



OBSERVATOIRE

de la créativité

#ObsCrea
@Arctus_Conseil



Deuxième édition - 2018



Avec la participation de :



steelcase



La créativité : enjeu majeur face à un monde en perpétuelle transformation

Les résultats de l'édition 2018 nous montrent qu'il y a encore un long chemin à parcourir entre les aspirations et la réalisation. On a rien fait tant qu'on n'a pas transformé le réel...

Pourtant, l'agilité dont font preuve les start-ups fait rêver les entreprises prisonnières de processus chronophages et de structures parfois vécues comme paralysantes. La solution pour continuer à être à la pointe, tient en un mot : créativité. La créativité des salariés et des dirigeants constitue la ressource essentielle pour transformer le fonctionnement de l'entreprise, inventer de nouveaux modèles, proposer des innovations produit, fluidifier le parcours client, etc.

L'Observatoire de la Créativité a été créé pour jauger l'état de la force créative dans les entreprises et les organisations.

Ce document présente la synthèse des résultats de la 2e édition de l'Observatoire de la Créativité. La première édition avait été conduite en 2016.



Une volonté de changement mais des difficultés à faire bouger les lignes

Propositions
d'amélioration

82% des répondants se sentent légitimes pour faire des propositions d'améliorations **pour leur service** contre **55%** pour d'autres services.

Équipement mobile

50% des entreprises fournissent des équipements mobiles à une petite partie seulement de leur salariés.



Seules **29%** des organisations favorisent le BYOD (*Bring Your Own Device*) c'est-à-dire l'utilisation d'équipements mobiles personnels.



Valeurs
affichées

Parmi les valeurs affichées par les entreprises, **l'innovation est en diminution (68%) au profit des valeurs de créativité (29%) et de plaisir (8%).**

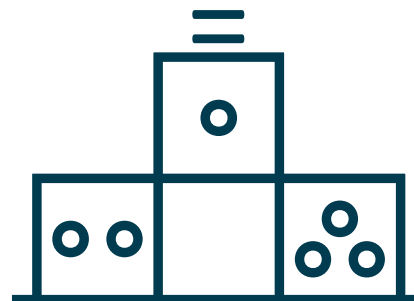
De nouvelles valeurs émergent :

Confiance
Agilité
Engagement
Audace



Les principaux critères de recrutement restent les mêmes qu'en 2016 :

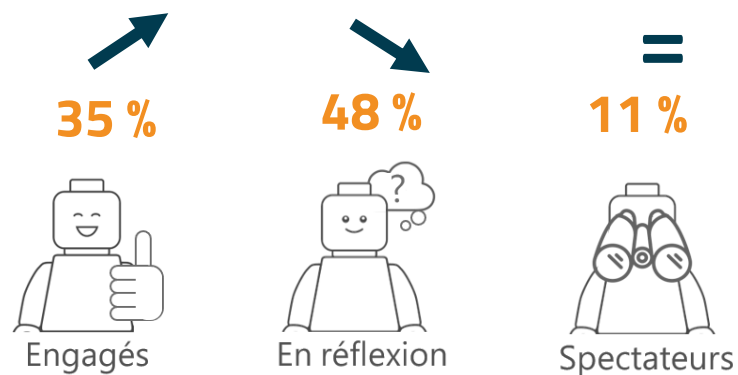
1/ expériences liées au poste à pourvoir
2/ diplômes





Une volonté de changement mais des difficultés à faire bouger les lignes

Une prise de conscience par une partie des entreprises...

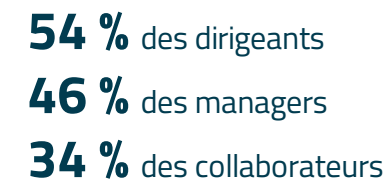


... à tous les niveaux de l'entreprise

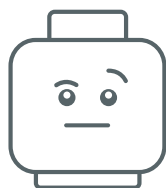


Actions de sensibilisation et d'acculturation

Toujours plus d'actions sur les sujets liés à la créativité



Moyens d'actions



74% d'entreprises ouvertes au changement (vs 80 % en 2016)



Sommaire

Méthodologie

Qui sont nos répondants ?

Partie 1 : le contexte

- Les lieux de vie
- La structure hiérarchique
- Les équipements numériques
- Les ressources humaines
- La culture

Partie 2 : la dynamique

- La position perçue de l'entreprise
- La positions de différentes populations
- Votre posture face à l'innovation

Synthèse



Méthodologie



Enquête menée du 16 janvier au 11 avril 2018 auprès de clients et partenaires des réseaux d'Arctus et de l'Institut Boostzone



Questionnaire, auto-administré, composé d'une cinquantaine de questions

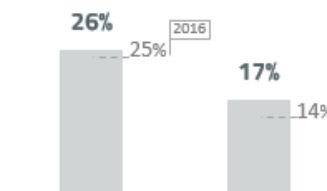


Temps de réponse moyen d'environ 15 minutes



321 réponses collectées

Il s'agit de la 2^e édition de cet observatoire. A chaque fois que cela était possible, les chiffres de l'édition 2016 sont indiqués sur les graphiques.



Le questionnaire ayant un peu évolué, il n'a pas été possible de le faire pour toutes les questions.

QUI SONT NOS RÉPONDANTS ?

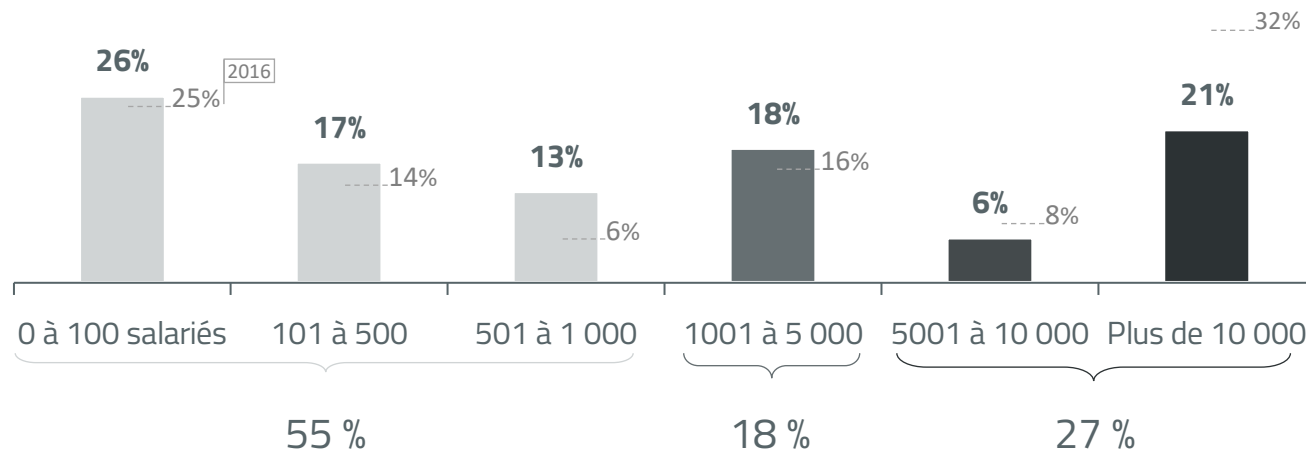


Qui sont nos répondants ?

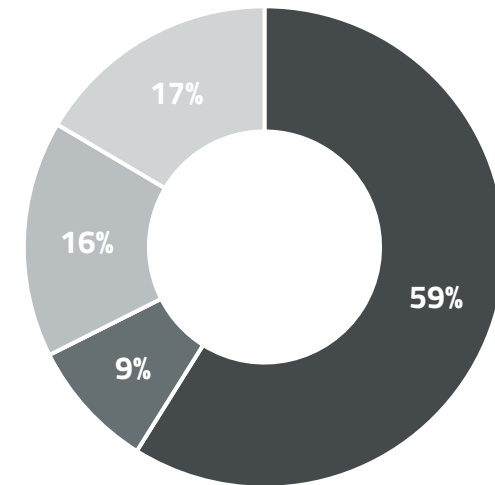
Questions à réponse unique | 321 répondants

Les petites entreprises sont majoritaires parmi les répondants de cette édition 2018 et davantage représentées que dans l'édition 2016. On compte aussi un nombre important de grosses structures. Les premières par essence tournées vers la créativité les plus grosses disposant de moyens pour investir le domaine.

Quelle est la taille de votre entreprise ?



Quel est le secteur de l'entreprise ?



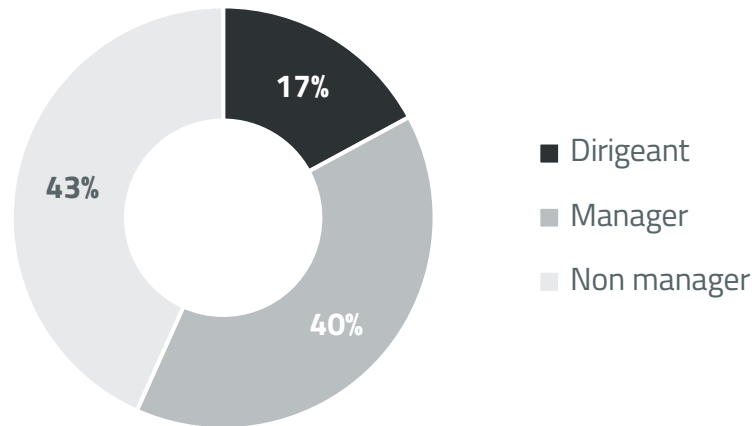
■ Services ■ Administration ■ Industrie ■ Para-public



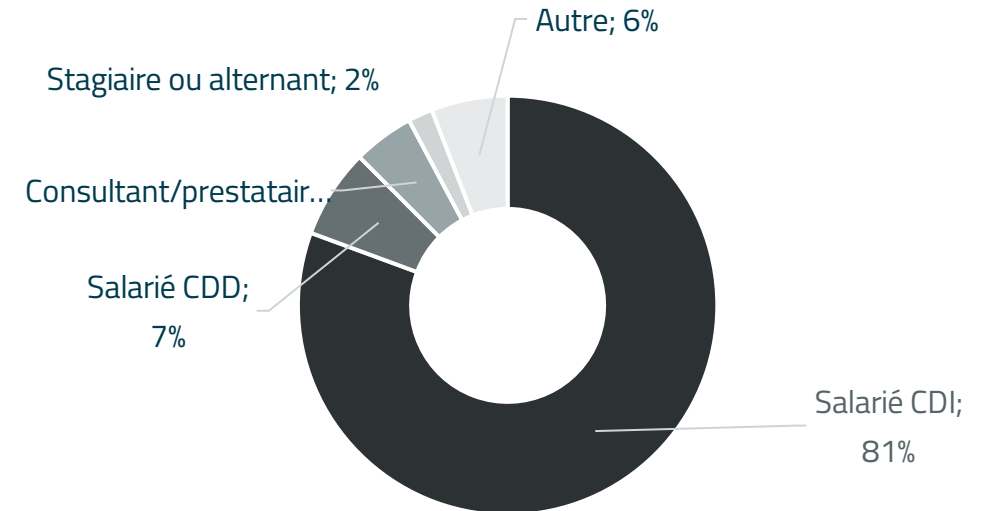
Qui sont nos répondants ?

Questions à réponse unique | 321 répondants

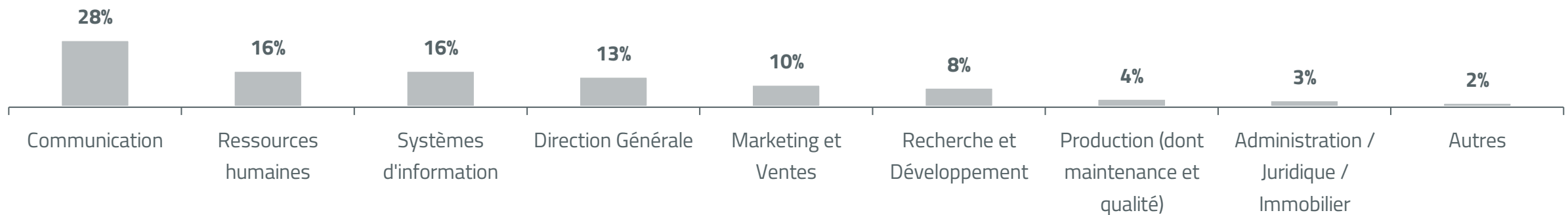
Quel est votre niveau hiérarchique ?



