

JV Conseil



Le tableau d'alertes au cœur #DialogueProfessionnel

Conseil en management
Expertises Santé au travail

JVConseil@hotmail.com
06 60 76 78 40
Siret : 842 183 881 Paris

21 juin 2024
Joseph VREZIL

Elus du CSE, soyez acteur du #DialogueProfessionnel :

➤ Chapitre 2- Construire l'expression collective des salariés !

➤ Ecrire peu, mais l'essentiel et indiscutable !

- > Organiser les chantiers d'instruction des situations-problèmes sur le terrain en impliquant les salariés et la ligne managériale opérationnelle pour construire l'expression collective des salariés.
- > Les dysfonctionnements organisationnels sont générateurs à la fois de pertes de performance et de facteurs de risques psychosociaux ressentis par les salariés (cf. Collège d'expertise Gollac).
- > Restituer (communiquer) en priorité l'expression collective des salariés aux salariés crée l'opinion publique et impose le débat entre les salariés et la ligne managériale opérationnelle.

➤ Pour cela : Un tableau des alertes sur les dysfonctionnements organisationnels de l'entreprise pour agir est primordial !

« Assurer
l'expression
collective des
salariés » (L2312-8)

Ecrire peu, mais
l'essentiel et
indiscutable !

1. Un tableau des alertes pour agir : Pourquoi ?
2. Un tableau des alertes pour agir : Comment ?

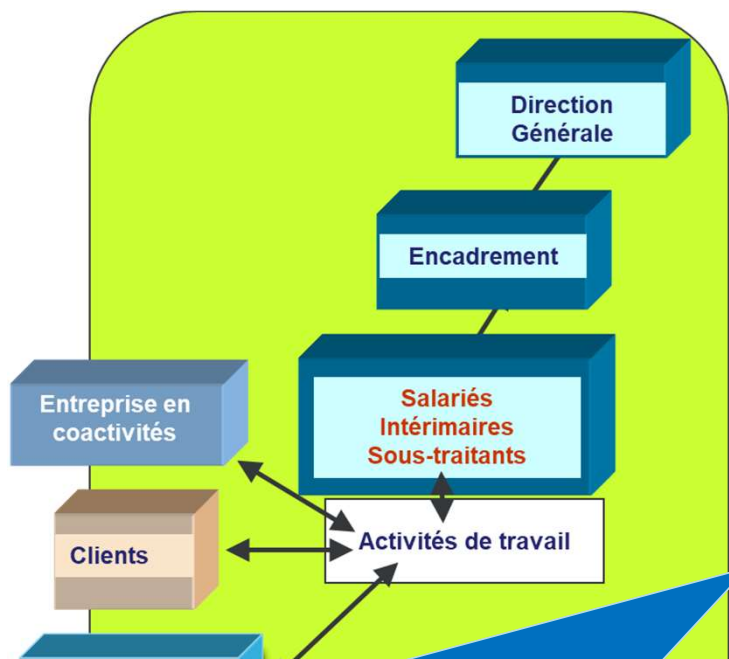
Un tableau des alertes pour agir : Pourquoi ?



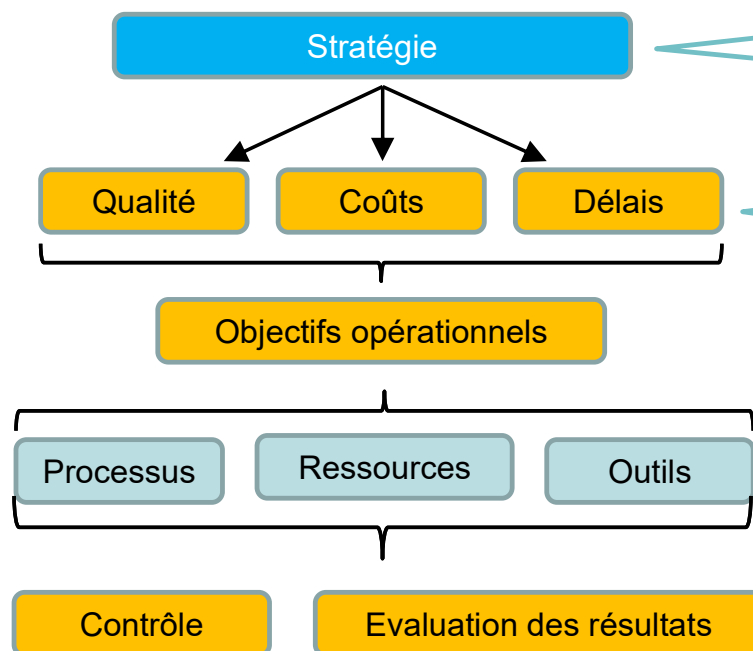
C'est quoi une entreprise ? ... et le point de vue des citoyens-salariés sur celle-ci ?

Une entreprise c'est une organisation à projets

Enjeux de la mise en œuvre



Le « moteur » de l'entreprise



Utilité sociale
Effets sociaux et environnementaux

Conciliation des contraintes QCD

Adéquation des moyens / objectifs ... et inversement

Ajustements des objectifs & arbitrages

Effets constatés sur les clients, les salariés, les actionnaires, la Société...

Instruire les situations-problèmes pour nourrir l'expression collective des salariés et négocier les changements attendus par les salariés...

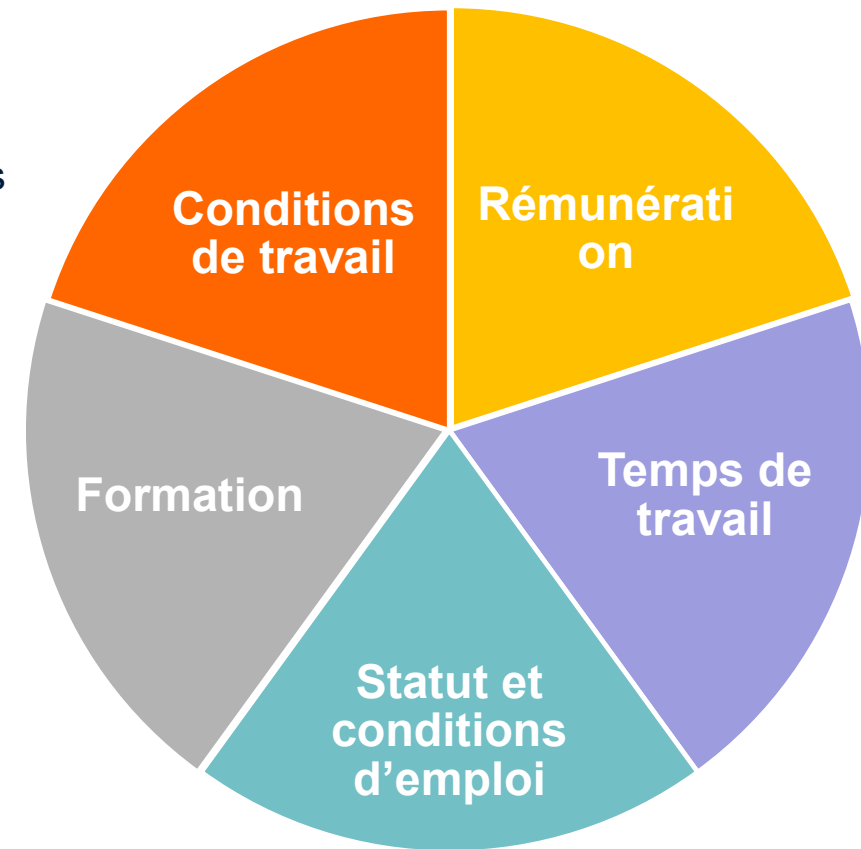
?

Sur quoi porte le Dialogue Social ?

➤ Tachons d'éclaircir ce qu'est le dialogue social :

- > C'est l'ensemble des échanges d'informations entre un employeur et chacun de ses salariés, des consultations et des négociations sur des questions relatives à la marche de l'entreprise présentant un intérêt commun satisfaisant et promouvant la bonne gouvernance, la stabilité sociale et la performance économique.

➤ Pour mettre en musique chacune de ses dimensions:



