

# Choisir sans embarras ?

À PROPOS DU LIVRE DE RICHARD THALER  
ET CASS SUNSTEIN, *NUDGE* <sup>1</sup>

PAR CHARLES DU GRANRUT <sup>2</sup>

*Partant du constat que les individus se trouvent parfois dans l'embarras pour prendre les « bonnes » décisions, deux universitaires américains (un économiste, Richard Thaler, et un juriste, Cass Sunstein) ont cherché le moyen de réduire les difficultés liées à certains choix.*

*En effet, chaque jour nous avons des décisions difficiles à prendre, soit parce qu'elles impliquent des coûts immédiats pour des bénéfices qui ne le sont pas (comme le fait d'arrêter de fumer) soit parce qu'il est très compliqué d'en évaluer les avantages et les inconvénients (comme en matière de placement financier). Et il arrive aussi très souvent que l'on prenne de mauvaises options faute de bien comprendre la situation en question ou simplement faute de volonté. Pour éviter cela et aider les individus à opérer les bons choix en toute liberté, les auteurs de Nudge avancent diverses solutions, qu'ils qualifient de « paternalistes libertaires », consistant à offrir une « architecture de choix » facilitant la prise de décision ou proposant une solution automatique par défaut.*

*Charles du Granrut a analysé leur ouvrage pour Futuribles. Il présente ici les grandes lignes, l'intérêt, mais aussi les limites de cette démarche pragmatique, notamment dans des domaines comme la finance ou la santé. S.D. ■*

---

1. THALER Richard H., SUNSTEIN Cass R. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*. New Haven : Yale University Press, 2008, 304 p. (réédité en février 2009 par Barnes & Noble).

2. Économiste, membre du comité de rédaction de *Futuribles*.

L'ouvrage intitulé *Nudge*<sup>3</sup> propose une démarche qui se veut nouvelle afin que les individus, qui peuvent être induits en erreur par leur faible rationalité ou l'insuffisance d'information, adoptent un comportement ou prennent des décisions qui leur soient les plus favorables possible. Les auteurs, Richard Thaler et Cass Sunstein, appellent cette approche le *libertarian paternalism*, que l'on pourrait traduire par l'expression « paternalisme libéral ». Selon eux, l'objectif n'est pas de justifier l'application d'une politique autoritaire mais de mettre en place une « architecture de choix » qui facilite la décision des individus, en leur offrant notamment une solution automatique par défaut s'ils ne font pas de choix.

Cette démarche, qui s'appuie sur les enseignements de l'étude des processus de décision et de l'économie comportementale, apparaît à première vue judicieuse et a suscité un vif intérêt. Néanmoins, elle n'est pas aussi originale qu'il y paraît à première vue, et soulève plusieurs questions éthiques et politiques.

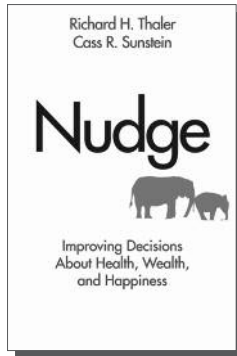
## Décider, c'est parfois se tromper

Développée initialement par Amos Tversky et Daniel Kahneman, la théorie de la décision a connu de nombreuses applications, notamment en finance sous le nom de « finance comportementale »<sup>4</sup>.

Selon cette approche, placés dans un environnement complexe et disposant d'informations souvent insuffisantes, les individus prennent leurs décisions en s'appuyant sur des heuristiques<sup>5</sup> et peuvent être victimes de biais cognitifs<sup>6</sup>. En se basant sur les enseignements de la neuropsychologie, les décisions peuvent être

décrites comme le résultat d'un mode de pensée automatique ou d'un mode de pensée réflexif.

Le mode de pensée automatique est rapide, instinctif, inconscient et sans effort. Ce système automatique peut être assimilé à celui des réflexes, mais peut aussi résulter d'un long travail de répétition et d'apprentissage, comme en témoigne l'exemple des sportifs. À l'inverse, le mode de pensée réfléchi est plus



3. La traduction littérale du terme est « coup de coude ». Par extension, cela signifie inciter, encourager.

4. RICCIARDI Victor. « A Research Starting Point for the New Scholar: A Unique Perspective of Behavioral Finance ». *FSR [Financiële Studievereniging Rotterdam] Forum*, vol. 6, n° 1, 2003 ; BARBERIS Nicholas, THALER Richard H. « A Survey of Behavioral Finance ». *NBER [National Bureau of Economic Research] Working Paper*, n° W9222, septembre 2002.

