

Création et développement d'activités génératrices de revenus

Intervenants :

Emily Augade, directrice d'IRISSE

Philippe Grognet, directeur d'AIME

Gauthier Hauchart, responsable du pôle IAE d'ANDES

Animatrice : **Octavie Baculard**, directrice de Volunteer

Introduction par Octavie Baculard : « Bonjour, je suis la fondatrice de Volunteer, cabinet de conseil en responsabilité sociétale. Je vais animer cet atelier sur les activités génératrices de revenus.

Nous sommes dans un contexte où les subventions publiques stagnent voire diminuent alors comment faire pour continuer à assurer une mission sociale, comment développer des activités génératrices de revenus, mutualiser des services et réussir à toujours avoir un projet d'avance ?

L'atelier se déroulera en deux temps : un temps de discussion avec les intervenants puis vos questions et témoignages. »

Philippe Grognet (AIME - Agir, initier, mobiliser et essayer) : « Je voudrais d'abord dire quelles sont les valeurs qui nous animent car dans notre monde qui manque de sens, ce sont elles qui doivent être mises en avant. En 2009, on a décidé de mettre en avant deux valeurs : l'autonomie et l'intérêt collectif. Elles sont le fil rouge de nos actions. Elles traversent toutes nos actions, qui sont des actions de formation : formation qualifiante, AOF – Action Orientation Formation- qui contribue à ce que les jeunes peu qualifiés développent leurs projets, sachent où ils vont, c'est-à-dire cultiver le discernement, retrouver une dignité, une autonomie sur l'auto-construction, le jardin potager... C'est retrouver le lien social par ces activités, réaliser que l'on est capable de faire quelque chose. Mettre l'intérêt collectif au cœur de chaque être humain est aussi quelque chose d'essentiel.

On a aussi lancé une action qui s'appelle « Sésame » sur la précarité énergétique car des gens se retrouvent devant la réalité : soit je mange, soit je me chauffe. Ils habitent des passoires énergétiques donc comment aller vers des maisons BBC (Basse Consommation Énergétique) ; les aider à restaurer eux-mêmes, à baisser les coûts pour faire qu'avec peu de moyens on chauffe. On lutte en même temps contre l'effet de serre. En Ardèche, il faudrait construire 3000 logements par an pour ne pas aller au-delà des 2° C fatidiques alors qu'on doit être à 10 logements par an...

Comment générer les revenus sur par exemple une action AOF financée par la région ? AIME est structurellement déficitaire car on met les moyens adéquats pour bien faire le boulot. Les fondations aident à l'investissement, à développer des projets, mais on a besoin de soutien au fonctionnement. Le milieu associatif est sous-employé en France car il y a un potentiel de développement énorme mais les contraintes financières, le manque de visibilité, la lourdeur de l'appareil étatique dissuadent et vont à l'encontre de leur développement. Il faut des gestionnaires mais on a aussi besoin de visionnaires.

Nous avons un projet. On est propriétaire d'un très beau mas depuis 1995, qui accueille des jeunes de banlieue parisienne. Comment remplir notre mission et générer des revenus ?

Comment toucher les décideurs ? C'est-à-dire toutes ces personnes qui sont dans des grandes écoles mais ignorent les réalités. On peut être utile socialement en formant ces gens à autre choses pour qu'ils nous aident, et ainsi dégager des marges pour nos activités déficitaires. Ce projet a pour nom « les développeurs de l'anthropocène », qui est nouvelle ère géologique dans laquelle on est entré. Ca

sera officialisé en 2012. La Société Géographique de Londres l'a déjà reconnu. On entre dans une période où l'évolution a pris une autre trajectoire de par l'influence humaine sur l'environnement.

Quelles sont les valeurs à développer dans cette nouvelle ère ? »

Octavie Baculard : « De façon très concrète, que vont-ils être amenés à faire ? »

Philippe Grognet (AIME): « Concrètement, on propose des modules de formation. On leur fait rencontrer des gens qui ne se rencontrent pas habituellement : public au RSA, pour connaître la réalité d'une association, voir comment un territoire rural marche, comment fonctionnent les financements. C'est aussi pour créer un effet de rupture, réfléchir à la mondialisation, faire toucher du doigt cette réalité là. Il s'agit d'être dans un rapport socratique, se poser des questions. Regarder la réalité en face tout en vivant dans l'espoir. Mélanger le rêve tout en ayant les pieds ancrés dans la réalité. Tout ça à travers des modules en résidentiel à travers lesquels on crée des modules de groupes. »