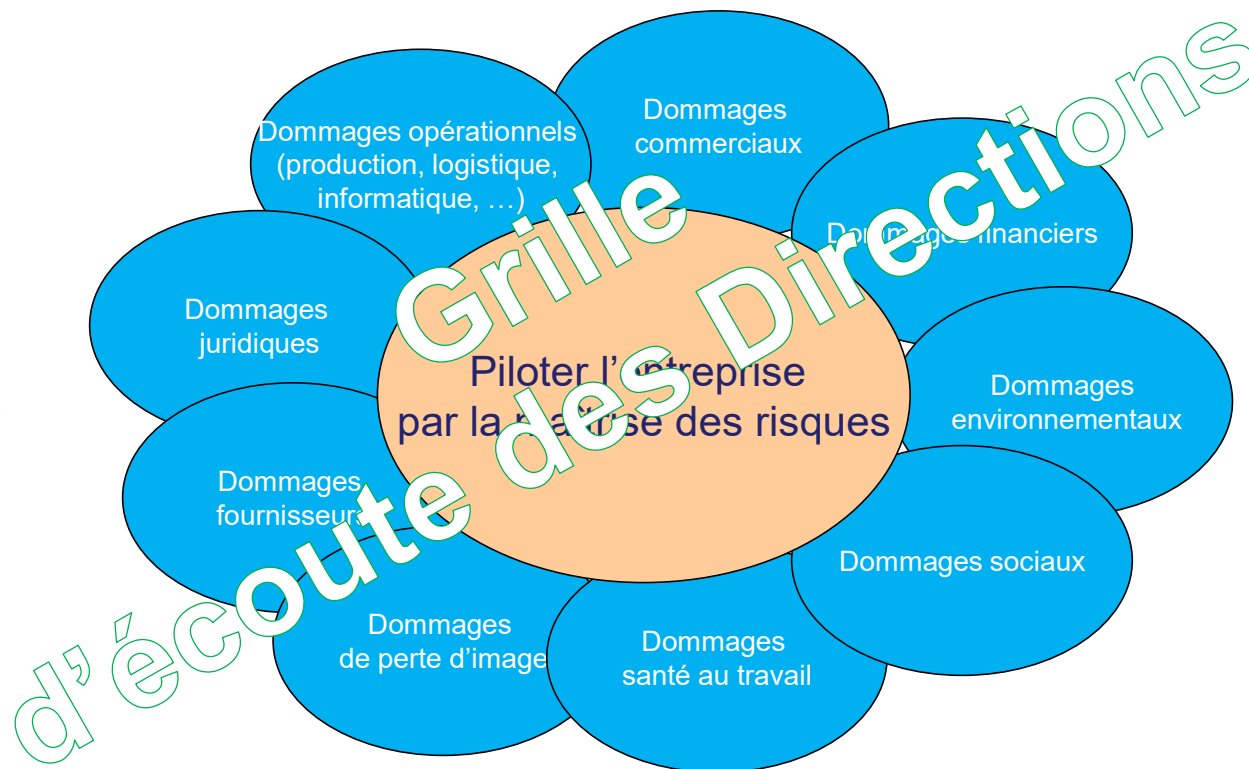
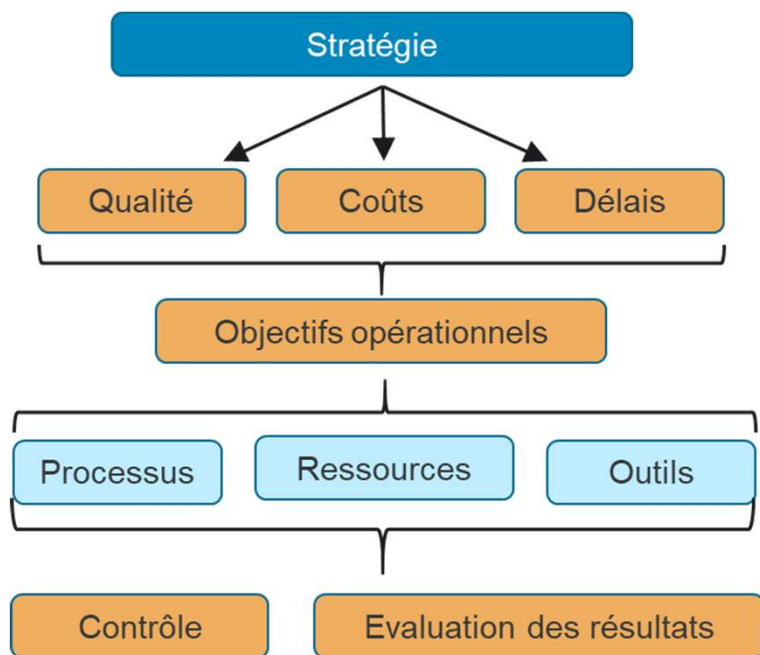
Qu'est-ce que le Dialogue Professionnel ?

- Selon l'ANACT, le Dialogue Professionnel devrait « *créer les conditions qui permettent de s'exprimer et d'agir sur le travail* ».
- Le rôle des élus et mandatés du CSE est primordial pour successivement :
 1. **Enquêter** auprès des salariés pour instruire les dysfonctionnements organisationnels,
 2. **Restituer VERS les salariés** les résultats de cette instruction pour vérifier le niveau d'adhésion des salariés aux constats et aux préconisations,
 3. **Discuter avec les lignes hiérarchiques opérationnelles** pour obtenir des réponses de leur part à ces attentes.

Le Dialogue Professionnel porte sur le vécu factuel des salariés sur toutes les dimensions du Dialogue Social.

Le champ des alertes des élus est très large

Le « moteur » de l'entreprise



Les dysfonctionnements organisationnels du « moteur » de l'entreprise peuvent conduire à des dommages pour les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, ... la Société.

L'une des missions des représentants du personnel (CSE-DS-RP) est d'instruire, communiquer et négocier ...

Un tableau des alertes pour agir.... Vocabulaire

- Pour désigner une situation de travail présentant des risques pour les salariés ou l'entreprise :
 - > Le Code du travail parle **d'alertes**
 - > L'ANACT et l'INRS parlent de **situations-problèmes**
- Cela prend la forme d'un **relevé des situations de travail à risques, c'est-à-dire des dysfonctionnements organisationnels avérés ou potentiels situés dans le temps et dans l'espace.**
 - > Comme celles du Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER) mais sans évaluation puisque celle-ci ne sert à l'employeur qu'à prioriser les actions de prévention.
- **Cette forme vise à se concentrer sur la description factuelle de la situation de travail :**
 - > En évitant les commentaires de justifications, les opinions, ...
 - > En évitant d'individualiser une situation-problème : ce n'est pas un salarié qui se plaint.
 - > En quantifiant les effectifs, les métiers, les localisations concernés

C'est une situation de travail qui produit des dommages pas des personnes qui se plaignent.

Déclaration d'une alerte = dysfonctionnement organisationnel (hors situations individuelles) (1/4)

Conséquences	Risques (exposition aux dangers)	Comment ? Où (lieu) ?	Catégorie & effectifs des personnels concernés	Quand, Depuis quand, Fréquence	Préconisations	Solution Direction	Responsable	Quand
<p>Délais de résolution des incidents ont augmentés:</p> <p>Mineurs : non résolus Moyens : 53 à 75 j Majeurs : 33 à 48 j</p> <p>Perte de CA Perte de clients Mal-être Perte de rémunération</p>	<p>Outils défaillants</p> <p>Impossibilité de réaliser son travail</p> <p>Surcharge de travail</p> <p>Perte de sens du travail</p> <p>Relations interpersonnelles dégradées</p>	<p>Agence Entreprises</p> <p>Outils 1 : 152 pannes Outils 2 : 98 pannes Outils 3 : 45 pannes</p> <p>Les interfaces entre ces outils sont inopérantes => triples saisies. Les vendeurs ne passent que 30% du temps à la vente.</p> <p>Erreurs de calcul de stock => absence de pièces disponibles pour traiter les commandes.</p> <p>Objectifs individuels non atteints</p>	<p>1085 vendeurs</p> <p>150 000 Clients</p>	<p>Depuis la mise en place du projet delivery en 2016</p> <p>Constaté entre comptage de janvier 2022 à fin juin 2022</p>	<p>Mettre en place des outils opérationnels</p> <p>Revoir l'interface de l'outil de gestion des stocks.</p> <p>Ajuster les objectifs individuels</p>	?	?	?
<p>Mal-être</p> <p>Fatigue</p>	<p>Qualité empêchée</p> <p>Perte de sens</p>	<p>Centre Education Handicapés</p> <p>Quand un éducateur spécialisé récupère des heures supplémentaires, les autres éducateurs spécialisés font des heures en plus pour compenser et donc doivent les récupérer et donc être absents à leur tour.</p>	<p>Educateurs spécialisés des sites :</p> <p>X Y Z</p>	<p>Depuis janvier 2023</p>	<p>Adapter l'effectif à la charge de travail</p>	?	?	?
<p>Souffrance : 3 pers en arrêt maladie en permanence</p> <p>Insatisfaction clients Dossiers en retard : 70</p>	<p>Relations interpersonnelles complexes et dégradées avec les clients</p> <p>Complexité des tâches</p> <p>Exigence émotionnelle</p>	<p>Service Client</p> <p>Création d'un nouveau type de poste de « spécialiste » en charge récupérer des clients fortement mécontents traités par des sous-traitants non qualifiés sur des situations complexes.</p> <p>« On va au boulot avec la boule au ventre ».</p> <p>Départs non remplacés</p>	<p>10 personnes</p> <p>Dont 2 sont partis en retraite début 2022</p>	<p>Réorganisation en janvier 2022</p> <p>Situation au 01/09/2022</p>	<p>Organiser des temps de « respiration » : Réduire les contraintes de complexité en changeant temporairement de contexte.</p> <p>Constituer un collectif multiculturel ouvrant sur un autre univers associant des compétences techniques, commerciale, etc.</p> <p>Groupe d'expression pour libérer la parole et compenser les relations au client conflictuelles.</p>	?	?	?

Déclaration d'une alerte = dysfonctionnement organisationnel (hors situations individuelles) (2/4)

Conséquences	Risques (exposition aux dangers)	Comment ? Où (lieu) ?	Catégorie & effectifs des personnels concernés	Quand, Depuis quand, Fréquence	Préconisations	Solution Direction	Responsable	Quand
Mal-être Démission Incivilités des clients	Sous-effectif chronique Travail dans l'urgence Surcharge de travail	Boutique : 6 conseillers par jour en théorie ; en réalité 3 à 4 conseillers présents la plupart du temps. Les plannings sont modifiés en permanence. Les intérimaires ne sont pas formés et habilités sur les offres prioritaires. Les objectifs restent basés sur les effectifs de 10 personnes. Les responsables managériaux n'ont pas le temps de s'occuper (planning, formation, réunions d'équipe, préparer les briefing, coaching, etc.)	4 titulaires 2 intérimaires 1 Manager 1 Resp Adjoint Manque 2 titulaires	Depuis septembre 2021	Adapter les effectifs à la charge de travail.	?	?	?
Mal-être Souffrance (absentéisme) Perte de CA Perte de clients Perte de rémunération	Objectifs inatteignables Surcharge de travail Travail en dehors des heures ouvrables pour répondre aux engagements pris vis-à-vis des clients Heures supplémentaires non rémunérées	Outil CRM : plantage du système. Redémarrage de l'outil entre 30 sec (bureau) et 3 mn (VPN) Outil robot HS : perte de 2500 heures de travail / mois en sus. Les archivages des bons de commande + pièces passe de 5 sec à 8 mn en moyenne. Objectifs hors d'atteinte car travail supplémentaire pour traiter : * les prises d'appel, réponses de mail, etc. * l'indexation des pièces	500 Conseillers clients 1085 vendeurs	Depuis le 15 juin 2022	Mettre en place des outils opérationnels Ajuster les objectifs Paiement en heures supplémentaires des temps hors heures ouvrables.	?	?	?