Quel est votre statut ?



Dans quelle grande fonction de l'entreprise exercez-vous ?



Partie 1 : le contexte

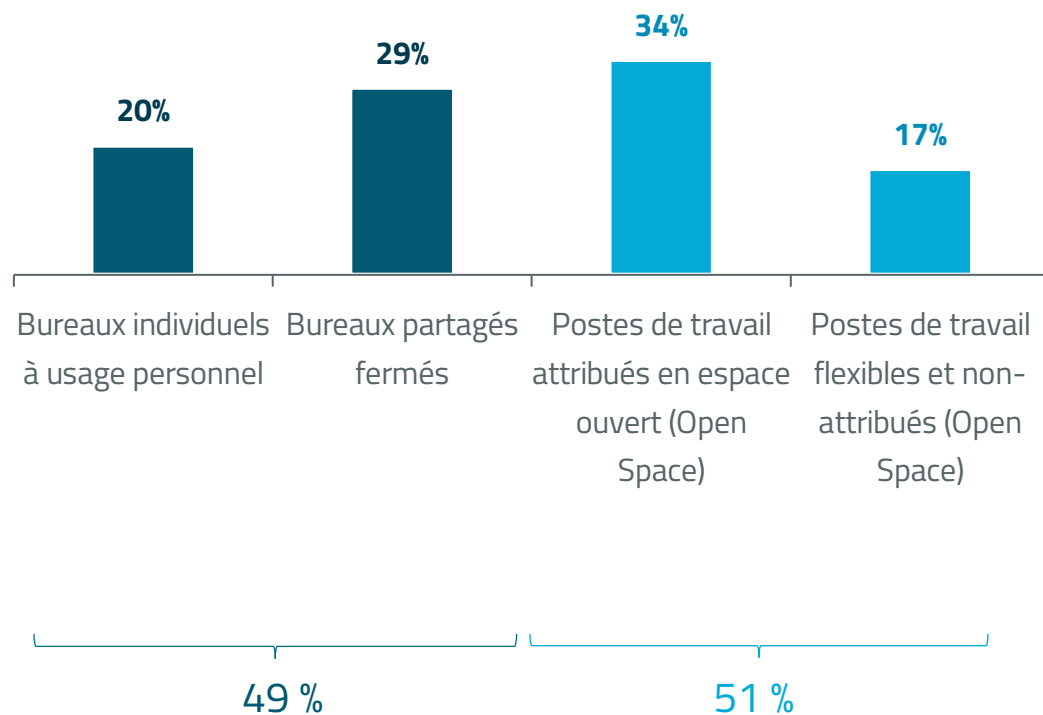
- Les lieux de vie
- La structure hiérarchique
- Les équipements numériques
- Les ressources humaines
- La culture



Le flex office, une réalité encore marginale

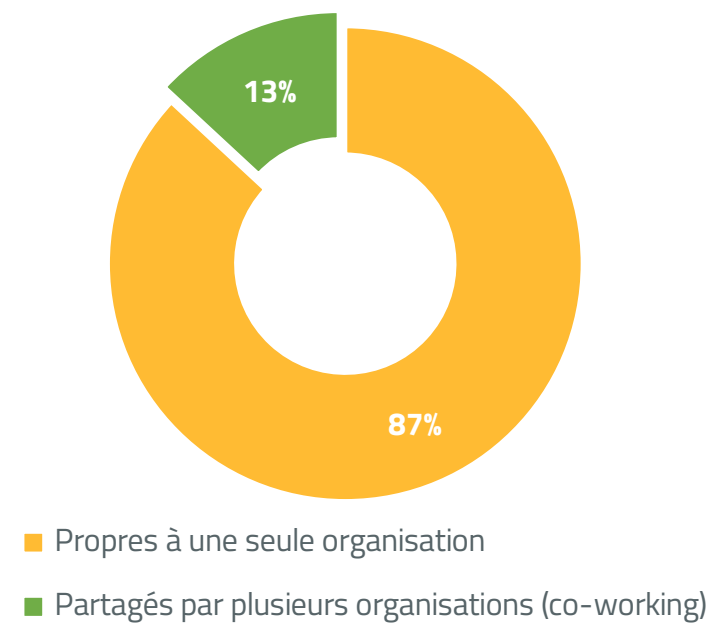
Quelle est la configuration physique générale des bureaux dans lesquels vous travaillez ?

Question à réponse unique | 320 répondants



Ces bureaux sont...

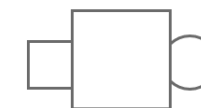
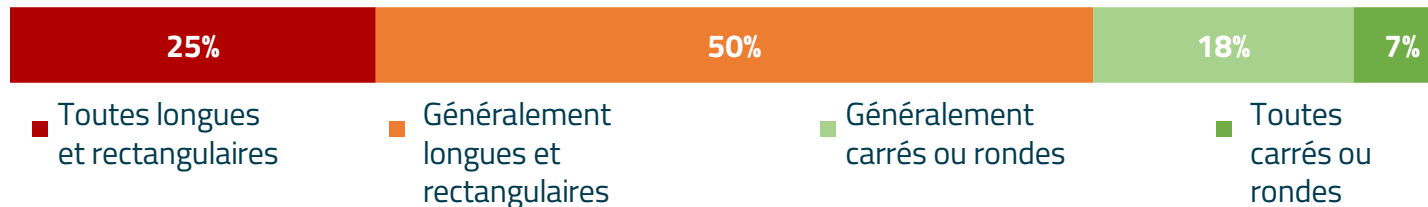
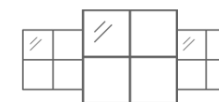
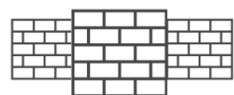
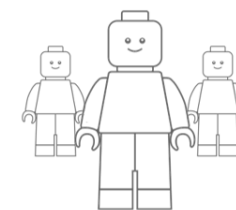
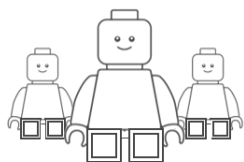
Question à réponse unique | 313 répondants





Une configuration des salles encore très classique

Quelle est la configuration de vos salles de réunion ?

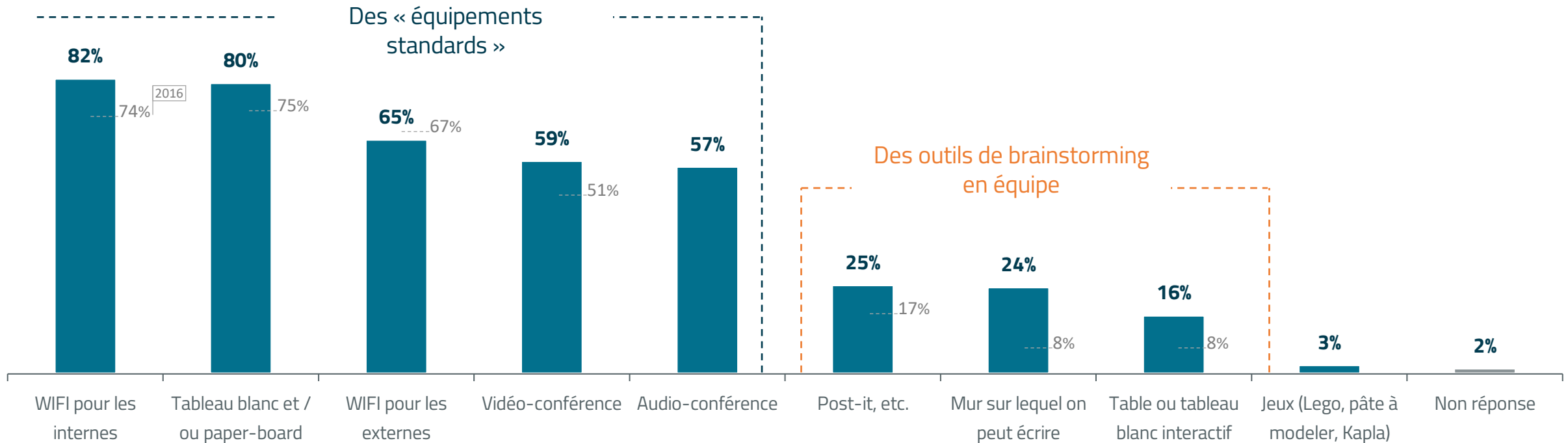




Les outils de brainstorming ont le vent en poupe

En général, de quels équipements disposent les salles de réunion sur votre lieu de travail ?

Question à réponse multiple | 321 répondants

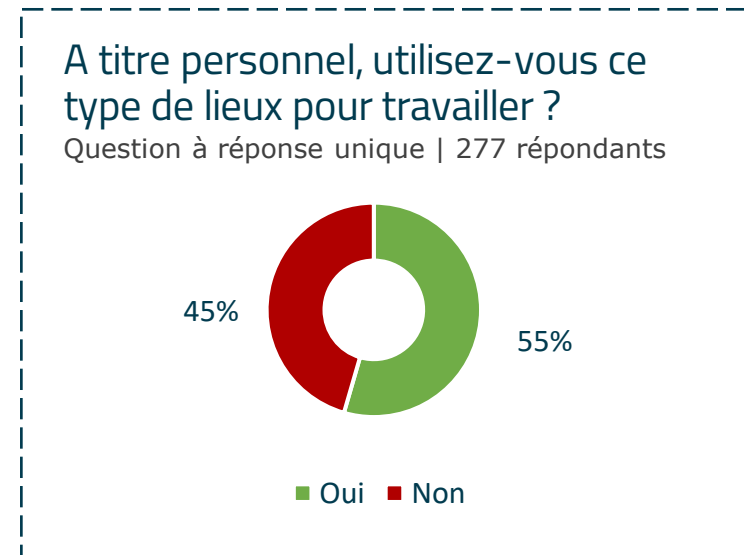
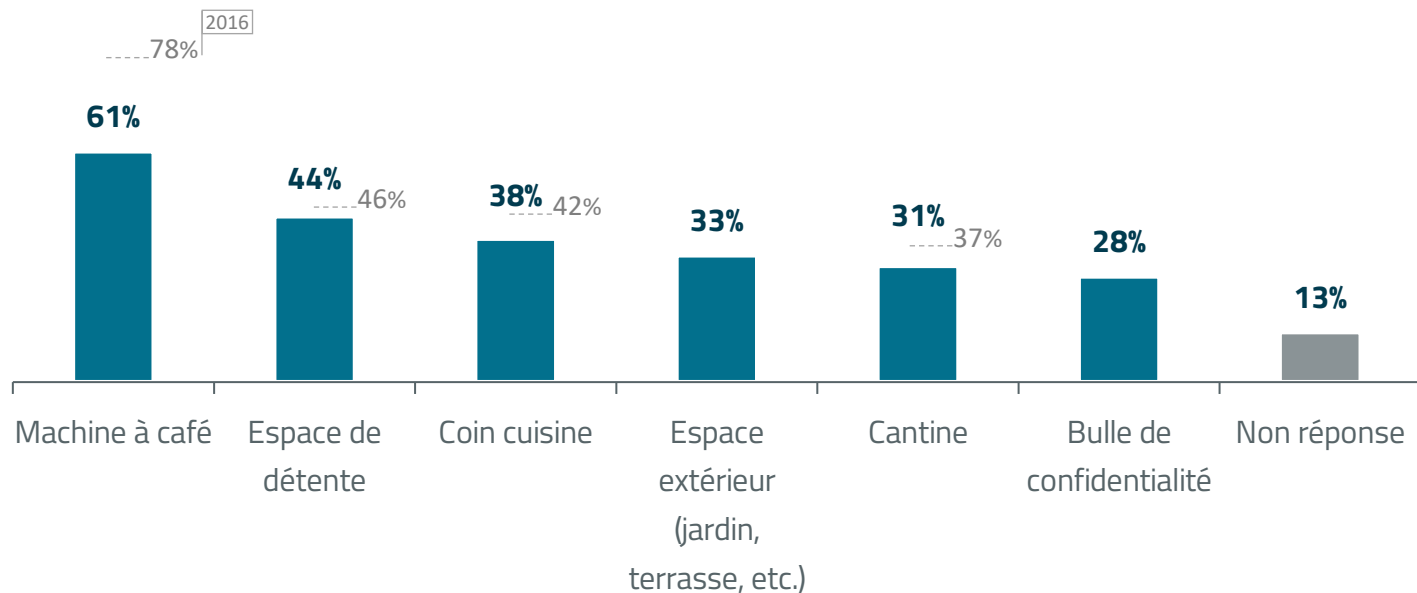




Les lieux de travail informels plébiscités

Votre entreprise propose-t-elle des lieux de rencontres informelles conçus pour être utilisés aussi en dehors de leur fonction première pour s'y réunir, voire y travailler ?

