

L'avenir en confiance

Michel Godet
Le Courage du bon sens
Pour construire l'avenir autrement



Odile Jacob

NOUVELLE ÉDITION

MSA Reims 3 juin 2010


1

L'avenir n'est pas écrit mais reste à faire



3

Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ! (Sénèque)



« *L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare* »
Maurice Blondel Philosophe

4

L'avenir en confiance

- ✓ **L'AVENIR AUTREMENT**
 - ✓ Trois attitudes
 - ✓ Cinq questions fondamentales
 - ✓ Des raisons d'espérer
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES REÇUES**
- ✓ **FRONTIEREUX, FRONT INTERIEUR , MÊME COMBAT !**

.../...

7



Trois attitudes complémentaires

- ✓ Réactive
- ✓ Préactive
- ✓ Proactive

Michal Godet®

8



Réactifs ...



Michal Godet®

10



Sarko est arrivé..



Michal Godet®

11



..à occuper les media



Michal Godet®

Le rêve féconde la réalité



Michal Godet®

L'avenir en confiance

- ✓ **L'AVENIR AUTREMENT**
 - ✓ Trois attitudes
 - ✓ **Cinq questions fondamentales**
 - ✓ Des raisons d'espérer

- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES REÇUES**

- ✓ **FRONTIERIER, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !**

.../...

15

Michal Godet®

CINQ QUESTIONS FONDAMENTALES

- Q₀ - Qui suis-je ?
- Q₁ - Que peut-il advenir ?
- Q₂ - Que puis-je faire ?
- Q₃ - Que vais-je faire ?
- Q₄ - Comment le faire ?

Michal Godet®

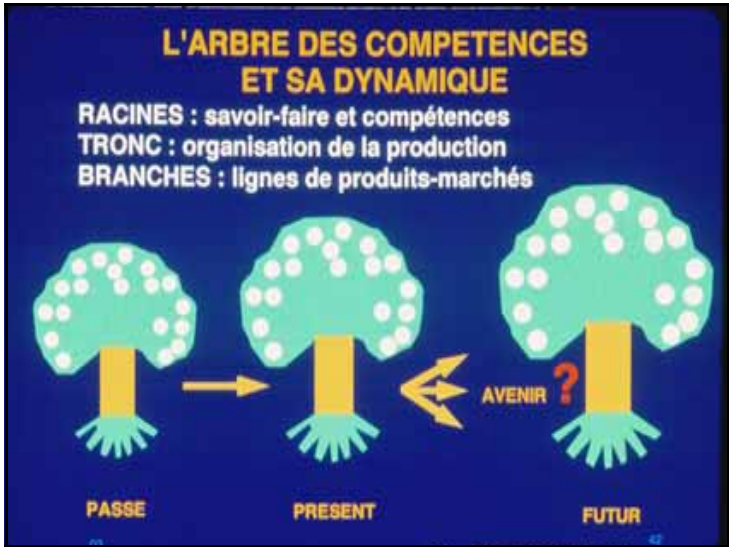
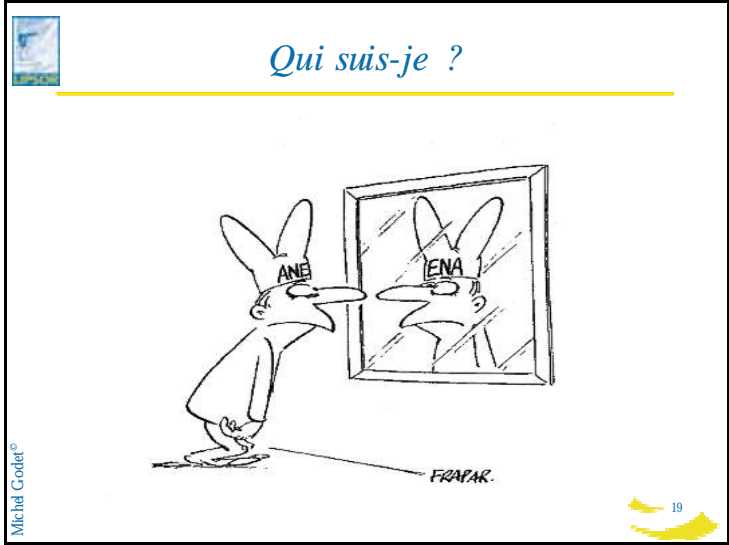
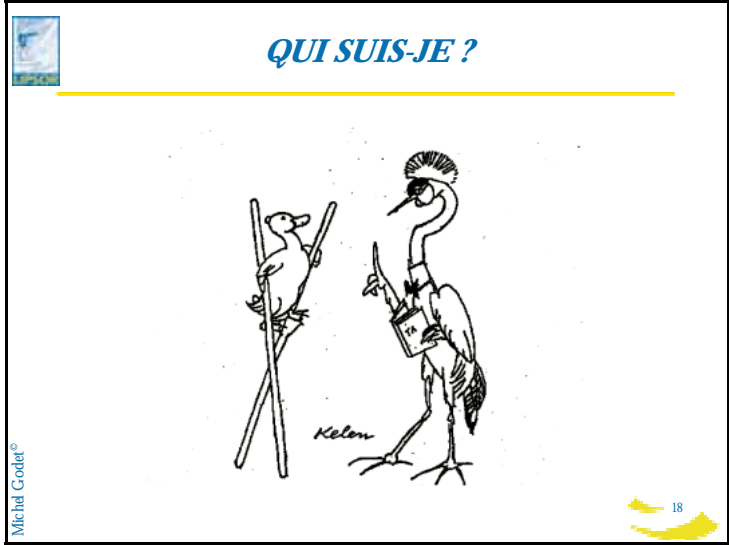
16

Qui suis-je ?