Déclaration d'une alerte = dysfonctionnement organisationnel (hors situations individuelles) (3/4)

Conséquences	Risques (Exposition aux dommages)	Quoi ? Comment ? Où (lieu, services) ?	Catégorie personnels concernés	Quand ? Depuis quand ? Fréquence	Préconisations	Solution Direction	Responsable	Quand
Mal-être Perte de rémunération Démotivation	Non adaptation des objectifs aux moyens réels	Boutiques : chaque mois le manager répartit les objectifs prévisionnels de la boutique en objectifs individuels sans tenir compte des ressources (flux clients, disponibilités produits, compétences présentes). Et ne réajuste pas les objectifs en fin de mois en fonction des moyens dont il a disposé. Le responsable de boutique n'a pas la marge de manœuvre pour ajuster les objectifs.	1000 conseillés	Depuis 2018	Les salariés demandent l'adaptation de l'atteinte du R/O en fonction des moyens réellement disponible du mois écoulé.	?	?	?
Mal-être Insatisfactions Clients ; perte de CA si annulation de commande Retard de livraisons Passage de 45 j (avant Delivery) à 90 j en 2018 ; passé à 180 j en moyenne en 2023.	Surcharge de travail pour refaire les demandes perdues ou de suivi des RAC (tâches administratives de gestion de projet) Qualité empêchée	Marché PRO-PME-Entreprises (hors GC) En après-vente, les RAC externes qui gèrent les commandes complexes et le déploiement des solutions doivent être relancés (téléphonique, mails, contacter N+1, N+2) car les interlocuteurs changent sans transfert des consignes au remplaçant. Les dossiers incomplets sous 48h peuvent être annulés Les pièces manquantes sont demandées au compte-goutte.... Ce qui nécessite de recommencer les procédures depuis le début.	Tous les vendeurs d'intégration Environ 300 vendeurs TPE et 250 vendeurs PME	Depuis la mise place de Delivery en 2016	Les salariés demandent la révision de l'organisation du Delivery Et des actions pour réduire le turnover chez le sous-traitant	?	?	?

La Direction est obligée de répondre (L2312-15) Laisser les salariés juger les réponses !

Déclaration d'une alerte = dysfonctionnement organisationnel (hors situations individuelles) (4/4)


Conséquences	Risques (Exposition aux dommages)	Comment ? Où (lieu) ?	Catégorie personnels concernés	Quand Depuis quand Fréquence	Préconisations	Solution Direction	Responsable	Quand		
						?	?	?		
		Des faits, des faits, des faits : • Pas d'opinions		Des dates précises...		?	?	?		
			Des postes, des métiers, avec des effectifs.....			?	?	?		
Décrire les conséquences possibles ou constatées : <ul style="list-style-type: none"> • Lombalgie, brûlure, décès, etc. • Mal-être (RPS) • Souffrance (RPS) • Violence (RPS) • Défauts de production • Perte de clients • Perte d'image • Pollution environnementale • Etc. 		Facteurs de risque : <ul style="list-style-type: none"> • Risques INRS • Ou des Facteurs de risques psychosociaux • Dommages opérationnels • Etc. 			Des orientations de solutions Préconisations des salariés Ou des Ressources psychosociales	Réponses motivées de la ligne hiérarchique opérationnelle (L2312-15)	?	?	?	
								?	?	?
									?	?
LES COLONNES IMPORTANTES CAR FACTUELLES										


D'où vient l'idée de ce tableau d'alertes ?

- L'idée n'est pas de moi
- Les tableaux sont proposés dans un document de la Carsat Aquitaine de 2010 s'appuyant sur l'ED896 de l'INRS.

Ces tableaux sont la forme la plus synthétique et efficace pour porter l'expression collective des salariés sur le travail réel !

PS : Je serais heureux de serrer la main aux personnes qui ont proposé ces ordres du jour / comptes-rendus.... Si vous les connaissez, dites-le-moi. 😊


entreprises 

Carsat  Retraite de Santé au Travail
Aquitaine

...toujours à vos côtés!

Prév. 67
Août 2010

PLAN DE DEROULEMENT D'UNE REUNION DE C.H.S.C.T.



Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, contribue à la protection de la santé et à l'amélioration des conditions de travail de tous les salariés présents dans l'établissement. Il se réunit au moins une fois par trimestre à l'initiative du chef d'établissement. L'ordre du jour des réunions peut-être établi par le secrétaire et le président du CHSCT, à partir de ce document.

Département des Risques Professionnels
40 avenue de la Jallère
33053 Bordeaux cedex
tél : 05 56 11 64 36
05 56 11 68 58
fax : 05 57 57 70 04
documentation.prevention

Pour en savoir plus, vous pouvez nous commander la brochure suivante :

ED 896 - Le CHSCT

OBJET	REFERENCES LEGISLATIVES ET REGLEMENTAIRES	COMMENTAIRES										
1 Approbation du procès-verbal de la séance précédente	Procès-verbal établi par le secrétaire du CHSCT (Cr. du 25.03.1993)	<ul style="list-style-type: none"> Le PV doit être communiqué avant la réunion, à tous les participants du CHSCT, y compris l'inspecteur du travail et l'agent de la CRAM. Une lecture en réunion ne s'impose pas. Seules les informations erronées doivent être rectifiées. 										
2 Analyse des Accidents du Travail, Maladies Professionnelles et incidents divers survenus depuis la dernière réunion.	L. 4612.5 R. 4612.2	<ul style="list-style-type: none"> Analyse statistique : cette étude doit être concise, présentée sous forme de graphiques (évolutive). Elle ne nécessite pas de débat approfondi. Examen des rapports effectués suite à des accidents ou des incidents. L'analyse doit être réalisée avant la réunion. La discussion permettra un choix entre les différentes solutions possibles. Travailler sous forme d'un tableau : <table border="1"> <thead> <tr> <th>Date accident</th> <th>Causes</th> <th>Solutions proposées</th> <th>Décision Direction</th> <th>Délais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Date accident	Causes	Solutions proposées	Décision Direction	Délais					
Date accident	Causes	Solutions proposées	Décision Direction	Délais								
3 Analyse des risques : étude des comptes-rendus des inspections de l'établissement effectuées par le CHSCT.	L. 4612.2	<ul style="list-style-type: none"> Cette analyse des risques doit constituer l'axe principal de travail du CHSCT. Travailler sous forme d'un tableau : <table border="1"> <thead> <tr> <th>Date</th> <th>Risques</th> <th>Solutions éventuelles</th> <th>Décision Direction</th> <th>Délais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Penser à reprendre les questions précédentes non résolues. En cas de danger grave, le CHSCT peut faire appel à un expert agréé (L. 236.9). 	Date	Risques	Solutions éventuelles	Décision Direction	Délais					
Date	Risques	Solutions éventuelles	Décision Direction	Délais								
4 Analyse des conditions de travail.	L. 4612.2	<ul style="list-style-type: none"> Différencier risques et conditions de travail. Objectiver le problème soulevé. Travailler sous forme de tableau : <table border="1"> <thead> <tr> <th>Date</th> <th>Problème de C.d.T.</th> <th>Solutions éventuelles</th> <th>Décision Direction</th> <th>Délais</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Date	Problème de C.d.T.	Solutions éventuelles	Décision Direction	Délais					
Date	Problème de C.d.T.	Solutions éventuelles	Décision Direction	Délais								
5 Le programme annuel de prévention - examen, discussion, - suivi...	L. 4612.16	<ul style="list-style-type: none"> Une fois par an (examen, avis). A chaque réunion (suivi). Ce programme définissant la politique générale de prévention de l'Entreprise doit faire l'objet de toute l'attention du Comité. 										

Les dysfonctionnements organisationnels ont une cause managériale

- Ces situations de travail ne relèvent pas intentionnellement de mauvaises décisions, mais plutôt **d'inadéquation à des situations réelles de travail**.
 - Les « situations individuelles » vécues par les salariés ont, à + de 80%, des causes organisationnelles...

D'un point de vue managérial : c'est un **dysfonctionnement organisationnel**.

Pourquoi « managérial » ? Car **toute situation de travail est issue d'un choix d'organisation** qui est un **compromis** entre des objectifs, des moyens (budgets, compétences, ressources, ...) et des délais.

Donc toute décision managériale présente nécessairement des facteurs de risques ou de tensions, du fait des limites d'exercices au-delà ou en deçà desquelles les hypothèses qui la justifient ne sont plus valables et conduisent à des facteurs de tensions pour ceux qui les subissent sans aucune marge de manœuvre.

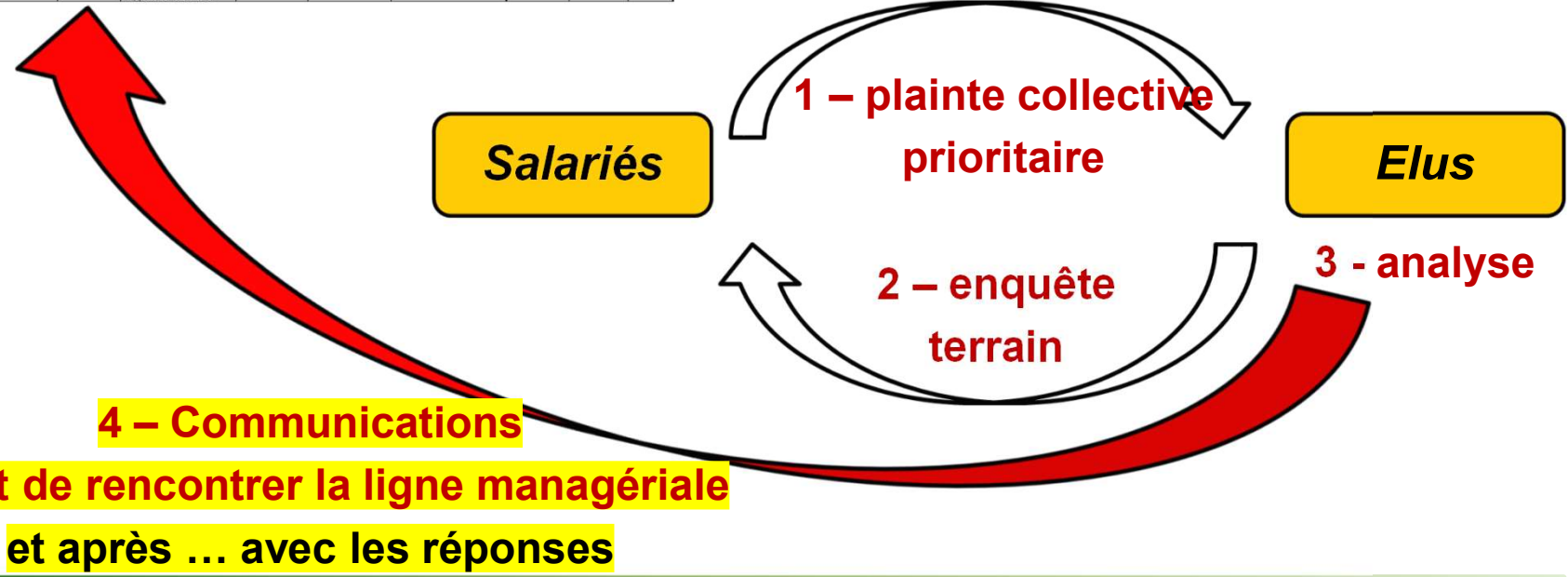
L'absence de débat sur le travail réel et de régulation de la part de la hiérarchie enkystent la situation-problème : d'où l'importance de la faire reconnaître en l'officialisant.