Octavie Baculard : « Merci beaucoup, Emily Augade, pourriez-vous présenter Irisse ? Comment est né le GES ? »

Emily Augade (Irisse) : « Nous sommes en Ariège, département de montagne enclavé et faiblement doté sur le plan économique. Irisse est né cette année. Au départ, il y a 3 associations : ISCRA qui porte un ACI, Alice 09, ARSCI – association intermédiaire ; qui fonctionnaient de manière distincte. Depuis moins de 2 ans, une réflexion a été menée pour se regrouper et mutualiser les moyens. Ce qui est important est de maintenir une réelle proximité entre administrateurs de chaque association. Les 3 administrateurs avaient l'habitude de se côtoyer, de partager les mêmes valeurs car au départ l'idée était de partir du projet associatif, de ce qui nous lie le plus.

Le départ à la retraite des 3 directeurs de manière consécutive s'est produit. Comment faire le lien et trouver une structuration en interne au niveau des salariés permanents ? On a imaginé un regroupement : nous avons tout d'abord envisagé la fusion des trois associations puis après réflexion avec Coorace, la formule du GES (Groupement Economique Solidaire) a été choisie. Le GES est la structure chapeau. On maintient le statut de loi 1901 pour les 3 sous-structures car on le connaît bien et ça fonctionne bien. Ce GES est constitué de 4 entités : Irisse, structure chapeau loi 1901, qui porte les fonctions transversales (postes mutualisés) et chacune des trois associations porte les fonctions liées à l'outil de production. Les 3 associations filles portent également les conventionnements IAE Etat et Conseil Général et sont donc employeurs des conseillers en insertion et des encadrants techniques ainsi que de l'ensemble des salariés en insertion. Pour les autres postes non productifs qui ne sont pas financés, ils ont été mutualisés et transférés vers Irisse pour avoir une direction commune et un management unifié. Tout le pôle administratif et comptable est mutualisé ; la coordination technique et le développement commercial. Il y a eu une Restructuration en interne sachant que le fonctionnement est à effectif constant. »

Octavie Baculard : « Ce qui est intéressant c'est qu'on se rend bien compte au final que ce n'est pas l'objectif de réduction de coûts qui a motivé ce GES. »

Emily Augade (Irisse): « En effet, tout s'est d'abord fait sur le rassemblement de valeurs. Ce qu'on voulait plutôt était d'être une structure de l'ESS, avec la volonté de pérenniser les postes des permanents. L'objectif n'était pas de réduire les coûts et ça nous coûte plus cher que si chacun était resté de son côté. On fait le choix d'améliorer la politique salariale. Et comme on est trois structures éclatées sur les territoires, on a décidé d'investir dans un immeuble pour avoir un site commun de

manière à créer une communauté de salariés. C'est ce pour quoi la Fondation RTE nous a soutenus. C'était un pari sur l'efficacité. »

Octavie Baculard : « Et quels sont les effets ? »

Emily Augade (Irisse): « On n'a pas encore tout à faire de recul pour mesurer les effets. L'idée de départ était bien d'augmenter le chiffre d'affaires car les charges augmentent, donc trouver de nouveaux marchés. On a pu créer un poste d'agent de développement commercial et répartir les missions de la direction et de la coordination technique, ce qui nous donne davantage de marge de manœuvre. L'échange de carnets d'adresses a aussi bien fonctionné : on a conclu des marchés avec ERDF et d'autres syndicats de copropriété. Nous sommes plus visibles et lisibles auprès de nos partenaires. Un des autres effets est perceptible sur la politique des salaires : il y a eu une harmonisation des salaires entre structures grâce à la mise en place d'une grille en interne. Un autre effet a été l'amélioration des passerelles entre dispositifs pour nos salariés, une plus grande efficacité dans l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en insertion. Les conseillères en insertion se connaissent mieux et peuvent échanger leurs outils et les connaissances qu'elles ont sur les parcours des salariés. Enfin, ça nous permet de mieux communiquer, de manière globale pour tout le GES. L'idée est d'avoir un seul interlocuteur. »

Octavie Baculard : Pouvez-vous nous raconter la genèse d'ANDES ?

