
Retour d'expérience Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE

Présentation 29 octobre 2014

Bernard Saincy, Agnès Derville



Innovation Sociale
CONSEIL



AG2R LA MONDIALE

1. Perception des associations
2. Perception des cabinets de conseil
3. Synthèse

- Avant d'entrer dans l'analyse des résultats de ce retour d'expérience, nous souhaitons partager trois constats qui ont tout particulièrement retenu notre attention :
 - L'importance du **temps consacré** par les personnes interrogées et la disponibilité qu'elles ont su dégager,
 - La **bienveillance du regard** porté sur le fonds d'innovation et sur l'ensemble des personnes impliquées dans son émergence et son fonctionnement,
 - Le caractère **toujours constructif** des critiques apportées.

La perception des associations

Mission Gouvernance : Cadre des entretiens Association

- Contexte
- Perception du fonds d'innovation
 - Spécificités et enjeux
 - Mode de gouvernance
 - Différents types de soutien
- Perception du partenariat
 - Objectifs et impacts du partenariat pour les acteurs
 - Apport des différents intervenants
- Vue d'ensemble
 - Point forts
 - Points faibles
 - Idées d'amélioration

Temps
d'entretien en
face à face ou
par téléphone:
1h30 en
moyenne

Verbatim

“ Nous avons une longue histoire commune avec AG2R”*

“ Nous cherchions un soutien financier, mais s’il n’y avait eu que cela nous serions allés voir une banque...”

“ Le Rameau nous a contactés...”

“ Au début, nous nous sommes laissés porter...”

“ Le fonds est arrivé au moment d’un tournant stratégique en interne... ”

“ C’était une proposition du fonds, au départ nous avons seulement une idée et il a fallu tout modéliser”

“ Le fonds est arrivé au bon moment, le projet avait 3 ans d’existence et il y avait une réflexion sur le changement d’échelle”

“ On connaissait bien l’action sociale d’AG2R, nous avons été parmi les premiers contactés et avons essuyé les plâtres”*

** Les interviewés citent AG2R pour faire une référence historique au Groupe avant la constitution d’AG2R LA MONDIALE*

- Une démarche et une proposition de partenariat à l'initiative du fonds, les associations ont été sollicitées :
 - Directement par les équipes et responsables du fonds
 - Par l'intermédiaire du RAMEAU
- Dans la plupart des cas, il y avait déjà une histoire commune entre l'association et AG2R (avant constitution d'AG2R LA MONDIALE) dans la logique classique de l'action sociale
- Les projets avaient des niveaux de maturité variable
 - Projets matures en phase de changement d'échelle
 - Projets en phase d'expérimentation
 - Projets au stade de l'idée

Mur de mots, analyse lexicale



- Une légitimité évidente du fonds en lien avec les enjeux d'AG2R LA MONDIALE :
 - Des enjeux clairement identifiés autour de 2 objectifs majeurs :
 - Agir sur les grands sujets de société en tant qu'acteur social
 - Promouvoir l'innovation
 - Une réponse cohérente et intelligente à ces enjeux au travers du fonds :
 - Faire de la veille, avoir une cellule R&D
 - Cibler les sujets innovants et aider au changement d'échelle
 - Utiliser de façon pertinente les fonds à disposition
- Une compréhension hétérogène du positionnement du fonds au sein d'AG2R LA MONDIALE :
 - Peu de visibilité sur les différents axes d'intervention, les liens avec Agirc-Arrco
 - Compréhension floue de l'origine et des perspectives du fonds : fonds issus de fusion ? Articulation avec l'action sociale et plus largement avec le Groupe ? One-shot / action pérenne ? Attentes du fonds ?