Communiquer les résultats de l'instruction **sans tarder AUX SALARIES** sous l'étiquette syndicale ou CSE ou Commissions

Cfdt:	Conséquences	Risques (Exposition aux dommages)	Quoi ? Comment ? Où (lieu, services) ?	Catégorie personnels concernés	Quand ? Depuis quand ? Fréquence	Préconisations	Solution Direction	Responsable	Quand
	Brûlure Incapacité Arrêt de production	Incendie	Bât C1 - Porte D RDC Obstruction des sorties de secours par le mobilier	150 personnes évacuées par la porte D du Bât C1	Depuis le 1/1/2009	Reorganisation des locaux de stockage	?	?	?
	Perte de rémunération	Déséquilibre vie privée / vie professionnelle	Equipe Datacenter à Roubaix Passage d'un horaire 8h30-17h à un horaire 14h et 14h-20h. Les transports en commun sont de 7h à 19h.	20 techniciens	A partir du 1/9/2022	Absence de moyens de transport à ces horaires. Les salariés demandent une navette et la prise en charge des frais de garde d'enfants.	?	?	?
	Mai-ère Perte de rémunération	Objectifs inatteignables	Obligation de livrer sous 24h car stock de pièces insuffisant dès 15h pour 20% des commandes	20 pers en magasin	Depuis le 1/1/2012	Ajuster les objectifs aux capacités de production	?	?	?
	Mai-ère Perte de rémunération	Non adaptation des moyens aux objectifs	Boutiques : chaque mois le manager réajuste les objectifs prévisionnels de la boutique en fonction des ressources (flux clients, disponibilités produits, compétences présentes) ; et ne réajuste pas les objectifs en fin de mois en fonction des moyens dont il a disposés.	1000 conseillers	Depuis 2018	Le responsable de boutique n'a pas la marge de manœuvre pour ajuster les objectifs. Les salariés demandent l'adaptation de l'attribution du R/D en fonction des moyens réellement disponibles du mois écoulé.	?	?	?
	Mai-ère Maltraitance	Surcharge de travail Conflit de valeur (qualité employée)	Centre d'accueil handicapés Le planning prévoyait 3 pers. Avec 2 pers. en arrêt maladie ; il ne restait qu'une pers. de 14h30 à 22h pour 28 patients. La Directrice a aidé l'AMP lors du repas, accompagnement à l'hygiène et médicaments.	1 AMP au lieu de 3 AMP prévues 1 Directrice de transition	Constata le 22/02/2021	Revoir l'organisation des absences et des remplacements	?	?	?

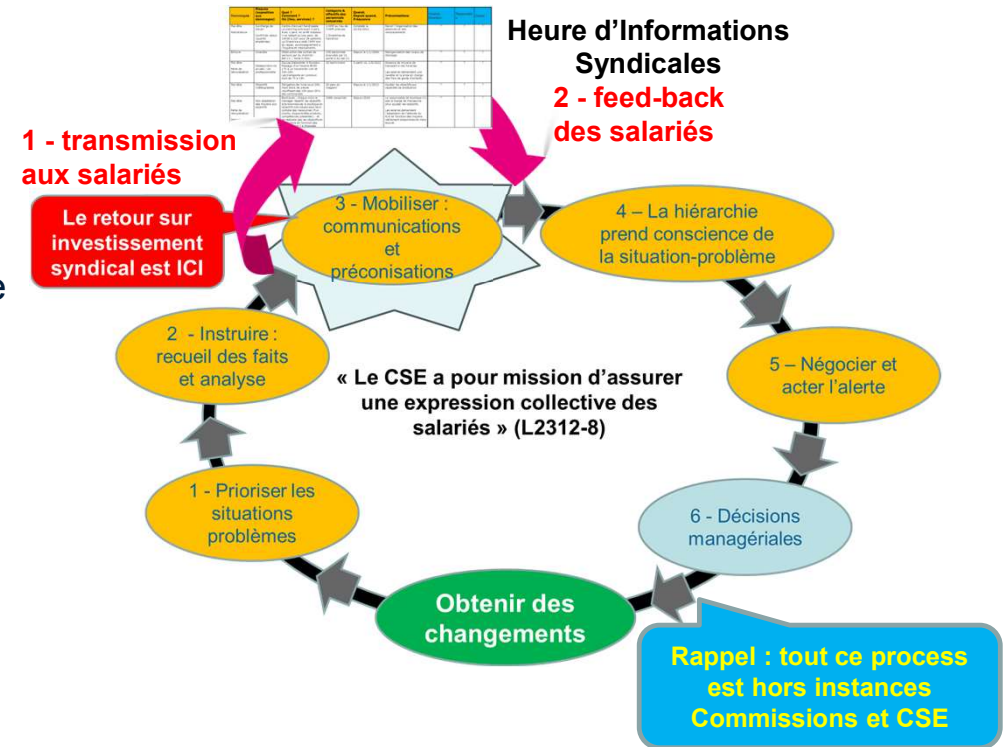


... La reconnaissance des problèmes est dans cette communication aux salariés. Cette restitution les rend « citoyens »



Un tableau des alertes pour agir : Pourquoi (1/2) ?

- Pour **objectiver le travail réel avec des faits** (pas des opinions) qui soient incontestables.
- Pour **limiter les rédactions multiples** entre :
 - > les représentants du personnel et les salariés
 - > les représentants du personnel et la ligne hiérarchique opérationnelle, et la Direction
- Pour **protéger ses sources** en se focalisant sur le travail réel vécu par des salariés.
- Pour **dépersonnaliser l'émetteur du tableau** : cela peut être la CSSCT, le CSE, un syndicat, une inter-syndicale.



Le tableau des alertes : **c'est l'expression collective des salariés sur le travail réel.**
 L'employeur sera tenu de vérifier la prise en compte des risques dans le DUER.
 Rappelez-vous, le bénéfice syndical est de donner la **primeur** des résultats de l'instruction aux salariés.

Un tableau des alertes pour agir : Pourquoi (2/2) ?

1 Communication aux salariés et à la Direction

2 Mise à l'ordre du jour d'une Commission CSE

3 Le CR de la Commission CSE

4 Insérer le CR dans l'OdJ du CSE

Mise à l'ordre du jour de du CSE

6 Communication des réponses de la Direction aux salariés

5 Le PV de la CSE

Inutile d'ajouter des commentaires à ces tableaux d'alertes

Domages	Risques (exposition aux dommages)	Quoi ? Comment ? Où (lieu, services) ?	Catégorie & effectifs des personnels concernés	Quand, Depuis quand, Fréquence	Préconisations	Solution	Risque	Quand
Mai-être Maltraitance	Surcharge de travail Conflit de valeur (qualité empêchée)	Centre d'accueil handicapés Le planning prévoyait 3 pers. Avec 2 pers. en arrêt maladie : il ne restait qu'une pers. de 14h30 à 22h pour 28 patients. La Directrice a aidé l'AMP lors du repas, accompagnement à l'hygiène et médicaments.	1 AMP au lieu de 3 AMP prévues 1 Directrice de transition	Constaté le 22/02/2021	Revoir l'organisation d'absences et de remplacement	?	?	?
Brûlure	Incendie	Obstruction des sorties de secours par du mobilier - Bat C1 - Porte D RDC	150 personnes évacuées par la porte D du bat C1	Depuis 07/2021	Régularisation de la situation	?	?	?
Mai-être Perte de rémunération	Déséquilibre vie privée / vie professionnelle	Equipe Datacenter à Roubaix Passage d'un horaire de 17h à un horaire 8h-14h-20h. Les transports communs sont de 7h	20 techniciens	A partir de 2022	Absence de moyens de transport à ces horaires. Les salariés demandent une navette et la prise en charge des frais de garde d'enfants.	?	?	?
Mai-être	Objectifs inatteignables	Obligation de présence ininterrompue des salariés pendant les heures de pointe	12 salariés en magasin	Depuis le 1/1/2012	Ajuster les objectifs aux capacités de production	?	?	?
Mai-être Perte de rémunération	Objectifs inatteignables	Objectifs mensuels trop élevés par rapport aux ressources (flux clients, disponibilités produits, compétences présentes) : et ne réajuste pas les objectifs en fin de mois en fonction des moyens dont il a disposés.	1000 conseillers	Depuis 2018	Le responsable de boutique n'a pas la marge de manœuvre pour ajuster les objectifs. Les salariés demandent l'adaptation de l'atteinte du R/O en fonction des moyens réellement disponibles du mois écoulé.	?	?	?

Objectifs visés par ce formalisme d'alertes

- La **transmission** du tableau des alertes (laisser les salariés les lire eux-mêmes) :
 - > Aux salariés **impliqués** par la situation-problème
 - > Aux salariés pouvant être **concernés** par la situation-problème

- ... **Vise à ce que les salariés :**
 - > **Reconnaissent** le dysfonctionnement et ne s'en jugent pas responsables
 - > **Attendent** les réponses de la Direction (« ? » des colonnes bleues)

- ... **Vise à ce que la Direction (L2312-8 et L2312-15) :**
 - > Reçoive concrètement « **l'expression collective des salariés** » sur le fonctionnement de l'entreprise.
 - > **Soit obligée de répondre aux salariés** à ces « Avis », « Alertes », « Vœux », « Préconisations ».