Gauthier Hauchart (ANDES) : « ANDES est une association nationale de développement des épiceries solidaires, qui a 12 ans. Son objectif est de fédérer les mouvements sur le territoire qui portent la bannière de l'épicerie sociale, solidaire, communautaire... qui a pour but d'animer, fédérer et professionnaliser ce réseau en amenant des services qui favorisent ses missions. On est passé d'un mouvement de 3 à 230 épiceries. Ce réseau recouvre autant de modèles, de schémas, de bonnes idées qu'il y a d'épiceries. J'ai identifié 5 schémas : tout d'abord l'épicerie mobile de Garrigues dans le Sud Est par exemple, soutenue par la Fondation RTE. Elle fonctionne avec des primeurs ambulants qui se déplacent de village en village. Il y a également les épiceries de quartier dans des zones commerciales désertées, les épiceries de village pour tisser du lien en milieu rural, les épiceries mixtes (ou communautaires) qui reçoivent le client lambda et le mettent en contact avec un public plus démuné, ou encore le modèle de la pirogue en Guyane...ANDES est vraiment polymorphe, la diversité fait notre force. Ce travail de maillage a conduit l'Etat à nous reconnaître depuis 3 ans comme 5^{ème} réseau d'aide alimentaire en France à côté de ténors tels que les Restos du Cœur, Banque alimentaire, Secours Populaire ou Croix Rouge.

Pour relier nos activités au thème qui nous préoccupe aujourd'hui, nous nous sommes rendus compte que la question de l'accessibilité de certains produits pour les populations les plus démunies était de plus en plus importante et posait de réelles questions à terme sur la possibilité de chacun d'avoir le choix. L'aide alimentaire est un prétexte. Il s'appuie de façon schématique sur la pyramide de Maslow. On se sert de la base de la pyramide qui fait référence à la physiologie, c'est-à-dire le besoin de se nourrir, pour rentrer directement en contact avec la personne, détricoter sa problématique et commencer son développement, avec pour objectif d'atteindre l'épanouissement personnel.

Concernant l'approvisionnement en denrées : seul 1% des populations précaires consomment les 5 fruits et légumes par jour qui servent de repère. Nous avons réfléchi à des moyens pour mettre à disposition en quantités suffisantes des produits frais.

Nous avons mené une étude de faisabilité sous l'Egide de la Direction Générale à la Cohésion Sociale avec comme objectif de récupérer des fruits et légumes invendus sur ces marchés de gros (ex : Rungis) et les redistribuer dans tous les réseaux d'aide alimentaire. C'est une autre idée forte

d'ANDES : à nous seuls, épicerie solidaire, on se retrouve isolés et invisibles. Nos activités effectuées de manière isolée, en dépit de notre réseau, ne nous permettraient pas d'atteindre une taille critique pour que ce modèle fonctionne. Toutes les initiatives que nous prenons sont mises à disposition de l'ensemble des structures d'aide alimentaire, initiatives visibles ou invisibles.

Rungis nous a conduits à créer un 1^{er} chantier d'insertion, qui a ouvert en 2008, avec une douzaine de salariés et un objectif : récupérer 5 tonnes de fruits et légumes qui partaient à la poubelle, les trier, les conditionner, puis préparer les commandes pour les structures d'aide alimentaire et les livrer, soit toute la chaîne logistique. L'idée était de mutualiser l'ensemble des moyens, logistiques notamment. Nous expérimentons et évaluons nos actions. Quand c'est positif, nous essayons d'essaimer le modèle et de le faire évoluer, puis rentrer dans un système itératif. Ce concept a donc fait des petits. L'Etat a demandé d'ouvrir d'autres chantiers d'insertion en France. Nous avons ouvert un 2nd chantier à Perpignan. Ce marché est privé là, l'Etat n'est pas actionnaire. Nous avons bénéficié d'une visibilité accrue. En 2010, un chantier à Marseille a ouvert, et 2011 à Lomme (près de Lille). »

Octavie Baculard : « Pourriez-vous nous parler de La Fourche à la Fourchette ? »