5. Une heuristique peut être définie comme une méthode qui fournit rapidement et au moindre effort une solution à un problème donné.

6. Un biais cognitif peut être défini comme une erreur commise dans la prise de décision et / ou le comportement adopté face à une situation donnée, résultant d'une faille ou d'une faiblesse dans le traitement des informations disponibles.

conscient, déductif, lent, et recourt à des règles formelles d'analyse. Les individus utilisent ce mode de pensée pour effectuer des tâches complexes ou prendre des décisions importantes. Dans la réalité, les individus combinent ces deux approches sans souvent être capables de faire la distinction entre les deux.

Par ailleurs, disposant souvent d'informations insuffisantes et soumis à des contraintes de temps, les individus possèdent en général certains traits de caractère pouvant les conduire à prendre de mauvaises décisions ou les induire en erreur.

Sans vouloir faire l'inventaire exhaustif des différents biais cognitifs ou incohérences dans le raisonnement des individus, il est possible de décrire les plus importants.

Le premier biais est appelé l'ancre, qui désigne le processus pour deviner une grandeur inconnue des individus. Dans ce cas, les individus partent d'une grandeur qu'ils connaissent et procèdent ensuite à des ajustements à la hausse ou à la baisse. La source d'erreur provient de l'insuffisance de l'ajustement effectué.

Dans le même ordre d'idées, l'estimation de la probabilité de la survenance d'un événement est fortement influencée par les exemples venant les plus facile-

ment à l'esprit (les plus récents ou les plus marquants).

Les individus ont une préférence marquée pour le *statu quo* ou la situation acquise. Ainsi, ils exigent un prix significativement plus élevé que le prix auquel les individus acceptent de payer pour le même bien s'ils ne le possèdent pas. Par ailleurs, en cas de perte, le sentiment de regret des individus est exacerbé. Généralement, les pertes sont ressenties deux fois plus durement que les gains.

Les individus ont tendance à sous-estimer le risque associé à certaines situations ou à certains produits, et la préférence pour le présent est souvent très forte. D'un point de vue financier, la préférence jugée excessive pour le présent se traduit par un taux d'actualisation <sup>7</sup> trop élevé. Ainsi les individus ont tendance à trop consommer et à ne pas épargner suffisamment relativement à leur profil de revenu durant leur vie.

Dans ce cadre, il n'est pas étonnant de constater que le contexte dans lequel est présenté un choix est susceptible d'avoir une influence considérable sur la décision finale prise par l'individu. Par exemple, une proposition a plus de chances d'être choisie quand elle est présentée comme la solution médiane au milieu de trois propositions que si elle est présentée en concurrence avec une autre solution <sup>8</sup>.

7. Le taux d'actualisation est le taux utilisé pour ramener à une même date des sommes relatives à des périodes différentes afin de pouvoir les comparer (NDLR).

8. Par exemple, dans le cas d'un choix entre un appareil photo à bas prix et un autre à prix moyen, la moitié des consommateurs choisissent celui à bas prix. Dans le cas d'un choix entre un appareil photo à bas prix, un autre à prix moyen (en l'occurrence le prix bas du choix précédent) et un troisième à prix élevé, beaucoup plus de consommateurs choisissent l'appareil photo à prix moyen. Dans le même ordre d'idées, une option est plus souvent choisie si le risque est présenté avec un taux de succès plutôt qu'avec un taux d'échec.

À ces limitations s'ajoute le fait que de nombreux choix sont réalisés dans des contextes qui ne permettent pas à l'individu de disposer de toutes les informations pour décider. Ainsi, il est possible de citer des situations caractérisées par des choix où il existe un décalage temporel entre l'achat et la consommation qui sont immédiats, et les coûts ou les bénéfices qui interviendront dans le futur <sup>9</sup>, des choix peu fréquents pour lesquels l'individu manque d'expérience, des choix où les informations font défaut pour les évaluer *a posteriori*, des choix très complexes, et des choix où l'individu éprouve des difficultés à connaître véritablement ses préférences.

## **Le « paternalisme libertaire » : une aide à la décision**

Après avoir présenté les principes généraux du paternalisme libertaire, les auteurs proposent une série de cas concrets.

