

Ethique

Ethique, changement et culture organisationnelle

Daniel C. Renson, MIS

a **business** White Page from the desk of

Daniel C. RENSON, MIS
FIRST BUSINESS CONSULTANTS
transformational organization and knowledge management

Brussels, April 2001+rev 2002

a **FBC** publication (2001-04-16/0)
protected by copyright laws :
copies are unauthorized.

ETHIQUE, changement et culture organisationnelle

Le monde change, la conscience reste !

Ph. De Woot, Université.Catholique de Louvain

Situation du propos

L'activité entrepreneuriale est à la recherche de profits et sa logique est sous la pression d'objectifs financiers.

Certains se demandent alors comment concilier l'inhumanité de l'argent et le rendement attendu par les actionnaires avec le respect des individus, employés dans l'entreprise ou consommateurs faisant partie des collectivités / populations environnantes ...

Opposer deux systèmes de gestion majeurs facilitera l'approche d'une matière apparemment évidente dans son principe mais floue dans ses aspects opérationnels :

- les scientifiques du management et leurs « *check lists* » mettent l'accent sur la rationalité des démarches pour la mise en route de fonctionnalités aisément vérifiables et performantes ;
- les tenants du *strategical change management* prônent une démarche globale qui va au-delà du « bien faire » au profit de l'évolutif « faire ce qui convient le mieux ».

En ce qui concerne le premier mode de gestion, les cotes attribuées dans le cadre de procédures décrites par l'entreprise vérifieront les niveaux de qualité et la conformité aux standards (un formalisme facile à mettre en rapport avec les processus de recrutement et d'embauche, la formation interne, le contrôle de la qualité, la conformité aux normes, le détail des offres, etc.)

Dans le deuxième cas, dépasser le niveau de ce qui fait l'acceptable requis doit se fonder sur des raisons qui devront, elles aussi, dépasser la matérialité des stricts protocoles institutionnalisés : esprit d'équipe participatif (culture d'entreprise qui devient organisationnelle quand il y a participation et active contribution à cela), désir de faire mieux (motivation), alignement sur les meilleures pratiques connues dans la profession ou autre assimilables (*self benchmarking*), sens de la responsabilité (conscience et conscience professionnelle), rémunération à hauteur des performances fournies et, inversement, contrepartie du salaire et des avantages reçus (équité, éthique)...

Qualifiée de « science de la morale », l'éthique, dans le cadre de notre propos, participe à la recherche de l'unité supra-conductrice dans les organisations avec la mise en place de leur **culture d'entreprise** : la morale enseigne à faire le bien et à éviter le mal donc à être équitable avec ses relations.

Ainsi posé, le principe se révèle d'ailleurs universel et ne laissera pas de place à l'opportunisme ponctuel.

Cela doit s'instaurer à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation pour s'imposer au partage et à la contribution dans les relations entre parties.

Ethique, gestion des affaires et des risques

Ainsi posée et pourtant bien limitée d'emblée, notre introduction évoque un certain nombre d'éléments qui intéressent la direction au plus haut niveau.

La gestion des risques attachés à des comportements douteux n'étant pas l'un des moindres.

D'un autre côté, les choses évoluant rapidement, quelles pourraient être les conséquences de la non considération d'un changement d'éthique assez sensible dans le marché de destination habituel ?

En marge ...

En 1998, Anita Gradin, Commissaire Européen de la Justice, signalait que la corruption aurait coûté 1,4 milliards de dollars à la Communauté.

Une part importante du travail au sein de l'Union Européenne, estimée à 16% de son produit national brut n'est pas déclarée. Il n'y a donc pas d'impôts perçus. En Russie, cette part est estimée à 50%.

Aux USA, assureurs et auditeurs affirment que l'ensemble des sociétés accuseraient des pertes consolidées de l'ordre de 400 milliards de dollars par suite des vols et détournements effectués par leurs employés.

En 1960, 5,3% des enfants américains naissaient de l'union de couples non mariés. Trente ans plus tard, ce chiffre passait à 28%.

En 1997, toujours aux USA, le Centre National des Statistiques dénombrait 10.900 actes violents et armés dans les écoles.