- Un positionnement très différenciant lié aux spécificités suivantes citées spontanément:
 - La combinaison Financement / Accompagnement par des professionnels du conseil
 - Une compréhension que l'innovation coûte et que l'apport de compétences est nécessaire
 - Le mode d'investissement
 - En amont et avec une démarche en deux temps (faisabilité / investissement)
 - ...permettant de structurer et de faire monter en compétence les équipes
 - Pas de saupoudrage
 - Le caractère professionnel de la démarche, avec une vraie exigence et rigueur
 - La volonté d'agir pour le bien commun et non uniquement au profit des bénéficiaires AG2R LA MONDIALE
 - Le respect des associations, des projets, de leur histoire et de leur positionnement

- Les spécificités citées sur relance :
 - Niveau de montant investi :
 - Un financement généralement perçu comme important, global et bien ajusté
 - Cependant des exceptions : un investissement qui finalement ne couvre pas le déploiement, un montant investi inférieur à la demande
 - Temporalité :
 - Une temporalité globalement adéquate, cohérente avec le temps long de l'innovation
 - Cependant des réajustements nécessaires et un temps de décision et une inertie perçue propre aux grandes structures comme AG2R LA MONDIALE
 - Sur certains sujets 3 ans est un temps jugé trop court
 - Confiance :
 - Une vraie relation partenariale et un respect du projet
 - Une combinaison de liberté et de rigueur, grâce à l'accompagnement et la démarche projet
 - Co construction :
 - Plus une perception de « vouloir évoluer ensemble » et « donner les moyens » que de co-construire
 - Souvent une volonté exprimée d'aller plus loin

- Un caractère innovant unanimement reconnu, lié à :
 - L'accompagnement par des Cabinets
 - Pas uniquement de la mise en réseau comme souvent
 - Apport de la matière grise
 - Combinaison Financement / Accompagnement
 - Un positionnement de vrai partenariat
 - Volonté d'évoluer ensemble
 - Respect des projets et des personnes
 - R&D au travers de vraies alliances, pas juste des études
 - Le caractère professionnel de la démarche
 - Apports méthodologiques, exigence et rigueur
 - Pilotage avec des points réguliers
 - Dans certains cas, la thématique en elle même

- Une connaissance hétérogène du fonctionnement du Groupe et de la gouvernance du fonds
 - fonction de l'historique de la relation avec le Groupe
 - un caractère paritaire du CA généralement connu mais sans pouvoir en évaluer les impacts
- Une prise de décision « comprise » mais critiquée sur différents aspects :
 - La transparence sur les critères de décision
 - La clarté des retours faits aux associations suite à décision notamment négative
 - Une certaine lenteur dans la prise de décision
 - Le fait que de ne pas soi même pouvoir défendre son dossier
- Une évaluation contrastée du pilotage :
 - Des questions sur la répartition des rôles AG2R LA MONDIALE / LE RAMEAU
 - Un fonctionnement hétérogène avec les équipes de liaison AG2R LA MONDIALE

- 4 leviers de soutien connus, des niveaux de mise en œuvre et une appréciation contrastés :
 - L’investissement financier : le socle indispensable
 - Un financement généralement perçu comme important, global et bien ajusté malgré quelques exceptions
 - L’accompagnement conseil : un levier jugé très positif mais des mises en œuvre parfois difficiles
 - Oblige à approfondir, permet un apport de méthodes, de compétences et de dynamisme
 - Des réussites le plus souvent, mais également des difficultés et des réajustements, voire des échecs
 - L’évaluation de l’utilité sociétale : perçue comme un des volets de l’accompagnement, pas toujours actionné
 - Souvent « non actionné » ou pas encore de recul (« en cours » ou « à venir »)
 - Pas un levier en tant que tel, compris comme un des volets de l’accompagnement
 - Des questions sur le timing, la méthode et le rôle des intervenants
 - L’apport d’expertise et la mise en réseau AG2R LA MONDIALE: peu de mise en œuvre effective
 - Souvent non encore utilisé ou à venir
 - Quelques réussites (groupes de travail, présentation délégations régionales), des échecs non expliqués
 - Un sujet qui génère de fortes attentes