Dans le cas d'un choix à faire, il est nécessaire de systématiquement proposer un choix par défaut aux individus, qui exige le moindre effort ou qui rencontre le moins de résistance possible. En effet, l'absence d'une solution par défaut implique un choix positif qui peut être impossible pour certains individus. En outre, puisque les erreurs sont inévitables, des systèmes doivent être mis en place afin de réduire *a priori* la probabilité de leur occur-

rence. De la même façon, il faut prévoir des retours d'expérience notamment en cas d'erreur. Enfin, les différentes options ainsi que leurs conséquences doivent être présentées de manière aussi claire et pragmatique que possible.

La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée à la présentation de cas concrets concernant notamment le domaine de la finance et de la santé.

L'exemple le plus fréquemment cité à l'appui du paternalisme libertaire est l'adhésion à des plans facultatifs de retraite, comme les « plans 401 (k) », proposés aux salariés dans de nombreuses sociétés américaines. Ces plans de retraite sont des plans à contributions définies bénéficiant d'exonérations fiscales et, dans de nombreux cas, les contributions de l'employé sont complétées par des contributions de l'employeur. Malgré ces avantages, 30 % des salariés éligibles ne cotisent pas à ce type de système.

Plusieurs mesures proposées dans le cadre du « paternalisme libertaire » permettent d'accroître significativement le taux d'adhésion : rendre l'adhésion automatique, simplifier les documents d'adhésion à remplir, améliorer l'information des employés sur le système de retraite complémentaire et mettre en place des augmentations différées des taux de cotisation à ce type de système de retraite <sup>10</sup>.

Concernant l'aspect de la sélection parmi un éventail de différentes options, deux exemples sont parti-

9. Les termes anglo-saxons sont *investment goods* (éducation, etc.) et *sinful goods* (cigarettes, etc.).

10. Ces différentes mesures sont détaillées dans l'article suivant : BENARTZI Shlomo, THALER Richard H. « Heuristics and Biases in Retirement Savings Behavior ». *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, n° 3, été 2007, pp. 81-104.

culièrement développés : la sélection entre différentes offres d'emprunt et entre différents systèmes de médicaments proposés dans le cadre de la mise en œuvre du système de soins pour les personnes âgées par l'administration Bush.

Aux États-Unis, les ménages sont endettés dans des proportions importantes pour financer leurs investissements (logement et études notamment) ou leur consommation (cartes de crédit en particulier). Dans le cas des prêts immobiliers ou étudiants, les options proposées aux ménages sont très nombreuses et leur présentation rend leur comparaison extrêmement difficile. Le nombre et la complexité des offres conduisent à ce que les ménages, particulièrement ceux appartenant aux classes défavorisées, choisissent des prêts qui ont des charges d'intérêts plus élevées que ce à quoi ils pourraient raisonnablement prétendre.

Dans le domaine de la santé, la complexité des plans de fourniture de médicaments proposés aux individus âgés rend le choix très difficile. Les principes généraux du nouveau système sont les suivants : les individus doivent choisir un plan annuel en fonction de leur pathologie et de leurs souhaits, ils se voient attribuer un choix par hasard en cas de non-choix et chaque année, le choix peut être changé. Malgré le manque d'informations précises, plusieurs éléments laissent penser que la situation est loin d'être optimale : les numéros d'assistance téléphonique ont reçu de nombreux appels, le site *Web* mis en place par l'administration se révèle compliqué à utiliser, etc.

Dans le domaine de la santé, deux autres cas, étudiés dans l'ou-

vrage, doivent être abordés. Tout d'abord, les auteurs estiment que le don d'organes sera facilité si le don d'organes est l'option par défaut, c'est-à-dire qu'il ne fait pas l'objet d'un consentement explicite. Cette thèse se fonde sur la comparaison des dons d'organes dans chaque pays toutes choses égales par ailleurs. En outre, les auteurs pensent que les patients aux États-Unis devraient pouvoir abandonner la possibilité de poursuivre les médecins en cas d'erreur médicale. En effet, selon Richard Thaler et Cass Sunstein, bien qu'ils soient assez rares, les procès engendrent des coûts énormes en termes de frais juridiques, conduisent à des hausses de police d'assurance et modifient les pratiques médicales. Les coûts générés sont donc nettement supérieurs aux bénéfices, ce qui entraîne une perte de bien-être collectif.