Notre économie de marché tire sa substance de la stimulation de comportements identitaires. On exacerbe le choix personnel et l'individualisme jusqu'à la déraison. Les entraves ne se supportent plus et génèrent agressivité, grossièreté, brutalité, corruption, vol ...
Il faut de plus en plus d'argent et cet attrait prend le pas sur le respect des valeurs authentiques : la personne, les relations, le travail, les contrats ...

La recherche du profit sans compensations équitables dans beaucoup d'entreprises affecte la moralité des participants au système. On constate, aussi et souvent, que dirigeants de sociétés et élus de la nation s'octroient des avantages dont les salariés et allocataires sociaux ne bénéficieront pas !

Ensuite, un comportement éthique ne se commande pas selon les événements, ni au gré des desiderata de la direction qui devrait assumer une soudaine problématique contractuelle contraignante : l'entreprise et son personnel ne basculeront pas instantanément en « mode éthique » pour l'occasion.

Le danger est grand, cependant, de ramener les vues sur l'éthique au simple rapport entre les coûts et les bénéfices !

Il y a des entreprises dont l'éthique fait tout naturellement partie de la culture liée aux activités depuis l'origine. Il en est d'autres qui, du jour au lendemain, décident d'incorporer cet aspect des affaires intègres à l'intérieur d'une nouvelle stratégie réactive parce qu'elles se sentent mises en cause par les manœuvres de la concurrence qui se positionne de manière à laisser croire qu'elle serait la seule digne de confiance.

La conduite du changement réactif fait partie des problématiques dont nous discutons avec nos clients (1). Appliquée à l'éthique, elle ne peut cependant laisser croire aux succès rapides : il faut faire partager de nouvelles manières de penser et d'agir - la notion d'équilibre que nous définissons en ce début d'article - alors que les processus existants, mais dépassés, n'auront pas encore été « redécouverts » comme éléments « non équitables » et contrariants dans une nouvelle stratégie rapidement esquissée.

L'absence d'une vue prospective à long terme et d'une coordination générale va se faire ainsi durement ressentir.

A l'opposé, une société disposant d'une riche culture organisationnelle évolutive, à l'intérieur de laquelle se fondent des comportements parfaitement conformes à l'éthique en vigueur dans la profession, va pouvoir l'étendre à d'autres éléments en interrelation avec leurs activités principales ainsi qu'à un éventail plus large de leurs relations et partenaires.

Ethique et culture organisationnelle

La culture d'entreprise se définit assez aisément par les employés comme étant leurs modes de comportements habituels dès l'instant où ils arrivent le matin pour travailler et dialoguer avec leurs collègues et patrons.

Par extension, toute contribution à l'amélioration de cette situation qui réunit l'esprit et les processus favorise l'émergence d'une culture organisationnelle (1).

Il y a aussi les médias et l'Internet qui diffusent le meilleur et le pire.. Si les uns et les autres barrent la voie aux enseignements censés diffuser et inculquer l'équité et les limites de la liberté, alors le pire est à craindre. En effet, la focalisation sur soi, que suscitent beaucoup d'éléments ambiants, insensibilise les gens. La morale s'érode puisque le seul bon choix sera celui qui mène à la satisfaction personnelle.

Cette dégradation comportementale représente une grave menace pour la société. Ainsi que les entreprises : il s'agit de leur environnement et elles y trouvent leur main-d'œuvre !

L'éthique en fait partie et l'enrichit d'une notion d'équité ayant un sens très profond. Elle facilite l'actualisation des valeurs synthétisant les principaux thèmes qui y sont reconnus.

Il faut des mois, quelques fois des années pour construire une culture organisationnelle, la maintenir et la faire évoluer comme support principal du changement « tiré » par la stratégie à long terme. C'est notamment en cela qu'un conseiller expérimenté peut aider ses clients et partenaires.

L'éthique fait aussi partie de ces principes élémentaires, évidents et équilibrés que la direction enseigne et partage avec tous : par l'exemple et les témoignages en toutes occasions.

A défaut, la seule communication ne suffira pas quand le personnel se rendra compte que les préceptes n'ont pour but unique et immédiat que d'« emballer » les clients.

Il faut oublier la motivation réductrice qui consiste à se prémunir des ennuis par des pratiques éthiques artificielles car elles ne suffiront pas à construire une vraie culture d'entreprise.