Michal Godet®

17



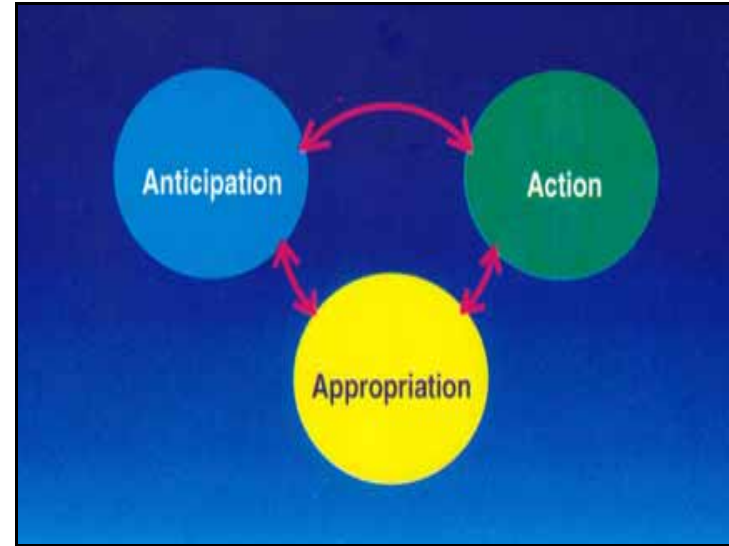


Le développement endogène

- ✓ Diversité des taux de chômage en Europe et entre bassins d'emplois
- ✓ Les mutations seront les mêmes pour tous
- ✓ Compter sur soi, bien se connaître. Les causes de succès et d'échec des entreprises & territoires sont plus internes qu'externes
- ✓ L'union des acteurs proches fait la force
- ✓

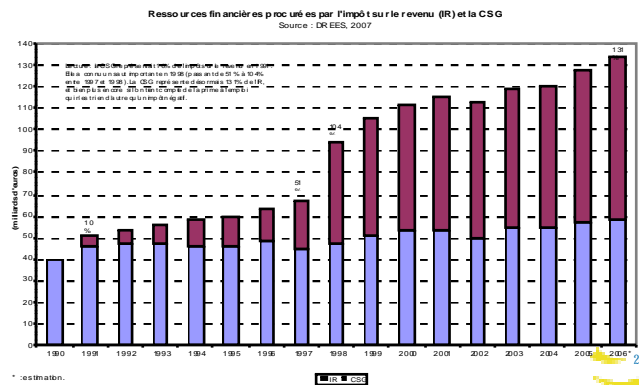
Michel Godet®

23



Impôt : la réforme sans le dire !

La CSG représente 130% de l'impôt sur le revenu



Michel Godet®

26



L'avenir en confiance

- ✓ **L'AVENIR AUTREMENT**
 - ✓ Trois attitudes
 - ✓ Cinq questions fondamentales
 - ✓ Des raisons d'espérer
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES REÇUES**
- ✓ **FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !**

Michel Godet®

.../...

27



Cinq clés pour réussir l'avenir

- ✓ Il n'est de richesses que d'hommes (1) éduqués (2), épanouis (3) porteurs de projets (4) dans une société de confiance (5)



Messages à retenir

- ✓ Pas de développement durable sans enfants éduqués
- ✓ Pas de croissance ni de retraites sans berceaux
- ✓ Partir de soi, transformer ses faiblesses en forces et les contraintes en opportunités, (le handicap est aussi une différence à positif)
- ✓ Le rêve féconde la réalité et lui donne un sens autour de projets partagés créateurs de biens et de liens



7 raisons d'espérer

- ✓ Les crises sont porteuses d'espoir
- ✓ L'espérance de vie et les revenus n'ont cessé d'augmenter
- ✓ Nos enfants vivent mieux et plus longtemps que nous
- ✓ Le vieillissement est aussi une bonne nouvelle !



7 raisons d'espérer

- ✓ La réalité du terrain dépasse la fiction des idées
- ✓ Il y a pléthore de pétrole cher !
- ✓ Le développement durable : un levier pour l'innovation et un nouveau sens à la croissance : produire des biens porteurs de liens



Il y a pléthore de pétrole cher !

- ✓ Les Crises sont porteuses d'espoir
- ✓ Les contraintes sont des opportunités
- ✓ l'énergie chère est abondante, ce qui est rare c'est l'énergie bon marché

Michel Godat®

33



Développement durable ?

- ✓ « Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »
Rapport Brundtland 1987

Michel Godat®

39



L'insoutenable développement durable

- ✓ L'homme au cœur du DD
- ✓ Pas de développement durable sans enfants
- ✓ La dette contraire au DD
- ✓ Les trois piliers du DD
- ✓ La France vit au dessus de ses moyens
- ✓ Les dangers du principe de précaution