## ***Une démarche qui se veut pragmatique***

Les thèses développées dans l'ouvrage sont à mettre en parallèle avec les nouvelles approches suivies dans la recherche économique.

Une des tendances récentes de la théorie économique est l'accent mis sur une approche microéconomique et pratique. Cette démarche vise à expliquer les phénomènes économiques en se fondant sur l'analyse d'expériences concrètes ou d'événements qui fournissent des éléments pour une étude économétrique. Plus précisément, un événement extérieur et imprévisible ayant une conséquence univoque et simple permet d'avoir un éclairage sur un phénomène à première vue complexe ou mystérieux.

Les livres *Freakonomics*<sup>11</sup> et *Economic Gangsters*<sup>12</sup> ont récemment illustré cette démarche. En s'appuyant sur des situations concrètes, leurs auteurs testent économétriquement la validité de certaines propositions. Les sujets traités sont très variés et peuvent concerner la vie quotidienne. La démarche se veut sans *a priori* théorique, quitte à obtenir des réponses *a posteriori* étonnantes. Cependant, elle suppose que les individus sont rationnels, cherchent à maximiser leur bien-être et peuvent être influencés par des incitations.

Dans cette approche théorique comme dans le paternalisme libertaire, l'objectif est de proposer des conclusions robustes et des recommandations simples.

D'un point de vue méthodologique, ce type de démarche n'est pas exempt de critiques<sup>13</sup>. Tout d'abord, la robustesse des relations de causalité découvertes peut être discutée en raison de la petitesse des échantillons statistiques et de la complexité de la dynamique de tout phénomène socio-économique.

Par ailleurs, le paternalisme libertaire part de l'hypothèse que les responsables de sa mise en œuvre, d'une part disposent d'informations et d'outils d'analyse leur permettant de déterminer avec précision et certitude le bilan coûts / avantages des choix offerts aux

individus, et d'autre part ne sont pas soumis aux erreurs de jugement dont les citoyens ordinaires seraient les victimes. Or, ces deux hypothèses peuvent être discutées. Ainsi, les auteurs s'appuient sur l'idée que la rentabilité des actions est supérieure à long terme à celle des obligations pour critiquer la pertinence des choix des individus en termes d'investissement. Or, cette assertion fait l'objet de nombreuses controverses, notamment en raison des difficultés statistiques soulevées pour vérifier cette hypothèse.

À cet égard, une des solutions envisagées est d'effectuer des évaluations « randomisées ». Cette procédure consiste à tester une hypothèse sur le modèle de la recherche médicale, en comparant l'évolution du groupe soumis à une expérience, à celle d'un groupe dit « de contrôle ». Cependant, cette méthode n'est pas infaillible car elle n'est pas exempte de limites et de biais.

Concernant la rationalité des pouvoirs publics, la récente crise financière est un exemple supplémentaire montrant que ceux-ci sont loin d'être infaillibles. Ainsi, il est possible de penser que les autorités n'ont pas su, ou pas voulu, anticiper la crise, voire en sont en partie responsables en raison de leurs politiques menées avant son déclenchement. De la même façon, l'ana-

11. LEVITT Stephen D., DUBNER Stephen J. *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*. Londres : Allen Lane, 2005 (paru en français chez Denoël [Paris] en 2007, voir *Futuribles*, n° 343, juillet-août 2008, pp. 134-136).

12. FISMAN Raymond, MIGUEL Edward. *Economic Gangsters: Corruption, Violence, and the Poverty of Nations*. Princeton : Princeton University Press, 2008.

13. DINARDO John. « Interesting Questions in Freakonomics ». *Journal of Economic Literature*, vol. 45, n° 4, décembre 2007, pp. 973-1000.

## LES ESSAIS CLINIQUES RANDOMISÉS CONTRÔLÉS

Les essais cliniques randomisés contrôlés sont la norme en recherche médicale clinique : la constitution de deux groupes selon une procédure aléatoire permet de mesurer l'effet d'un traitement en neutralisant les facteurs autres (âge, etc.). Mais ils ne sont pas pour autant dénués de certaines faiblesses.

Les individus exclus de ce type d'études sont ceux qui ne remplissent pas les critères prédéfinis de l'essai, ceux qui refusent de participer à l'essai et ceux qui ne satisferont pas les obligations de suivi durant le déroulement de l'essai. Pour ces raisons, la population finalement sélectionnée est un échantillon qui peut se révéler très différent de la population de référence. Le traitement testé doit être généralisable, simple à prescrire et avoir un impact testable. Mais il faut souligner que les individus risquent de modifier leur comportement du fait même qu'ils ont été sélectionnés pour une expérience.

