

RÉGIMES DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTE DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS



Principales caractéristiques
de la population assurée

KLESIA.FR

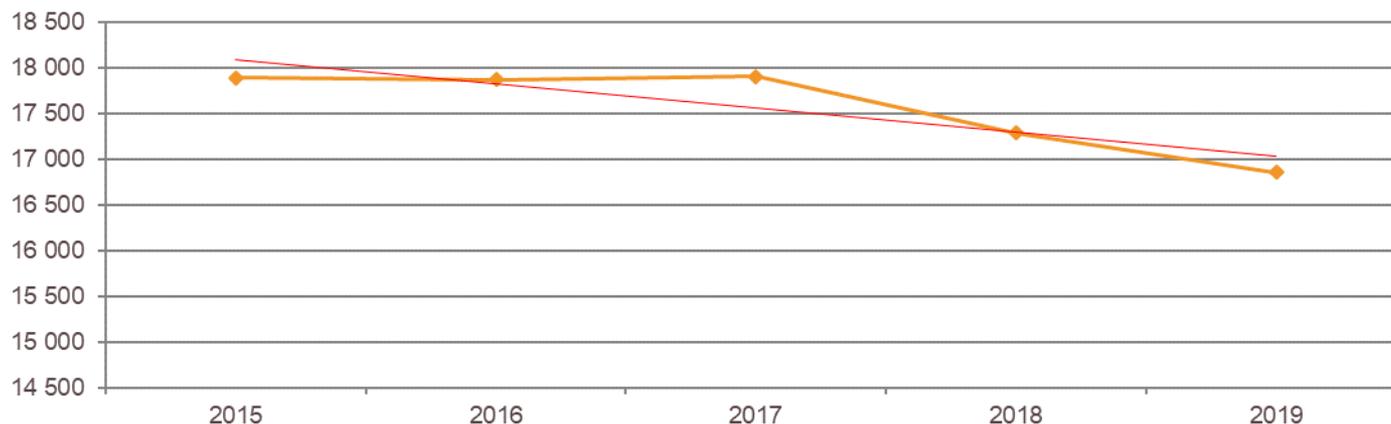
KLÉSIA
PROTECTION ET INNOVATION SOCIALES



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les entreprises adhérentes

- Le nombre d'entreprises adhérentes aux régimes conventionnels de la Branche au cours de l'exercice 2019 se chiffre à 16.863 entités, en baisse de 2% par rapport à l'année précédente.



	2015	2016	2017	2018	2019
nombre d'entités adhérentes	17 892	17 875	17 907	17 290	16 853

évolution moyenne annuelle 2015-2019
-1,5%

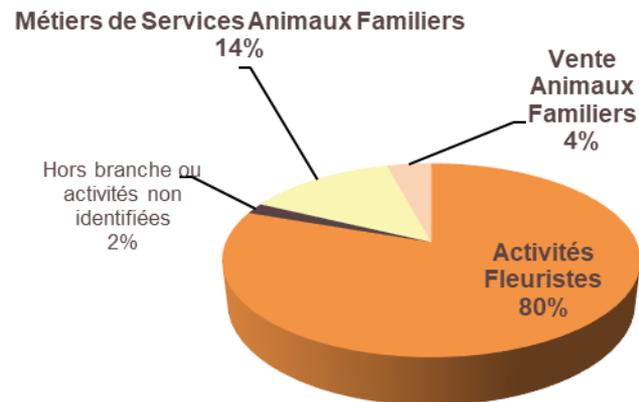
RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les entreprises adhérentes

- 82% des entités adhérentes aux régimes en 2019 exercent comme activité principale le commerce de détail de fleurs et plantes.

	2019
nombre d'entités adhérentes	16 853

Activités Fleuristes	13 548
Métiers de Services Animaux Familiers	2 305
Vente Animaux Familiers	692
Hors Branche ou activités non identifiées	308





RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

▪ Focus sur les entreprises adhérentes « Activités Fleuristes »

▶ Aperçu des « entrées » et « sorties » d'entreprises au sein du régime en 2019 :

	2019
nombre d'entités adhérentes	13 548

dont date début d'effet du régime en 2019	250
---	-----

Soit 2% des entités, et dont 97% ont une date de création juridique en 2019

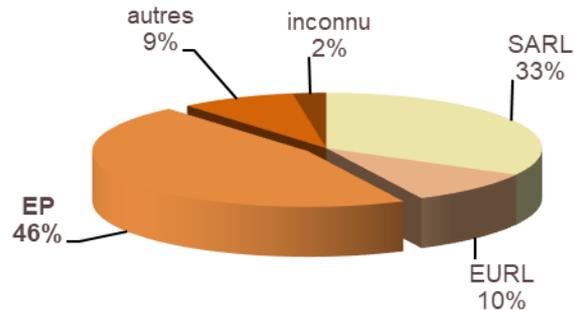
dont date de fin d'effet du régime en 2019	543
--	-----

Soit 4% des entités

Les entités relevant de l'activité Fleuriste sont touchées par une baisse de leur nombre entre 2018 et 2019 (- 293 entités)

RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les entreprises adhérentes « Activités Fleuristes »
 - L'Entreprise en nom Personnel est la structure juridique la plus fréquente :



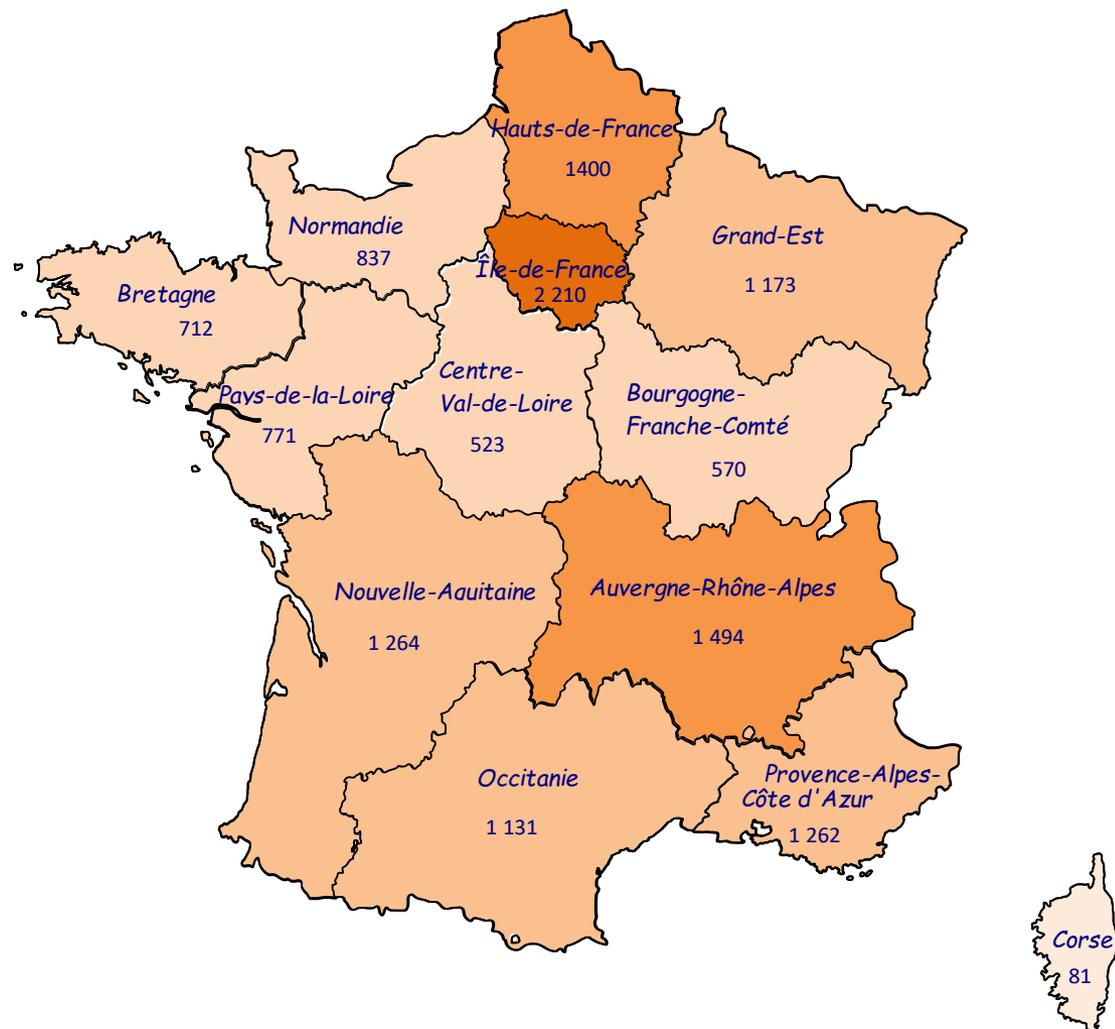


RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les entreprises adhérentes « Activités Fleuristes »

- Les entités sont principalement situées en Ile de France, dans la région Auvergne-Rhône-Alpes et les Hauts de France ...

... lesquelles régions concentrent 38% des entités.