Michel Godat®

40

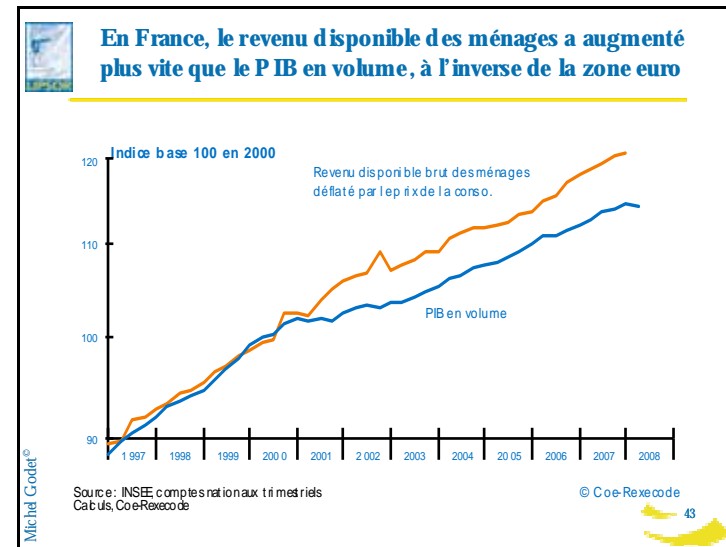
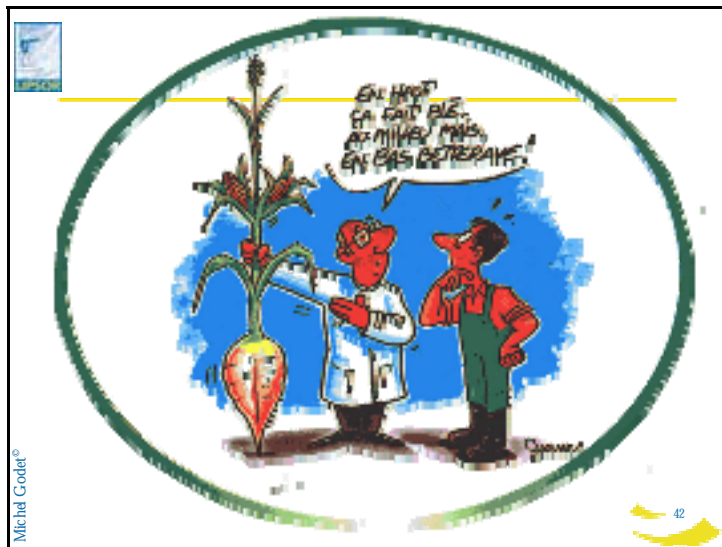


Les dangers du principe de précaution

- ✓ Des décisions (pas trop dures) sur des informations (pas trop) molles
- ✓ Pas d'action sans risques :
Avec le principe de précaution appliqué de manière intégriste nous ne serions pas nés et le feu n'aurait pas été maîtrisé

Michel Godat®

41



L'exception française : vivre au dessus de ses moyens et travailler moins !

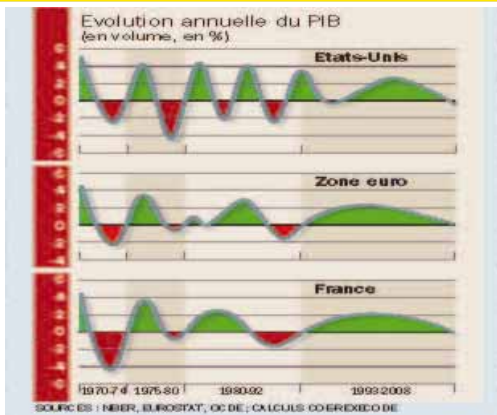
- ✓ Dépenses Publiques = 54% du PIB soit 7 points de plus que la moyenne communautaire
- ✓ Nombre de jours de travail par habitant : 88 jours
 - ✓ - 36 jours de moins que l'Américain
 - ✓ - 26 jours de moins que l'anglais
 - ✓ - 15 jours de moins que la moyenne européenne

Michel Godat®

45



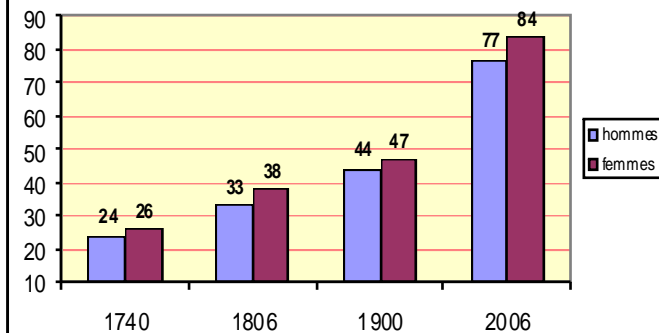
Les beaux jours de l'expansion six fois plus longs que l'hiver des récessions depuis 40 ans



Michel Godat®

49

Espérance de vie à la naissance



Michel Godat®

50

L'avenir en confiance

- ✓ L'AVENIR AUTREMENT
- ✓ A CONTRE COURANT DES IDEES RECUES
 - ✓ Mondialisation, énergie, développement durable
 - ✓ Démographie, croissance, emploi, formation et retraites
 - ✓ Inégalité, solidarité famille et lien social
 - ✓ Créativité et innovation dans les territoires
 - ✓ Pôles de compétitivité et pôles de qualité de vie
- ✓ FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !

Michel Godat®

.../...

67

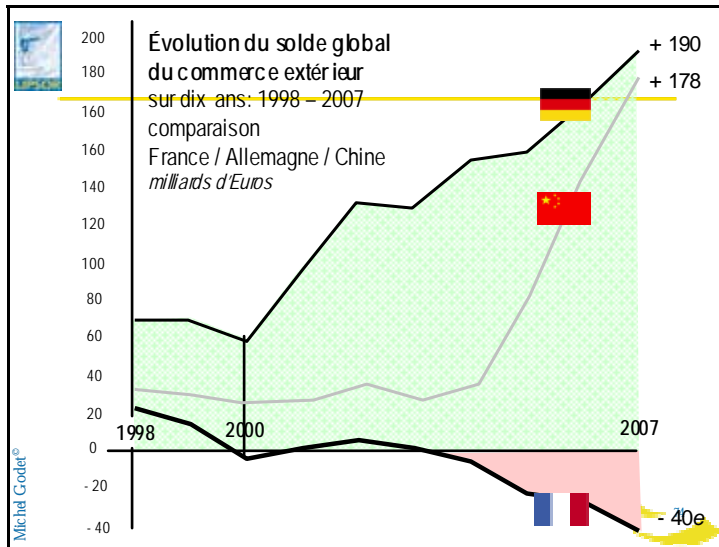
Chasser les Mirages collectifs

- ✓ Chocs pétroliers et crises économiques
- ✓ Vagues technologiques
- ✓ Modèle japonais
- ✓ Nouvelle économie
- ✓ Mondialisation et concurrence sauvage
- ✓ Développement durable et réchauffement de la planète