Question à réponse multiple | 321 répondants



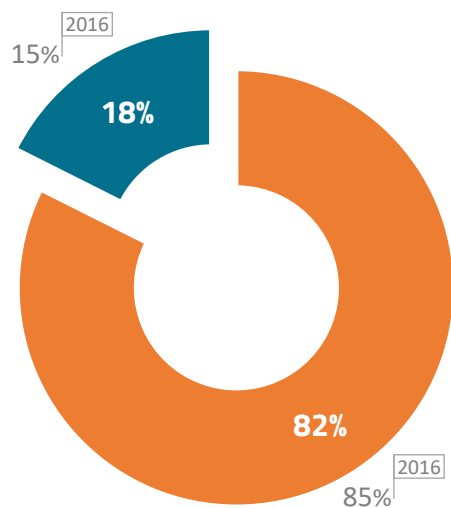
En moyenne, les répondants déclarent 2,7 lieux informels mis à disposition par leur entreprise.



Le schéma classique prédomine dans les organisations

Quelle est la principale structure de votre organisation ?

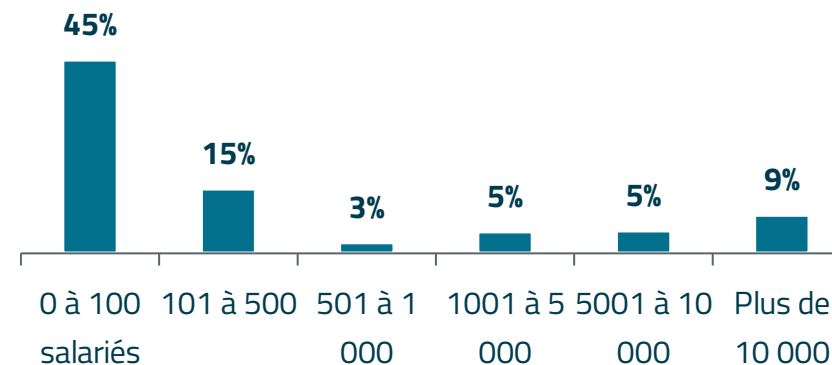
Question à réponse unique | 319 répondants



■ Classique : structure fonctionnelle (découpée en grandes fonctions), structure divisionnelle, structure matricielle

■ Innovante : structure par projets, wirearchie, entreprise libérée, collaborative, holacratique, etc.

Les structures innovantes selon la taille d'entreprise :



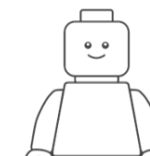
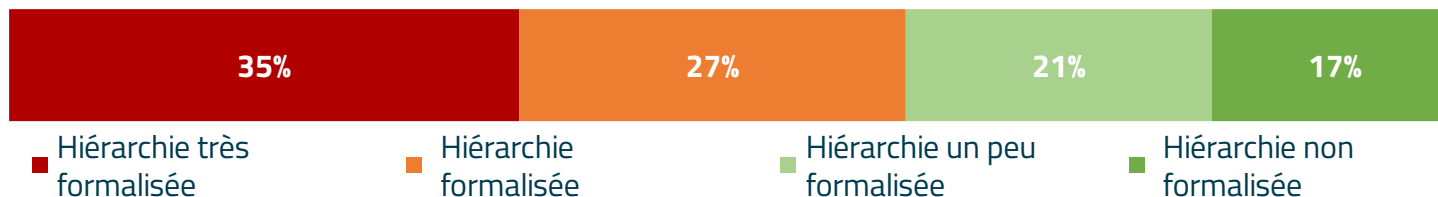
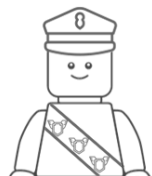
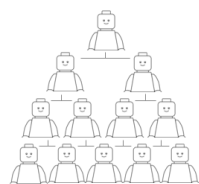
Parmi les entreprises Innovantes, on observe une très forte surreprésentation des structures de moins de 100 salariés. Il est souvent plus facile de tester ces modes d'organisation décentralisés et de les maintenir à une petite échelle.



Synthèse : des structures toujours très rigides

Comment décrivez-vous les manifestations de la hiérarchie dans votre entreprise ?

Questions à réponse unique | 321 et 318 répondants



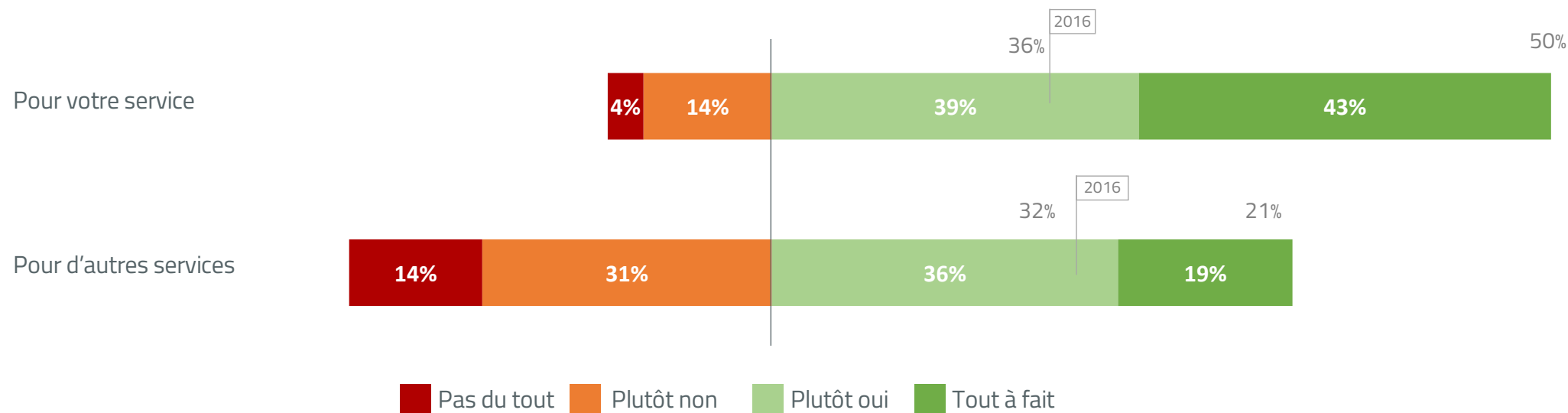
La hiérarchie très marquée reste encore le modèle dominant en France. Et plus il y a de niveaux hiérarchiques en entreprise, plus on a tendance à les rendre visibles.



Chacun chez soi, la créativité s'en portera mieux ?

Vous sentez-vous encouragé(e) à faire des propositions d'améliorations ?

Question à réponse unique | 316 et 319 répondants



Les collaborateurs se sentent légitimes pour faire des propositions d'amélioration au sein de leur service (82%) dont 43% se sent tout à fait encouragée pour apporter un œil nouveau dans son propre service. En revanche, il semble moins courant de faire des propositions pour d'autres services (55%).

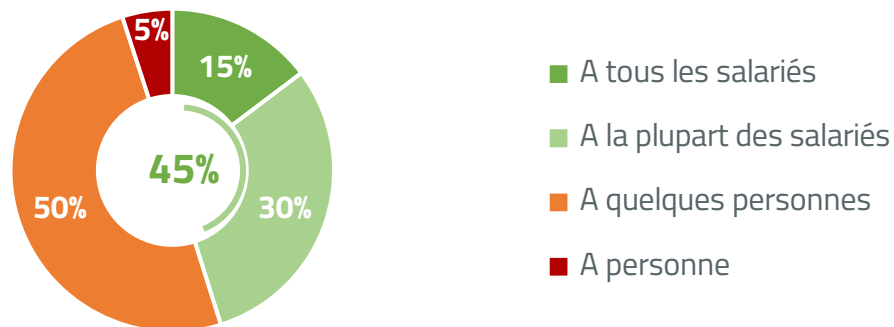
« Chacun chez soi, la créativité s'en portera mieux »... Vraiment ?



Une politique d'équipement très aléatoire

L'entreprise fournit-elle les équipements mobiles ?

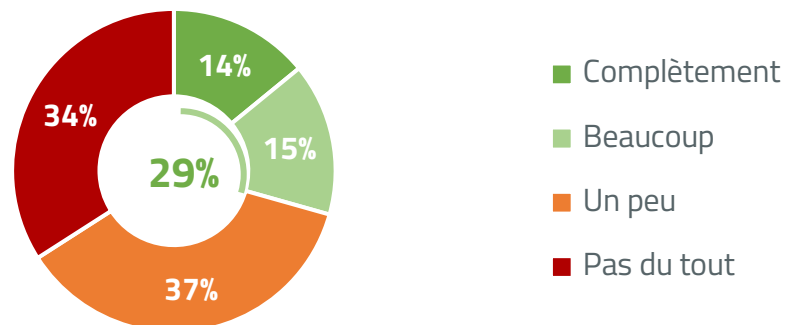
Question à réponse unique | 319 répondants



La moitié des entreprises fournissent des équipements mobiles à une petite partie seulement de leurs salariés.

L'entreprise favorise-t-elle l'utilisation des équipements mobiles personnels dans le cadre de l'activité professionnelle ?

Question à réponse unique | 320 répondants



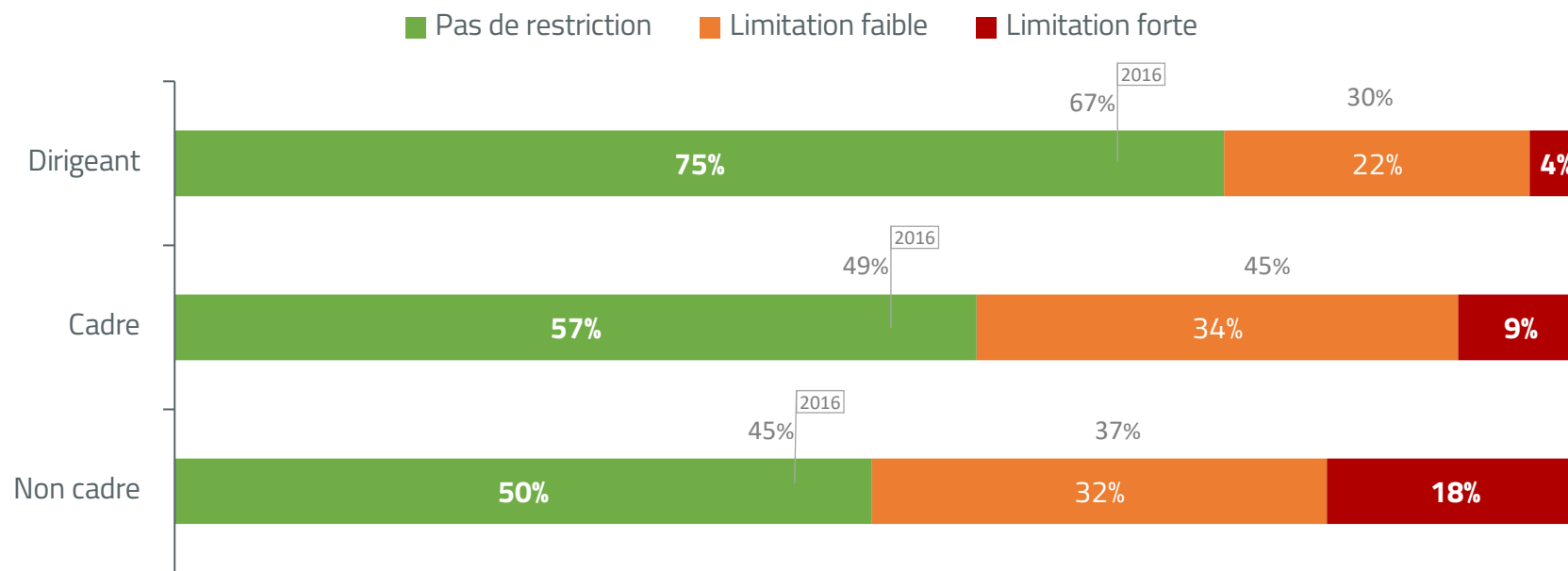
Toutefois, les chiffres montrent que les entreprises sont encore très frileuses face à la politique du BYOD (*Bring Your Own Device*). Seules 29 % d'entre elles favorisent l'utilisation d'équipements mobiles personnels. Cela s'explique probablement par des contraintes de sécurité.