Ethique et changements technologiques

Les technologies se multiplient, se succèdent de plus en plus vite et nous envahissent ! Elles sont à l'origine de ce que l'on nomme la « Nouvelle Economie ». Et maintenant de la nouvelle « Nouvelle Economie », censée avoir tiré les leçons des expériences de la première !

Va-t-on la considérer comme libre de toutes règles ?

Est-il normal d'utiliser Internet pour justifier d'« autres » pratiques ?

Qu'en est-il de l'éthique ?

Bien sûr, les lois de la concurrence «veillent au grain » mais faire la différence pour s'affirmer en ce nouveau monde du commerce changeant, ouvert et hautement concurrentiel, va exiger la redéfinition des normes habituelles et interpeller toutes les parties intervenantes.

Les obligations de réciprocités équitables se multiplient avec l'accumulation des contacts sur le Net. D'un autre côté, ils sont bien plus variés qu'ils ne l'étaient dans le passé et cela contribue à la complication de la problématique culturelle sur laquelle se fonde une action reconnue comme éthique en un lieu mais pas dans un autre. Tout en y rajoutant la vitesse requise pour prendre attitude que l'on invoquerait comme excuse en cas d'« excès »...

Les accès aux ressources se sont aussi radicalement modifiés dans certains domaines. La taille des marchés et les quantités mises en jeu sont très importantes. Les sommes énormes engagées lors de leur négociation pourraient engager à l'oubli de certaines règles élémentaires parce qu'elles sortent du champ des transactions habituelles ! L'actualité a déjà fait quelques révélations en ces domaines ...

Ethique et « fracture digitale »

La problématique de la fracture sociale est connue et les gouvernants ayant des soucis « socialistes » cherchent à mettre en œuvre des solutions satisfaisantes cependant que la

mondialisation poursuit sa course effrénée. Les mécanismes de distribution des bénéfices en sont affectés : cela ne facilite pas la prise de décisions institutionnelles ni la mise en place de dispositifs efficaces. La désharmonisation fiscale est facilitée par des technologies de l'information toujours plus performantes. Elles facilitent le prélèvement de données partout dans le monde avec une capacité de traitement exceptionnellement rapide : analyses et comparaisons déclenchent des déplacements quasi instantanés de masses monétaires colossales alors que certains utopistes rêvent encore à l'harmonisation fiscale mondiale.

C'est oublier la règle universelle de la concurrence qu'il faut aussi essayer de contraindre au respect d'un minimum de principes d'équité. Difficile quand tout se déplace et engage à oublier les anciennes « lois » parce que l'économie se veut nouvelle ... surtout quand cela arrange certains !

Pourtant l'éthique est toujours là et elle est universelle, elle aussi ...

La contrainte à haut niveau s'accompagne d'une autre problématique de taille quand on constate que 5% de la population mondiale seulement a accès à la « toile » et que cette moyenne cache les zones de sous-développement électronique : à la fracture sociale s'ajoute (se substitue ?) la « fracture digitale » à laquelle les gouvernants doivent maintenant prêter toute leur attention et avec la plus prompte célérité.

En effet, vu l'évolution des moyens de communication et des modes d'utilisation, outre la rareté d'outils d'accès, les ordinateurs, l'illettrisme va en empêcher l'utilisation quand ils seront enfin disponibles

L'entreprise éthique trouve ici un moyen efficace de se positionner à tous niveaux. Même si elle devait considérer que toute charité bien ordonnée commence par elle-même. Il y a, à termes rapides, des rendements assurés par la maintenance (au sens général le plus américain du terme) de la qualification du personnel employé (de plus en plus difficile à remplacer quand on s'en sépare vu la rareté des compétences dans le marché de l'emploi) ainsi que de celle des populations environnantes à considérer encore comme un premier marché de consommateurs.

Ethique et conscience sociétale

En janvier 1982, Harvard Business Review publiait un article de K. Goodpaster et J. Matthews sous le titre « *Can an Organization Have a Conscience ?* » pour affirmer qu'une organisation éthique n'existe que si elle en a fait son principe originel et fondamental et que les salariés sont responsabilisés aux conditions ci-après :

- chacun est responsable de ses actes ;
- personne ne peut être tenu pour responsable du manquement à une règle qui ne serait ni claire ni évidente ;
- chacun est digne de confiance à moins d'être influencé par des circonstances confuses ou troublantes.