Michel Godat®



72



Réorienter les politiques d'innovation et manager autrement la R&D

- ✓ La critique du modèle classique de l'innovation
- ✓ la technologie est importante mais pas essentielle
- ✓ la haute technologie ne rime pas forcément avec haute valeur ajoutée
- ✓ la haute valeur ajoutée et la performance se trouvent souvent dans des secteurs moins intenses en recherche, voire *lowtech*
- ✓ l'innovation peut être majeure ET *lowtech*
- ✓ IPHONE = synthèse créative des idées des autres
- ✓ Innovation participative et *Open*

Avr. 2010 CAE-Dat-ar - Académie d'est technologies

Globalisation et modularisation : qui produit l'iPhone 3GS ?

(produit phare d'Apple)

• Design	Apple, Cupertino, CA
• Puce bluetooth + WiFi + FM	Broadcom, Irvine CA
• Écran tactile	Balda (Allemagne)
• Adaptateur alimentation	Cheng Uei (Taiwan)
• Mémoire flash	Toshiba
• Assemblage	Foxconn (Shenzhen)

03/06/2010 Marc Mousli



La France : un land agrotouristique ?

- ✓ Excédent zone euro, grâce à l'Allemagne + 160 MM€
- ✓ La France est devenue déficitaire en produits industriels, l'agro-alimentaire et le tourisme : les deux mamelles excédentaires.
- ✓ Plus de salariés dans l'agriculture que dans l'auto et deux fois plus dans l'agro-alimentaire !

Michel Godat®

83



Demain la nouvelle PAC

Accords de Berlin et compromis de Luxembourg (juin 2003).

Ouverture du Marché européen.

- Libéralisation des marchés
- Diminution des subventions de toute nature y compris à l'exportation
- Aides directes aux agriculteurs

Michel Godat®

84



Deux scénarios extrêmes

- ✓ Scénario 1
 - ✓ « *Et si le libéralisme aveugle faisait mourir les campagnes* »
- ✓ Scénario 2
 - ✓ « *Et si la France des jardins produisait des ouvriers de la nature* »

Michel Godat®

87



Nos convictions

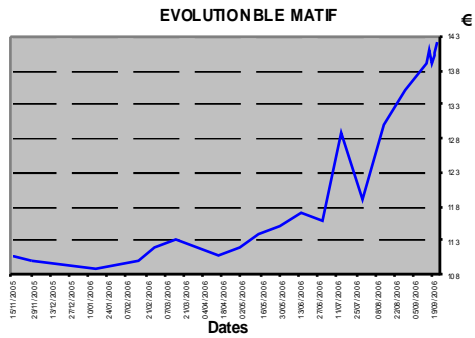
- ✓ Pas de Paysages sans paysans !
- ✓ Pas d'éco-culteurs sans agriculteurs producteurs et réciproquement
- ✓ Ni surenchère libérale, ni surenchère verte qui risquent de conduire
 - ✓ À de nouveaux risques alimentaires (la proximité est favorable à la traçabilité et à la sécurité)
 - ✓ À la dépendance alimentaire
 - ✓ Au démantèlement de la filière agroalimentaire
- ✓ L'agriculture source d'énergie renouvelable ?

Michel Godat®

88



Manger ou se déplacer, il faudra choisir !



Michel Godet®

89



L'avenir en confiance

- ✓ *L'AVENIR AUTREMENT*
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES RECUES**
 - ✓ *Mondialisation, énergie, développement durable*
 - ✓ **Démographie, croissance, emploi, formation et retraites**
 - ✓ *Inégalité, solidarité famille et lien social*
 - ✓ *Créativité et innovation dans les territoires*
 - ✓ *Pôles de compétitivité et pôles de qualité de vie*
- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !*

Michel Godet®

.../...

102

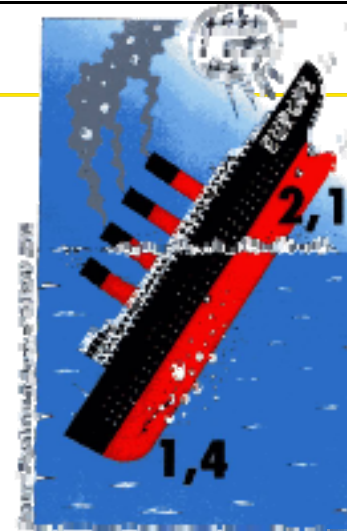


Michel Godet et Marc Mousli

Le vieillissement, une bonne nouvelle ?

La documentation Française

Michel Godet®



Michel Godet®

109



L'effondrement démographique de l'Europe (25) entre 2010 et 2030

- ✓ Les jeunes de 16-24 ans - 7 millions
- ✓ Les adultes de 25-54 ans - 25 millions
- ✓ Les travailleurs de 55-64 ans + 9 millions
- ✓ Conséquences sur les flux migratoires

Michel Godat®

114

Le Vieillessement par le haut de l'Europe (25) entre 2005 et 20350

- ✓ Les seniors 65-79 ans + 25 millions
- ✓ Les anciens + de 80 ans + 34 millions

Michel Godat®

115

La solitude des anciens sans enfant devenus orphelins

Michel Godat®

116



L'âge de la dépendance recule

✓ **Âge moyen des personnes dépendantes en 2040 :**

✓ hommes: 84 ans (78,5 ans en 2000)

✓ femmes: 88 ans (83 ans en 2000)