La sécurité des données avant tout ?

Quel est le niveau d'accès à internet depuis le réseau interne ?

Questions à réponse unique | 314, 316 et 313 répondants



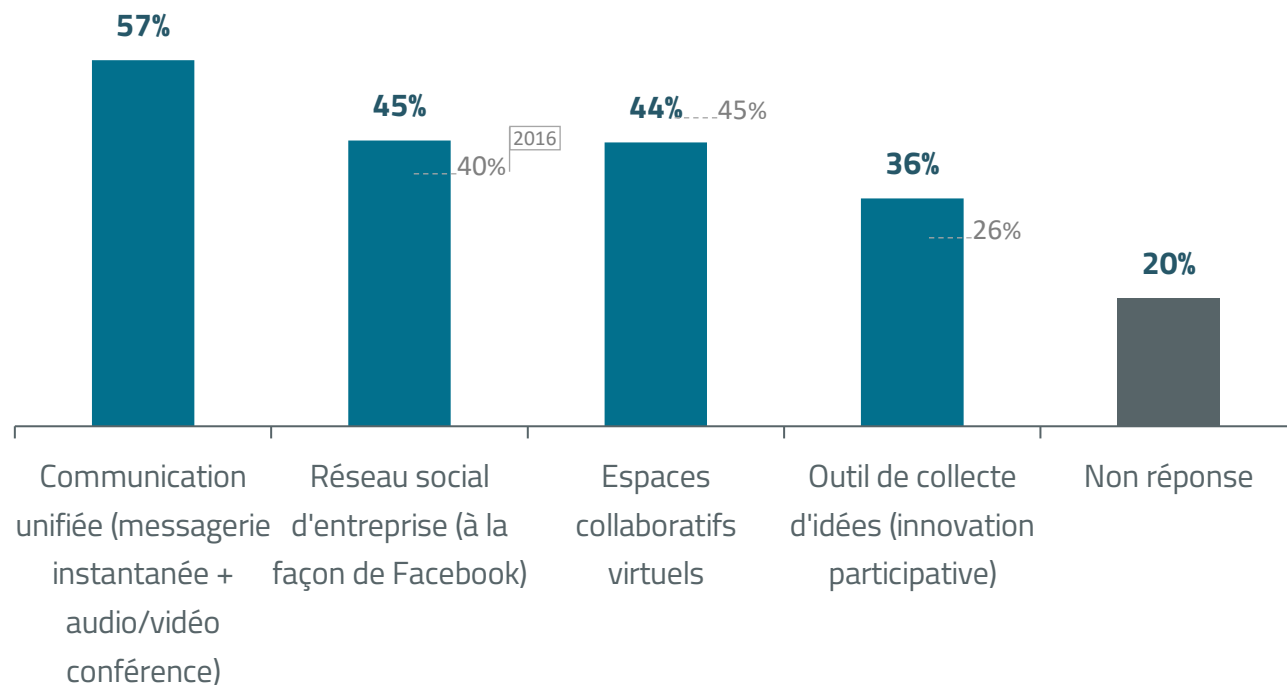
Depuis 2016, on constate une nette progression de l'accès des dirigeants et des cadres à Internet depuis le réseau interne. Il en est de même mais dans une moindre mesure pour les non-cadres.



Capter les idées : un enjeu majeur

Votre entreprise a-t-elle déployé les outils ou dispositifs suivants ?

Question à réponse multiple | 321 répondants



La communication unifiée progresse pour permettre plus de fluidité dans les échanges entre collaborateurs. De la même façon, on observe une belle progression des outils de collectes d'idées qui ont grimpé de 10 points depuis 2016. L'air du temps est à la captation des pistes d'innovations partout où elles se trouvent !

En revanche, les réseaux sociaux d'entreprise et les outils collaboratifs ont peu progressé depuis 2016. Les dénominations de ces outils parfois peu claires pourraient expliquer les difficultés des entreprises à se projeter dans leur déploiement. Les entreprises ont encore souvent du mal à identifier leur utilité, c'est-à-dire les usages concrets pour les collaborateurs et les bénéfices directs que l'entreprise peut en tirer.



**OBSERVATOIRE
E-TRANSFORMATION
& INTRANET** 2017

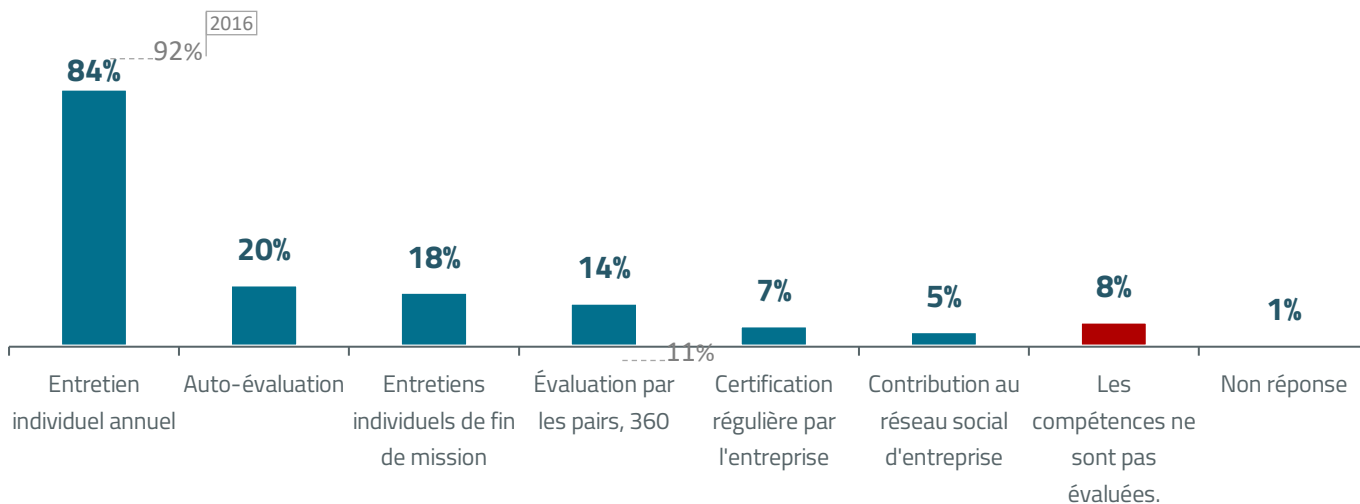
79% des entreprises disposent d'un intranet classique, 59% disposent d'un SIRH, 55% d'une plateforme collaborative, 45% des entreprises disposent d'un réseau social d'entreprise...
[Découvrez tous les résultats de notre Observatoire e-transformation & Intranet sur notre site.](#)



Les moyens traditionnels d'évaluation priment toujours

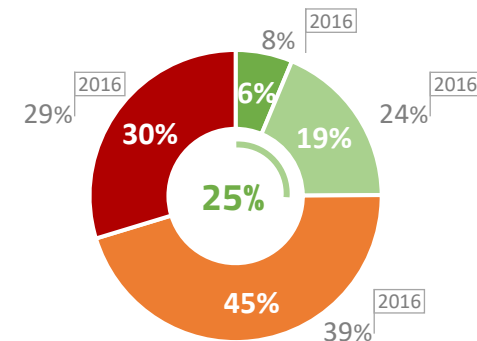
Comment les compétences sont-elles évaluées dans votre entreprise ?

Question à réponse multiple | 321 répondants



Comment le collectif est-il pris en compte dans les objectifs annuels ?

Question à réponse unique | 317 répondants



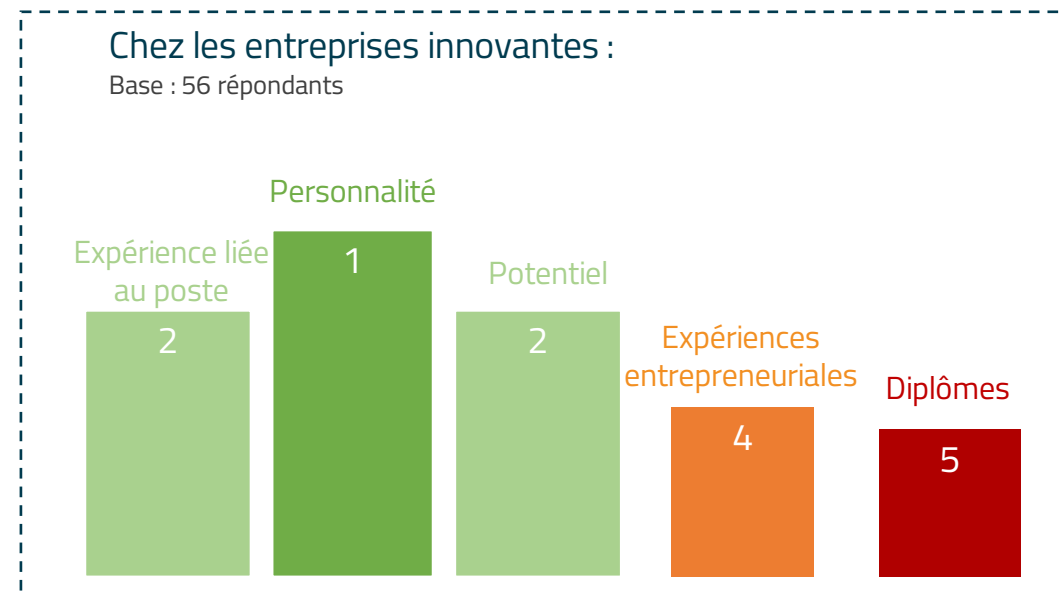
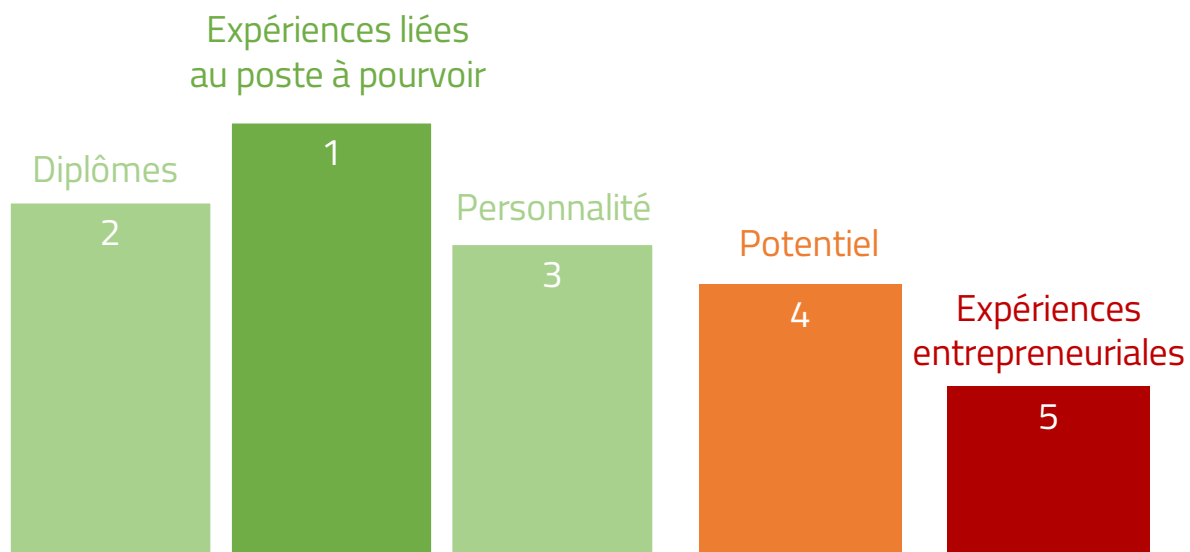
- Les objectifs sont principalement collectifs
- Les objectifs sont d'abord collectifs mais présentent une part d'individualisation
- Les objectifs sont d'abord individuels mais présentent une part collective



Des critères de recrutement « old school »

Classez de 1 à 5, dans l'ordre d'importance, les critères de recrutement de nouveaux salariés...