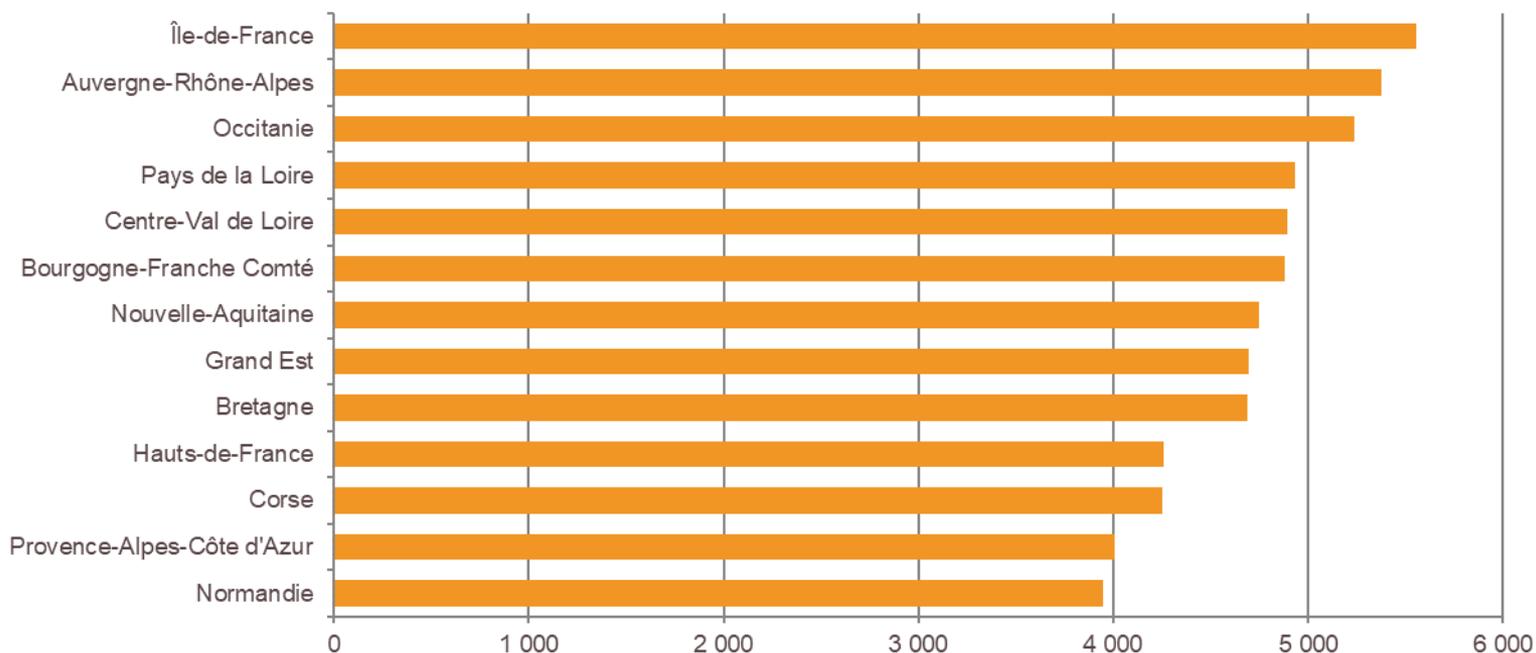




RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

■ Focus sur les entreprises adhérentes « Activités Fleuristes »

- ▶ Le maillage sur l'ensemble du territoire, hors outre-mer, fait apparaître une faible disparité entre les régions, avec en moyenne une entité « Fleuriste » pour 4.833 habitants :





RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

■ Focus sur les entreprises adhérentes « Activités Fleuristes »

- ▶ Plus de la moitié des entités Fleuristes adhérentes n'ont pas employé de salariés au cours de l'année 2019 (57% comme pour 2018) :

	2019	2019		poids des "Avec personnel"
	Ensemble	Avec personnel	Sans personnel	
Activités Fleuristes	13 548	5 863	7 685	43%

Avec personnel = avec au moins 1 salarié présent au moins 1 journée au cours de l'exercice 2019

Date d'observation : 31 août 2019



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- **Focus sur les entreprises adhérentes « Activités Fleuristes »**
 - ▶ **L' « Activité Fleuriste » est majoritairement constituée de très petites structures :**

Tranche d'effectif assuré au 31 décembre 2019	Nombre d'entités	part relative	
1 salarié	2 244	42%	1
2 salariés	1 267	24%	2
3 salariés	712	13%	3
4 salariés	374	7%	4
5 salariés	244	5%	5
de 6 à 9 salariés	332	6%	7
de 10 à 19 salariés	114	2%	12
de 20 à 49 salariés	24	0,5%	27
de 50 à 99 salariés	1	0,02%	50
100 salariés et plus	0	0,00%	0
	5 312		3

* assuré : présent au 31/12/2019

Parmi les entités « avec personnel » (5.863), 91% (5.312) avaient au moins un salarié présent au 31 décembre 2019.

Parmi ces entités, plus de 2 entités sur 5 (42%) comptaient au 31 décembre 2019 un seul salarié.

Les fleuristes « avec effectif au 31 décembre 2019 » comptaient en moyenne 3 salariés présents au 31 décembre 2019.



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- **Focus sur les entreprises adhérentes « Métiers de Services Animaux Familiers »**
 - **Aperçu des « entrées » et « sorties » d'entreprises au sein du régime en 2019 :**

	2019
nombre d'entités adhérentes	2 305

dont date début d'effet du régime en 2019	115
---	-----

Soit 8% des entités, et dont 91% ont une date de création juridique en 2019

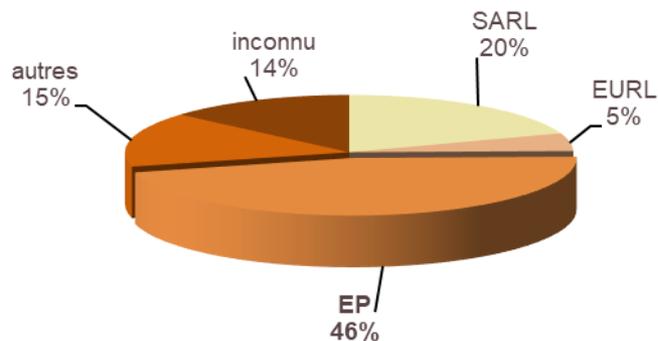
dont date de fin d'effet du régime en 2019	71
--	----

Soit 3% des entités

Les entités relevant de l'activité Métiers de Services aux Animaux ont vu leur nombre augmenter entre 2018 et 2019 (+44 entités)

RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les entreprises adhérentes « Métiers de Services Animaux Familiers »
 - L'Entreprise en nom Personnel est la structure juridique la plus fréquente :