- Des objectifs ambitieux pour les associations
 - Logiques externes: développer un projet ambitieux et innovant à fort impact social et le co financer
 - Logiques internes: engager une réflexion stratégique sur le modèle de l'association, redynamiser, rajeunir, se structurer
- Des objectifs du fonds et du Groupe pas assez clairs pour les associations
 - Responsabilité sociale, innovation, acteur de l'action sociale, s'enrichir de l'apport des associations, explorer de nouvelles formes de partenariats...(?)
 - Des objectifs à expliciter pour renforcer encore le partenariat et son impact
- Des impacts jugés forts pour les associations, à différents niveaux :
 - Qualité : approfondissement des réflexions et amélioration de la qualité des projets
 - Moyens : meilleure structuration de l'équipe, montée en compétence et expertise et souvent pérennisation du modèle économique
 - Image : gain tangible en notoriété et en légitimité
 - Développement et utilité sociétale : accélération de l'activité et perspectives de changement d'échelle à terme, amélioration de la communication en interne et en externe, élargissement perceptible des publics concernés, intérêt manifesté par d'autres partenaires
- Des impacts sur les bénéficiaires à évaluer plus précisément dans le temps (trop tôt)

- Cabinets de conseil
 - Un apport positif malgré des mises en œuvre contrastées : des réussites le plus souvent, mais également des difficultés et des réajustements, voire des échecs
 - Le cabinet vu comme un apporteur de méthodes, de compétences, de rythme
 - Des critiques sur le manque de valeur ajoutée, le manque de compréhension du monde associatif, le manque de méthodes adaptées à l'expérimentation
 - Un ajustement de rythme et de méthode souvent nécessaire
 - Un regret de ne pas pouvoir choisir le cabinet
- Le RAMEAU
 - Un rôle de mise en relation, de médiation, de facilitateur
 - Un rôle sur l'accompagnement en fonction des projets et essentiellement au départ
 - Une frontière parfois floue avec les équipes AG2R LA MONDIALE
- AG2R LA MONDIALE
 - Des échanges avec les responsables du fonds jugés indispensables et à développer
 - Une analyse contrastée du fonctionnement avec les équipes de liaison AG2R LA MONDIALE, avec cependant une montée en puissance dans le temps.
 - Des critiques portant sur le manque de séniorité et de reconnaissance en interne, de temps disponible, de changement d'interlocuteurs
 - Des difficultés quand il faut travailler avec d'autres entités d'AG2R LA MONDIALE

Mur de mots, analyse lexicale



- Apport de moyens financiers significatifs combiné à apport de matière grise avec les cabinets
- Apport de méthode
- Apport de vision stratégique qui manque au monde associatif
- Inscription dans le temps
- Ajustement des rythmes qui permet de ne pas « noyer le moteur »
- Audace et exigence
- Confiance et reconnaissance apportée aux projets
- Accent mis sur la pérennité

Mur de mots, analyse lexicale



- Manque de clarté du positionnement du fonds, de ses objectifs et de ses attentes
- Inertie dans la structure décisionnelle
- Communication en cas de décision négative ou partielle d'investissement
- Communication sur le fonds trop faible en interne et en externe
- Pas assez de travail avec le reste du groupe et synergies sur le territoire à développer
- Méthode d'accompagnement parfois jugée peu adaptée à l'expérimentation (pas assez de test, besoin de plus de souplesse, travail parfois trop conceptuel notamment en modélisation)
- Rôle AG2R LA MONDIALE / Le RAMEAU à préciser
- Méthode et rôle sur l'évaluation de l'utilité sociétale
- Outils à préciser : demande de fonds, bilans,...

Idées d'amélioration du point de vue des associations

- Décision, gouvernance :
 - Clarifier les liens entre le fonds et AG2R LA MONDIALE
 - Clarifier les critères de décision d'investissement
 - Mettre de la transparence dans les retours
 - Avoir des occasions de rencontre avec les administrateurs
 - Accompagnement :
 - Pouvoir intervenir dans le choix des cabinets de conseil
 - Améliorer la culture associative des cabinets
 - Développer des méthodes spécifiques / adapter les méthodes à l'expérimentation
 - Implication AG2R LA MONDIALE
 - Plus impliquer les autres services dans les groupes de travail
 - Mieux capitaliser sur le réseau AG2R LA MONDIALE en territoire
 - Plus travailler en lien avec les allocataires
 - Etoffer les équipes du fonds
 - Communication
 - Communiquer en externe sur les projets
 - Divers
 - Réfléchir ensemble (ALM / Association) au delà du fonds sur d'autres perspectives
 - Réunir les projets au minimum par axe pour se connaître et échanger
 - Faire remonter les projets rôdés dans la boucle des comités
 - Adapter les temps d'investissement (plus long pour certains projets)
 - Avoir des outils type (bilan, demande de fonds)
- Continuer les retours d'expérience et analyser en détail succès et échecs