L'essai clinique randomisé contrôlé vise à évaluer l'efficacité d'un traitement ou d'une intervention, en le comparant à un groupe de contrôle auquel on prescrit un traitement de référence. La répartition des individus entre les groupes « traitement » ou de contrôle s'effectue de manière aléatoire.

Afin d'éviter tout biais, les participants à l'étude et ceux qui administrent le traitement ne doivent pas savoir ce qui est prescrit (« procédure aveugle ») mais, dans certains cas, cette procédure est impossible (traitement chirurgical, par exemple). Au cours de l'essai, certains individus peuvent également sortir de l'étude pour des raisons variées (non-suivi de la prescription, décès, changement de domicile...). De même, dans le cas de maladies avec des symptômes sujets à interprétation (dépressions, douleurs, etc.), les résultats peuvent être difficiles à collecter et à analyser. Parfois, afin d'affiner l'étude, l'analyse des résultats peut se faire au niveau de sous-groupes de participants. Toutefois, ceci peut nuire à la pertinence des conclusions en raison de la réduction de la taille de l'échantillon et du biais de sélection.

Enfin, les essais cliniques ne sont pas simples à mettre en œuvre en pratique. Le nombre d'individus peut ne pas être suffisant à un instant donné ou à un endroit donné pour effectuer de manière satisfaisante l'essai. De plus, ces essais sont onéreux et peuvent durer plusieurs années pour obtenir des résultats significatifs.

C.G.

lyse des récents cas de fraude dans le secteur de la finance laisse penser qu'ils auraient été détectés si la réglementation en vigueur avait été correctement appliquée et si les outils de contrôle avaient été efficacement utilisés <sup>14</sup>.

Puisque les conclusions et les recommandations dans l'ouvrage *Nudge* touchent de nombreux domaines et sont très variées, la cohérence d'ensemble se révèle difficile à discerner. Cette démarche débouche sur des recettes dont la

14. KURDAS Chidem. « Does Regulation Prevent Fraud? The Case of Manhattan Hedge Fund ». *The Independent Review*, vol. 13, n° 3, hiver 2009, pp. 325-343.

pertinence s'appuie souvent sur ce que l'on appelle simplement le bon sens. À cet égard, le sous-titre du livre, « *Improving Decisions about Wealth and Happiness* », pourrait laisser penser que celui-ci se rapproche par certains côtés des livres de conseils et des guides pratiques.

## **Une mise sous tutelle ?**

Le paternalisme libertaire a fait l'objet d'un ensemble de critiques, émanant notamment du courant de la pensée libérale, dont les plus importantes peuvent être présentées ci-après <sup>15</sup>.

Tout d'abord, le diagnostic de non-optimalité des décisions des individus suppose des jugements de valeur. Accroître l'épargne des individus, combattre l'obésité, dissuader les comportements à risque, encourager certains modes de recours au système de santé s'appuient sur un système de valeurs supposant une vision objective et quantifiable du bien-être des individus et de la société. Par exemple, le don d'organes par défaut suppose que le corps de l'individu est la propriété de la collectivité après sa mort.

Par ailleurs, pour être véritablement efficace et offrir une réelle amélioration, le paternalisme libertaire suppose que tous les goûts et les préférences des individus sont relativement similaires.

La fixation des objectifs et la mise en œuvre des mesures doivent échapper à toute influence des

groupes de pression. Dans ce cadre, certains n'hésitent pas à penser que les avocats du paternalisme libertaire plaident en définitive pour le gouvernement des experts.

Puisqu'elles sont souvent qualitatives ou assez floues, les propositions du paternalisme libertaire peuvent être appliquées de manière variée et sont susceptibles de devoir être complétées par d'autres mesures. Ainsi, la présentation des risques dans le domaine de la santé ne fait pas l'objet d'une définition objective : jusqu'où doit-on aller dans les détails ? Quel est le niveau de crainte que l'on doit susciter ?

Les mesures appliquées dans le cadre du paternalisme libertaire peuvent conduire à prendre des mesures complémentaires. Elles pourraient réduire la volonté des individus à gérer leur vie et à être responsables de leurs choix. Puisque les individus modifient leur comportement suite à la mise en œuvre de certaines mesures, de nouvelles mesures pourraient être nécessaires.