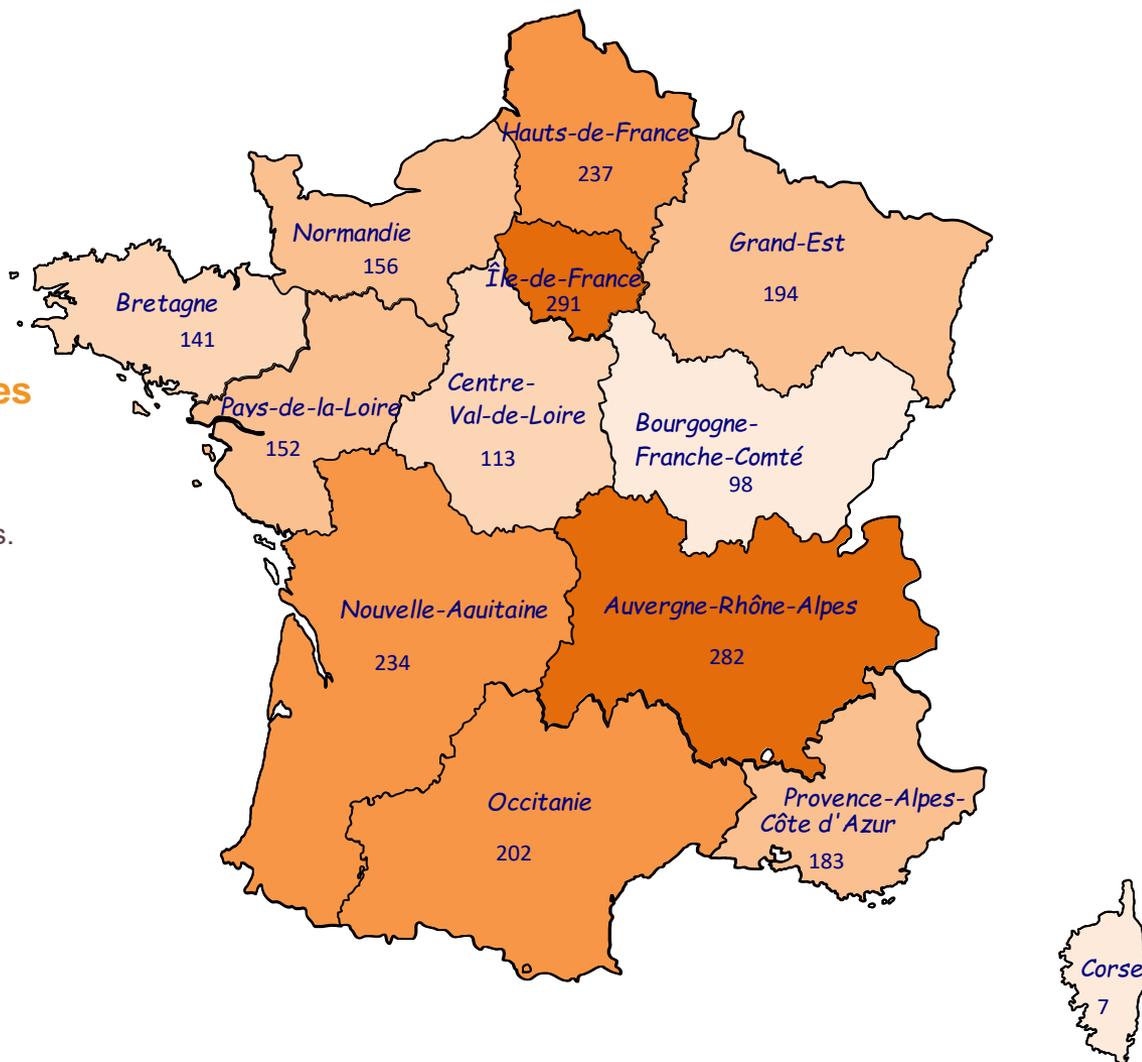


RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les entreprises adhérentes « Métiers de Services Animaux Familiers »

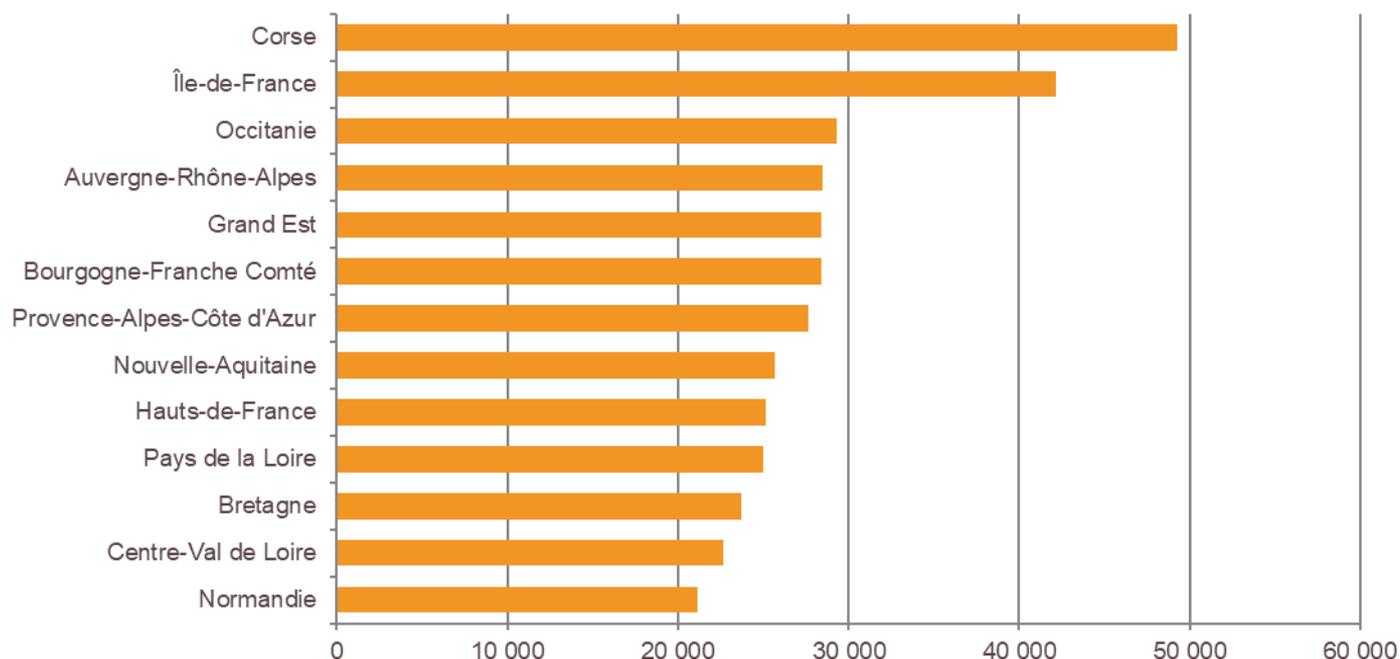
- Les entités sont principalement situées en Ile de France, dans la région Auvergne-Rhône-Alpes et les Hauts de France ...

... lesquelles régions concentrent 35% des entités.



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les entreprises adhérentes « Métiers de Services Animaux Familiers »
 - ▶ Le maillage sur l'ensemble du territoire, hors outre-mer, fait apparaître une certaine disparité entre les régions, avec en moyenne une entité dont l'activité porte sur les services aux animaux familiers pour 28.340 habitants :



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les entreprises adhérentes « Métiers de Services Animaux Familiers »
 - 2 entités sur 3 des métiers de services aux animaux n'ont pas employé de salariés au cours de l'année 2019 :

	2019	2019		poils des "Avec personnel"
	Ensemble	Avec personnel	Sans personnel	
Métiers de Services Animaux Familiers	2 305	883	1 422	38%

Avec personnel = avec au moins 1 salarié présent au moins 1 journée au cours de l'exercice 2019



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les entreprises adhérentes « Métiers de Services Animaux Familiers »
 - ▶ L' « Activité Services aux Animaux Familiers » est principalement constituée de très petites structures :

Tranche d'effectif assuré connu au 31 décembre 2019	Nombre d'entités	part relative	
1 salarié	430	53%	1
2 salariés	158	20%	2
3 salariés	65	8%	3
4 salariés	44	5%	4
5 salariés	26	3%	5
de 6 à 9 salariés	45	6%	7
de 10 à 19 salariés	28	3%	13
de 20 à 49 salariés	11	1%	27
de 50 à 99 salariés	1	0,1%	0
100 salariés et plus	0	0,0%	
	808		3

* assuré : présent au 31/12/2019

Parmi les entités « avec personnel » (883), 92% (808) avaient au moins un salarié présent au 31 décembre 2019.

Parmi ces entités, près de 53% comptaient au 31 décembre 2019 un seul salarié.

Les entreprises de services aux animaux familiaux « avec effectif au 31 décembre 2019 » comptaient en moyenne 3 salariés présents au 31 décembre 2019.



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

▪ Focus sur les entreprises adhérentes « Vente Animaux Familiers »

▸ Aperçu des « entrées » et « sorties » d'entreprises au sein du régime en 2019 :

	2019
nombre d'entités adhérentes	692

dont date début d'effet du régime en 2019	42
dont date de fin d'effet du régime en 2019	39

Soit 6% des entités, et dont 61% ont une date de création juridique en 2019

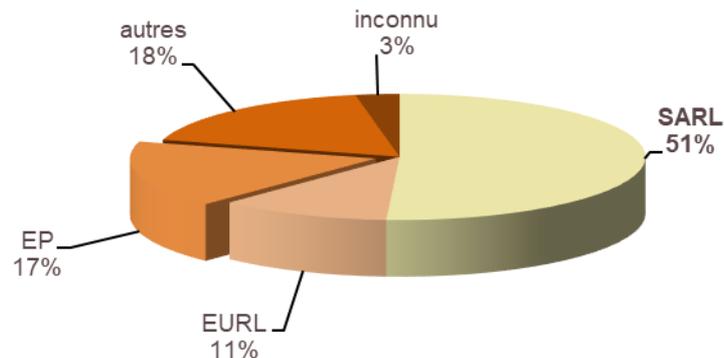
Soit 6% des entités

Les entités relevant de la vente d'animaux familiers adhérentes au régime ont légèrement augmenté entre 2018 et 2019 (+4 entités)



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les entreprises adhérentes « Vente Animaux Familiers »
 - La Société À Responsabilité Limitée est la structure juridique la plus fréquente :