Gauthier Hauchart (ANDES) : « L'ambition était de nourrir la solidarité de la fourche à la fourchette. Au sein des épiceries, il y a des ateliers de cuisine. La question est de savoir comment aller au-delà de ce qui est déjà fait dans les épiceries. Nous avons tiré le modèle aux deux extrêmes. Pour la fourchette, nous nous sommes positionnés sur une expérimentation sur la forme d'une structure d'insertion, qui serait un restaurant en banlieue parisienne, et à l'autre bout, du côté de la Fourche à l'autre bout de la chaîne, d'une ferme. Nous sommes face au désengagement de plus en plus prégnant de l'Etat en matière d'IAE. Au-delà de l'utilité sociale se posait la question de l'utilité économique qui a été formalisée par une circulaire signée par Fillon fin janvier: « toute subvention publique serait sous-tendue à l'utilité économique de l'association ». On nous a demandé de faire tourner quatre chantiers d'insertion avec le budget nécessaire pour deux. On s'est donc attaqué aux structures de coûts de nos chantiers. La partie achats de fruits et légumes représentait 25% du compte d'exploitation au niveau charges. Nous avons pris la décision d'acheter une ferme et de produire des fruits et légumes à grande échelle pour garantir à terme l'approvisionnement en fruits et légumes des personnes démunies. Nous avons acquis une ferme de 45 ha qui cultive pour l'aide alimentaire et un autre volet, purement économique, qui est de distribuer ces produits sur le secteur marchand avec une double direction : les collectivités locales et le secteur marchand classique (collaboration avec des entreprises qui s'ouvrent à la RSE) ».

Octavie Baculard : « Quels conseils donneraient vous à des structures qui souhaiteraient lancer des activités génératrices de revenus ? »

Philippe Grogard (AIME) : « Tout d'abord, toujours mettre le sens au cœur de l'action. On est plus convaincant, on peut fédérer des équipes. Deuxièmement, savoir bien s'entourer. Par exemple, il y a cinq ans on faisait 5000€ de CA et aujourd'hui on nous demande de nous autofinancer à hauteur de 30%. On est passés de 5000 à 200 000€ à générer dans le secteur du bâtiment. On a pris un artisan, qui s'y connaît vraiment. Il faut trouver des professionnels, quel que soit le secteur, qui aient cette fibre sociale et qui viennent amener les compétences. Troisièmement, il faut oser, sortir des cadres établis. Être un peu fou, besoin d'une dose d'inconscience. Je me demande si on pourrait encore créer AIME aujourd'hui, tout doit être impeccable, des prévisionnels parfaits et cette prévision tue le milieu associatif, même s'il faut bien entendu avoir une vision gestionnaire. »

Emily Augade (Irisse) : « Cela repose beaucoup sur les personnes donc il faut un pilotage fort. Nous avons eu un pilotage politique au niveau des administrateurs et une gouvernance très impliquée. Deux choses importantes : il faut associer les membres de l'équipe à ce développement et à cette

structuration car ça peut générer de l'angoisse chez les salariés, donc bien anticiper ce que ça demande aux gens. Il ne faut pas attendre d'être dans une situation catastrophique pour se remobiliser car derrière il y a une question de motivation, de désillusion. Quand on se développe, ça suppose de l'investissement, nécessaire au développement. Malgré les aides et financements, on a besoin d'une capacité en trésorerie et autofinancement. »

Gauthier Hauchart (ANDES) : « Ce que nous mettons en œuvre comme activités intéresse le monde économique. Par exemple, dans le domaine des services à la personne, depuis une dizaine d'années, les grands groupes ont des experts sur la question. Ce n'est pas encore assez rentable car la rémunération de l'actionnariat ne serait pas suffisante. Mais ils sont prêts et ont leur force de frappe marketing, communication etc. Ils ont tous les outils. Il ne faut donc plus opposer l'entreprise du monde de l'association. Il faut développer les principes gagnant-gagnant. On est accusés de concurrence déloyale, de casser les prix quand on est sur le marchand. Mais c'est une non prise en compte des têtes abîmées avec lesquelles on travaille. La productivité n'est pas l'objectif mais on arrive à sortir un produit de grande qualité. Il faut se doter des mêmes outils que l'entreprise classique. Cela questionne l'efficacité du modèle général pour que ça marche. C'est-à-dire qu'il faut se battre avec les mêmes armes que l'entreprise, se doter des compétences et aller les chercher là-où elles sont, c'est à dire dans l'entreprise. Nous avons ouvert nos portes au mécénat de compétences. Par exemple, je fais appel à des commerciaux la plus grande entreprise de commerce de gros. Son intérêt est la RSE et il faut lui faire comprendre que l'on représente peanuts et qu'elle a tout à gagner en s'affichant à nos côtés. Pour exemple, nous avons développé des soupes, des confitures, des jus de pommes etc. et là se pose la question de la marque, du prix, du positionnement et c'est là que l'entreprise intervient pour nous aider à bâtir un plan marketing.