Dès aujourd'hui,

92% des 80-84 ans et 70% des 90-94 ans

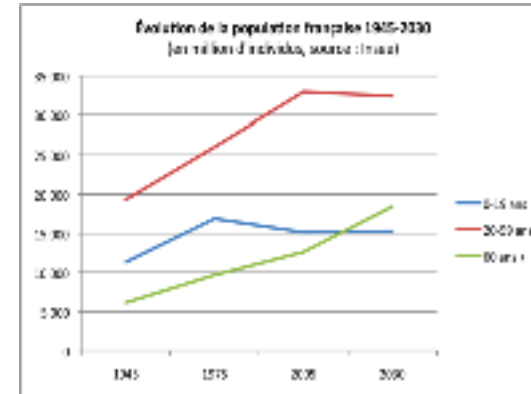
restent à leur domicile

Michel Godat®

117



En 2030 plus d'inactifs que d'actifs potentiels !
En 2012 plus de cheveux gris que de jeunes



Michel Godat®

119



Population France métropolitaine (en millions)

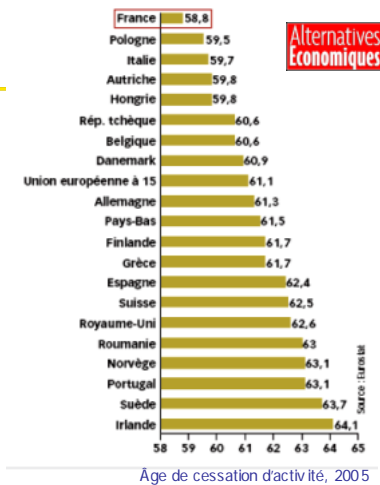
✓ Âge	2010	2030	Total en % en 2030
0-19 ans	15	15	22%
20-59	32	32	48%
60 et plus	14	20	29%
Total (en millions)	61	67	

Michel Godat®

120



**Les Français,
champions d'Europe
de la cessation
d'activité**



Michel Godat®

124



Quelques données du problème

- ✓ 7 ans de cotisation en moins et 8 ans de vie en plus/1970 2,5 cotisants pour un retraité
- ✓ Nombre de retraités 15 millions en 2008 à 23 millions en 2050
- ✓ Nombre de cotisants de 25 m en 2008 à 27 m en 2024 Dans scénario B (ratio de 1,7 à 1,2)
- ✓ Age moyen de départ à la retraite 60,6 ans en 2008 (58,5 pour cessation d'activité)
- ✓ Avec hypothèse 41 ans en 2012, 41,5 en 2020 et 42 2030

Michel Godet®

125



Besoin de financement du système de retraite Hypothèse centrale Insee / COR 2010

Scénario B	2008	2020	2030	2050
PIB 1,3 2009-2013 2 2020 1,6 2050 Chômage 4,5 productivité 1,5				
Masse des cotisations En % du PIB	12,8 %	12,7 %	12,7 %	13,0 %
Dépenses de retraite	13,4 %	14,7 %	15,6 %	14,7 %
Besoin de financement	-0,6%	-1,9 %	-2,5 %	-2,6 %
Besoin de financement annuel en milliards d'euros 2008	-10,9 Mds €	-45 Mds €	-70 Mds €	-102,6 Mds €
Cumulé en % du PIB	--1	--22	--44	--104

Michel Godet®

126



Comptes Retraites de la sécurité sociale (Régime de base : répartition en %)

	Prestations légal es vieillesse et veuvage %	Nombre de cotisants vieillesse %	Nombre de bénéficiaires vieillesse* %
Régime général	48,6	68,1	54,2
Régime agricole	8	4,7	19,1
Fonction publique	31,2	17,2	12,1
Régimes spéciaux	7,7	1,8	4,7
Régimes de non salariés non agricoles Total (en %)	4,2	8,2	9,6
Total	100	100	100
	175,8 milliards €	25,7 millions de pers.	22,5 millions de pers.

Source : Commission des comptes de la Sécurité sociale, octobre 2009.
Les prestations légales vieillesse et veuvage ont représenté, pour l'année 2008, un total de 175,8 milliards d'euros, pour un nombre total de cotisants de 25,7 millions et un nombre total de bénéficiaires de 22,5 millions

Michel Godet®

127



Efforts à réaliser dans scénario A 2020 et (2050)

Leviers pour maintien des équilibres

- ✓ Soit une hausse de tx de prélèvement de 5,2 point (10 pts)
- ✓ Soit une baisse de la pension/revenu moyen de 22% (36%)
- ✓ Soit trois ans de plus de durée de cotisation (8 ans)

Michel Godet®

128



Haute tension sur les retraites !

- ✓ Part des pensions dans budget de l'Etat :
doublement d'ici à 2020
- ✓ 15% du PIB en 2020 contre 13% en 2008
- ✓ Inégalités de revenus et de statut
- ✓ La répartition et la solidarité intergénérationnelle
- ✓ Les oubliés de la réforme : les ouvriers, les femmes et les jeunes...
- ✓ Un vrai risque : la répartition sous conditions de ressources !
- ✓ Les limites de la capitalisation et l'intérêt de l'assurance vie

Michel Godat®

129



Comment expliquer la création d'emplois ?

Trois facteurs :

- 1° La Croissance économique (démographie)
- 2° Le coût du travail (les charges)
- 3° L'incitation à travailler (prime à l'emploi)

Michel Godat®

135



Le RSA une incitation au temps partiel ? Une injustice pour le Smicard ?

	Salaires		RSA	APL	Total
Personne temps plein	SMIC	1 037,00 €		16,55 €	1 053,55 €
seule	20h	583,00 €	172,60 €	170,00 €	925,60 €
	26h	770,66 €	101,31 €	105,77 €	977,74 €

Michel Godat®

136



De l'activité à l'emploi par l'insertion

- ✓ Quelles formations pour et par quels emplois ?

Michel Godat®

138



Excellence ?