L'une des missions des représentants du personnel (CSE-DS-RP) est d'instruire, communiquer et négocier...
Encore et toujours : ils portent la parole des salariés, mais ne parlent pas à leur place.
Laisser les salariés juger les réponses de la Direction, ils n'ont pas besoin de vous pour cela :
c'est considérer les salariés en citoyens, pas en assistés.

Un tableau des alertes pour agir : Comment ?



Plusieurs façons d'approcher ces sujets....

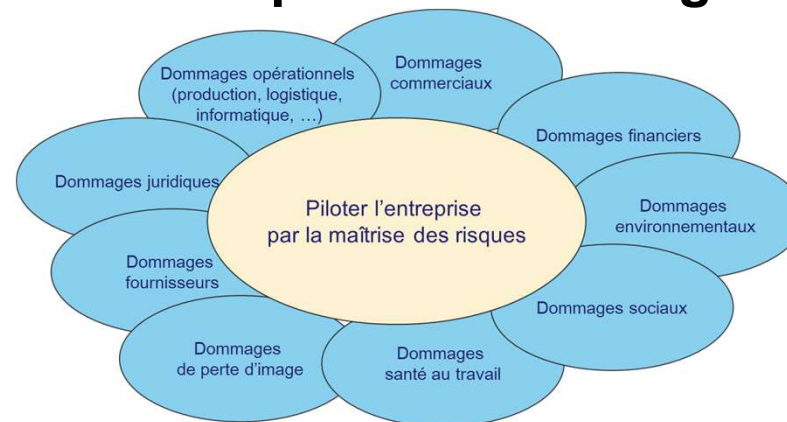
Par l'application du droit...

- > Le code du commerce
- > Le code du travail
- > Le code de la sécurité sociale
- >
- > Qu'elle soit Française ou Européenne

Par les besoins des salariés...

- > Expressions des attentes des salariés
- > Evolutions des métiers, restructurations, ...
- > Déménagements

Par les risques de dommages ...



Par les plans et bilans de la Direction (obligations règlementaires) ...

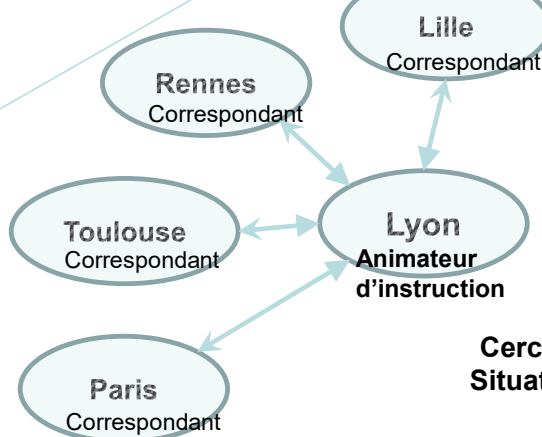
- > Bilan et Plan Emploi-Formation
- > Bilan social, PAPRIPACT et Bilan SSCT, etc.

La méthode proposée ici vise à répondre aux besoins des salariés et à la maîtrise des risques de dommages.

Organisation de l'activité de terrain

Dénomination	Risque (exposition aux dommages)	Qualif. 1 (niveau 1) / Comment 1 (des services) ?	Catégorie & affecté des personnes concernées ?	Quant. (niveau 2) / Fréquence	Préconisations	Indice (niveau 3)	Responsabilité	Signaler
Hygiène	Contaminant chimique (produit de nettoyage) / Contaminant biologique (bactéries, virus) / Contaminant physique (bruit, vibration, rayonnement électromagnétique)	Qualif. 1 (niveau 1) / Comment 1 (des services) ?	Catégorie & affecté des personnes concernées ?	Quant. (niveau 2) / Fréquence	Préconisations	Indice (niveau 3)	Responsabilité	Signaler
Éclairage	Éclairage insuffisant / Éclairage excessif / Éclairage de mauvaise qualité	Qualif. 1 (niveau 1) / Comment 1 (des services) ?	Catégorie & affecté des personnes concernées ?	Quant. (niveau 2) / Fréquence	Préconisations	Indice (niveau 3)	Responsabilité	Signaler
Acoustique	Niveau de bruit élevé / Bruit de basse fréquence / Bruit de haute fréquence	Qualif. 1 (niveau 1) / Comment 1 (des services) ?	Catégorie & affecté des personnes concernées ?	Quant. (niveau 2) / Fréquence	Préconisations	Indice (niveau 3)	Responsabilité	Signaler
Qualité de l'air	Pollution atmosphérique / Qualité de l'air dégradée	Qualif. 1 (niveau 1) / Comment 1 (des services) ?	Catégorie & affecté des personnes concernées ?	Quant. (niveau 2) / Fréquence	Préconisations	Indice (niveau 3)	Responsabilité	Signaler
Équipement	État de l'équipement dégradé / Équipement obsolète / Équipement non conforme	Qualif. 1 (niveau 1) / Comment 1 (des services) ?	Catégorie & affecté des personnes concernées ?	Quant. (niveau 2) / Fréquence	Préconisations	Indice (niveau 3)	Responsabilité	Signaler
Organisation	Organisation inefficace / Organisation non conforme	Qualif. 1 (niveau 1) / Comment 1 (des services) ?	Catégorie & affecté des personnes concernées ?	Quant. (niveau 2) / Fréquence	Préconisations	Indice (niveau 3)	Responsabilité	Signaler
Formation	Formation insuffisante / Formation non conforme	Qualif. 1 (niveau 1) / Comment 1 (des services) ?	Catégorie & affecté des personnes concernées ?	Quant. (niveau 2) / Fréquence	Préconisations	Indice (niveau 3)	Responsabilité	Signaler
Procedural	Processus inefficace / Processus non conforme	Qualif. 1 (niveau 1) / Comment 1 (des services) ?	Catégorie & affecté des personnes concernées ?	Quant. (niveau 2) / Fréquence	Préconisations	Indice (niveau 3)	Responsabilité	Signaler
Communication	Communication insuffisante / Communication non conforme	Qualif. 1 (niveau 1) / Comment 1 (des services) ?	Catégorie & affecté des personnes concernées ?	Quant. (niveau 2) / Fréquence	Préconisations	Indice (niveau 3)	Responsabilité	Signaler

RP- élus CSE - DS



2 - feed-back des salariés

La Direction n'est pas tenue de suivre les préconisations des salariés ; mais elle porte la responsabilité de ses actes.

1 - transmission aux salariés

Heure d'Informations Syndicales

Cercle éditorial

3 - Mobiliser : communications et préconisations

4 - La hiérarchie prend conscience de la situation-problème

« Le CSE a pour mission d'assurer une expression collective des salariés » (L2312-8)
Ce process est hors instances Commissions et CSE

2 - Instruire : recueil des faits et analyse

5 - Discuter avec la ligne managériale opérationnelle

Cercle d'instruction Situation-problème X



Discussion des alertes Situation-problème X

1 - Prioriser les situations problèmes

6 - Décisions managériales

Cercle de priorisation

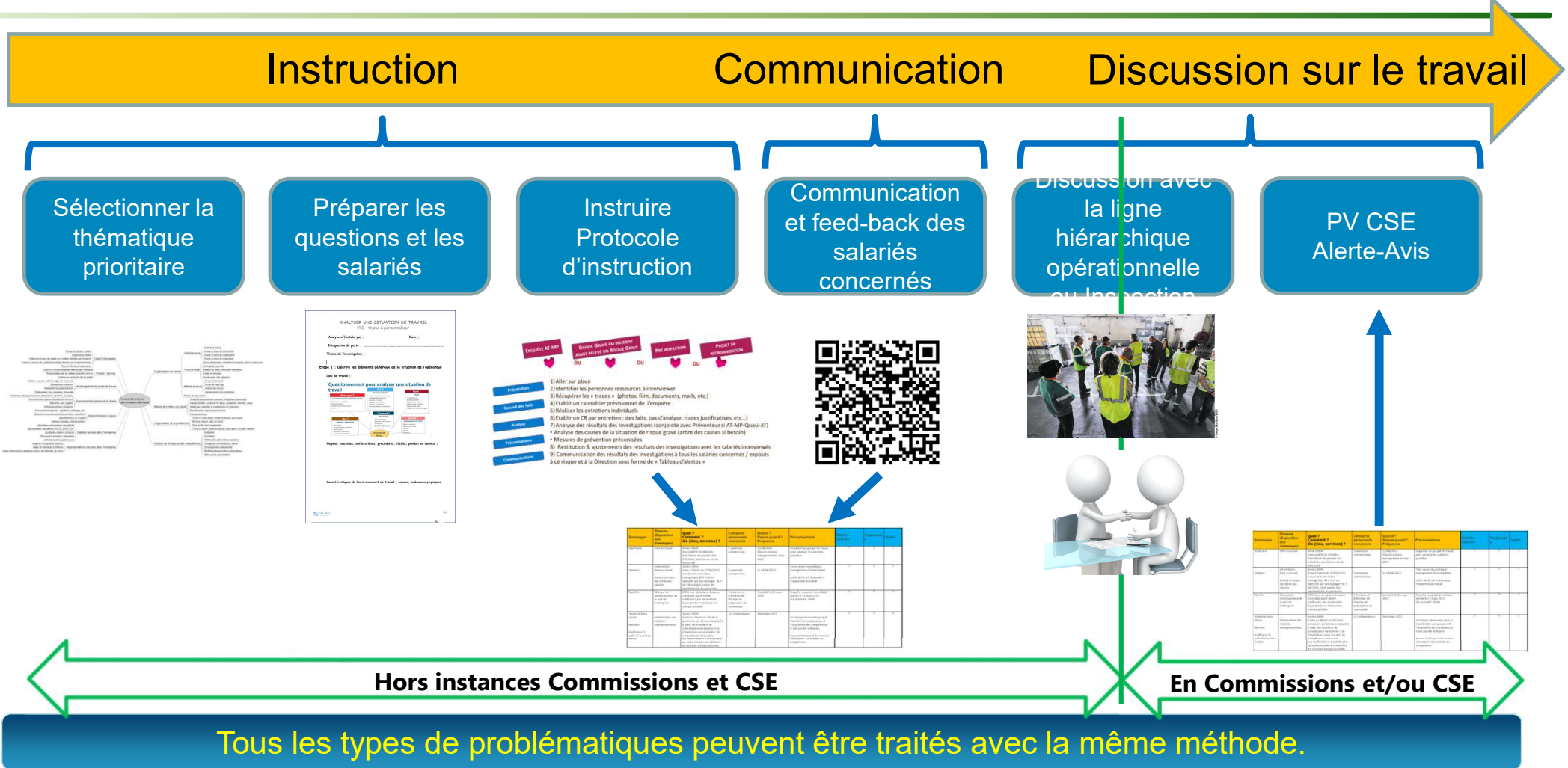
Obtenir des changements

La Direction opérationnelle a seule le pouvoir de prendre des décisions de changement.