Sondage en ligne: Mission accompagnement Principaux résultats

Sondage en ligne réalisé auprès des équipes opérationnelles des associations; 11 questions visant à évaluer la pertinence, la qualité et l'impact du levier « Accompagnement » proposé par le fonds d'innovation; 21 associations répondantes sur 23 interrogées

- Une pertinence jugée plus forte en phase amont de diagnostic et qualification, relativement à la phase d'investissement :
 - Un apport fortement apprécié en phase de réflexion stratégique, avec des impacts importants sur la clarification de l'ambition et la définition d'organisations adaptées
 - Une déception sur l'apport en terme de modèle économique
 - Un accompagnement à la mise en œuvre opérationnelle jugé de façon plus mitigée, avec un apport de méthodes de travail apprécié mais un apport d'outils et d'expertise plus questionné
- Une temporalité et un rythme d'accompagnement jugés adéquats
- Un taux de satisfaction très élevé, avec un professionnalisme et un engagement des cabinets reconnus

La perception des cabinets de conseil

- Contexte de la mission
- Perception du fonds d'innovation
 - Enjeux et spécificités
 - Gouvernance et pilotage
 - Efficacité des moyens de soutien
- Accompagnement
 - Intérêt et spécificités
 - Relation avec les différents intervenants
 - Principales difficultés
- Axes d'amélioration

Entretiens
collectif ou
individuels -
Temps
d'entretien
individuel par
téléphone: 1h
en moyenne

Verbatim

“ C’est un incubateur, ça met le pied à l’étrier pour faire émerger des idées nouvelles ”

“ AG2R LA MONDIALE a joué le jeu de l’innovation, y compris en interne en remettant en cause ses pratiques ”

“ C’est innovant dans le paysage français, je ne connais pas d’autres acteurs qui fassent ça en France, à l’étranger si ”

“ On perçoit bien l’intérêt de l’approche, c’est intéressant d’aller sur l’innovation sociale et d’y aller par l’expérimentation ”

“ Les enjeux et les objectifs sont assez clairs, la façon de faire c’est moins sûr ”

“ On a été impliqué dans la structuration de la démarche en amont, je connais bien mais je sais que ça n’a pas paru très clair à tout le monde, l’information était succincte, cela aurait pu être plus explicite ”

Enjeux et spécificités du fonds

- Un positionnement clair et différenciant sur l'innovation sociale :
 - Des enjeux clairement identifiés autour de 2 objectifs majeurs :
 - Cibler les projets innovants et aider au changement d'échelle
 - Promouvoir l'innovation
 - Une spécificité reconnue dans le paysage français :
 - Un incubateur dans le champ du social et de l'intérêt général
- Des objectifs initiaux partagés mais un phénomène de dilution dans la mise en oeuvre :
 - Un dispositif complexe vu de l'extérieur, notamment pour les associations
 - Des modalités d'appréciation de l'atteinte des objectifs pas toujours bien comprises
- Un lien et une cohérence avec le groupe AG2R LA MONDIALE plus difficile à appréhender :
 - Une faible visibilité pour les cabinets
 - Une perception de deux organismes séparés, sans passerelle
 - Une articulation avec les autres modes de soutien (logique de subvention / logique d'investissement) pas toujours bien appréhendée au départ par les associations

- Quatre niveaux d'enjeux cités, qui trouvent une réponse pertinente via le fonds :
 - Agir pour l'intérêt général en lien avec les démarches RSE des cabinets
 - Motiver les consultants en leur permettant d'intervenir sur des projets motivants, différents et à impact social
 - Différence en terme de temporalité et de calcul de ROI
 - Démontrer les effets de l'accompagnement sur le secteur associatif
 - Besoin d'accompagnement, dispositifs peu nombreux ou limités aux « grosses » associations
 - Faire de la R&D en expérimentant des situations nouvelles
 - Spécificités des modèles économiques, des gouvernances, du bénévolat
 - Importance de la gestion de la relation interpersonnelle, avec un client « non payeur »