- ✓ $E = M \times C^2$
- ✓ E = Excellence
- ✓ M = Motivation
- ✓ $C^2 = \text{Compétence} \times \text{Comportement}$

- ✓ Motivation = fruit de la Passion
- ✓ Pas de Passion sans Projet
- ✓ Compétence = savoir être + savoir faire

Michel Godat®

144



L'avenir en confiance

- ✓ *L'AVENIR AUTREMENT*

- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES RECUES**
 - ✓ Mondialisation, énergie, développement durable
 - ✓ Démographie, croissance, emploi, formation et retraites
 - ✓ **Inégalité, solidarités famille et lien social**
 - ✓ Créativité et innovation dans les territoires
 - ✓ Pôles de compétitivité et pôles de qualité de vie

- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !*

Michel Godat®

.../...

156



En poche à la documentation française 2^{ème} édit mai 2009



Michel Godat®

158



La famille, une affaire publique

- ✓ « Pas de croissance sans berceaux »
- ✓ Désir d'enfant et travail féminin
- ✓ Le coût de l'enfant et le supplément de revenu 3000 à 5000 €
- ✓ La paupérisation des familles avec enfants
- ✓ L'emploi d'abord, l'enfant après
- ✓ La conciliation vie familiale-professionnelle
- ✓ Les blessés de la route familiale
- ✓ Les coûts de la « non famille », de la réparation / la prévention (15.000 €, 30.000 €... 180.000 €/par an?)

Michel Godat®

159

L'avenir en confiance

- ✓ *L'AVENIR AUTREMENT*
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES RECLES**
 - ✓ *Mondialisation, énergie, développement durable*
 - ✓ *Démographie, croissance, emploi, formation et retraites*
 - ✓ *Inégalité, solidarité famille et lien social*
 - ✓ **Créativité et innovation dans les territoires**
 - ✓ *Pôles de compétitivité et pôles de qualité de vie*
- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !*

.../... 180



Créativité et innovation dans les territoires

Michel Godet
Philippe Durance, Marc Mousli

Avril 2010

181



Un territoire créatif : les trois T de Florida (Talents, Technologie, Tolérance)

- ✓ Un territoire créatif ?
 - ✓ L'atmosphère et la qualité de vie attirent les talents
 - ✓ Généreux avec les créatifs
 - ✓ Accueillant avec les étrangers
 - ✓ Tolérant avec les déviant
- ✓ La qualité de vie ?
 - ✓ Harmonie et cohésion sociale
 - ✓ Sécurité des biens et des personnes
 - ✓ Intensité de la vie associative et culturelle
 - ✓ Inégalités pas trop fortes

183



Les magiciens de la croissance

✓ Aider les créateurs à devenir entrepreneurs

- ✓ il y a peu de créateurs entrepreneurs et peu d'entrepreneurs sont innovants
- ✓ l'innovation technique est un atout même si elle n'intervient que dans moins d'un tiers des créations
- ✓ la politique publique est trop centrée sur les chômeurs créateurs et les innovants techniques

Michel Godet®

Avr. 2010

CAE - Datar - Académie d'est technologies

184
184



Porteurs de projets & formation par l'emploi

- ✓ Cinq constats :
- ✓ Les hommes et les organisations au cœur de la différence
- ✓ C'est l'activité qui crée l'emploi
- ✓ C'est l'insertion qui crée l'employabilité
- ✓ C'est l'initiative et l'innovation qui créent l'activité
- ✓ C'est l'accompagnement qui augmente les chances d'aboutissement

Michel Godet®

190



L'artisanat et les TPE

- ✓ Les moins de 20 personnes 96% des entreprises
- ✓ 40% de l'emploi marchand
- ✓ 880.000 Artisans
- ✓ + 20% d'emplois en cinq ans
- ✓ La moitié des apprentis
- ✓ 1/3 des artisans et TPE prêts à embaucher

Michel Godet®

191



L'avenir en confiance

- ✓ *L'AVENIR AUTREMENT*
- ✓ **A CONTRE COURANT DES IDEES RECUES**
 - ✓ Mondialisation, énergie, développement durable
 - ✓ Démographie, croissance, emploi, formation et retraites
 - ✓ Inégalité, solidarités famille et lien social
 - ✓ Créativité et innovation dans les territoires
 - ✓ **Pôles de compétitivité et pôles de qualité de vie**
- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !*

Michel Godet®

.../...

195



Pôles de compétitivité pour la production Pôles de qualité de vie pour la consommation

- ✓ Le PIB par habitant n'est pas un bon indicateur de niveau de vie
- ✓ Les lieux de production et lieux de consommation
- ✓ l'importance des revenus de transfert de l'Ile de France

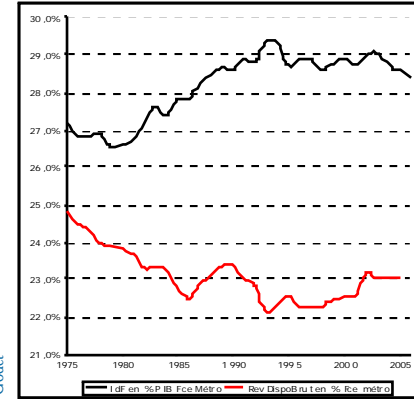
Michel Godet®

196



Le poids de l'Ile de France dans le PIB et le revenu des ménages nationaux

Source: calculs d'après Insee (PIB: 1975 à 2005
Revenu Disponible Brut 1975 à 2005)



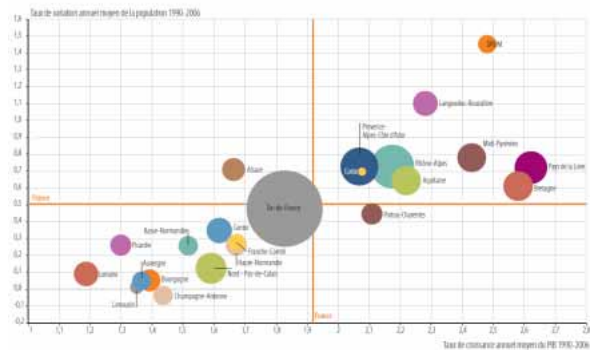
Un effet de ciseaux, depuis 1980, entre l'augmentation de la part de l'Ile de France dans la création de richesse nationale et la réduction de sa part dans les revenus des ménages français.