HIS : Heures d'Informations Syndicales pour la Fonction Publique ou hors temps de travail dans le privé si pas prévues dans un accord syndical

Rappel (2°) : tout ce process est hors instances Commissions et CSE

Méthode et outils (1/14) : Synthèse de la démarche



ANALYSE UNE SITUATION DE TRAVAIL
V20 - Travaux à l'échelle

André-Philippe Gauthier Date :

Titre de l'inspection :

Objet :

Questionnement pour analyser une situation de travail :

Requis : matériel, outils, articles, procédures, fiches, produits en service :

Caractéristiques de l'environnement de travail : espace, ambiance, pression :

- Préparation**
 - Recueil des faits**
 - Analyses**
 - Préconisations**
 - Communication**
- 1) Aller sur place
 - 2) Identifier les personnes ressources à interviewer
 - 3) Recueillir les « traces » (photos, films, documents, mails, etc.)
 - 4) Établir un calendrier prévisionnel de l'enquête
 - 5) Réaliser les entretiens individuels
 - 6) Établir un CI par entretiens : des faits, pas d'analyse, traces justificatives, etc...
 - 7) Analyser des résultats des investigations (conjointe avec Préventeur si AT-MP-Quasi-AT)
 - Analyse des causes de la situation de risque grave (arbre des causes si besoin)
 - Mesures de prévention préconisées
 - 8) Restitution & ajustements des résultats des investigations avec les salariés interviewés
 - 9) Communication des résultats des investigations à tous les salariés concernés / exposés à ce risque et à la Direction sous forme de « Tableau d'alertes »



Observation	Question ? (Qui, Quoi, Où, Pourquoi ?)	Contexte, circonstances	Quel ? (Personne(s) impliquée(s))	Préconisations	Statut	Responsable	Échéance



Observation	Question ? (Qui, Quoi, Où, Pourquoi ?)	Contexte, circonstances	Quel ? (Personne(s) impliquée(s))	Préconisations	Statut	Responsable	Échéance

Méthode et outils (2/14) : un protocole d'investigation unique pour instruire

ENQUÊTE AT-
MP



INCIDENT
AYANT RELEVÉ UN RISQUE

OU



OU

PRÉ
INSPECTION



OU

PROJET DE
RÉORGANISATION



Préparation

Recueil des faits

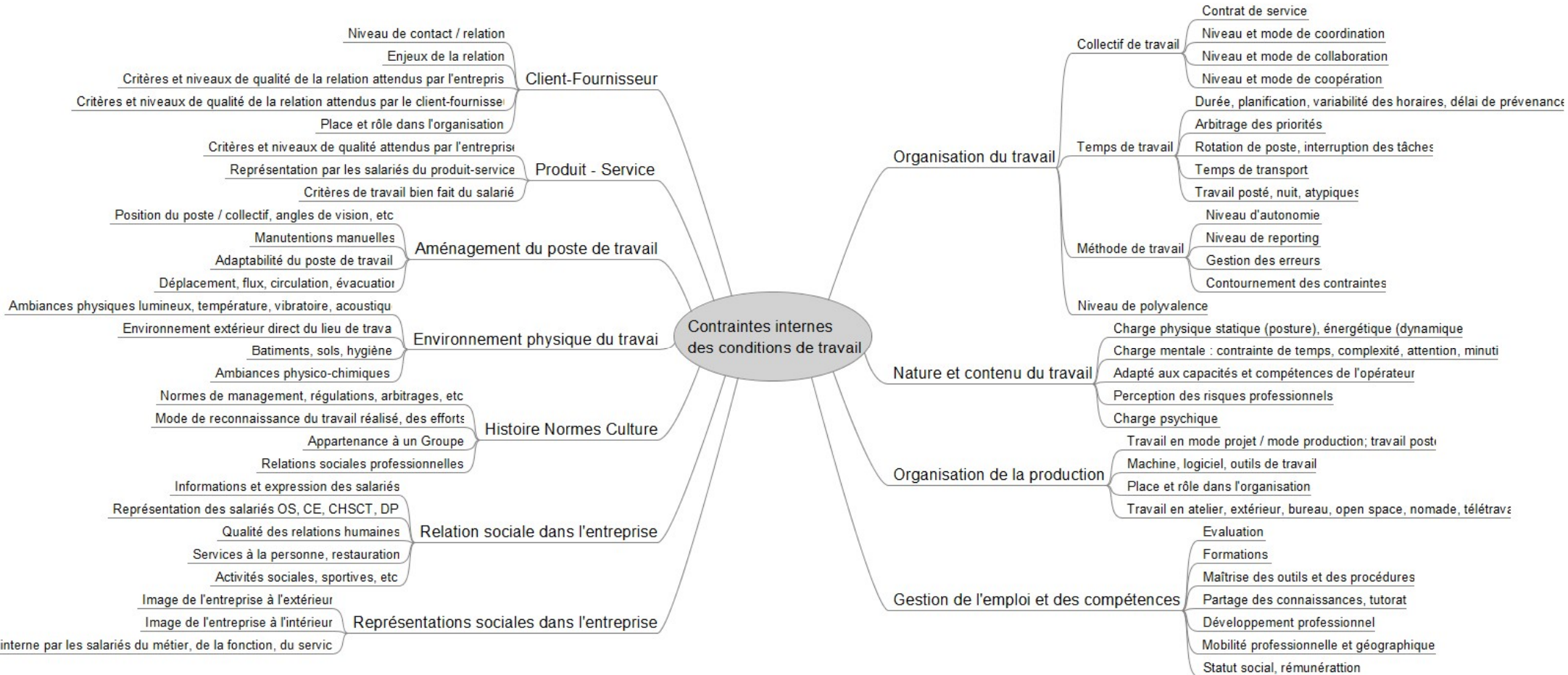
Analyse

Préconisations

Communications

- 1) Aller sur place
- 2) Identifier les personnes ressources à interviewer
- 3) Récupérer les « traces » (photos, film, documents, mails, relevés techniques, etc.)
- 4) Etablir un calendrier prévisionnel de l'enquête
- 5) Réaliser les entretiens individuels
- 6) Etablir un CR par entretien : des faits, pas d'analyse, traces justificatives, etc...
- 7) Analyse des résultats des investigations (conjointe avec Préventeur si AT-MP-Quasi-AT)
 - Analyse des causes de la situation de risque grave (arbre des causes si besoin)
 - Mesures de prévention préconisées
- 8) Restitution & ajustements des résultats des investigations avec les salariés interviewés
- 9) Communication des résultats des analyses et préconisations en CSSCT ; décision d'actions de l'employeur ; avis de la CSSCT / CSE
- 10) Communication des analyses et plans d'actions décidés aux salariés concernés

Méthode et outils (3/14) : Sélectionner la thématique prioritaire à la lumière des déterminants du travail / besoins des salariés / aux risques



Chaque déterminant du travail peut être perçu comme un curseur + ou – positif par chaque salarié.

Méthode et outils (4/14) : Sélectionner la thématique prioritaire

Exemple (1/2)

Exemple

Contexte de réorganisation sur l'activité XXXX : 1100 pers au 01/01/2024

- Projet de passage de l'activité d'installation à la sous-traitance au 30/06/2024 (50 postes supprimés sur 100 pers.) Projet de reclassement pour les 50 autres vers des métiers de maintenance (20 pers), supervision (5 pers), management (5 pers.).
- 125 pers seront partis à la retraite au 31/12/2024
 - Service YYYY : 15 pers qui restent pour un besoin de 30 ETP
 - Service ZZZZ : 20 pers qui restent pour un besoin de 25 ETP
- Des salariés anticipent la réorganisation : démissions (10 pers. au 31/01/2024)
- En parallèle, une autre entité TTTT exprime ses besoins vers de nouveaux métiers au sein de XXXX => mobilités professionnelles volontaires à prévoir.
- Tous les recrutements sont gelés

Constats à ce jour (31/01/2024) :

- Qualité de la production dégradée du fait des pertes de compétences
- Absence de recueil des besoins en compétences avant le départ des personnes
- Absence de plan d'accompagnement durant la phase de transition
- Insécurité socio-économiques pour les personnels (survivants)

Problématiques

- Impacts des évolutions professionnelles contraintes sur :
 - > La charge de travail et la qualité du travail durant la phase de transition
 - > Les conditions de travail (mobilités géographiques)
- Impacts des pertes de compétences sur l'organisation du travail dans tous les services du fait des mobilités professionnelles (indirectement liées au projet de réorganisation) :
 - > Par départ à la retraite
 - > Par aspiration de TTTT des ressources
 - > Par mobilités individuelles (démissions)

500 salariés impliqués par des changements

Partir d'un contexte global pour identifier les problèmes majeurs et se fixer des priorités d'instruction.