Classement de 1 à 5, du plus important au moins important | 317 répondants

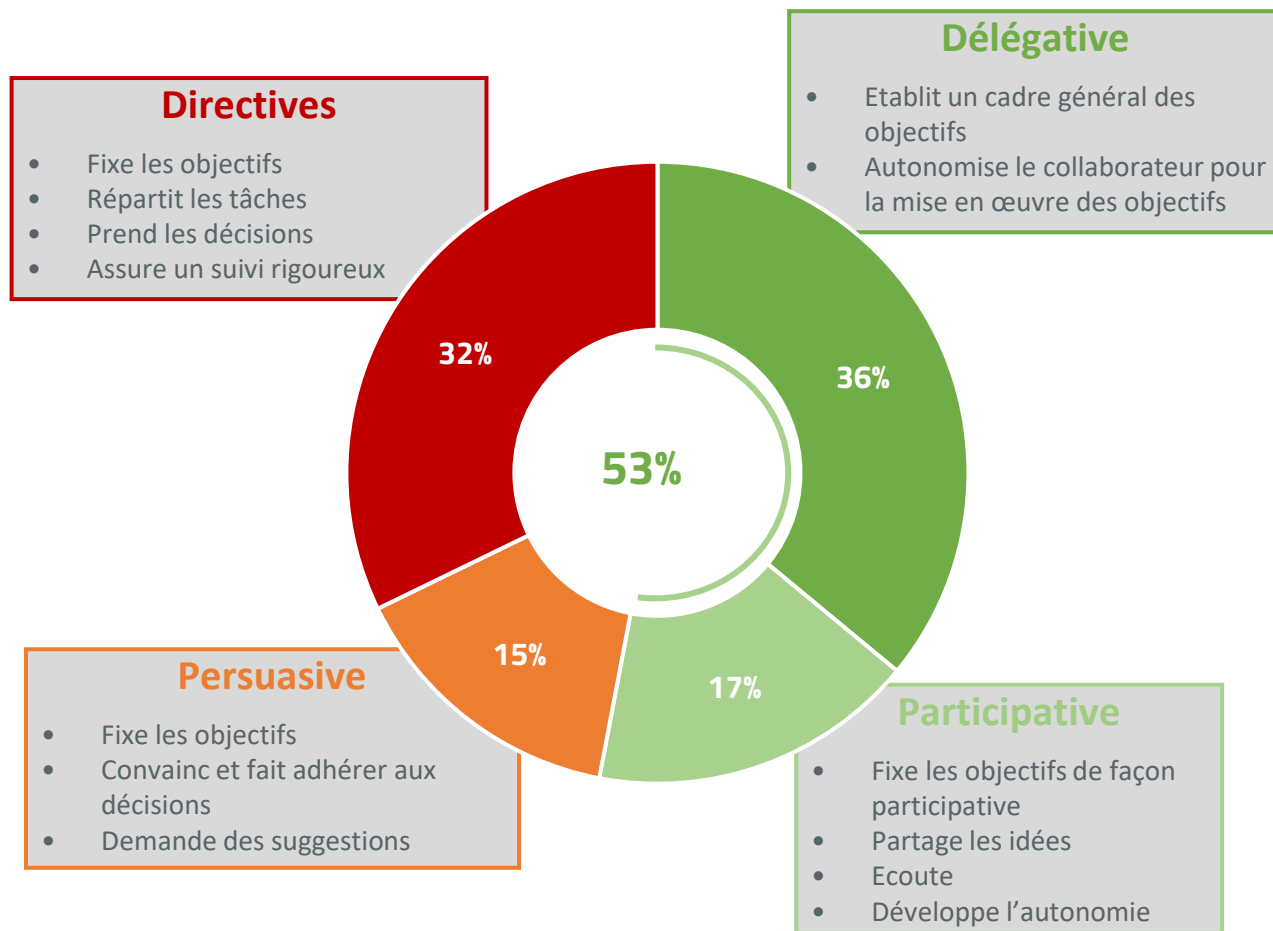




La culture délégative en progression : un mirage ?

Comment percevez-vous la culture managériale de votre entreprise ?

Question à réponse unique | 317 répondants



36 % des répondants estiment que leur entreprise possède une culture managériale délégative. On peut se réjouir ou s'interroger sur ce chiffre qui semble assez optimiste.

On note que plus d'un tiers des entreprises ont encore une culture managériale directive, qui laisse souvent assez peu de place à l'expression de la créativité.

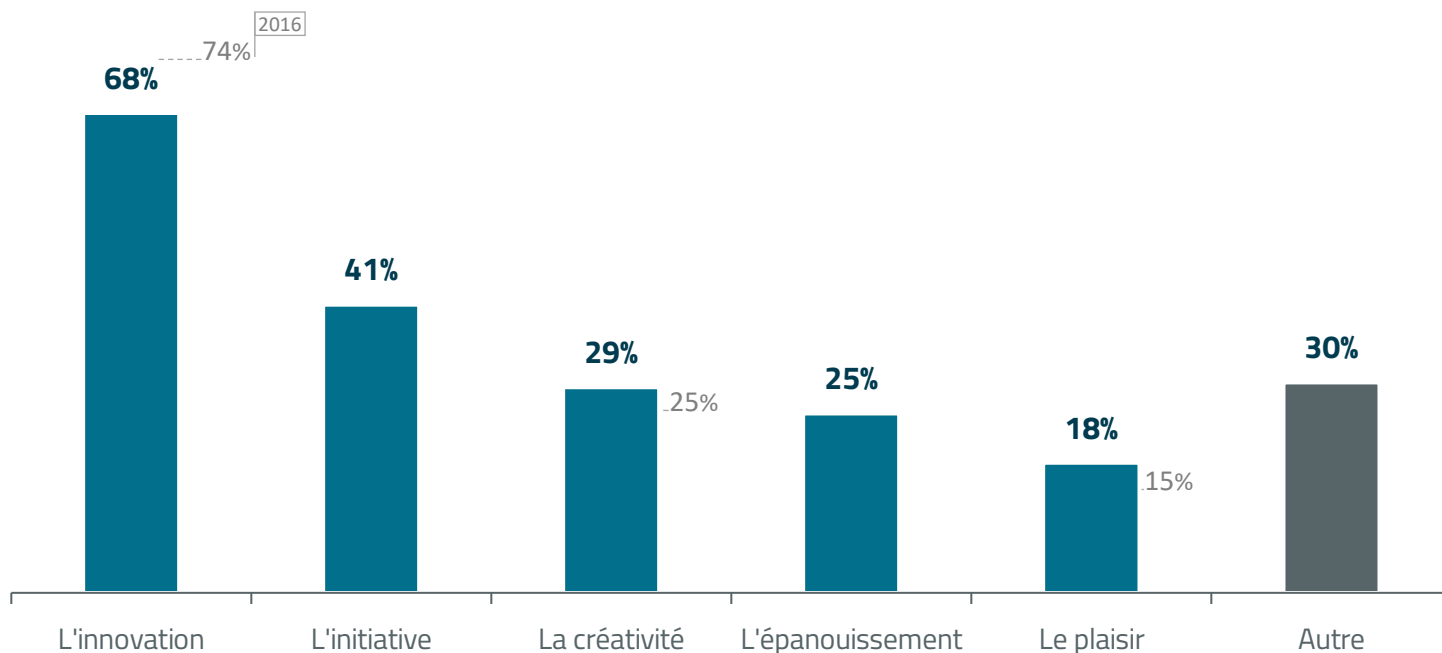
On remarque que la culture managériale est assez corrélée avec la taille de l'entreprise. Les plus petites entreprises adoptent davantage une culture participative, essentielle à leur fonctionnement. La culture managériale directive se retrouve davantage dans les entreprises de taille moyenne, plus conservatrices, et la culture managériale persuasive dans les grandes entreprises.



Vers plus de créativité et de plaisir ?

Parmi les valeurs suivantes, lesquelles sont affichées par votre entreprise ?

Question à réponse multiple | 299 répondants



Les chiffres 2018 témoignent d'une diminution de la valeur Innovation (68 % en 2018 vs 74% en 2016) au profit de la valeur Plaisir (18% en 2018 vs 15% en 2016).

La notion de plaisir est d'autant plus présente que la taille de l'entreprise est petite.

La valeur Créativité est elle aussi en augmentation.

Cette année, on observe une diversification des valeurs affichées par l'entreprise : notamment la Confiance, l'Agilité, l'Engagement ou encore l'Audace.

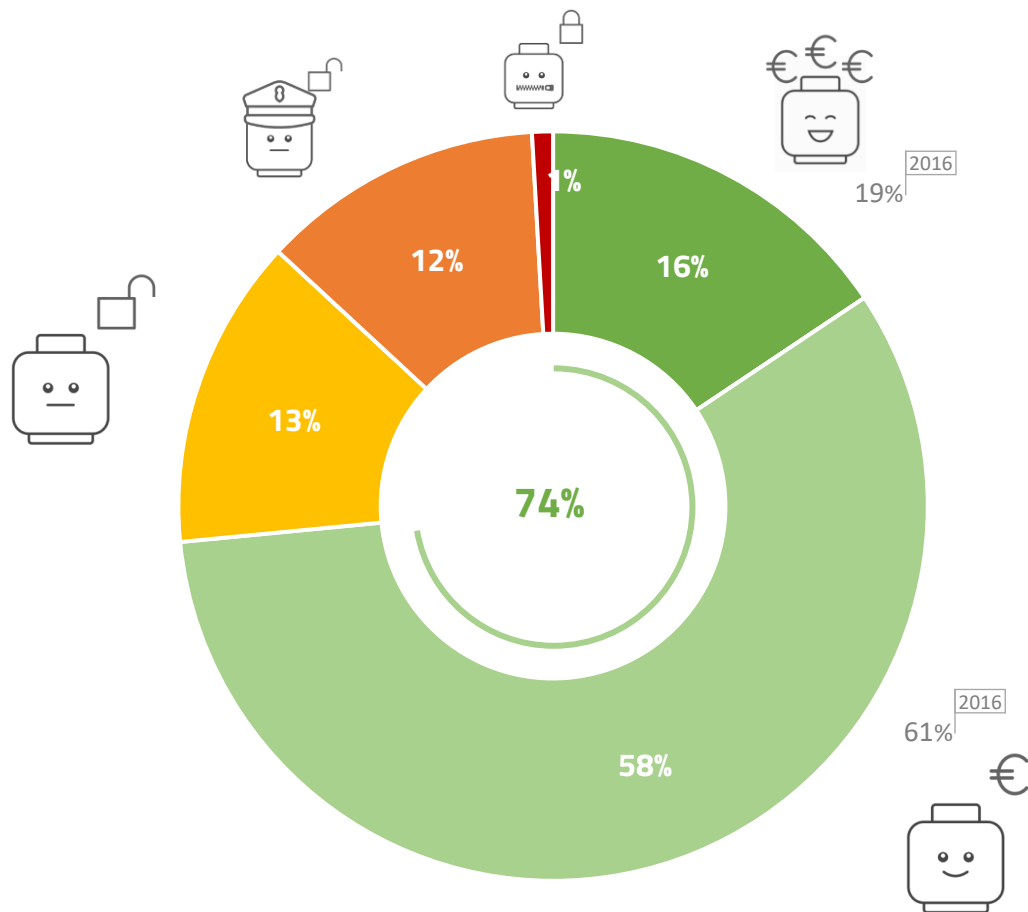
La présence des valeurs de plaisir, d'épanouissement et d'engagement est illustrée par la montée des nouveaux postes en entreprise tels que le Chief Happiness Officer.



Peu de moyens d'actions au profit de la créativité

Au sujet de l'encouragement et de la culture de la créativité, pensez-vous que votre entreprise est plutôt ?

Questions à réponse unique | 320 répondants



- Ouverte à toutes propositions de changement et offrant les moyens de les étudier
- Ouverte au changement dans son discours mais avec des difficultés à offrir des moyens pour les étudier
- Fermée mais, en insistant, il est possible de faire passer des propositions nouvelles
- Fermée à tout changement qui ne viendrait pas du haut
- Fermée à tout changement



La créativité dans tous ses états

Pouvez-vous fournir des détails ou des exemples de démarches qui sont pratiquées pour favoriser la créativité des collaborateurs ?