L'autre conseil est aussi de lever la tête du guidon. Il faut s'obliger à faire tout sauf ce qu'on fait au quotidien : s'en extraire pour que les idées fument.

Aujourd'hui, le monde de l'entreprise descend vers le « social business ». En tant qu'associatif, on est dans un phénomène ascendant et il nous faut nous professionnaliser. ANDES est d'abord une association, mais elle a développé une activité économique par le biais de l'IAE et nous glissons vers l'entrepreneuriat social avec un actionnaire unique, qui est toujours l'association. Nous voulons en effet faire du profit, qui pourra être réinvesti dans le projet social et la mission qui est la notre. »

Questions de la salle

Amélie de Sousa (FNARS) : « Avez-vous mesuré ce que vous avez pu générer en revenus, mais pour votre territoire ? Quelle est la démarche territoriale ? Et quelle est la participation des usagers dans les choix d'activités, la philosophie du lieu et de vos actions ? »

Gauthier Hauchart (ANDES) : « La question ne se pose pas car elle se passe au niveau local, au niveau des épiceries elles-mêmes. Là j'ai abordé les activités à l'échelle macro, qui ont un fort accent économique : il s'agit d'approvisionner et de garantir l'accessibilité de produits les plus importants dans l'aide alimentaire. L'utilisateur est le consommateur à ce niveau. Un usager d'une épicerie solidaire est avant tout un consommateur. Pour cela, on a deux angles d'attaque : on lui laisse la liberté de choix, on n'est pas là pour le stigmatiser mais on utilise des ateliers de cuisine avec sensibilisation de l'intérêt de cuisiner ses propres aliments. Pr les activités génératrices de revenus, mes usagers ne sont pas mes clients principaux car on parle d'accessibilité donc tous les produits distribués ont pour but d'être rétrocédés à prix coûtant ou alors avec une marge très faible ayant juste pour objectif de couvrir les frais et permettre aux épiceries adhérentes de pouvoir générer quelques recettes pour faire perdurer la boutique. On l'a mesuré par une étude sociologique sur la consommation des fruits et légumes, faite par un sociologue de l'alimentation : on double au moins la consommation de produits

frais dès lors qu'on met à disposition des personnes démunies des produits de ce type. Mais c'est encore le début. Aujourd'hui, concernant la ferme, on n'en est qu'à des projections de ventes qui s'appuient non pas sur l'aide alimentaire (qui est l'objectif) mais sur le marché (qui est le moyen). »

Question de la salle : --

Emily Augade (Irisse) : « L'idée de se regrouper pour être plus solide voire grossir est de créer de nouveaux postes. Il s'agit d'avoir des équipes plus conséquentes pour répondre à de nouveaux marchés. Nous avons fait une étude dans le cadre de la mise en place d'Etats Généraux sur l'IAE en Ariège : pour 1€ investi par la collectivité, les structures de l'IAE génèrent 1,30€ sur le territoire de l'Ariège. »

Philippe Grognet (AIME) : « Nous sommes sur un projet de territoire, méridional. On est sur un projet qui est culturel dans le sens « l'esprit qui meut un peuple », la façon dont ça vie, ce qui inclut la dimension artistique. Rendre les gens autonomes et les sortir de la précarité sont un travail de fond. Notre travail est clairement territorial et ancré dans une terre rurale. Par rapport à la question précédente, il faut sortir des cadres et interpeller les mondes politiques. Nous sommes dans un changement d'ère où on ne reviendra jamais à ce qui était avant et donc : qu'est-ce qu'il va falloir créer de nouveau ? C'est face au niveau de vie de l'Occident qui décline, au chômage qui grimpe en flèche qu'on arrête de penser par rapport au court terme et qu'on voit la réalité en face en se demandant : que met-on en place pour qu'il y ait du lien social ? Comment agir ? Il y a plein de choses à faire. »

Octavie Baculard : « Beaucoup de personnes dans la salle ont mis en place des activités génératrices de revenus... n'hésitez pas à prendre la parole. »