Méthode et outils (5/14) : Préparer les questions à poser aux salariés

Exemple (2/2)

Préparer les questions à poser aux bons interlocuteurs

➤ **A chacun des Directeurs des activités, aux managers intermédiaires, au Responsable RH**

> « Sur le site X, quelles sont les perspectives d'emplois en ouvertures et fermetures de poste ? »

➤ **A certains salariés intéressés ?**

> « Qu'as-tu trouvé d'attractif ? »

> « Quels impacts aura ton départ sur l'équipe ? »

➤ **A certains salariés NON intéressés ?**

> « Qu'as-tu trouvé de non intéressant ? »

> « Quels impacts auront les départs sur l'équipe ? »

> « Quelles activités risque-t-on d'abandonner ? »

> « Durant la phase de transition : qui assurera les activités d'astreinte : revoir les contraintes de service ? »

> « Quelles sont les activités non répertoriées au sein de l'équipe qui pourraient être oubliées par le projet ? »

> « Quelles évolutions (volume, complexité) de l'activité avez-vous constaté, depuis quand ? »

> Etc.

Sur la thématique prioritaire visée, préparer les questions, analyser les documents, cibler les interlocuteurs opérationnels qui pourraient répondre à ces questions => **TOUTES ORIENTÉES SUR LE TRAVAIL REEL** (pas sur l'avenir professionnel de l'interviewé).

Il ne s'agit pas de rencontrer beaucoup de salariés, mais de rechercher ceux qui peuvent vous éclairer le plus rapidement possible sur les faits.

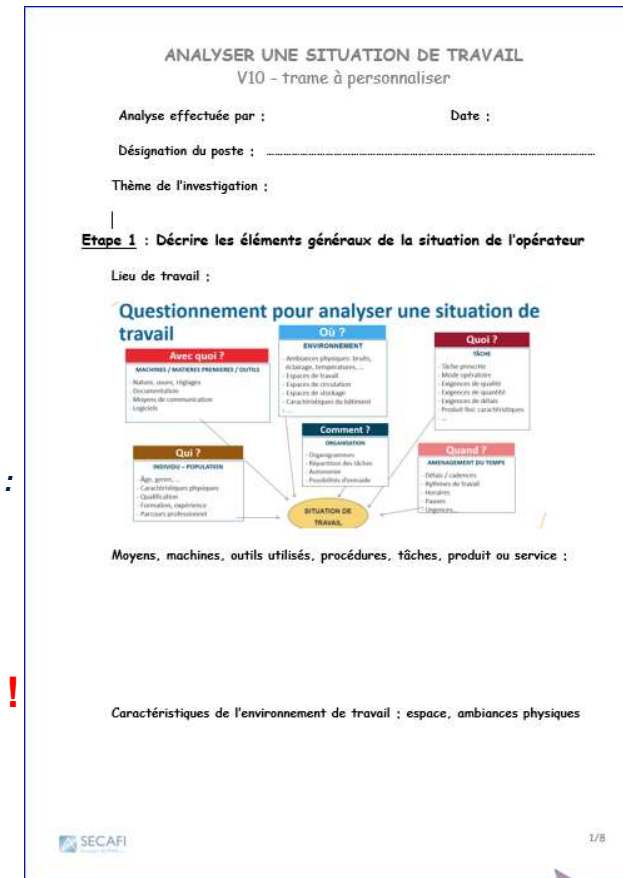
Méthode et outils (6/14) : Conduire les entretiens (1/2)

Conduire l'entretien :

- > **Se présenter** : « *Je m'appelle* »
- > **Annoncer le but de l'entretien** : « *La CSSCT réalise une enquête sur les conséquences du projet de réorganisation....* »
- > **Les questions sont orientées sur le travail**, sur la fonction (pas sur le cas individuel du salarié) ; sur les aspects positifs autant que négatifs du poste.
- > **Rassurer** :
 - « *Vous n'apparaîtrez pas dans les résultats de notre analyse : nous cherchons à **comprendre le travail** : comment vous travaillez, les moyens pour bien faire, les problèmes rencontrés, les solutions possibles pour améliorer, ...* »
 - « *On ne juge pas les salariés; on ne recherche pas des coupables,* »

➤ **On recueille les ressentis et les opinions aussi, mais surtout DES FAITS !**

Ce qui peut conduire à revenir voir le salarié plusieurs fois pour approfondir, mieux comprendre et, à la fin, discuter les préconisations.



Méthode et outils (7/14) : Conduire les entretiens (2/2)

➤ Dépasser les opinions et les ressentis :

- > « Pourquoi êtes-vous amené à penser cela ? »
- > « Pouvez-vous me donner un exemple ? »
- > « Dans quel contexte cela se produit-il ? »
- > « Que faudrait-il faire pour éviter cette situation ? »

Ne pas hésiter à enchaîner les « Pourquoi ? »
C'est une méthode simple pour dépasser les opinions et arriver aux faits



Méthode et outils (8/14) : Questionnement pour une analyse factuelle (1/2)

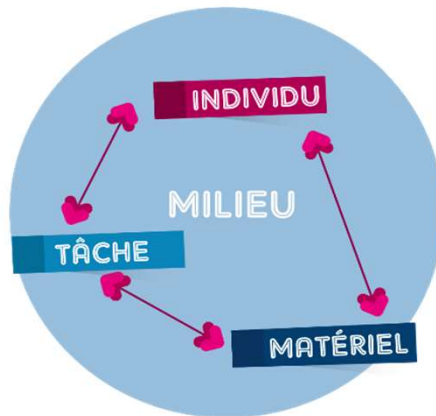
➤ Analyser les situations-problèmes relevées = c'est un système :

MILIEU

- Collectif de travail
- Environnement du poste
- Ambiance (bruit, chaleur...)
- Horaires de travail
- Cadences
- Type de rémunération
- Communication dans l'entreprise
- ...

TÂCHE

- Travail prescrit
- Travail réel
- Comment ?
- Avec qui ?
- ...



INDIVIDU

- Qui il est ?
- Quel âge ?
- Sa formation
- Son ancienneté
- Caractéristiques physiques
- Caractéristiques psychologiques
- ...

MATÉRIEL

- Type
- Importance
- Produits utilisés
- Energie
- Fonctionnement
- Degré de vétusté
- ...

**Analyse réalisée entre enquêteurs,
pas avec les opérateurs**

ANALYSER UNE SITUATION DE TRAVAIL
V10 - trame à personnaliser

Étape 5 : ANALYSE : Problèmes relevés (à faire entre enquêteurs, pas avec les salariés)

MILIEU

- Collectif de travail
- Environnement du poste
- Ambiance (bruit, chaleur...)
- Horaires de travail
- Cadences
- Type de rémunération
- Communication dans l'entreprise
- ...

INDIVIDU

- Qui il est ?
- Quel âge ?
- Sa formation
- Son ancienneté
- Caractéristiques physiques
- Caractéristiques psychologiques
- ...

TÂCHE

- Travail prescrit
- Travail réel
- Comment ?
- Avec qui ?
- ...

MATÉRIEL

- Type
- Importance
- Produits utilisés
- Energie
- Fonctionnement
- Degré de vétusté
- ...

Classez les principaux problèmes relevés en les hiérarchisant :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.

SECAFI 6/8

Méthode et outils (9/14) : Questionnement pour une analyse factuelle (2/2)

➤ RPS : Facteur(s) de tensions et de ressources (ce qui soutien) :

Les facteurs de risques psychosociaux

Issu du Collège d'expertise Gollac avril 2011
<https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>

- Contraintes de rythme, Objectifs irréalistes, flous, Complexité
- Polyvalence contrainte, Responsabilités inadaptées,
- Instructions contradictoires et interruptions d'activité
- Sous-qualification, nouvelles technologies,
- Facteurs d'ambiance matérielle
- Nombre d'heures, Travail de nuit, Travail posté,
- Horaires antisociaux, Télétravail contraint
- Extension de la disponibilité
- Présentéisme

- Insécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière
- Soutenabilité (fatigue)
- Pénibilité (usure)
- Changements : surcharge, trajectoires individuelles et collectives, défaut de signification du changement, restructurations

- Conflits éthiques
- Qualité empêchée
- Travail inutile



- Relation au public conflictuelle
- Contact avec la souffrance d'autrui
- Devoir cacher ses émotions
- Peur au travail
- Imprévisibilité du travail, impossibilité d'anticiper
- Absence de développement professionnel et culturel, non-utilisation des compétences
- Pas d'autonomie de décision et d'action : quoi, quand, comment, avec qui, où

- Comportement du manager & relations avec ses subordonnés : évaluation du travail inappropriée (non-reconnaissance des efforts), manque de soutien social & technique, pas d'animation, rémunération & évolution de carrière jugées négativement, injustice organisationnelle, inattention au bien-être, inadéquation de la tâche à la personne
- Relations avec les collègues : relations humaines dégradées, isolement, défaut d'intégration, tensions, concurrence excessive, absence de discussions sur le travail
- Défaut de reconnaissance du travail par les clients et le public : dévalorisation sociale du métier
- Stratégie et idéologie défensives collectives : conflits, discriminations, harcèlement moral ou sexuel

ANALYSER UNE SITUATION DE TRAVAIL V10 - trame à personnaliser RPS : Préciser le(s) facteur(s) de risque et de ressource (ce qui soutien) :

Les facteurs de risques psychosociaux



- Intensité du travail et temps de travail -----
- Marges de manœuvre - autonomie -----
- Exigences émotionnelles -----
- Rapports sociaux au travail -----
- Conflits de valeurs -----
- Insécurité de la situation de travail -----

Méthode et outils (10/14) : Questionnement pour les préconisations

➤ Points d'approfondissement permettant d'apporter des éléments complémentaires aux problèmes identifiés :

- > En termes d'observations :
- > En termes de recherche d'informations complémentaires :
- > En termes de personnes à consulter :

➤ Etape 6 : Préconisations générales (le moins précises possibles) et proposées par les opérateurs eux-mêmes

- > 1.
- > 2.
- > 3.
- > 4.
- > 5.
- > 6.
- > 7.
- > 8.