Question ouverte | 140 répondants se sont exprimés sur cette question



Partie 2 : la dynamique

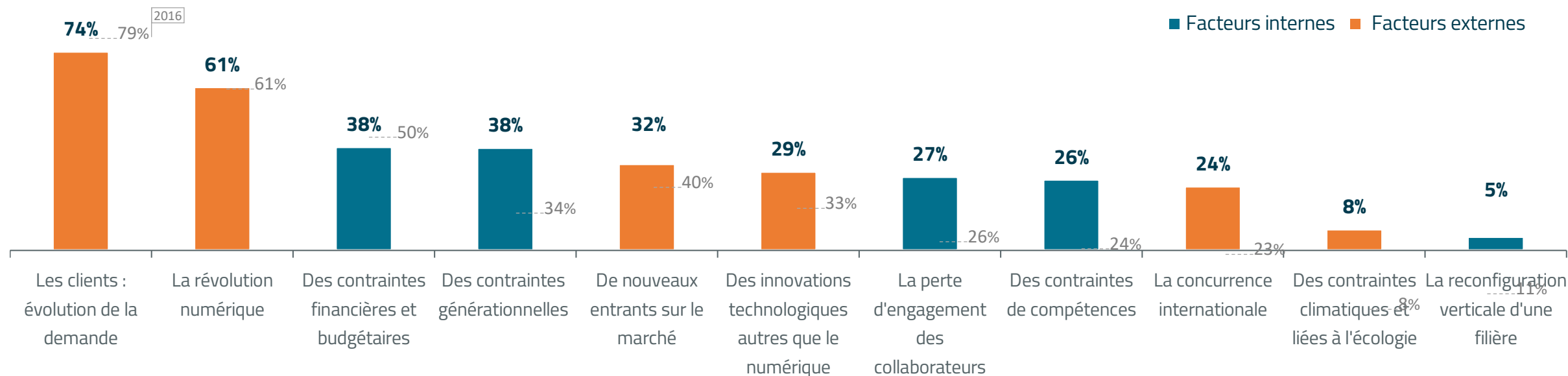
- La position perçue de l'entreprise
- La positions de différentes populations
- Votre posture face à l'innovation



La créativité poussée par des facteurs internes

Selon vous, quels sont les facteurs et les transformations qui poussent votre entreprise à développer créativité et innovation ?

Question à réponse multiple | 315 répondants

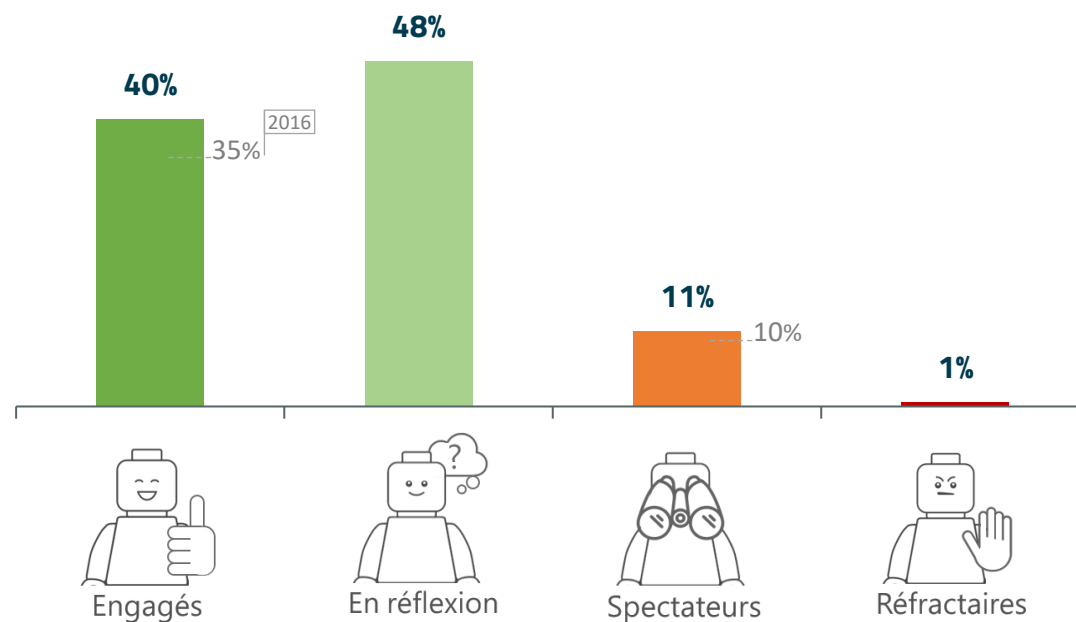




Des entreprises de plus en plus engagées

Selon vous, quelle est la position de votre entreprise vis-à-vis des transformations qui se présentent ?

Question à réponse unique | 320 répondants

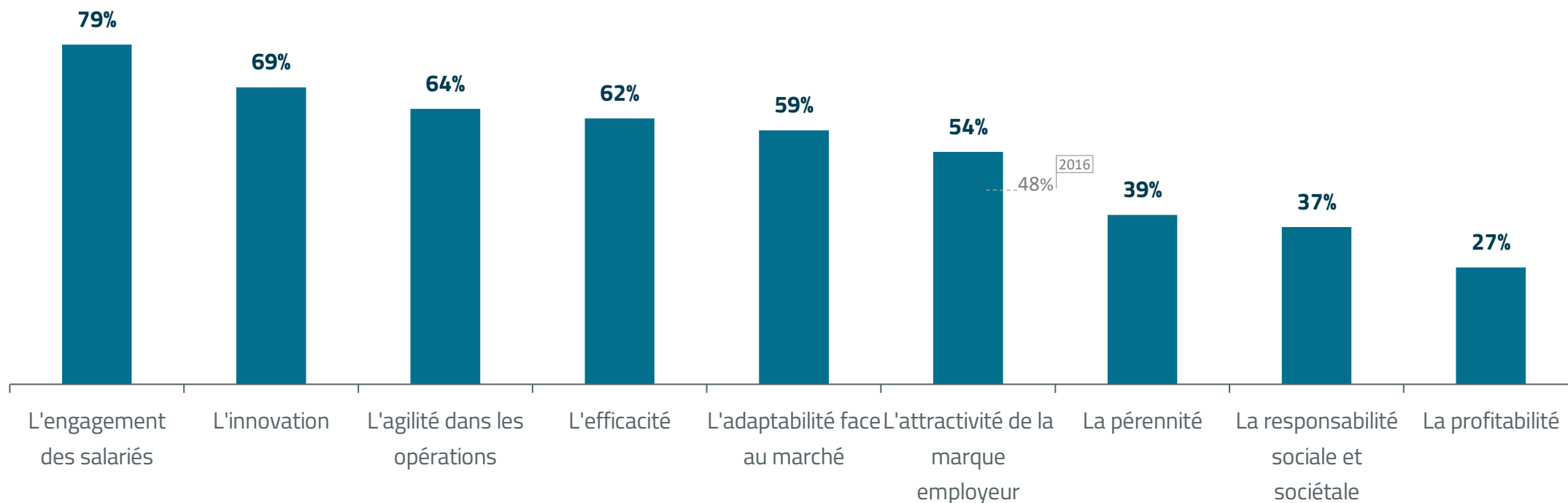




Attirer et conserver les talents : une préoccupation grandissante

Selon vous, votre entreprise devrait encourager la créativité pour développer...

Question à réponse multiple | 320 répondants

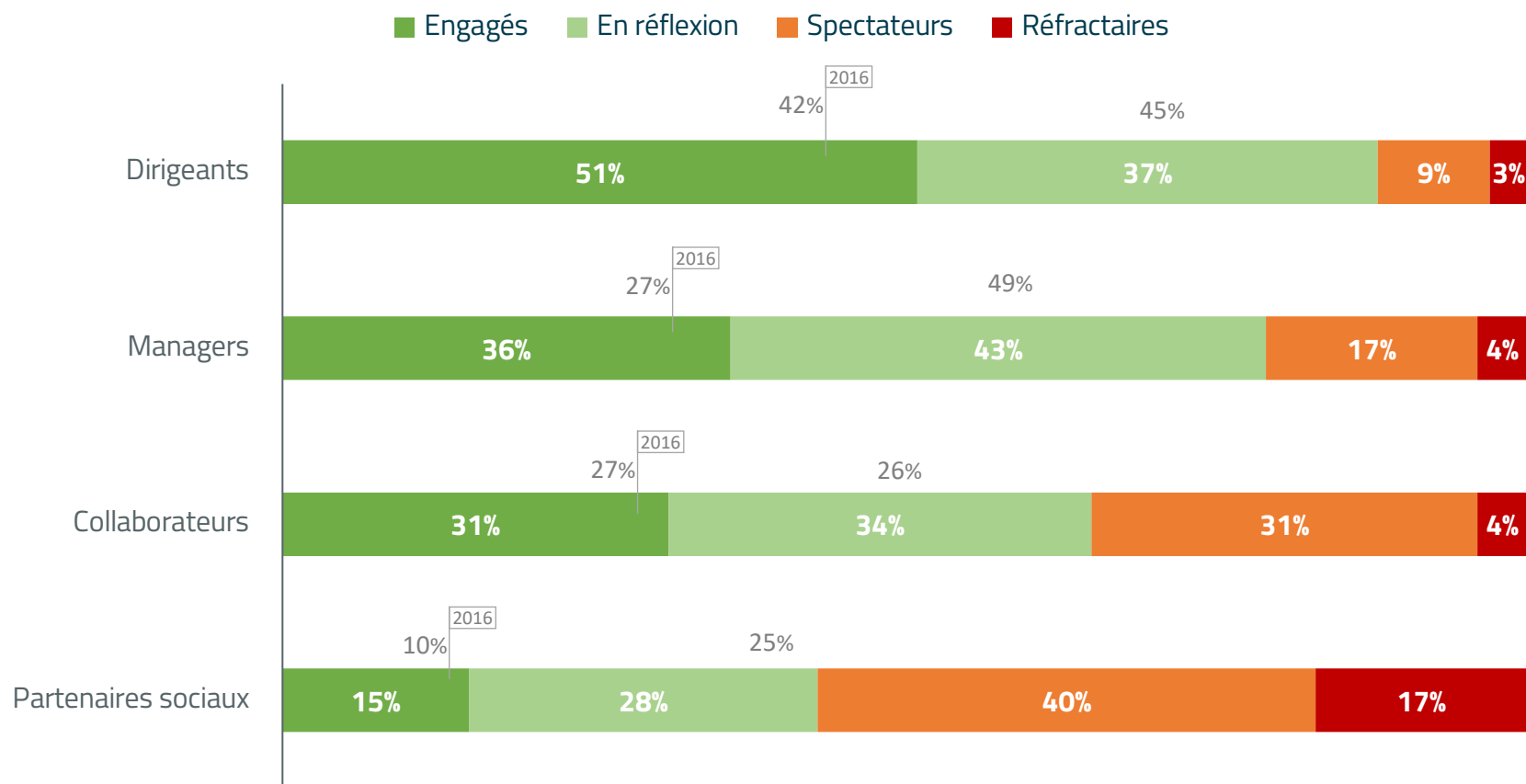




Une prise de conscience collective

Dans votre entreprise, quel est le niveau d'engagement des populations suivantes, vis-à-vis de ces transformations ?

Questions à réponse unique | 318, 313, 315 puis 284 répondants

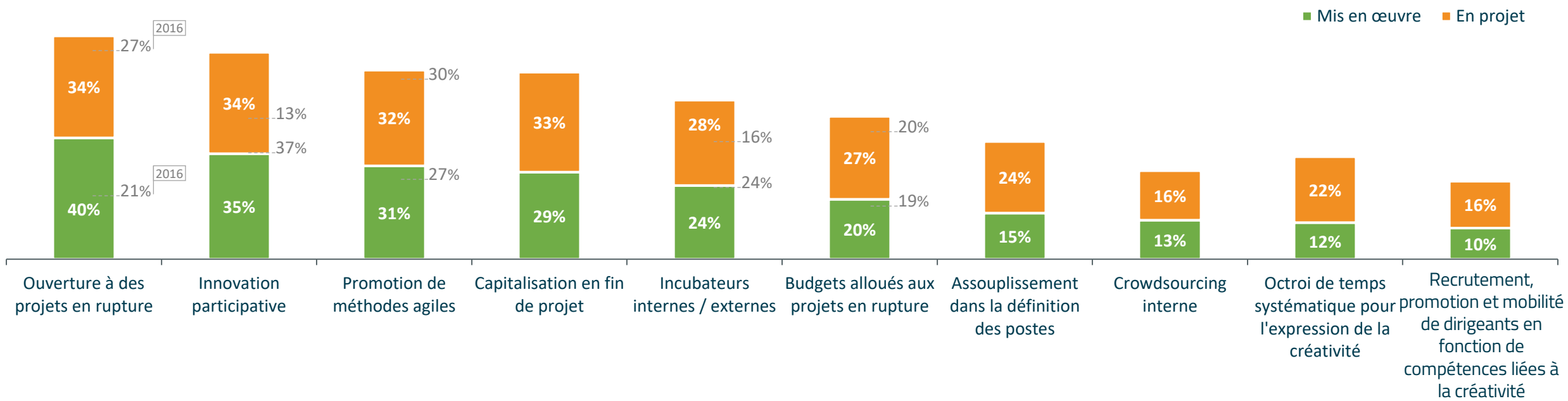




La rupture dans l'air ?