Michel Godet®

197



Graphique 1 - Evolution de la population et du PIB des régions de 1990 à 2006



Note: Les crédits sont proportionnels au PIB des régions en 2006.
Source: Insee, Comptes régionaux (base 2000) (valeurs définitives pour 1990, sans définitives pour 2006)

Michel Godet®

198



Densité de la population en 2006

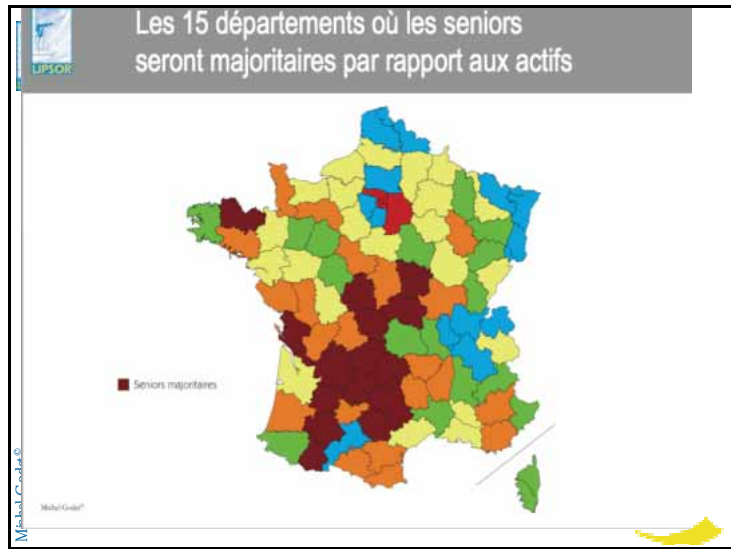
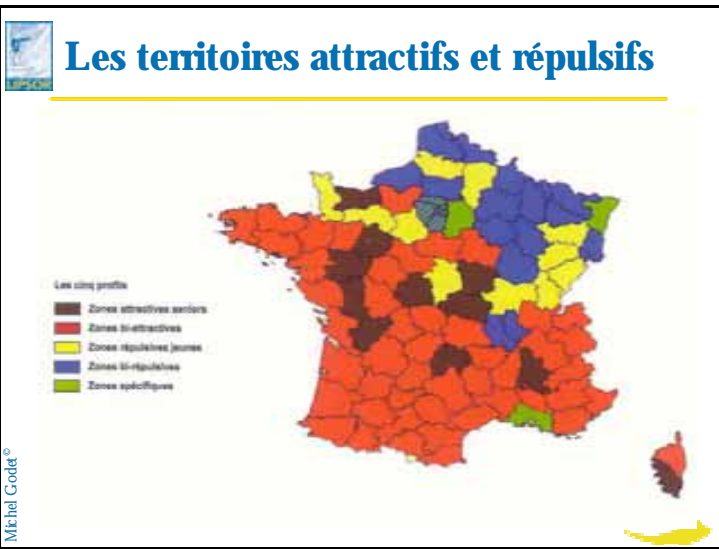
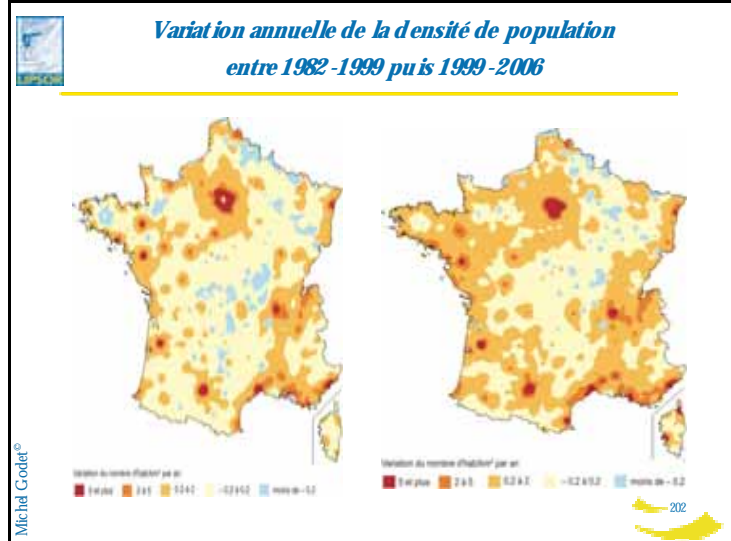
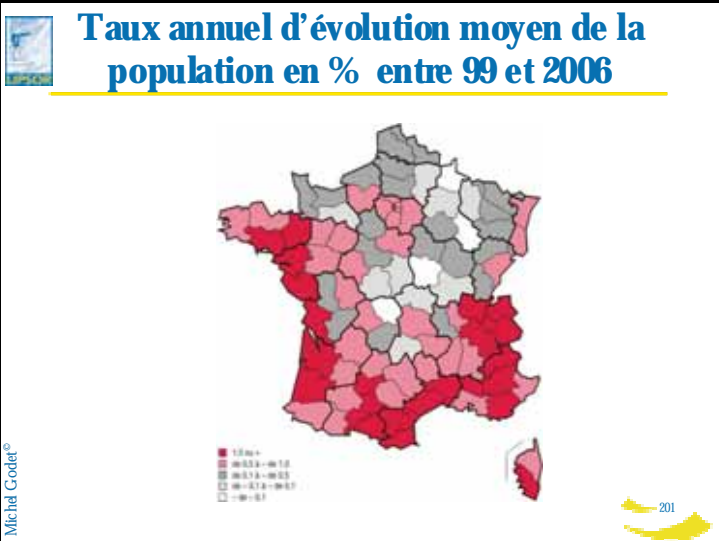