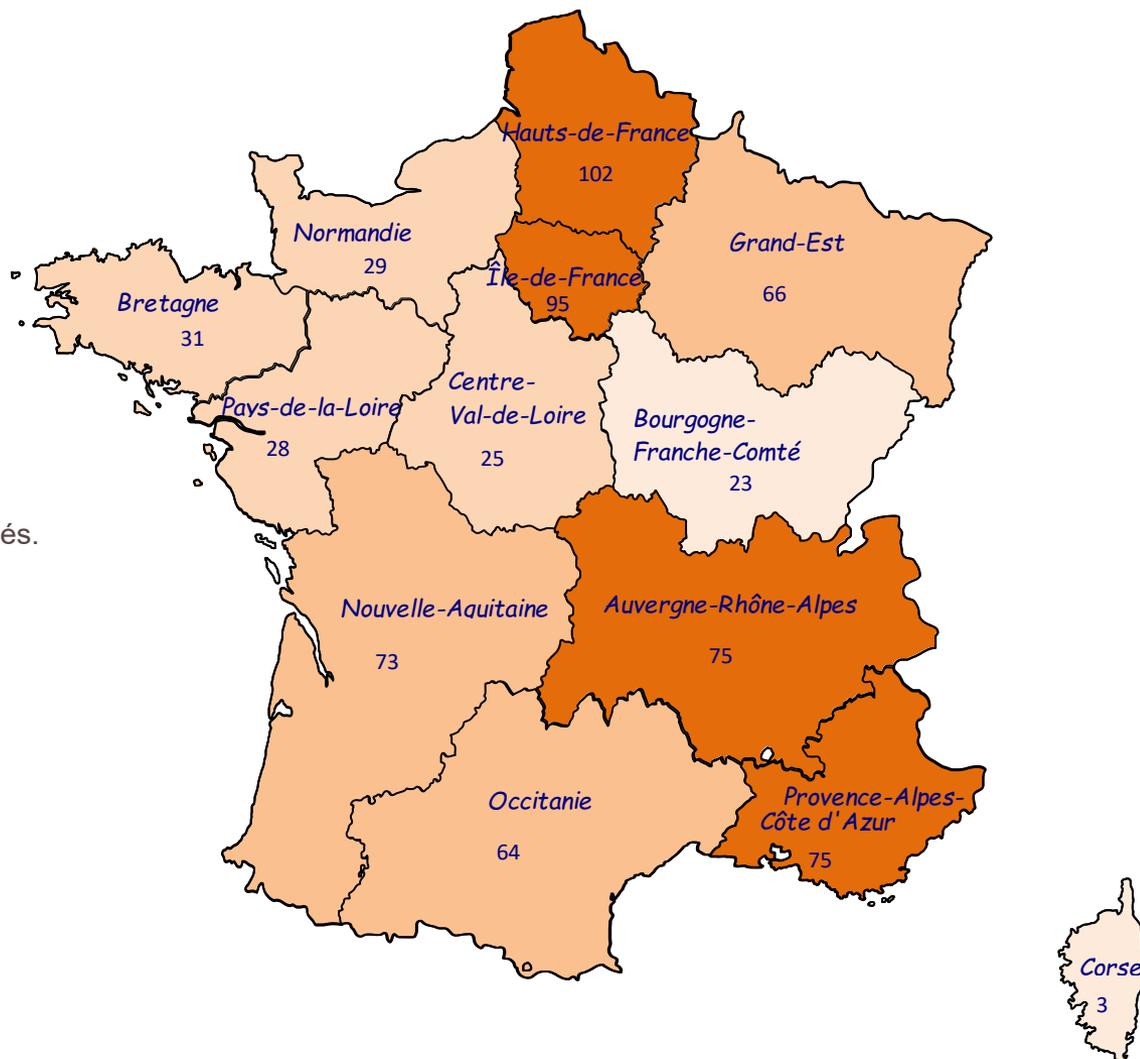


RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les entreprises adhérentes « Vente Animaux Familiers »

- Les entités sont principalement situées dans les Hauts de France, en Ile de France, Auvergne Rhône Alpes et Provence Alpes Côte d'Azur...

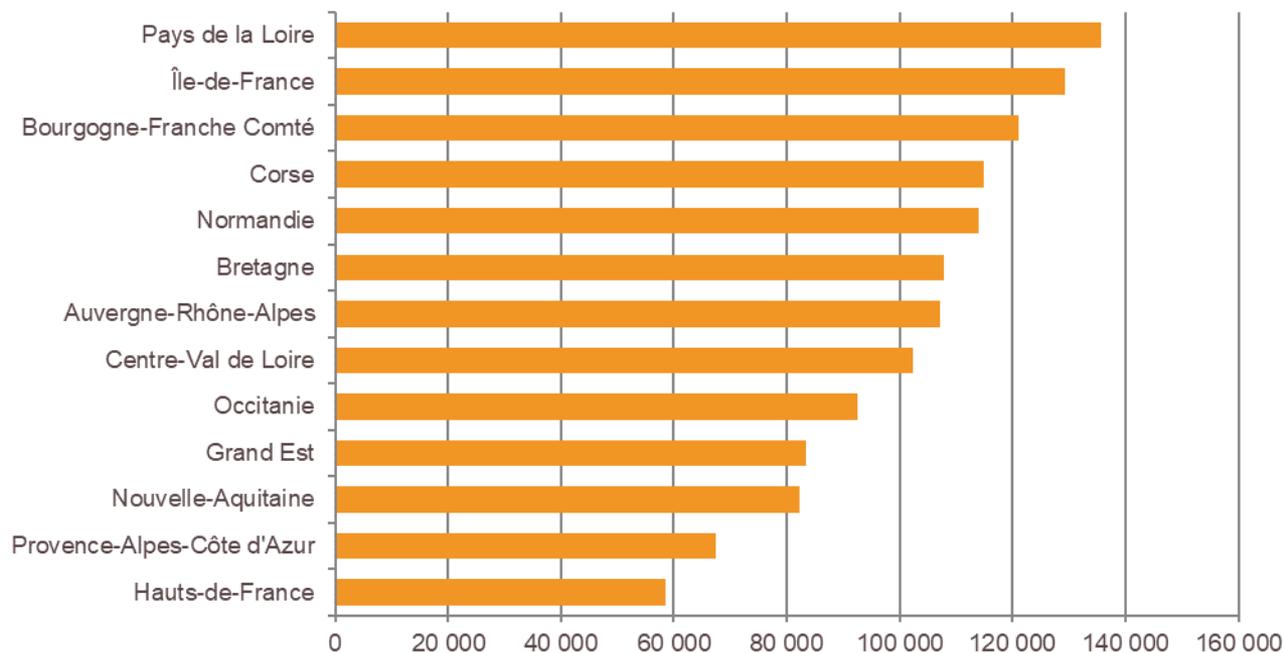
... lesquelles régions concentrent 50% des entités.



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les entreprises adhérentes « Vente Animaux Familiers »

- Le maillage sur l'ensemble du territoire, hors outre-mer, fait apparaître une forte disparité entre les régions, avec en moyenne une entité dont l'activité porte sur la vente d'animaux familiers pour 94.192 habitants :



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les entreprises adhérentes « Vente Animaux Familiers »
 - La moitié des entités de vente d'animaux familiers n'ont pas employé de salariés au cours de l'année 2019 :

	2019 Ensemble	2019		poils des "Avec personnel"
		Avec personnel	Sans personnel	
Vente Animaux Familiers	692	351	341	51%

Avec personnel = avec au moins 1 salarié présent au moins 1 journée au cours de l'exercice 2019



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- **Focus sur les entreprises adhérentes « Vente Animaux Familiers »**
 - ▶ **Une certaine disparité des structures caractérise les entités dont l'activité est la vente d'animaux familiers :**

Tranche d'effectif assuré connu au 31 décembre 2019	Nombre d'entités	part relative	
1 salarié	104	32%	1
2 salariés	57	17%	2
3 salariés	36	11%	3
4 salariés	24	7%	4
5 salariés	26	8%	5
de 6 à 9 salariés	57	17%	7
de 10 à 19 salariés	18	6%	12
de 20 à 49 salariés	1	0%	20
de 50 à 99 salariés	1	0%	0
100 salariés et plus	2	1%	561
	326		7

* assuré : présent au 31/12/2019

Parmi les entités « avec personnel » (351), 93% (326) avaient au moins un salarié présent au 31 décembre 2019.

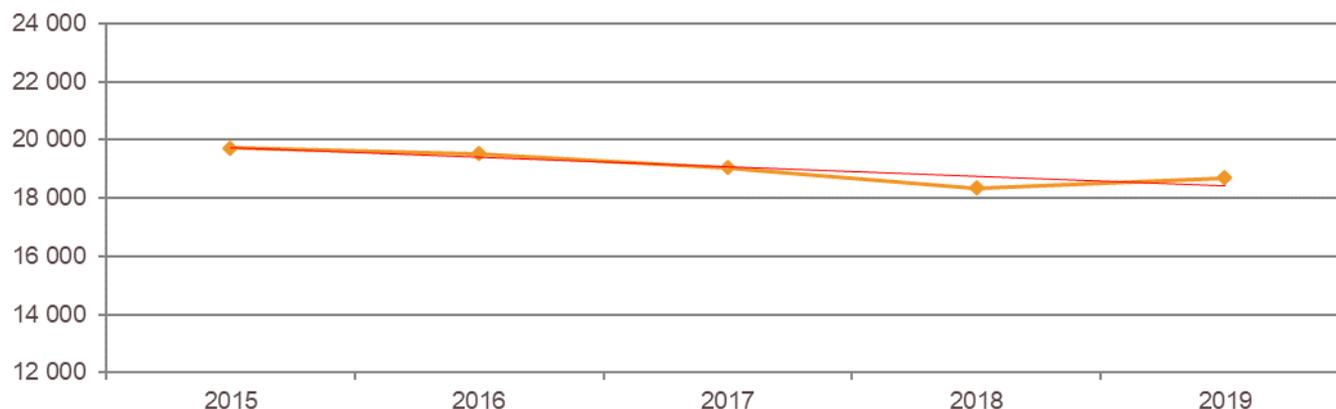
Parmi ces entités, 1 entité sur 3 (32%) comptaient au 31 décembre 2019 un seul salarié.