- Une connaissance limitée de la gouvernance du fonds
 - Un lien « indirect », le plus souvent par l'intermédiaire du RAMEAU
 - Une faible exposition des cabinets à la gouvernance, sauf pour ceux impliqués dans la structuration amont du fonds
- Une prise de décision claire sur le papier, moins dans son application
 - Eligibilité pas toujours assez clairement validée en amont
 - Critères de décision d'investissement clairs mais une application moins comprise
 - Une certaine opacité, avec un besoin de retour d'information plus explicite suite à décision (investissement, affectation des missions aux cabinets)
 - Lenteur dans la prise de décision
 - Manque de réactivité face aux problèmes rencontrés
- Un pilotage multi-acteurs souvent jugé « bienveillant » mais complexe
 - Des équipes « bienveillantes », un pilotage peu incarné par le fonds
 - Pas / peu de reporting, niveau d'exigence faible sur le pilotage
 - Une interaction avec Le RAMEAU, le plus souvent en amont pour préparer les dossiers globalement jugée nécessaire et à valeur ajoutée, avec cependant des points de tension
 - Des cabinets qui se voient comme des « traducteurs » ou « simplificateurs »

- 4 leviers de soutien avec des niveaux de mise en œuvre et une appréciation contrastés :
 - L'investissement financier : l'objectif premier des associations
 - Perçu comme la motivation principale des associations
 - Un financement jugé important, global et bien ajusté
 - L'accompagnement conseil : un levier clé, des difficultés contextuelles (voir p.58)
 - L'évaluation de l'utilité sociétale : une importance comprise, une mise en œuvre hétérogène
 - Une importance comprise sur le principe
 - Un référentiel théorique souvent jugé « lourd et intellectuel, complexe pour les associations
 - Des méthodologies utilisées manifestement hétérogènes, une réappropriation par les cabinets en fonction de leur culture et du contexte
 - Un point de vigilance sur l'aspect «juge et partie» des cabinets
 - L'apport d'expertise et la mise en réseau AG2R LA MONDIALE : peu de mise en œuvre effective
 - Le fonds / le groupe AG2R LA MONDIALE : 2 entités séparées
 - Une difficulté à rentrer dans le fonds des sujets, à faire appel à de l'expertise Groupe, à impliquer localement

- Des missions répondant à des enjeux importants côté cabinets et appréciées par les consultants car jugées riches et valorisantes
- Une complexité contextuelle
 - Un côté « multi-clients » pas toujours facile à gérer pour les cabinets
 - Une faible habitude des associations à travailler avec des cabinets de conseil
 - Des missions souvent plus lourdes que prévues en phase amont, avec des temporalités difficiles à gérer et la nécessité d'un certain niveau de séniorité pour gérer la relation
- Peu de spécificités identifiées en terme de méthodologie, avec cependant des points de vigilance
 - Une attention spécifique à porter à la culture du bénévolat et aux modes de gouvernance
 - La nécessité de faire des pilotes vite le cas échéant
 - Une attention particulière à porter à la qualité de la relation, à la communication et l'explication du fait de l'importance de l'interpersonnel
 - Une vigilance à avoir sur les demandes à la frontière de l'expertise pour des cabinets généralistes de conseil en stratégie et management

- L'ASSOCIATION

- Le « vrai » client, avec qui il y a besoin rapidement d'une relation directe
- Une relation qui se construit dans le temps, pas toujours d'envie réelle au départ
- Un besoin de cadrer la relation au départ, d'autant plus nécessaire que pas d'habitude de travailler avec les cabinets
- Un alignement des disponibilités entre le cabinet et l'association qui est complexe
- Une importance et une vigilance à avoir sur le porteur de projet dans l'association
- Un « fit » humain clé dans la réussite

