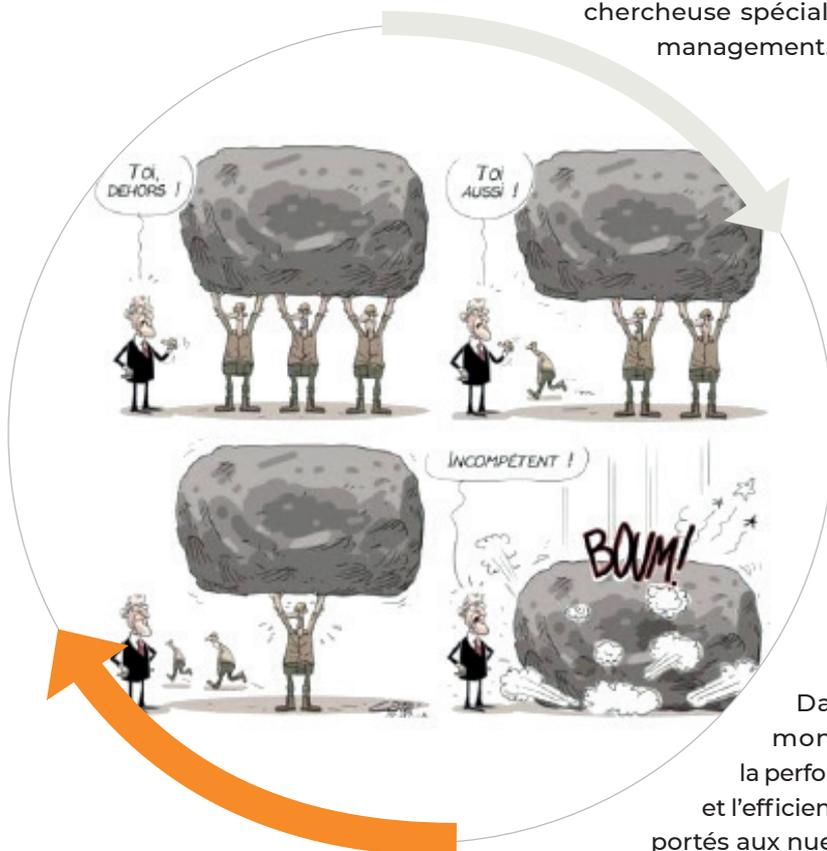
Très régulièrement, en effet, nous rencontrons aux postes de commande des dirigeants qui nous paraissent objectivement mauvais ou incompétents.

Quelques hypothèses majeures pour expliquer ce phénomène, d'après Isabelle Barth :

- en récompensant un incompétent, on crée une dette, qui garantit sur lui un ascendant sur le long terme à celui qui a fait ce choix.
- promouvoir un mauvais permet de se protéger : il ne sera pas un challenger, il ne fait pas peur.
- l'ascension par l'incompétence est la démonstration qu'on ne peut rien faire sans le système : les qualités individuelles comptent moins que les relations et les services à rendre.

Au-delà du monde de l'entreprise, ce fléau peut être observé dans des structures aussi diverses que l'université ou... la mafia !

Mais attention, il faut rester humble : si nous connaissons tous, pour les avoir arpentées voire subies, des organisations qui ressemblent fort à des kakistocraties, il faut bien garder à l'esprit que chacun peut être, un jour ou l'autre, le kakistocrate d'un jeune collègue ! 🍌



Dans un monde où la performance et l'efficacité sont portés aux nues et où tous ceux qui ne satisfont pas à ces exigences sont plus ou moins



## AUTOUR DE NOUS



PAR OLIVIA MIKOL  
DRH SUPERPROF.FR  
CO-ANIMATRICE DE LA COMMISSION  
NEWSLETTER

Cliquez ici !

# CONNAISSEZ-VOUS LE SYNDROME DU GRAND COQUELICOT ?

Cette expression trouve son origine dans l'Antiquité : l'empereur romain Tarquin, à qui son fils avait demandé conseil pour asseoir son pouvoir, se serait rendu, en guise de réponse, avec un bâton dans son jardin et aurait coupé les têtes des plus grands coquelicots qui y poussaient. C'était, selon, lui la meilleure façon de s'assurer que tout le monde rentre dans le rang.

Dit aussi « *tall poppy syndrome* », le syndrome du grand coquelicot est une expression popularisée en Australie qui renvoie à l'image du coquelicot

sexisme, misogynie internalisée ou pas (= la misogynie des femmes envers les autres femmes), manque de confiance en elles/eux, on préfère alors niveler les équipes par le bas et pratiquer l'autocensure. Quiconque en situation de réussite se fait rabaisser par ses collègues (qui ont un sentiment d'insécurité et d'infériorité). La peur (primaire) d'être rejetée par le groupe a pour conséquence le fait de rester peu performant. Et ce phénomène touche malheureusement davantage les femmes que les hommes ( ).