Les entreprises de vente d'animaux familiers « avec effectif au 31 décembre 2019 » comptaient en moyenne 7 salariés présents au 31 décembre 2019.

RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les salariés assurés

- ▶ **Au cours de l'exercice 2019 et sous réserve de consolidation des période d'emploi, ont été couverts 18.690 salariés présents au 31 décembre 2019, effectif en légère hausse (+351 salariés) par rapport à l'année précédente (+1,9%) :**



	2015	2016	2017	2018	2019	évolution moyenne annuelle 2015-2019
nombre de salariés assurés au 31 décembre	19 726	19 519	19 051	18 339	18 690	-1,3%
	-1,5%	-1,0%	-2,4%	-3,7%	1,9%	

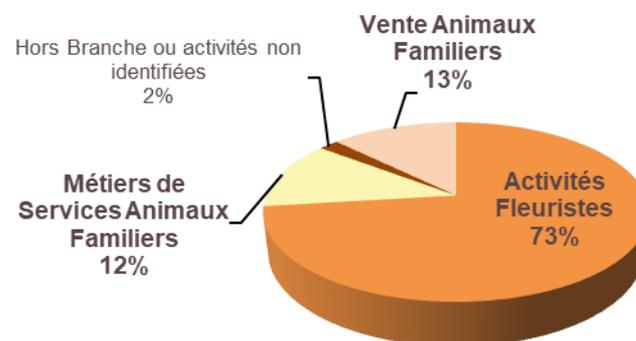
RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les salariés assurés

- ▶ 73% des salariés assurés au 31 décembre 2019 ont exercé leur activité au sein d'un commerce de détail de fleurs et plantes :

	2019
nombre de salariés assurés au 31 décembre	18 690

Activités Fleuristes	13 657
Métiers de Services Animaux Familiers	2 306
Vente Animaux Familiers	2 363
Hors Branche ou activités non identifiées	364



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

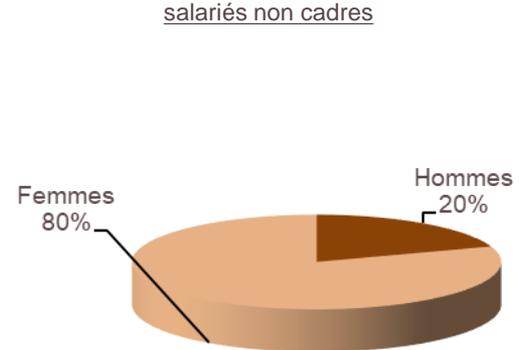
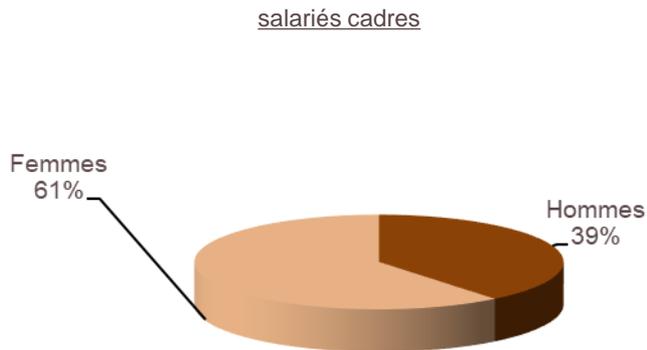
- Focus sur les salariés assurés exerçant une « **Activité Fleuriste** »
 - ▶ La profession assurée exerçant une activité Fleuriste est représentée à 92% par des salariés relevant du collège non cadre.

	2019		2019		poids des "non cadres"
	Ensemble	cadre	non cadre		
Activités Fleuristes	13 657	1 076	12 581	92%	

Le nombre de salariés assurés au 31 décembre exerçant leur activité au sein d'une entité liée au commerce de fleurs a baissé entre 2018 et 2019 de 162 salariés (+26 salariés cadres et -188 salariés non cadres).

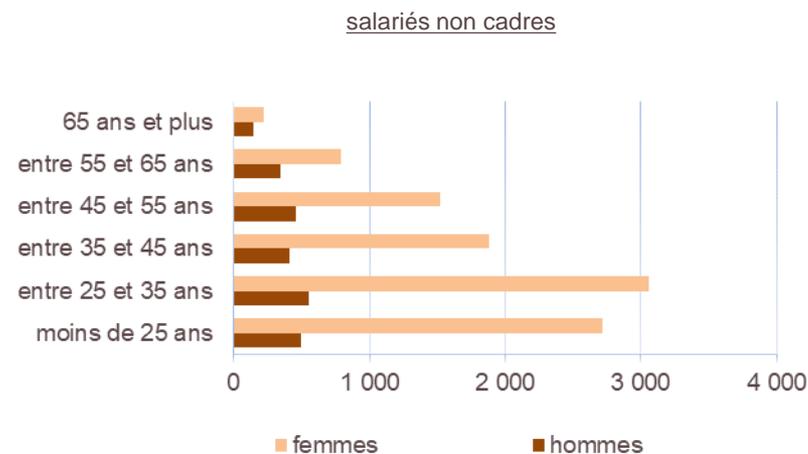
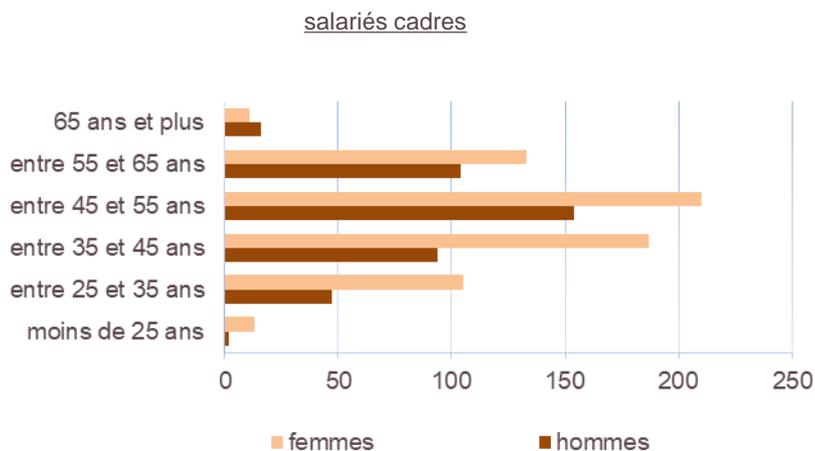
RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les salariés assurés exerçant une « Activité Fleuriste »
 - Une profession fortement féminisée, notamment parmi les salariés non cadres :



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

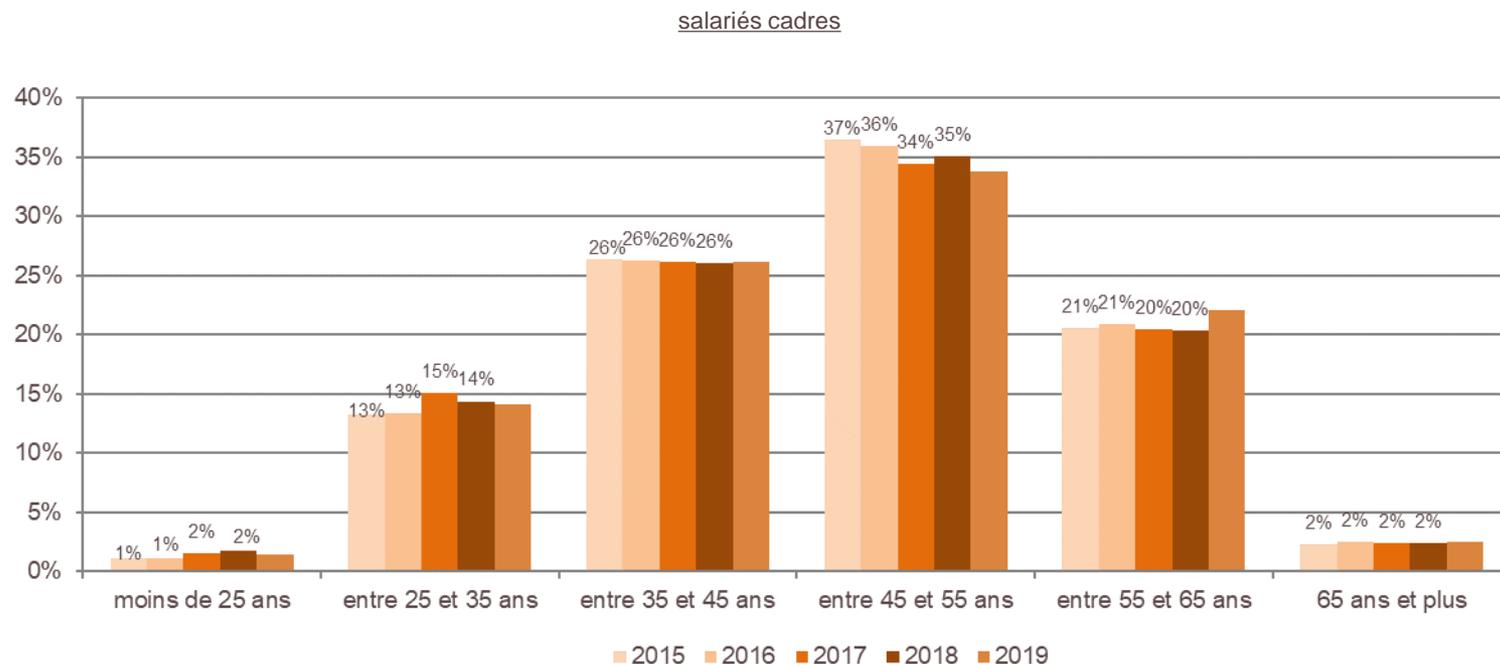
- Focus sur les salariés assurés exerçant une « Activité Fleuriste »
 - et d'un âge moyen de 46 ans pour un salarié cadre et de 36 ans pour un salarié non cadre :





RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

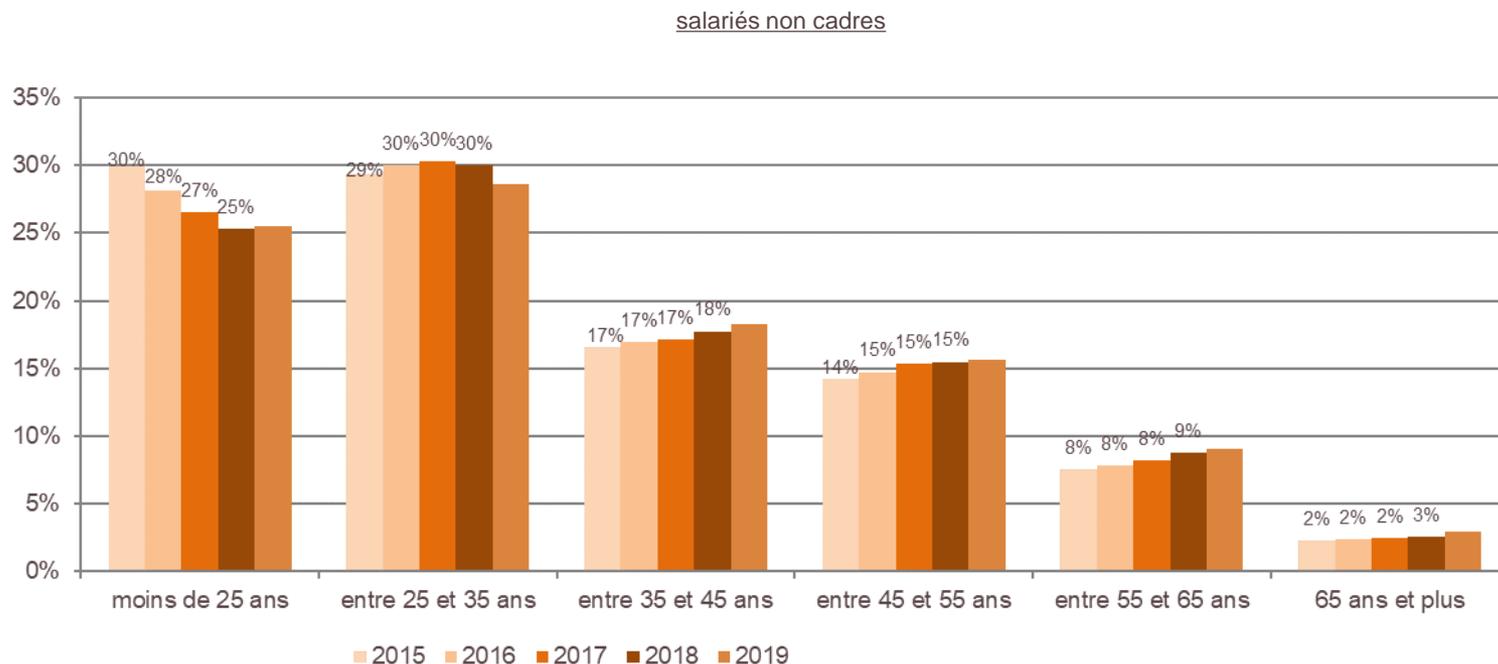
- Focus sur les salariés assurés exerçant une « Activité Fleuriste »
 - ▶ Evolution sur 5 ans de la pyramide des âges – salariés cadres





RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les salariés assurés exerçant une « Activité Fleuriste »
 - ▶ Evolution sur 5 ans de la pyramide des âges – salariés non cadres



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

■ Focus sur les salariés assurés exerçant un « Métier de Services aux Animaux Familiers »

- ▶ La profession assurée exerçant une activité liée aux métiers de Services aux Animaux Familiers est représentée de façon prépondérante par des salariés relevant du collège non cadre.

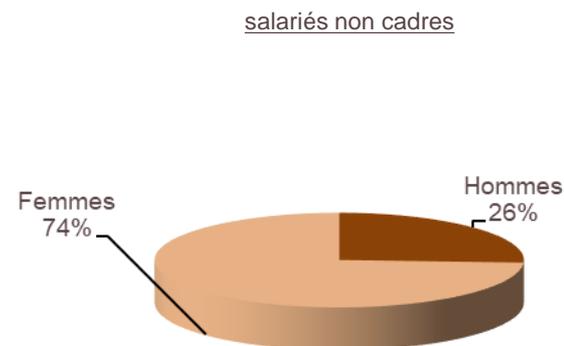
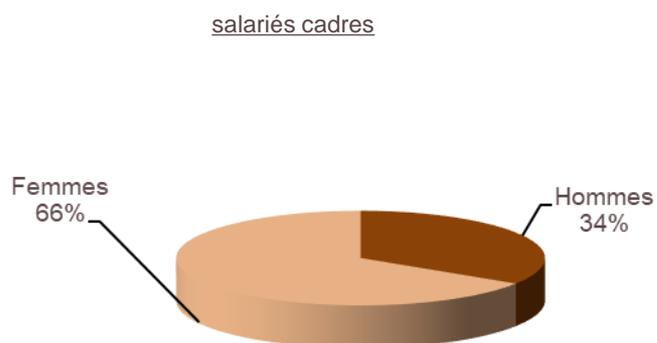
	2019		2019		poils des "non cadres"
	Ensemble	cadre	non cadre		
Métiers de Services Animaux Familiers	2 306	217	2 089		91%

Le nombre de salariés exerçant leur activité au sein d'une entité liée à un métier de services aux animaux familiers a augmenté entre 2018 et 2019 de 180 salariés (+8 salariés cadres et +172 salariés non cadres).

RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

■ Focus sur les salariés assurés exerçant un « Métier de Services aux Animaux Familiers »

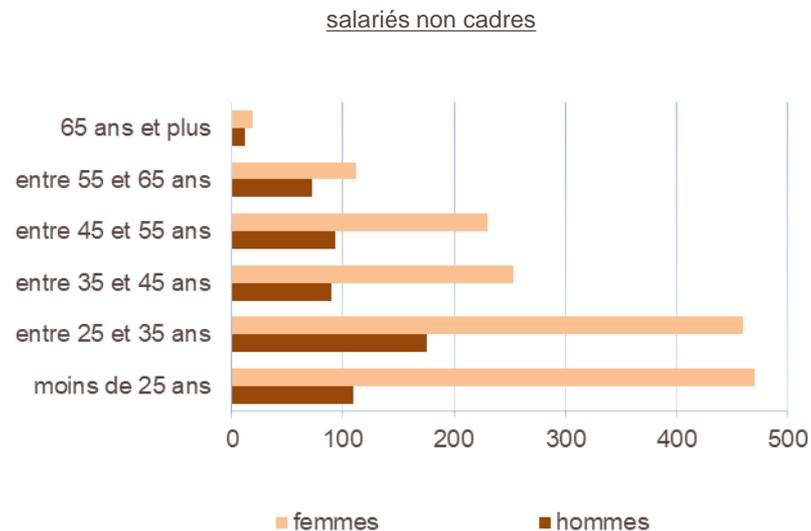
- ▶ Une profession fortement féminisée, notamment parmi les salariés non cadres :



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les salariés assurés exerçant un « Métier de Services aux Animaux Familiers »

► et d'un âge moyen de 42 ans pour un salarié cadre et de 35 ans pour un salarié non cadre :