Pour favoriser la créativité, votre entreprise a-t-elle mis en œuvre ou en projet les actions suivantes ?

Questions à réponse unique | entre 281 et 290 répondants par item

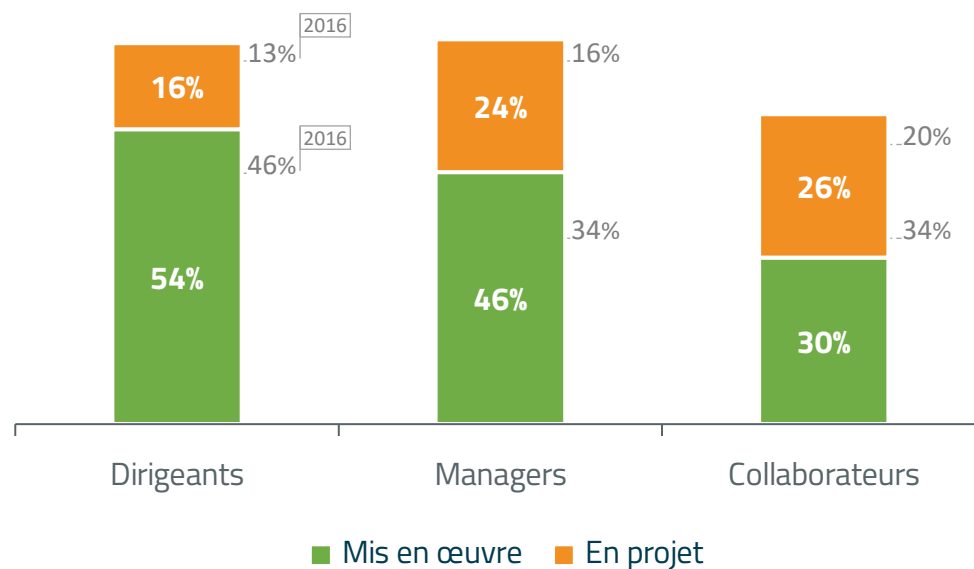




L'acculturation des collaborateurs à la traine

Votre entreprise a-t-elle mis en place des actions de sensibilisation et d'acculturation (formation, séminaires, communication, reverse mentoring, coaching, learning expedition) pour les populations suivantes ?

Questions à réponse unique | Entre 311 et 314 répondants pour chacun des items

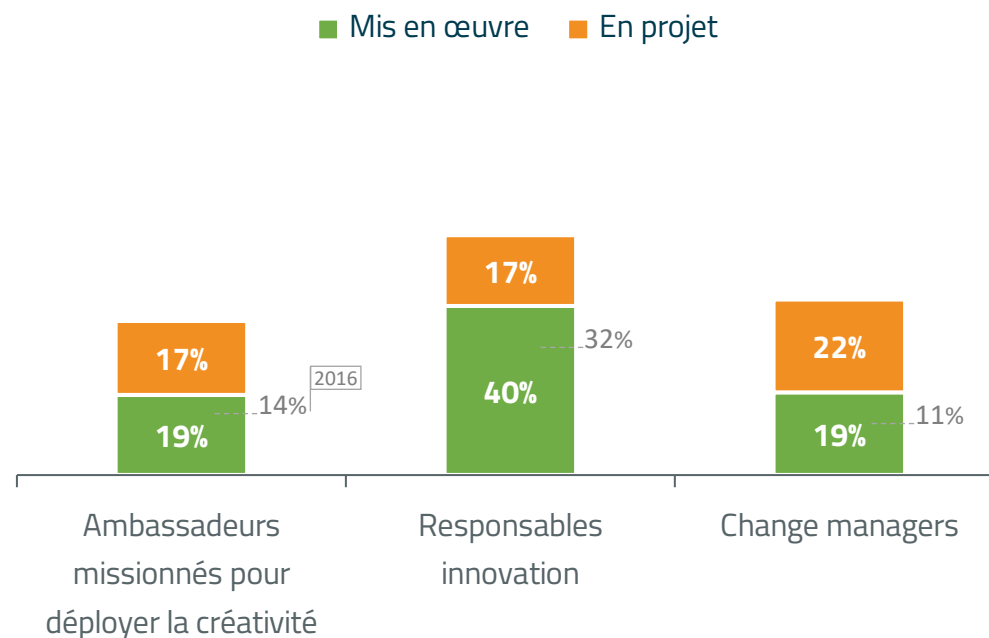




Davantage de gouvernance sur les sujets liés à l'innovation

Votre entreprise a-t-elle défini de nouvelles responsabilités ?

Questions à réponse unique | 313, 313 puis 309 répondants

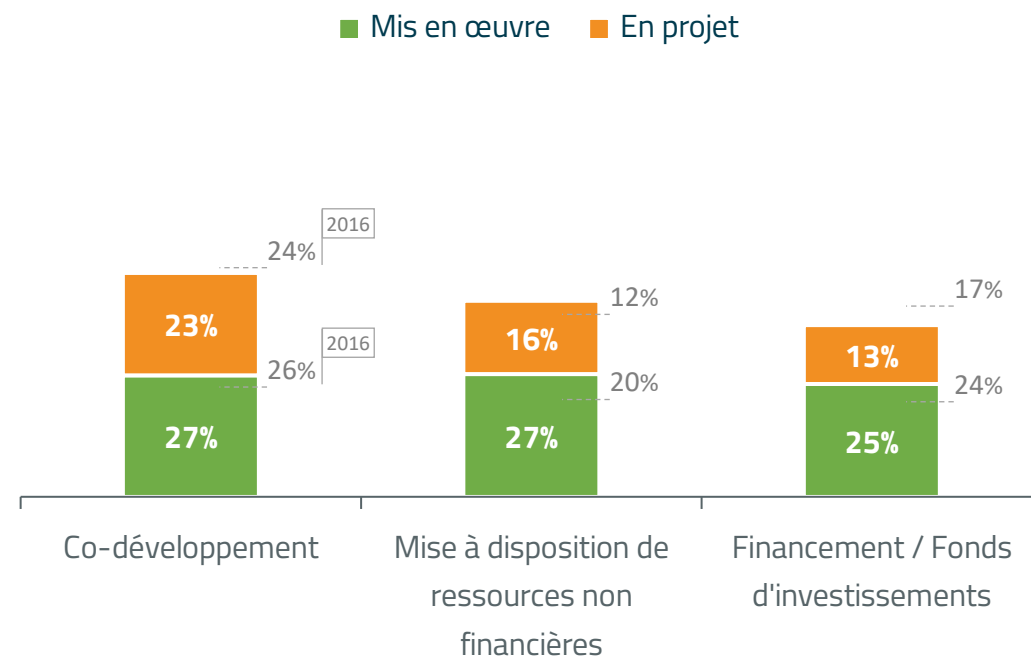




Les actions avec les start-ups, projets en devenir ?

Votre entreprise a-t-elle mis en place des actions avec des start-ups ?

Questions à réponse unique | 308, 309 puis 309 répondants





Actions de sensibilisation et prise de conscience

Votre entreprise a-t-elle mis en place d'autres actions pour développer la créativité et favoriser l'innovation ?

Questions ouverte | 62 répondants se sont exprimés sur cette question

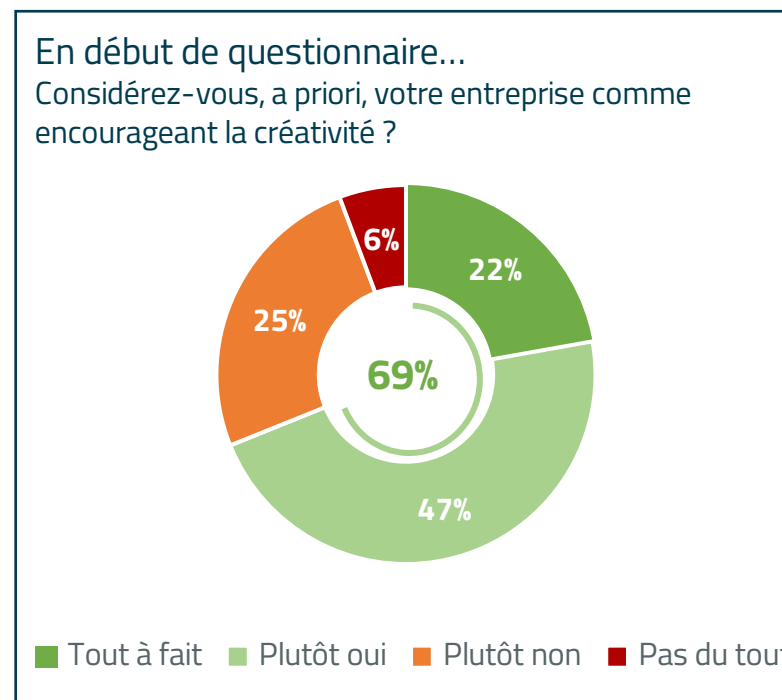
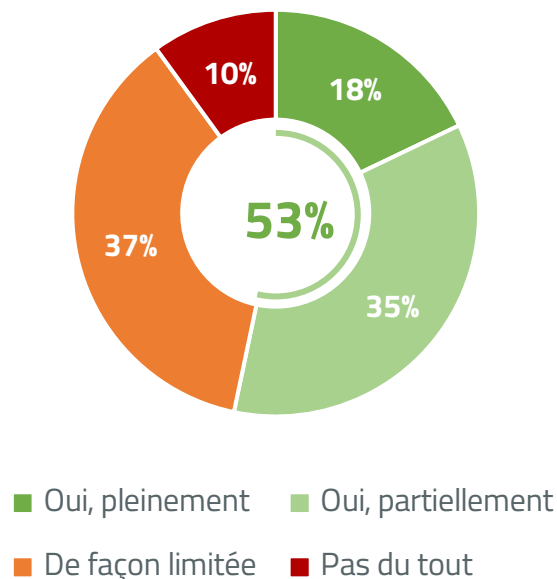




La créativité en entreprise : ça n'infuse pas encore assez !

Enfin, estimez-vous que votre entreprise vous permet d'exprimer pleinement votre créativité ?

Question à réponse unique | 319 répondants



La proportion du nombre de répondants qui pensent que leur entreprise leur permet d'exprimer pleinement ou partiellement leur créativité est plus faible que dans la toute première question de l'enquête qui portait sur l'encouragement à la créativité.

Après découverte des actions envisageables et des marqueurs de la créativité les répondants prennent conscience du champs des possibles pour que les entreprises se réforment de façon profonde, même si les démarches liées à la créativité sont davantage mises en œuvre dans les organisations. L'expérience individuelle de la créativité des collaborateurs est freinée par la rigidité des structures.

Synthèse



Les marqueurs de la créativité

Les entreprises doivent faire évoluer les attributs marqueurs de leur identité pour générer la créativité. L'observation du monde de l'entreprise met en évidence des éléments constitutifs du corps social ou plus précisément de son « armure » observables dans certaines manifestations concrètes (structure, système, culture). Ceci est complété par une observation de la dynamique déployée autour de l'innovation.

L'idée sous jacente à cet observatoire est qu'il est possible, en les regardant, d'en déduire des enjeux de créativité pour les entreprises.