La position ainsi affichée est honnête mais il devient difficile d'imaginer qu'une bonne attitude éthique pourrait être prise valablement à chaque occasion lorsque, face aux nombreuses situations critiques susceptibles de se produire, les éléments d'appréciation se révèlent neufs et / ou indéfinis !

Les interprétations d'un événement professionnel peuvent être multiples et dépendantes de l'âge, l'éducation, l'expérience, l'ambiance, les pressions, la peur, les règlements d'ordres intérieurs et les conventions contractuelles ...

Evoquer les règlements et contrats, ramène aussi à se poser la question de savoir s'il ne faudrait pas couler les « matières éthiques » en formes contraignantes puisque, avec le temps, les comportements non éthiques non sanctionnés pourraient entraîner des dérives laxistes dommageables pour l'entreprise.

D'un autre côté, sachant que les règlements d'ordre intérieur et la politique commerciale ne garantiront pas que le personnel agisse comme il le faudrait en toutes circonstances, pourquoi ne pas reprendre considération des principes de base, élémentaires et équitables étant donné que nombre d'entre eux sont tout simplement moraux ?

Alors, une approche de la gestion par le raisonnement moral va-t-elle susciter des comportements bien plus sérieux qui, professionnellement éthiques, affirmeront une part de la conscience de l'organisation sociétaire.

Ethique et comportement professionnel

La formulation d'une réponse à donner en face d'un événement professionnel s'assimile au principe du mécanisme décisionnel en situation complexe :

- la situation, telle qu'elle se présente ...
- a un contenu qui, s'il peut être clair en soi, doit encore s'évaluer par rapport à ...
- un contexte dont l'appréciation de l'étendue requiert de l'expérience parce que ...
- les relations peuvent être très nombreuses et difficiles à hiérarchiser.
- (la situation) comporte une obligation d'agir dans tous les cas et, fort probablement, sans délais.

Ajoutons que le recours à l'assistance humaine ou documentaire, lorsqu'elle est disponible, risque de ne pas être utile dans l'éventualité où, le problème perçu étant mal défini, la question posée ne le sera pas plus lors de la requête ...

- la résultante de l'évaluation de la situation va s'apprécier par rapport
- aux valeurs essentielles de l'entreprise ainsi qu'aux normes de l'époque dans son secteur d'activités (l'époque met en évidence les valeurs dominantes des travailleurs au fur et à mesure de l'évolution sociale qui est passée du stade «conservatisme prononcé et profonde loyauté à l'égard de l'employeur » au stade « de la réalisation de soi, la flexibilité, du loisir et de la loyauté à l'égard des relations personnelles ») ;
- aux lois, politiques organisationnelles et règlements.
- et se confronter ensuite aux idées que l'on se fait à propos des impacts possibles
- sur la personne en situation ;
- sur son futur dans la société ;
- sur les collègues, la viabilité de la relation avec l'interlocuteur ;
- sur l'image de marque de la société.

Cela étant considéré, il faut conclure que la meilleure disposition à prendre par la direction de l'entreprise est de construire et de maintenir une culture organisationnelle :

- motivante et qui rassemble les conditions d'accomplissement de soi réclamées par les salariés (raison pour laquelle nous insistons sur l'importance de l'époque il y a un instant)
- parfaitement orientée éthique
- supportée par un programme éducatif ouvert et dynamique qui facilitera les exercices de réflexion à l'intérieur du schéma ébauché dans les lignes ci-dessus.

A défaut, sans comportement éthique, l'avenir de l'entreprise risque d'être (très) sensiblement affecté.

Ethique et éducation

Aux USA, pas moins de 80% des grandes sociétés ont un programme d'éveil à l'éthique tandis que plus de la moitié d'entre elles assurent une formation effective et distribuent des codes de bonnes pratiques fondées sur la morale courante et celle des affaires.

Les programmes des grandes écoles et des universités ne sont pas en reste. Des modules consacrés à l'éthique ont été ajoutés aux cours de marketing, finance et gestion. Objectifs : la stimulation du sens moral, l'identification des dilemmes éthiques, l'amélioration du savoir en matière de réduction des ambiguïtés et le développement des capacités de leur résolution.

La *Harvard Business School* a même lancé un cours d'imagination morale pour les futurs managers en concluant que la société industrielle, maintenant démultipliée par l'électronique, doit éveiller un surplus de conscience beaucoup plus affirmé pour survivre.