- Le RAMEAU

- Un rôle important de mise en relation, de médiation, de facilitateur, d'interface
- Un rôle de conseil auprès de l'investisseur
- Pour les cabinets, un rôle de préparation de la rencontre avec l'association qui permet de gagner du temps et un rôle d'appui à l'ajustement au cahier des charges
- Des difficultés mentionnées en lien avec un manque de souplesse et/ou d'interférence sur le fond des missions

- AG2R LA MONDIALE

- Peu d'échanges directs avec les responsables du fonds
- Une relation globalement positive avec les équipes de liaison AG2R LA MONDIALE, jugées « bienveillantes » et disponibles
- Des difficultés quand il faut travailler avec d'autres entités d'AG2R LA MONDIALE

- En lien avec le fonds :
 - Manque de clarté sur l'évaluation des critères d'éligibilité en amont et sur les critères d'arbitrage réels en investissement
 - Manque d'incarnation du fonds par AG2R LA MONDIALE
 - Lenteur dans le processus décisionnel du fonds
 - Difficulté à travailler avec le reste du Groupe (apport d'expertise et synergies sur le territoire)
- Plus spécifiques à l'accompagnement :
 - Complexité du jeu d'acteurs à 4 : multi-acteurs, multi-clients
 - Trop faible implication dans la définition des besoins d'accompagnement de l'association
 - Interférence parfois perçue sur la réalisation des missions
 - Outils au départ non construits (surtout pour les outils d'évaluation)
 - Ajustement des disponibilités association – cabinet
 - Limite entre missions de conseil en stratégie / demandes d'apport d'expertise

- **Décision / Gouvernance :**
 - Stabiliser les règles du jeu : clarifier les critères d'éligibilité et les critères de décision d'investissement ou plus exactement la façon dont ils sont évalués
 - Mettre de la transparence dans les retours suite à décision
 - Mieux définir les rôles entre AG2R LA MONDIALE / Le RAMEAU / Les cabinets
 - Accélérer le processus interne de décision / retour aux associations
- **Accompagnement :**
 - Pouvoir se choisir entre association et cabinets, sur la base d'une short-list
 - Impliquer les cabinets dans la définition des besoins, avoir un contact direct rapide entre association et cabinet et pouvoir discuter autour du cahier des charges
 - Réfléchir aux enjeux liés à la temporalité (travailler un modèle pour aller plus vite, au delà du temps AG2R LA MONDIALE)
 - Développer des outils spécifiques en lien avec le changement d'échelle
 - Réfléchir à l'évaluation par une tierce partie
 - Entretenir une dynamique sur la durée avec l'ensemble des cabinets, cabinets spécialisés et autres cabinets
- **Rôle AG2R LA MONDIALE :**
 - Avoir une implication plus forte du fonds sur les projets, plus incarnée, tangible, moins déléguée
 - Embarquer le groupe dans l'apport d'expertise
 - Elargir le rôle d'AG2R LA MONDIALE, au delà de la communication, pour appuyer la crédibilité des projets, notamment sur les territoires
 - Réfléchir à essaimer et diffuser vers d'autres acteurs, sans logique de concurrence
 - Anticiper le besoin de renouvellement et travailler la pérennisation du dispositif