Deux axes principaux sont observés :

1 - Les éléments de **contexte** qui intègrent :

- Les lieux de vie
- La structure hiérarchique
- Les équipements informatiques
- Les systèmes de ressources humaines
- La culture

→ Ces éléments sont matérialisés par l'animal

2 - Les éléments de la **dynamique** :

- Le rapport à la transformation
- Les populations face aux transformations
- La posture face à l'innovation
- Les actions mises en place pour favoriser la créativité
- Les actions avec des start ups

→ Ces éléments sont matérialisés par le bagage



Les créatonautes

Pour faciliter la lecture des types d'entreprises face à la créativité nous nous sommes amusés à filer une métaphore fantastique. Nous avons ainsi identifié 3 catégories de contextes selon le niveau d'agilité et de vitesse d'évolution des entreprises face à la transformation : nous les avons représentées avec trois animaux. Le bagage correspondant lui à la légèreté du dispositif qui permet à l'entreprise d'évoluer (malle, valise à roulette, sac à dos).

Nous avons ainsi nommé ce bestiaire composé de 9 sujets comme suit :

- Les hirondelles : empêchées, en évolution ou en migration
- Les lièvres : traditionnels, en mutation ou agiles
- Les escargots : prudents, mobiles ou hardis



Chacun représentant un type d'entreprise en lien avec sa prise en compte de la créativité dans son organisation, son fonctionnement et sa transformation.



Représentation des différents contextes

Répartition des organisations ayant répondu à l'Observatoire



12%

L'entreprise avance lentement sur le chemin de la transformation. Quelques premières actions pour favoriser la créativité des collaborateurs ont peut-être été mises en place, mais rares sont encore les acteurs sensibles à son importance. L'entreprise n'a sans doute pas encore identifié concrètement pourquoi il est nécessaire de se transformer.

66%

L'entreprise s'est mis en mouvement pour intégrer la créativité dans son fonctionnement. Elle a déjà fait évoluer son organisation pour la rendre plus agile (moins de niveaux, lieux de vie variés, recherche de profils atypiques). Le digital working est déjà largement déployé : BYOD, travail à distance, réseau social d'entreprises, développement de la culture entrepreneuriale.

22%

L'entreprise s'est transformée aussi bien dans son organisation, que dans l'aménagement de ses locaux, ses choix d'investissement ou son niveau d'équipement digital. Elle développe de manière volontariste des actions pour inciter au déploiement de la créativité et cherche à attirer des talents porteurs eux-mêmes d'innovation et de valeurs disruptives propices à la créativité...



Représentation des différentes position face à la créativité

Répartition des organisations ayant répondu à l'Observatoire



20%

Les acteurs de l'entreprise dans leur ensemble ne sont pas encore sensibilisés aux enjeux de la créativité. Des acteurs en charge du déploiement de l'innovation et des initiatives créatives ne sont pas encore mis en place. L'entreprise n'investit pas dans des start ups et l'organisation n'a globalement pas encore pris conscience de la nécessité de cette transformation pour assurer la suite de son histoire.



62%

Certains membres de l'entreprise sont déjà sensibilisés aux enjeux de la transformation et à la nécessité du déploiement de la créativité pour faire évoluer l'organisation. Des premières actions destinées à promouvoir la créativité sont identifiées. Des acteurs en charge de son déploiement commencent à émerger. L'identification des facteurs endogènes et exogènes qui justifient cette nécessité se déploient avec de plus en plus de prégnance.

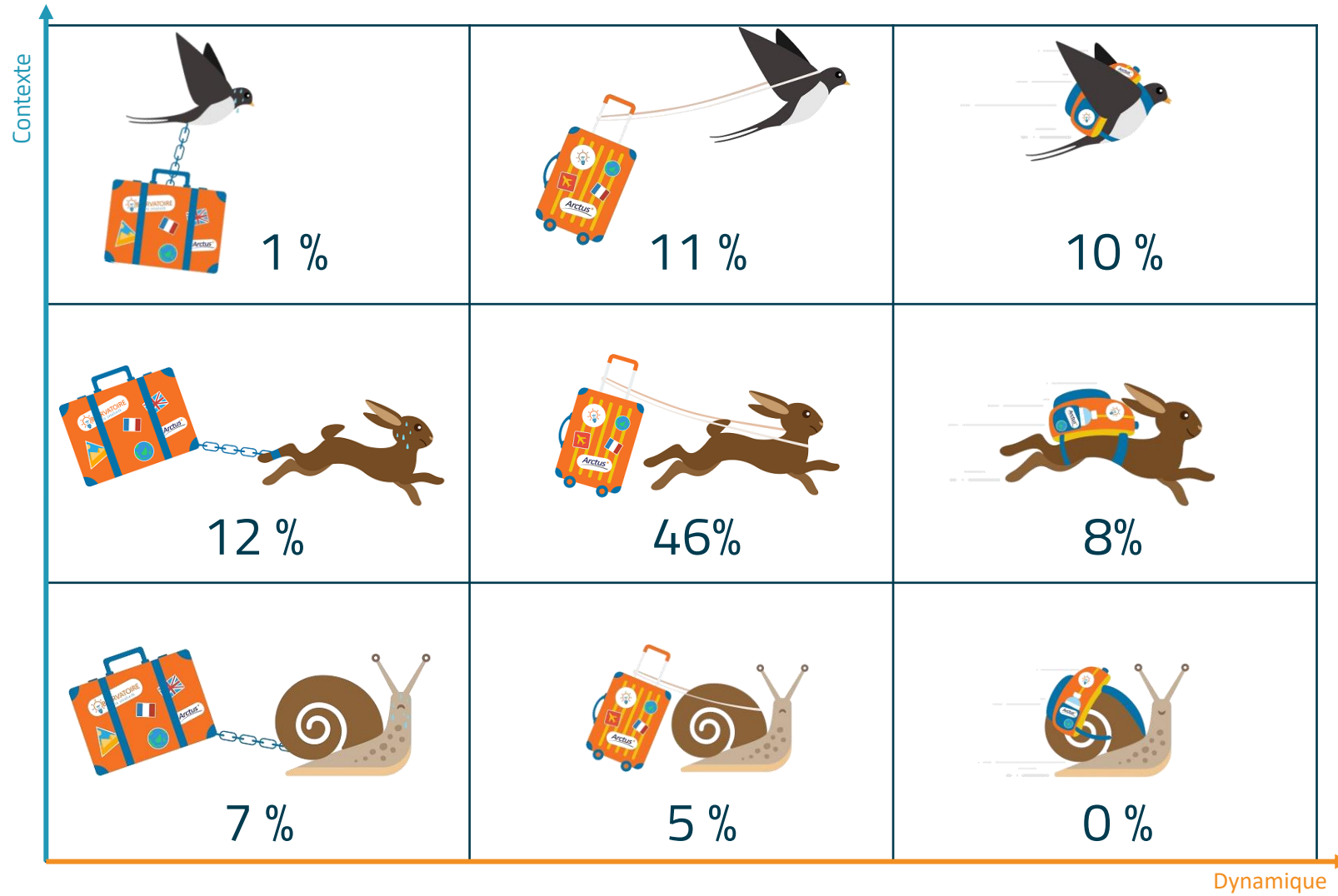


18%

L'ensemble des acteurs de l'entreprise sont engagés dans la prise en compte de la créativité qu'il s'agisse des dirigeants, managers ou salariés. L'entreprise a investi dans des startups pour insuffler une énergie transformante au moins pour certains domaines de son activité. Des acteurs spécifiquement en charge du déploiement de la créativité sont en place. De nombreuses actions ont été mises en place pour promouvoir la créativité au service d'une transformation réussie.



Les différents profils





Ce qu'il faut retenir

12% des répondants sont des escargots, 66% des répondants sont des lièvres et 22% des hirondelles.

Autrement lue, la grille indique 20 % de porteurs de malle, 62% de porteurs de valise à roulettes et 18% de voyageurs avec sac à dos.



On note que près de 46% des répondants sont des lépidés en mutation,

correspondant à des entreprises qui ont déjà mis en place une organisation assouplie et des actions avérées pour favoriser et reconnaître la créativité.



10% des répondants sont déjà des *best in class* correspondants à des oiseaux en migration.

Sans surprise **les extrêmes (escargot avec sac à dos ou gastéropode hardis et les hirondelles empêchées) sont quasiment inexistants.** Ils correspondraient à des organisations qui n'ont pas touché à leur structure mais tentent de mettre en place des actions pour favoriser et reconnaître l'innovation ou des entreprises totalement agiles qui ni ne valorisent ni ne favorisent la créativité.

Une dynamique semble nettement engagée vers une organisation en mutation pour s'adapter mieux aux évolutions du monde auquel elle est confrontée. Plus elle saura favoriser, reconnaître et valoriser la créativité plus elle se donnera les moyens de son évolution.

!

A l'origine de l'étude



A l'origine de l'étude



Arctus société de conseil en transformation numérique interne accompagne les entreprises dans leur transformation numérique. Créé en 2007, sa mission consiste à apporter du progrès et du bénéfice aux utilisateurs internes de l'entreprise en lien avec les outils digitaux.

Arctus mène depuis plus de 15 ans des observatoires pour analyser les tendances de la e-transformation et aider les décisionnaires et chefs de projets dans les évolutions de leur organisation.

Dans ce partenariat Arctus apporte son expertise en matière d'études et sa connaissance des outils digitaux déployés en interne.



L'**Institut Boostzone** est un institut de recherche, de formation et de conseil à destination des dirigeants. Ses travaux sur l'avenir du monde du travail et les stratégies des organisations font référence. Fondé en 2004, sa mission consiste à décrypter et anticiper les bouleversements des pratiques de management.

Dans ce partenariat Boostzone apporte le regard du sociologue et sa connaissance approfondie des organisations du travail.

A propos d'Arctus

Eclaireur en e-transformation



Au service de la transformation numérique et du digital working

Arctus est une société à taille humaine, qui couple une expertise pointue et une forte adaptabilité. Nous accompagnons nos clients dans la définition de leurs besoins stratégiques en lien avec le numérique interne. Nous intervenons également dans la réalisation des projets digitaux dont la vocation est d'optimiser le fonctionnement de l'organisation.



Notre approche sur-mesure se base sur une triple dynamique : technologique, organisationnelle et managériale. Nous nous appuyons sur une méthodologie éprouvée pour vous servir.

Les membres de notre équipe apportent leur valeur ajoutée dans les dispositifs d'information, de communication, de collaboration, de gestion des connaissances et d'innovation participative.

Nous intervenons sur l'ensemble de la chaîne de mise en œuvre de vos projets de la phase de définition du besoin jusqu'à leur déploiement notamment au travers de la conduite du changement et de la gouvernance.



Nous contacter

Nous nous tenons à votre disposition pour débattre de ces résultats et travailler avec vous sur la mise en place de vos dispositifs d'innovation participative et de déploiement d'une culture de la créativité.

www.arctus.com
contact@arctus.com
+ 33 (0)1 84 02 00 70

Suivez Arctus sur les réseaux :



L'Observatoire de la Créativité est une production collective réalisée grâce à :



Isabelle Reyre
Directrice associée



Gaëlle Roudaut
Consultante



Jérôme Pauties
Consultant



Marie Leroy
Consultante



Sébastien Chatel
Consultant



Thomas Millard
Consultant



Cannelle Aït-Saïd
Consultante Sénior

Crédits visuels : Patricia Therrachon pour Arctus, TMD pour Noun Project



D'autres études à télécharger



L'Observatoire e-transformation & intranet est une étude prospective permettant de mesurer le niveau de maturité numérique interne des organisations grâce à la métaphore de l'arbre de maturité digitale.

L'arbre de la maturité digitale est une métaphore végétale qui évoque un univers vivant, riche et en mouvement.

- Le système racinaire de l'arbre représente le niveau d'engagement des salariés et des managers
- Les branchages de l'arbre représentent la richesse fonctionnelle des dispositifs rencontrés dans les organisations
- Les feuilles et/ou les fleurs représentent le niveau d'usage des dispositifs déployés

[Télécharger les résultats 2017](#)

Enquête Flash

L'accompagnement au changement des projets digitaux

Notre enquête Flash de décembre 2017 portant sur l'accompagnement au changement des projets digitaux internes.

Comment les entreprises accompagnent-elles les changements ?
Un état de l'art des actions de sensibilisation, communication, formation et déploiement...

[Télécharger les résultats](#)

Merci !

Cette version est une version allégée,
nous nous tenons à votre disposition pour aller plus loin dans la réflexion :

contact@arctus.com