S'il y a des discussions quant au fait de savoir si l'éthique doit être enseignée à l'école ou au travail, nous souhaitons mettre tout le monde d'accord en recommandant l'une et l'autre des solutions en nous basant sur nos expériences professorales et de conseiller auprès des entreprises :

- lorsqu'un jeune se rend à l'école, son sens moral a déjà atteint un certain niveau. L'enseignement va lui ouvrir de nouveaux horizons porteurs d'interrogations multiples qui l'amèneront à exercer son sens moral déjà acquis face à la complexification conceptuelle de son univers.
- en situation professionnelle, la théorie et les concepts, assimilés au préalable, font place à la réalité et à l'expérimentation du dilemme éthique qui rendent les employés bien plus conscients des conséquences de leurs actes. Mais cette évolution aura été facilitée par une formation antérieure.

Ethique et crise : danger !

La crise peut être générale ou sectorielle. L'entreprise seule peut, le cas échéant, se révéler dans cet état, nonobstant une conjoncture favorable.

En tout état de cause, la crise témoigne d'une perte de contrôle de l'entreprise sur sa propre évolution. Elle va affecter la masse des salariés, des sentiments multiples vont s'en emparer - peur et colère - et ils risquent de ne plus considérer l'actualité des valeurs organisationnelles antérieures !

Les valeurs sont très importantes et fédératrices quand elles sont largement reconnues. C'est la raison pour laquelle il faut en vérifier l'innocuité et les « entretenir » pour éviter leur obsolescence conceptuelle et morale. Elles se hiérarchisent différemment selon les lieux, peuvent être remise en question lors de situations difficiles, vieillir et disparaître.

En cas de crise, il va donc falloir militer pour les défendre si elles sont encore applicables ou en proposer d'autres avec l'aide des leaders d'opinion et du changement, au sein de l'organisation, pour maintenir le cap et participer aux opérations de rétablissement des activités normales.

Cela ne marchera cependant que si, auparavant, la direction avait fait la preuve indiscutable d'une attitude franche et ouverte à l'égard de son personnel -cadres et employés- pour que ces derniers veuillent bien accepter la raison d'une situation difficile qui réclame un ralliement serré autour de nouvelles valeurs à défendre pour s'en sortir.

A noter aussi que la substitution de valeurs ne fonctionne que si les nouvelles peuvent être perçues comme « supérieures » aux précédentes !

A ne pas oublier dans l'élaboration de la culture organisationnelle (1)...

A défaut et en pareilles circonstances, le risque est grand de voir disparaître, de part et d'autre, le capital de confiance accumulé au cours de nombreuses années d'efforts méthodiques et patients.

Conclusion

L'éthique touche à quelque chose de très profond dans l'individualité.

En effet, les affaires se traitent avec ceux en qui on a confiance. Inversement, on fera l'objet de propositions de collaboration de la part de ceux qui nous l'accorde eux aussi. Cette confiance est accordée pour la qualité de la relation établie et pour celle des produits et / ou services fournis.

Décevoir le partenaire en cette matière coûtera fort cher pour rétablir une réputation endommagée par le non-respect de la parole donnée, la non-fourniture de la qualité promise !

La maintenance de cette disposition dynamique requiert une attention de tous les instants mais la découverte de ces nouveaux concepts dynamise la culture organisationnelle et laissera peu de repos à la concurrence.

Il « suffit » d'enrichir leur programme de travail de quelques principes de base additionnels ou de les mettre en évidence quand ils s'y trouvaient déjà mais sous une forme un peu trop anodine.

Si cela peut paraître simpliste aux yeux de certains, quand on le résume ainsi, il faut alors reprendre l'articulation complète du thème et l'agencer au sein d'une chaîne de la valeur sans oublier, par exemple, le recrutement, la gestion de la compétence recrutée et les relations avec la clientèle.

On est donc loin des positions de certains esprits philosophes qui, à partir de quelques constats de déclarations de bonnes intentions fondées sur des objectifs strictement mercantiles à court terme -que nous mettions en question au début de ce chapitre-, généralisent les abus, réduisent l'éthique à la stricte morale courante -il y en a autant que de régions dans le monde !- et critiquent les démarches envahissantes de l'entreprise au niveau de l'éducation et de l'éthique.