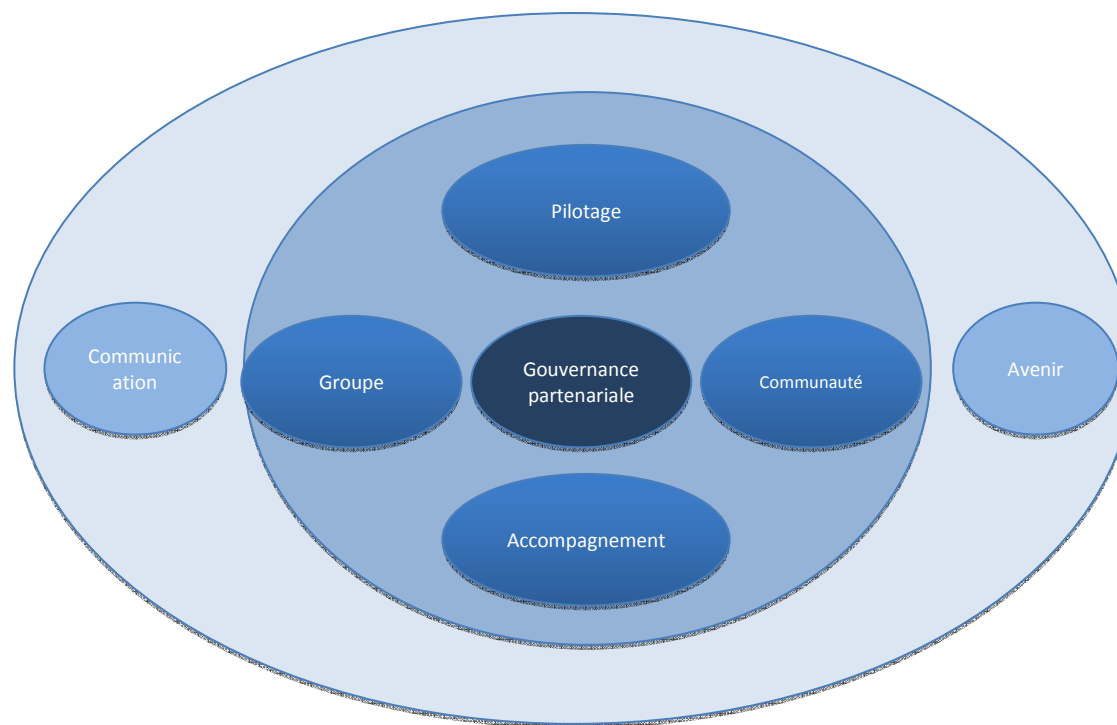
Synthèse

- Une démarche perçue comme **pertinente, innovante** mais parfois complexe par les acteurs impliqués, associations et cabinets de conseil
 - Un fonds pionnier dans le paysage français
 - Un caractère innovant par la combinaison de l'investissement financier et de l'accompagnement, l'objectif d'aider au changement d'échelle, la volonté d'évoluer ensemble dans le respect des projets, les thématiques ciblées
 - Un effet de levier jugé important
 - Une complexité liée à la nouveauté de ce type de partenariat, ainsi qu'au côté multi acteurs
- Une première phase **structurante** qui a permis d'impliquer les acteurs, de poser les bases d'une démarche professionnelle et de lancer l'accompagnement des projets
 - Des acteurs impliqués, des processus et des outils opérationnels
- Une **nouvelle étape** qui doit permettre de **simplifier, démultiplier et pérenniser** :
 - la stabilisation et l'optimisation de la démarche pour la rendre plus efficace, avec une plus forte prise en main et incarnation du fonds par le Groupe AG2R LA MONDIALE,
 - la démultiplication en terme d'impact par une communication adéquate en interne et en externe et par la mise en place des synergies avec le groupe AG2R LA MONDIALE,
 - la pérennisation via la création d'une réelle communauté d'acteurs au service de l'innovation sociale et d'une réflexion stratégique sur l'évolution du fonds.

7 axes sur lesquels agir

- **Axe Gouvernance partenariale** : Mieux expliciter le positionnement du fonds et sa gouvernance
- **Axe Pilotage** : Renforcer et clarifier le pilotage avec une plus forte incarnation par le fonds
- **Axe Accompagnement** : Optimiser l'accompagnement par les cabinets de conseil volontaires
- **Axe Groupe** : Créer une dynamique autour du fonds au sein du groupe AG2R LA MONDIALE et développer les synergies
- **Axe Communauté** : Créer une communauté d'acteurs associatifs impliqués dans le fonds
- **Axe Communication** : Développer la communication externe pour renforcer l'impact des projets et favoriser l'essaimage de la démarche
- **Axe Avenir** : Créer les conditions du renouvellement

Les 7 axes d'amélioration



Cette étude a été réalisée entre mars et juillet 2014 par:

Agnès Derville, consultante,
06 34 02 89 37
agnesdervilledrevet@gmail.com

Bernard Saincy, consultant,
06 73 32 47 44
bernard.saincy@innovationsocialeconseil.fr