Densité de population 2006 en habitants/km²

- de 2 000 à 12 000
- de 300 à 2 000
- de 80 à 300
- de 30 à 80
- de 10 à 30
- de 0 à 10

Michel Godet®

200





La dynamique démographique francilienne

Plus d'actifs partent qu'il n'en arrive

Les départs d'actifs d'Île-de-France augmentent par rapport aux années 90

Les arrivées d'actifs sont stables

Il y a toujours plus de partants que d'arrivants

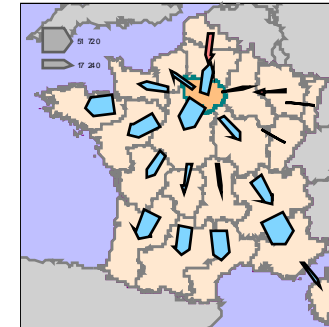
Michel Godat®



La dynamique démographique francilienne

Des échanges déficitaires avec la province

Des soldes migratoires négatifs avec la plupart des régions métropolitaines (exceptions= Nord et Est)

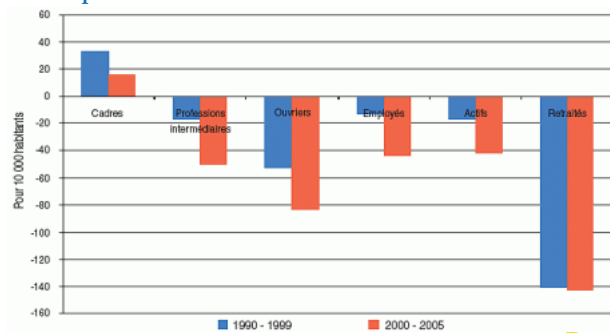


Michel Godat®



La dynamique démographique francilienne

Des échanges déficitaires pour toutes les CSP sauf pour les cadres. Mais l'excédent se réduit



Michel Godat®

213



Trois messages essentiels

- ✓ Dans l'économie présente, la production est territorialisée et donc non délocalisable
- ✓ Renforcer les pôles de compétitivité par des pôles de qualité de vie et services
- ✓ L'essoufflement de la locomotive Ile de France ?

Michel Godat®



214



L'avenir en confiance

- ✓ *L'AVENIR AUTREMENT*
- ✓ *A CONTRE COURANT DES IDEES RECUES*
- ✓ *FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR, MÊME COMBAT !*
 - ✓ *QUATRE CLES DE LA COMPETITIVITE*
 - ✓ *COMMENT MOTIVER LES HOMMES ?*
 - ✓ *UNE VISION & DES PROJETS*

Michel Godet®

.../...

216



Matrice d'Ansoff Produit x Marchés

	Produits	Anciens	Nouveaux
Marchés			
Anciens		Pénétration (Expansion)	Diversification produit (Expansion)
Nouveaux		Diversification géographique (Expansion)	Diversification totale

Michel Godet®

226



2° quatre clés essentielles pour la compétitivité :
anticiper, valoriser innover et motiver

- ✓ Innovation compétitive : la technologie n'est pas l'essentiel
- ✓ Les magiciens de la croissance
- ✓ L'homme au cœur de la différence
- ✓ Le développement durable, un levier pour l'innovation et un sens pour la croissance

Michel Godet®

250



Des contraintes aux opportunités

- ✓ *Produire ce qui se vend et non vendre ce que l'on produit*
- ✓ *développement durable + production à la demande = traçabilité + proximité*
- ✓ *La relocalisation des activités*

Michel Godet®

251



Les Grands Marchés de demain ?

- ✓ La Solitude & le vieillissement
- ✓ La Sécurité des biens et des personnes
- ✓ Le quaternaire : des services incorporant des biens

Michel Godet®

252



Comment motiver les hommes ?

*Des biens porteurs de liens
des valeurs source de valeur*

Michel Godet®

254



Les valeurs de l'économie sociale de marché: Mutualisme et esprit Coopératif

- ✓ Solidarité et partage
- ✓ Efficacité et professionnalisme
- ✓ Humanisme et lien social
- ✓ Performance économique
= maîtrise de son destin

Michel Godet®

255



Développer les activités rentables

"FEED IT OR KILL IT"

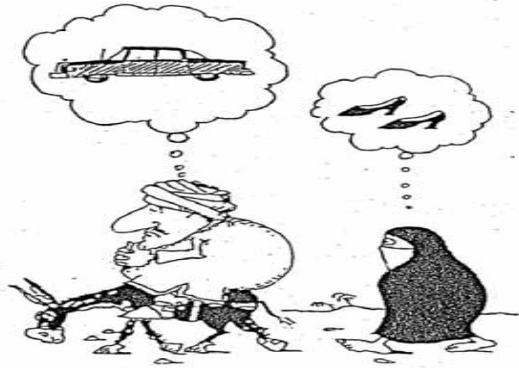


Michel Godet®

262



Variété des aspirations et des comportements



Michel Godet®

266



Où va le progrès ? Vendôme début du XXe : les chiens taxis !



Michel Godet®

24 - VENDÔME - Place d'Armes - En attendant les Taxis !



Ile de Ré début du XXIe : où va le progrès ?



Michel Godet®

268



Site web www.lapropective.fr

Michel Godet

**Le Courage
du bon sens**

*Pour construire
l'avenir autrement*



Odile
Jacob

Michel Godet®

269