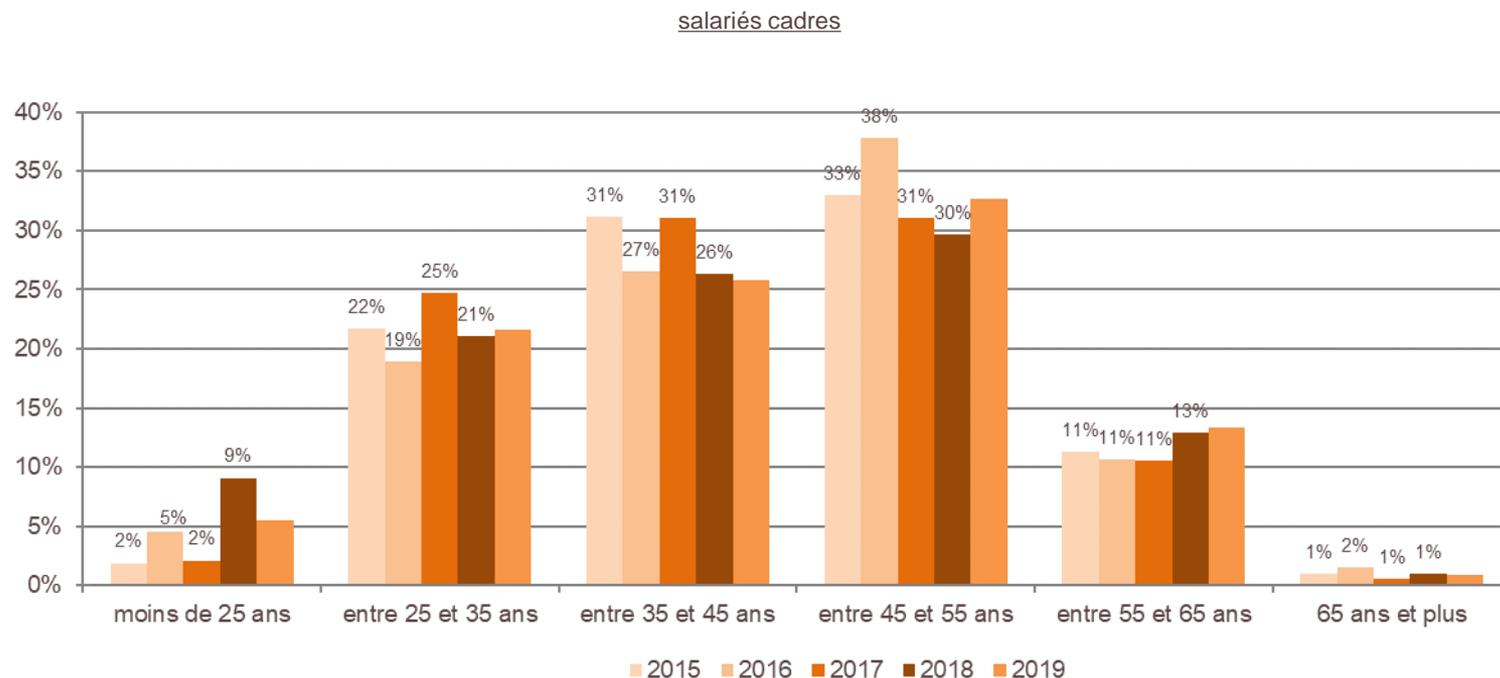




RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les salariés assurés exerçant un « Métier de Services aux Animaux Familiers »

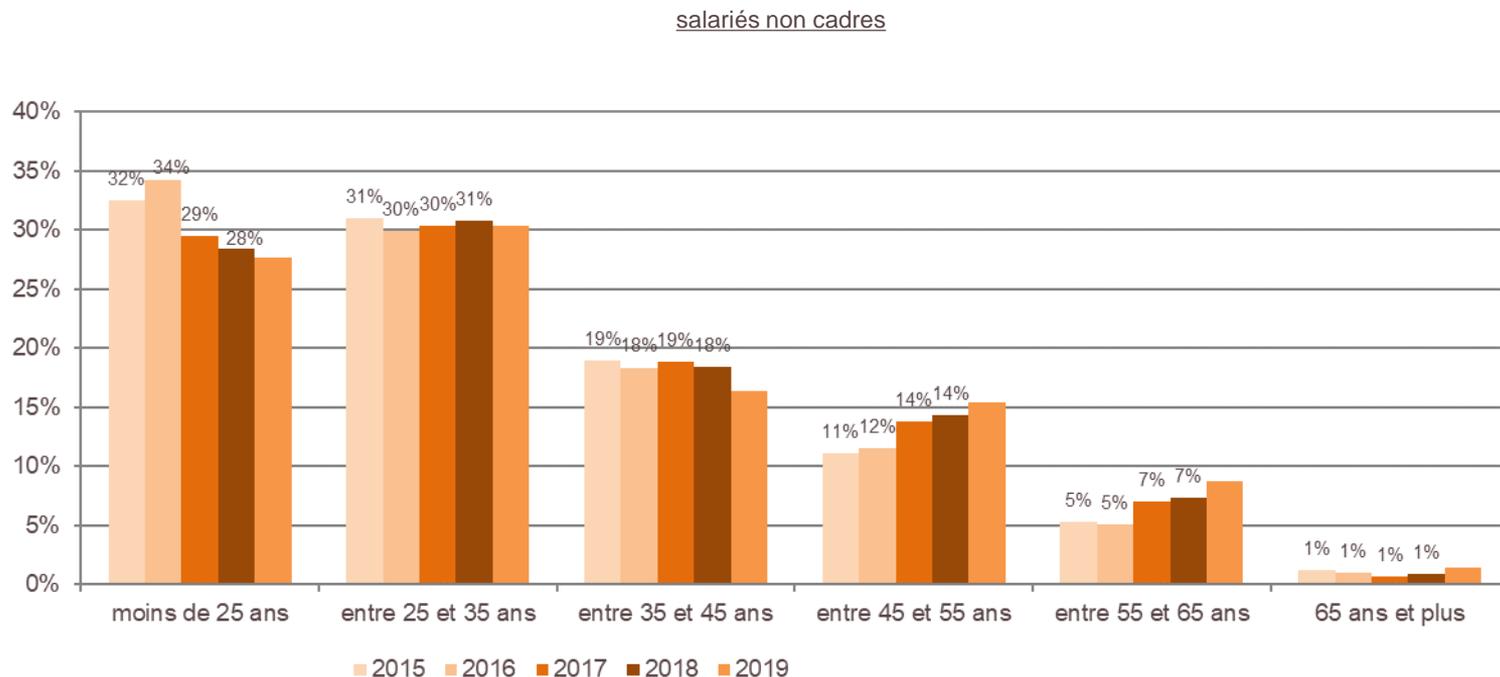
Evolution sur 5 ans de la pyramide des âges – salariés cadres



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

Focus sur les salariés assurés exerçant un « Métier de Services aux Animaux Familiers »

Evolution sur 5 ans de la pyramide des âges – salariés non cadres



RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les salariés assurés exerçant une activité de « Vente Animaux Familiers »
 - La profession assurée exerçant une activité liée à la vente d'animaux familiers est représentée de façon prépondérante par des salariés relevant du collège non cadre.

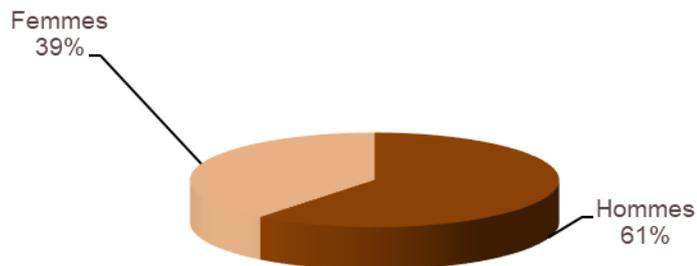
	2019		2019		poids des "non cadres"
	Ensemble	cadre	non cadre		
Vente Animaux Familiers	2 363	302	2 061	87%	

Le nombre de salariés exerçant leur activité au sein d'une entité liée à la vente d'animaux familiers a augmenté entre 2018 et 2019 (+12 salariés cadres et +202 salariés non cadres).

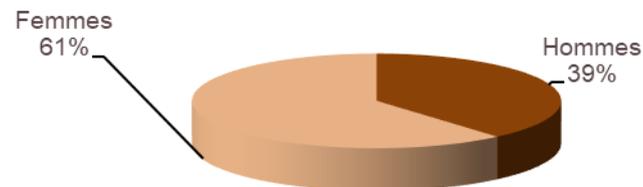
RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les salariés assurés exerçant une activité de « Vente Animaux Familiers »
 - Une profession féminisée parmi les salariés non cadres et masculine parmi les salariés cadres :