Attention aux préconisations !!!
Notre conseil : les moins précises possibles et proposées par les opérateurs eux-mêmes

➤ Document à conserver au CSE / CSSCT et éventuellement à transmettre au :

- > Opérateurs ayant participé à cette observation
- > Médecin du travail
- > Responsable Préventeur de l'établissement

ANALYSER UNE SITUATION DE TRAVAIL
V10 - trame à personnaliser

Points d'approfondissement permettant d'apporter des éléments complémentaires aux problèmes identifiés :

- En termes d'observations :

- En termes de recherche d'informations complémentaires :

- En termes de personnes à consulter :

Etape 6 : Préconisations générales

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

Document à conserver au CSE / CSSCT et éventuellement à transmettre au :

- Opérateurs ayant participé à cette observation
- Médecin du travail
- Responsable Préventeur de l'établissement

SECAFI 8/8

Méthode et outils (11/14) : Restitution de l'instruction aux salariés et des réponses de la Direction



Intitulé	Responsable	Statut	Statut	Statut	Statut	Statut	Statut
...

➤ Tracts, tableaux d'affichage :

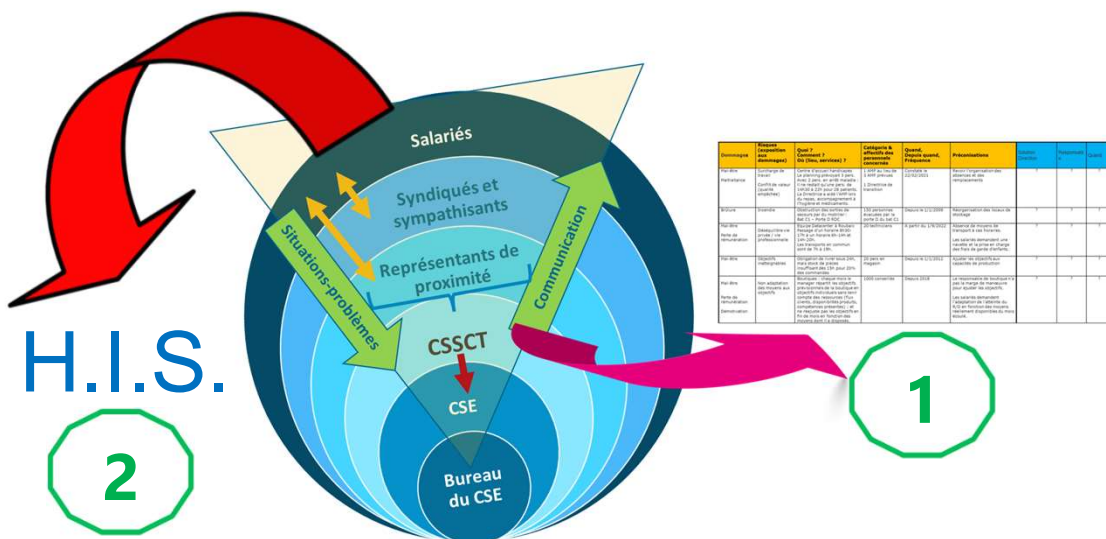
- > « Vos élus **XXXXX** mettent en place un tableau des dysfonctionnements organisationnels constatés au sein de **ZZZZ (*)**.
- > Nous partageons ce tableau avec vous afin que vous puissiez y suivre les réponses apportées par la direction.
- > **Scannez le QR-Code et faites-nous part de vos remarques lors des points d'Informations Syndicales »**
- > (*) Confidentialité : informations destinées aux seuls salariés de l'entreprise

Le PV du CSE est un document à valeur juridique vis-à-vis de la Direction.

Ne chercher pas à l'utiliser pour communiquer votre point de vue aux salariés.

Adopter des outils de communication **VERS** les salariés en temps réel et/ou en vous appuyant sur les collectifs d'adhérents et de sympathisants.....

Méthode et outils (12/14) : Utiliser les Heures d'Informations Syndicales pour obtenir le feed-back des salariés



Champs	Informations (contenu)	Qualité ? (contenu) ?	Contenus & modalités (contenu) ?	Qualité ? (contenu) ?	Préconisations	Impact	Impact	Impact
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

- Les salariés devront avoir reçu le tableau des dysfonctionnements **avant** que les élus ne rencontrent la ligne opérationnelle.
- Le feed-back sert à recueillir leurs points de vue sur cette « expression collective des salariés » qui les concerne.
- Ce feed-back permet d'évaluer leur niveau d'adhésion à ces constats et d'ajuster les faits et les préconisations éventuellement.

Le feed-back des salariés permet de « mesurer » le poids de l'opinion publique qui pèse sur la hiérarchie opérationnelle.

HIS : Heures d'Informations Syndicales pour la Fonction Publique ou hors temps de travail dans le privé si pas prévues dans un accord syndical

Méthode et outils (13/14) : discuter avec la hiérarchie opérationnelle (1/2)

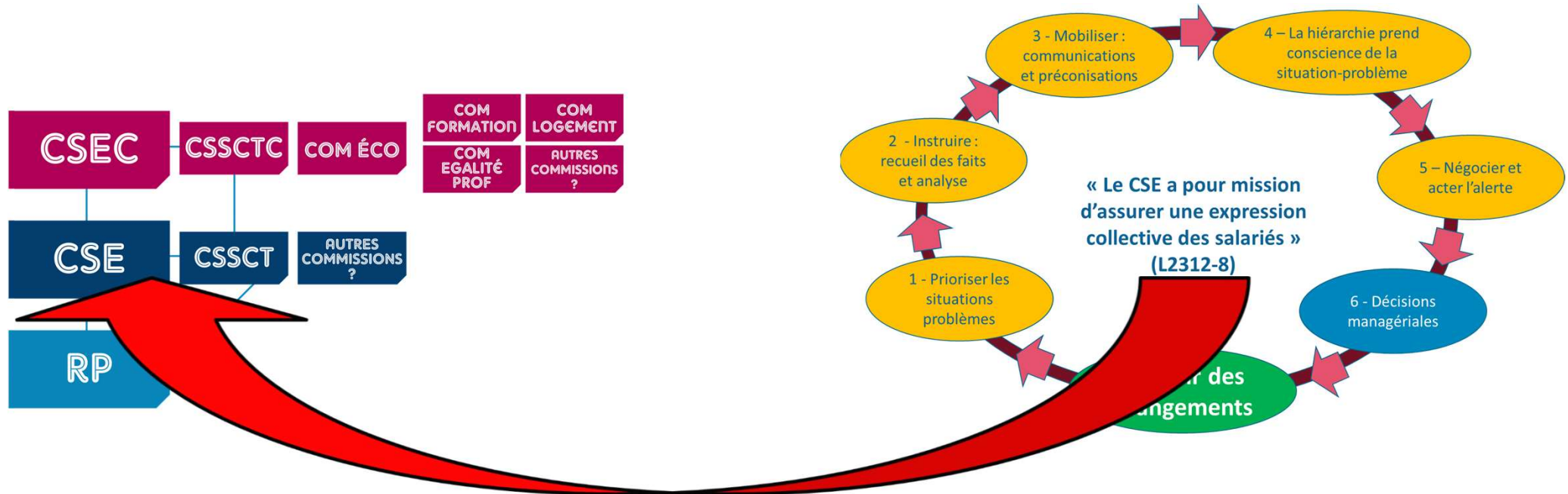
- L'étape de **discussion en escaladant la ligne managériale opérationnelle** vise à obtenir des réponses par les managers dans les « colonnes bleues » du tableau d'alertes, **pas de négocier une solution !**.
- Le « négociateur » demande à rencontrer la ligne managériale. C'est plutôt un médiateur : il rapporte à l'encadrement ce que **vivent** les salariés : **Il parle au nom des salariés, ...**
Il ne parle pas des salariés, mais du travail.
- Il s'appuie sur les résultats des travaux d'instruction pour obtenir des réponses aux situations-problèmes vécues par les salariés.
 1. « Que comptez-vous répondre aux salariés par rapport à ces situations ? »
 2. « Merci de porter vos réponses dans les colonnes bleues ; si les salariés sont satisfaits des réponses. On s'arrête là. »
 3. « A défaut, ces alertes figureront dans le PV du CSE et les représentants du personnel demanderont des réponses plus adaptées. »



Ce sont des réunions entre 4 yeux

Ce qui suppose que le Négociateur mandaté **écoute** les prétentions de son interlocuteur, **expose** les propositions des salariés, **mais ne propose rien lui-même**. Autrement dit, les lignes bougent suivant les **propositions et décisions des salariés, pas celles du négociateur mandaté**.

Méthode et outils (14/14) : négocier avec la hiérarchie opérationnelle (2/2)



Si la discussion avec la ligne hiérarchique opérationnelle n'a pas aboutie (étape 5) alors l'alerte est mise à l'ordre du jour de la ou des Commissions pour obtenir les réponses attendues par les salariés. Les réunions d'instances (Commissions ou CSE) devraient être des lieux d'enregistrement des avis, alertes, préconisations et des réponses motivées de la Direction si les réponses n'ont pas été apportées auparavant. La Direction sera tenue d'y apporter en CSE une réponse motivée (L2312-15).

Propositions d'accompagnement JV Conseil

- Mettre au point un **plan de formation syndicale** en ajustant son contenu en fonction des contextes de chaque collectif.
- **Clarifier le rôle des représentants du personnel**, au-delà des prérogatives des mandats, **sous l'angle de leur l'appétence** pour :
 - > la proximité terrain,
 - > l'animation du collectif syndical,
 - > l'expertise,
 - > la négociation.
- **Centrer les activités syndicales sur les activités de terrain** : **priorisation -> instruction -> communication -> négociation.**
- **Savoir identifier les facteurs de risques psychosociaux** (dysfonctionnements organisationnels). Savoir gérer les signaux de souffrances psychosociales et la conduite à tenir pour porter secours aux situations individuelles.
- **Constituer les stages de formation sur un même périmètre social** :
 - > En rassemblant des élus, RP et DS (le mandat n'est pas déterminant) qui ne se connaissent pas, en mixant des anciens et des nouveaux.
 - > Et qui auront à **instruire** (élus, RP et DS), et **négocier** (DS) ensemble des thématiques communes.
- **Prévoir un accompagnement** En me contactant 😊

Conseil en management
Expertises Santé au travail

JVConseil@hotmail.com

06 60 76 78 40

Siret : 842 183 881 Paris