C'est oublier que, au cours de l'histoire, l'entreprise a contribué (pas toujours de manière fort équitable) à l'évolution de la société. Elle l'a ainsi marquée de son empreinte dans de nombreux domaines. Ne fut-ce que par l'organisation des journées, de la semaine, les règlements de travail étendu à la législation, les programmes scolaires adaptés aux demandes de l'entreprise, les définitions de nouveaux types de relations que l'on récupère aussi dans le domaine juridique, etc.

Alors, il est vrai que lorsque l'entreprise -à considérer malgré tout comme un facteur de persistance du système économico-social actuel ... que l'on peut critiquer- constate des dérives dommageables pour sa survie -qui peut hypothéquer toute l'organisation de la société alors que ce n'est peut-être pas son souci immédiat- elle va susciter des reconsidérations au niveau de la formation et se prémunir contre les dérives morales susceptibles d'affecter sa sécurité financière (les vols) et matérielle (dégradations, attentats).

Oublier cela, revient donc à remettre en question toute l'organisation de la longue réflexion qui précède et refuser tous les enseignements et aménagements visant à minimiser les chocs culturels entre l'entreprise et son milieu ainsi que les individus qui y vivent, consomment les produits qui leur sont proposés et cherchent à s'y faire engager.

Pour que tout se passe en bonne et paisible entente, il n'y pas d'autre solution que d'envisager l'équité dans tous les types de relations, à tous les niveaux, en toutes circonstances et de part et d'autre.

Pas facile, parce qu'il y a des tricheurs : ceux qui préféreront l'apparence à la vertu ...

Nous continuerons cependant à démontrer la cohérence du système « entier », seul susceptible de produire de la valeur marchande ET individuelle. C'est à cette pratique que les sociétés qui durent et conservent leur capital humain ont adhéré depuis longtemps. Dans tous les autres cas, il y aura défiance, démotivation, peu de valeur produite et arrêts de travail fréquents.

A l'extérieur, une clientèle avec laquelle les relations sont troubles reste éveillée à toutes propositions de collaboration alternative.

énormes engagées lors de leur négociation pourraient engager à l'oubli de certaines règles élémentaires parce qu'elles sortent du champ des transactions habituelles ! L'actualité a déjà fait quelques révélations en ces domaines ... et nous sommes prêts à vous aider en ces domaines.

(1) La **conduite du changement** menée par un spécialiste interne, éventuellement assisté par un groupe de consultants extérieurs, n'est pas à considérer exclusivement comme une intervention ponctuelle en cas de difficulté survenant lors d'un événement particulier qui va affecter l'organisation générale de la société.

La conduite du changement doit s'aborder dès le premier jour d'activité et elle s'opérera d'autant mieux qu'une culture d'entreprise intelligente aura été mise en place au même moment. Entretien et «nourrie» au fil du temps, cette culture supporte les évolutions et les **changements**. On parle ainsi de **culture organisationnelle**. Elle «fonctionne» dans le privé ou le public, au sein des organisations traditionnelles ou virtuelles.

Daniel C. Renson
FBC, partner
d.renson@worldonline.be



Daniel C. Renson (DCR), 57 ans, mathématiques, économie, marketing, psychologie et communication appliquée, théorie de l'information, Académie SAP (ULB), master of information system, plusieurs fonctions directoriales nationales et internationales, missions de réorganisation intergroupe complexes, fusions et acquisitions, très nombreuses start-ups y compris aux USA, ancien CEO de *RAS Consulting Group* (Denver), recherches fondamentales (études comportementales différenciées en vue d'une modélisation) et mise au point du **XMM**® pour faciliter l'organisation transformationnelle.

Consultant international, auteur de plusieurs articles, de monographies et *white pages*, DCR s'affirme de plus en plus dans les domaines de la conduite du changement et de ses composantes fondamentales dont, en principal, la culture organisationnelle "dopée" par l'éthique, la gestion de la connaissance, l'organisation transformationnelle.

Une longue carrière au cours de laquelle pratiquement toutes les fonctions vitales des entreprises ont été très activement vécues, de la route au conseil de direction européen ainsi que la participation à des *product development meetings* mondiaux.

Phone	00 32 2 230.9590
GSM	00 32 476.521.060
Email	d.renson@worldonline.be