salariés cadres



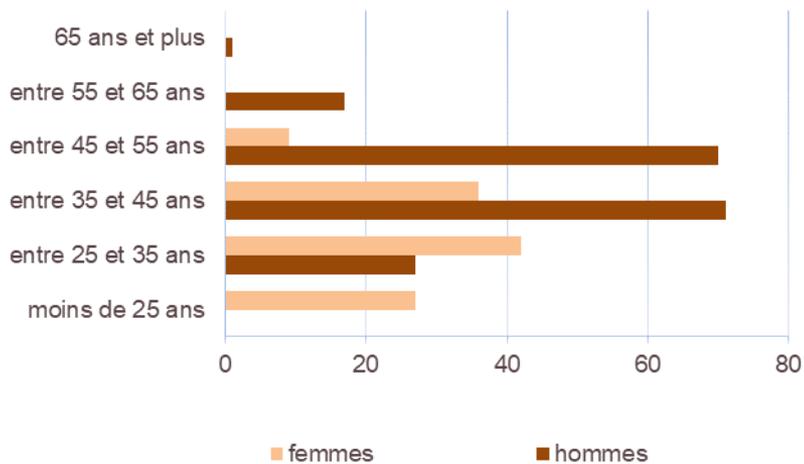
salariés non cadres



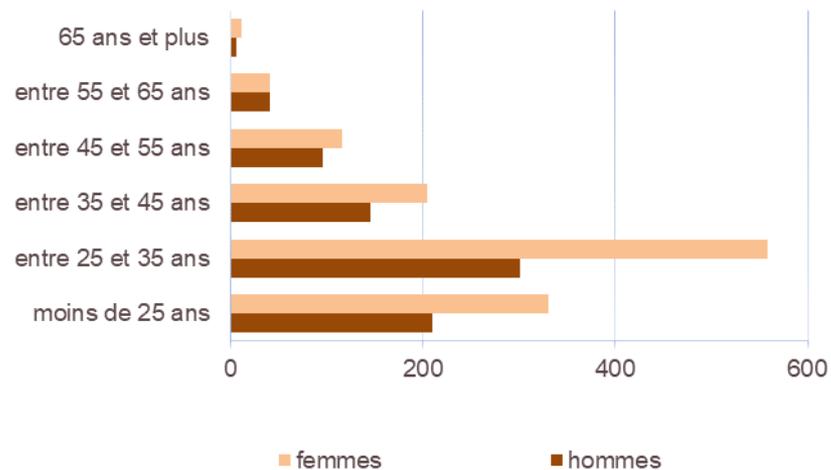
RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les salariés assurés exerçant une activité de « Vente Animaux Familiers »
 - et d'un âge moyen de 42 ans pour un salarié cadre et de 32 ans pour un salarié non cadre :

salariés cadres



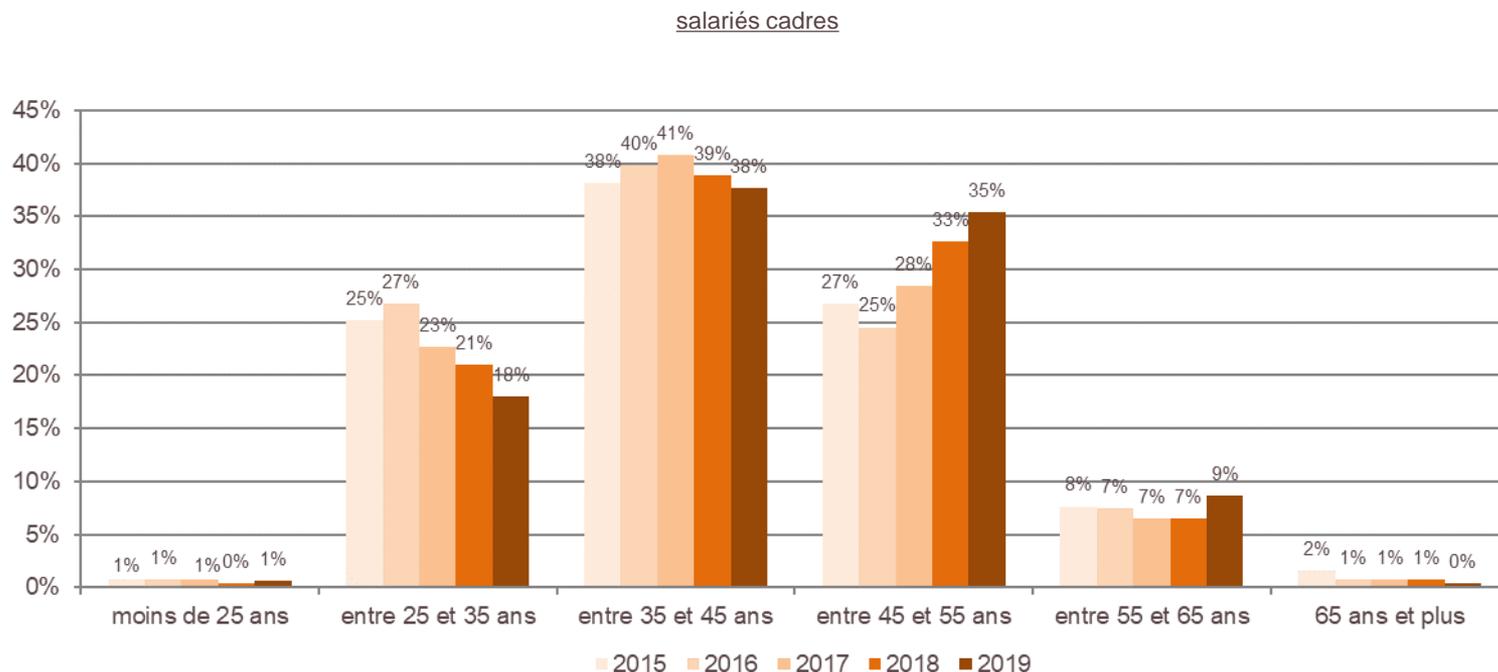
salariés non cadres





RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les salariés assurés exerçant une activité de « Vente Animaux Familiers »
 - ▶ Evolution sur 5 ans de la pyramide des âges – salariés cadres

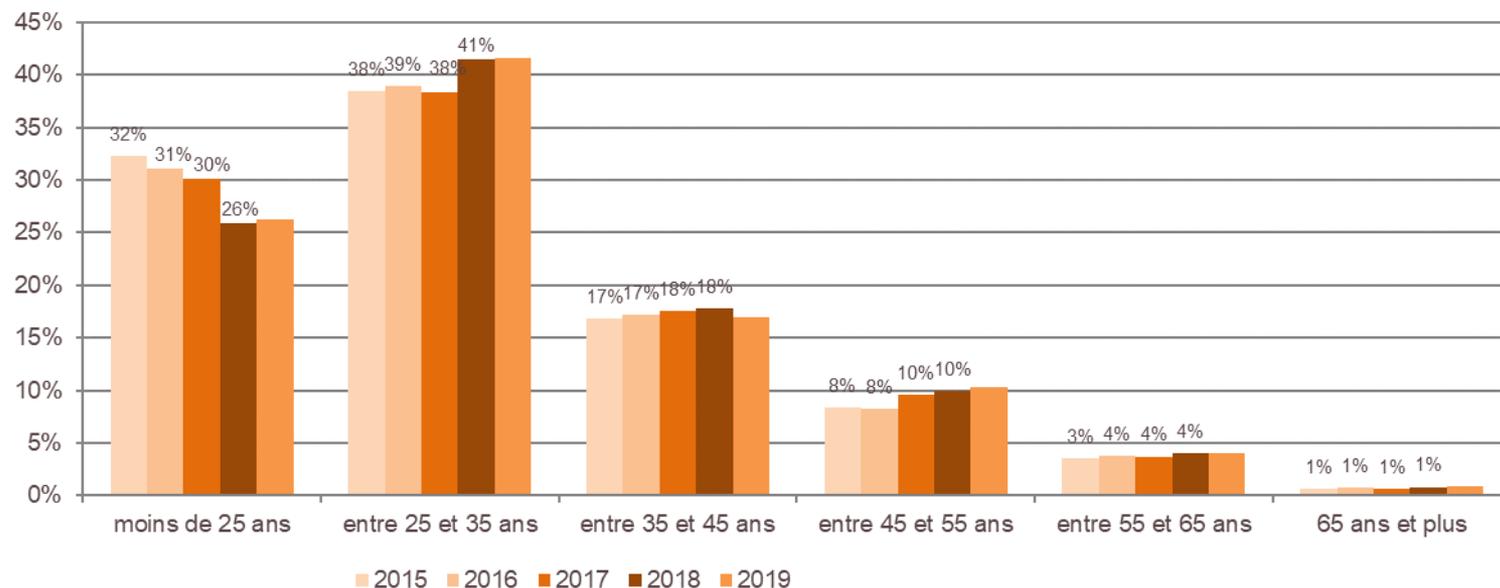




RÉGIMES CONVENTIONNELS DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ DE LA BRANCHE DES FLEURISTES, DE LA VENTE ET DES SERVICES DES ANIMAUX FAMILIERS

- Focus sur les salariés assurés exerçant une activité de « Vente Animaux Familiers »
 - ▶ Evolution sur 5 ans de la pyramide des âges – salariés non cadres

salariés non cadres



Servir le client **Faire confiance** Innover grâce à la *contrainte* OSER LA DIFFÉRENCE Développer la performance collective **Innover grâce à la contrainte** OSER LA DIFFÉRENCE Développer la performance collective *Innover grâce à la contrainte* OSER LA DIFFÉRENCE Développer la performance collective Servir le client **Faire confiance** OSER LA DIFFÉRENCE **Développer la performance collective** Servir le client *Faire confiance Innover grâce à la contrainte* OSER LA DIFFÉRENCE Développer la performance collective *Servir le client Faire confiance Innover grâce à la contrainte* OSER LA DIFFÉRENCE Développer la performance collective *Servir le client Faire confiance Innover grâce à la contrainte* OSER LA DIFFÉRENCE Développer la performance collective **Servir le client** OSER LA DIFFÉRENCE *Servir le client Faire confiance Innover grâce à la contrainte* OSER LA DIFFÉRENCE Développer la performance collective *Servir le client Faire confiance Innover grâce à la contrainte* OSER LA DIFFÉRENCE Développer la performance collective **Oser la différence** Développer la performance collective *Servir le client Faire confiance*