Laetitia Vitaud ( ) propose 6 moyens de prévenir ou d'éliminer le syndrome du grand coquelicot :

- Renforcer la sécurité psychologique de l'équipe (moments de partage, rituels d'équipe...),
- Accueillir l'échec et l'erreur avec bienveillance,
- Développer l'exemplarité managériale,
- Célébrer la singularité et la bizarrerie de chacun,
- Offrir à chaque salarié-e un parcours professionnel original et ambitieux afin que chacun devienne un grand coquelicot,
- Prendre régulièrement des nouvelles des salarié-es (surtout pour les équipes travaillant à distance). 🍷

1- Étude canadienne intitulée *The Tallest Poppy*  
2- Spécialiste du « futur of work »

Sources :  
articles de Barbara Reibel,  
Laetitia Vitaud, Amélia Lobbé.

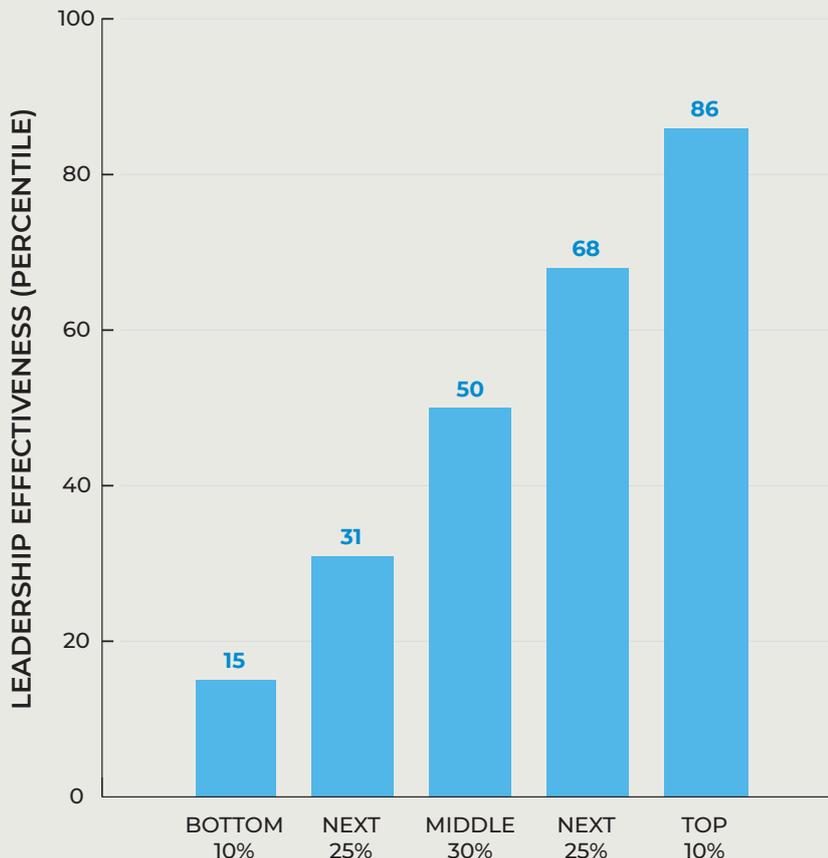


Photo : pexels-pixabay

qui pousse plus haut que les autres et qui se fait couper la tête, afin d'être au même niveau que les autres, pour que ceux-ci ne souffrent pas de la comparaison. Les autres agissant par jalousie, envie,

## BONNES PRATIQUES

### BETTER LEADERS ASK FOR MORE FEEDBACK



### LEADERS' DILIGENCE IN SEEKING FEEDBACK

SOURCE ZENGER/FOLKMAN

HBR.ORG



## À VOS AGENDAS

### À ISSY LES MOULINEAUX

- **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE :**  
**LUNDI 28 NOVEMBRE À 19H30**

- **MENSUELLE & SOIRÉE VINS ET FROMAGES :**  
**LUNDI 12 DÉCEMBRE À 19H30**

**7**  
 novembre  
 à 19h30

**COMMISSION**  
**GRANDE**  
**CONSUMMATION**  
**& DISTRIBUTION :**  
**LABELLING VS**  
**BRANDING**  
 Usic, 18 rue  
 de Varenne  
 75007 Paris

**15**  
 novembre  
 à 18h45

**PLONGÉE**  
**DANS**  
**L'INCROYABLE**  
**INTELLIGENCE**  
**COLLECTIVE**  
**DES ABEILLES**  
 Fraternité des  
 Capucins,  
 26 rue Boissonade  
 75014 Paris

**21**  
 novembre  
 à 18h45

**Le CLUB**  
**INDUSTRIE**  
**« Le RETOUR-**  
**NEMENT »**  
 Usic, 18 rue  
 de Varenne  
 75007 Paris

**Directrice de la publication :**  
 Anne Courtois.

**Comité de rédaction et rédacteurs :**  
 Anne Courtois, Olivia Mikol, Anne-Marie  
 Berthier, Philippe Gramond, Jean-Michel  
 Hua et Isabelle Jouve.

**Ont contribué à ce numéro :** Danièle  
 Argillier, Pascal Bucalo, Jacques Milcent,  
 Sophie Michentef, Jefferson Correia.

**Design graphique :**

CRÉASQUAD [contact@crea-squad.fr](mailto:contact@crea-squad.fr)  
 06 80 43 71 44 (Insta « agence\_creasquad »).

**Diffusion :** Anne Courtois et Olivia Mikol.