Michel Jondot (Tremplin, Hommes et Patrimoine) : « Tremplin, Hommes et Patrimoine est un chantier d'insertion qui existe depuis 16 ans en Bourgogne. Ses activités se situent principalement autour du patrimoine archéologique et bâti. On accueille en moyenne chaque année sur 5 ou 6 opérations entre 80 ou 100 personnes. Au début on se contentait de restaurer des bâtiments. Puis les propriétaires prenaient le relais derrière et valorisaient le travail réalisé. Depuis 2-3 ans, on s'est dit qu'au lieu de faire un travail de moins en moins bien rémunéré, nous nous sommes engagés dans des projets de réutilisation du patrimoine sur lesquels nous travaillons. Nous sommes intervenus dans un village de Saône-et-Loire : on nous a confié trois petites granges à restaurer qu'on a transformées en sandwicherie, liée à une action touristique. 12 femmes ont été embauchées pour la gérer mais aussi apprendre les rudiments des métiers de la restauration. On cherche maintenant à développer ceci sur d'autres thématiques. »

Paolo de Almeida (Voiture and Co) : « Je suis responsable de la Maison de Mobilité du Gers. Au-delà de l'activité directe génératrice de revenus, il y a aussi le retour sur investissement. Dans le cadre de notre action – nous répondons aux besoins des personnes dans le cadre de l'accès ou du maintien à l'emploi ou à la formation avec du transport micro-collectif, mise à disposition de véhicules et auto-école solidaire- on nous demande d'accroître notre part d'autofinancement. On développe des activités sur la prestation de services (transport à la demande). Pour les financeurs, cela peut se comprendre comme 1€ investi dans l'association, c'est 6€ de gains pour l'Etat. Car une personne bénéficiaire du RSA est la personne qui va retrouver un emploi et donc ne touchera plus les aides. Ce n'est pas une activité génératrice de revenus classique mais il y a un retour sur investissement pour la collectivité. »

Gauthier Hauchart (ANDES) : « Cela doit inviter toute structure à se pencher sur cette question de retour sur investissement. Nous avons tous la conviction qu'on fait réaliser des économies à la société, ne serait-ce que sur les aspects personnels. Sortir quelqu'un de l'alcoolisme permet à l'assurance

maladie de faire des économies par exemple. Je vous invite à faire ce travail de calcul pour donner des arguments forts tels : 1€ investi équivaut à tel bénéfice pour la collectivité. Il faut faire ce travail d'analyse des gains générés par ailleurs. Nous nous sommes dotés de tableaux de bord d'entreprises et d'un Directeur Administratif et Financier dès 2012. »

Réaction de la salle : « Le problème est qu'on est devant un parcellement pour comptabiliser un tel retour sur investissement : l'Assurance Maladie, le Conseil Général...Personne ne s'occupe de ce que fait l'autre. Il y aurait des économies à faire (ex : abus d'arrêts maladie). Après cela devient une question de bon sens. »

Réaction de la salle : « D'après mon analyse plutôt humaine, ce qui vous anime sont les concepts de survie et de solidarité. Quand on regarde l'historique des entreprises d'insertion, vous avez été les premiers à vous occuper des espaces verts. Vous avez été des vecteurs inventifs d'une activité qui n'existait pas il y a 20 ans. Vous avez suscité des vocations. Ne vous laissez donc pas aller à la sinistrose. C'est la même chose pour les services à la personne, quand bien même les grands groupes industriels s'y intéressent désormais. Aujourd'hui, il y a plus de concurrence, vous êtes condamnés à la recherche permanente de nouvelles activités et à une plus grande professionnalisation. »

Réaction de la salle : « Si ce n'est pas nous qui amenons les indicateurs de nos activités, ils nous seront imposés. »

Gauthier Hauchart (ANDES) : « On parle beaucoup en ce moment du SROI (Social Return on Investment). Cette expérimentation a été mise en œuvre au regard des différentes formes de structures : EI, AI, ACI. Nous avons été choisis comme ACI cobaye. Il y a des indicateurs sociaux et sociétaux qui sont intéressants à envisager. Avec un peu de bon sens, on peut sortir des indicateurs fiables et reflets de notre boulot. D'un autre côté, cela coûte cher. Mais aujourd'hui, on fait du maillage, de la mise en réseau. Par exemple, McKinsey travaille sur une mission gratuite pour développer ces indicateurs. Faites du réseau, allez-voir les entreprises, identifiez-les et allez chercher ce qui vous manque comme éléments de pilotages. »

Octavie Baculard : « Merci beaucoup, il nous reste à clôturer cet atelier et à remercier nos intervenants, un grand bravo. »