En conclusion, les thèses développées dans ce livre peuvent difficilement être considérées comme une révolution dans le domaine de la pensée économique et des politiques sociales.

Néanmoins, l'ouvrage apporte des perspectives intéressantes sur des

---

15. Voir, pour plus de détails, WHITMAN Douglas Glen, RIZZO Mario J. « Paternalist Slopes ». *NYU [New York University] Journal of Law & Liberty*, vol. 2, n° 3, 2007, pp. 411-443 ; VOLOKH Eugene. « Mechanisms of the Slippery Slope ». *Harvard Law Review*, vol. 116, février 2003.

phénomènes économiques et sociaux, car il met en exergue le rôle des perceptions et des comportements des individus, et le rôle que peuvent jouer des mesures simples dans la mise en œuvre des politiques publiques.

De la même façon qu'il est possible de penser que la société de consommation conduit à l'insatisfaction, la multiplication des choix possibles pourrait se révéler néfaste à l'individu si elle n'est pas accom-

pagnée d'une pédagogie adaptée et des procédures adéquates. Face à un nombre croissant de situations où il existe un large éventail de choix possibles, les individus ne voient pas leur bien-être amélioré. D'une part, la répétition de ces choix est susceptible d'accroître l'angoisse provoquée par la difficulté de les effectuer. D'autre part, les décisions peuvent avoir un impact négatif sur le bien-être des individus. Le mérite de ce livre est d'inviter à réfléchir à ce sujet. ■

## FUTURIBLES INTERNATIONAL - 25-26 JUIN 2009

### MÉTHODES ET OUTILS DE LA PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

#### ANIMATEURS

**Nathalie Bassaler**, Centre d'analyse stratégique, Premier ministre

**François Bourse**, GERPA (Groupe d'études ressources prospective aménagement)  
et LIPSOR (Laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation)

**Hugues de Jovenel**, directeur général du groupe Futuribles,

**Jacques Lesourne**, président de Futuribles International

#### OBJECTIFS

- Permettre aux participants de s'approprier les concepts, les méthodes et les outils de la prospective stratégique à partir d'exposés théoriques, de présentations de cas concrets de prospective d'entreprise et territoriale.
- Fournir les clefs indispensables à la conduite d'exercices de prospective appliquée à l'élaboration de choix stratégiques, apporter toutes les précisions utiles pour organiser et structurer la réflexion, veiller à son appropriation par les acteurs.
- Présenter les différentes approches de la prospective stratégique, ses grandes étapes, les différents outils disponibles (diagnostic prospectif, analyse structurelle, analyse de jeu des acteurs, scénarios, etc.), leurs intérêts et limites, ainsi que leurs articulations.

#### PROGRAMME

##### • Introduction générale à la démarche prospective

Concepts de base ; utilité et limites de la prospective comme instrument d'aide à la décision ; étapes de la démarche prospective ; problème des indicateurs et données

##### • La prospective exploratoire et ses outils

Étapes de la prospective exploratoire ; construction de la base d'analyse prospective ; outils (ateliers de prospective, fiche variable, analyse structurelle...) ; formulation des hypothèses d'évolution et création d'un langage commun ; outils pour réduire l'incertitude (Abaque, Smic-Prob-Expert) ; construction des scénarios (analyse morphologique)

##### • Concevoir une démarche de prospective

##### • De la prospective à la stratégie

##### • L'articulation prospective, décision, stratégie et management

#### PRIX

Les frais de participation sont de 1 200 euros HT, soit 1 435,20 euros TTC\*, payables lors de l'inscription à Futuribles International (déclaré organisme de formation).

Ils comprennent la participation à l'ensemble de la formation, les déjeuners et le dossier de base remis aux participants.

#### RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

Programme détaillé consultable sur le site Internet [www.futuribles.com/formation.html](http://www.futuribles.com/formation.html)

ou envoyé sur demande auprès de Corinne Roëls, Futuribles International,

47, rue de Babylone - 75007 Paris - France • Tél. : 33 (0)1 53 63 37 71

Fax : 33 (0) 1 42 22 65 54 • E-mail : [croels@futuribles.com](mailto:croels@futuribles.com)

\*Remise de 10 % en cas d'inscription multiple dès la deuxième participation, dispense de frais pour les membres partenaires de Futuribles International et remise de 50 % pour les membres associés (valable pour une personne par formation).