

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Webinaire
14 mai 2020

**QVT et organisation
du travail :
plus rien ne sera
comme avant ?**



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE

CSA CONSUMER
SCIENCE &
ANALYTICS

Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?

Chorum
GROUPE **vyv**

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Ce document présente :

les enseignements clés de la 3^e édition du baromètre
national Chorum qualité de vie au travail dans l'ESS

la synthèse des échanges entre les intervenant.e.s et
les participant.e.s lors du webinaire du 14 mai 2020



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE

CSA CONSUMER
SCIENCE &
ANALYTICS

Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?

Chorum
GROUPE **vyv**

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Avec

Nicolas Chabroux consultant formateur, TransfaiRH

Julie Gaillot directrice de pôle, Institut de sondage CSA

Magali Ollier chargée de mission prévention et santé au travail, Chorum

Dominique Villa directeur général, Aid'Aisne

Et les interventions de

Thomas Blanchette président de Chorum

Christophe Itier haut-commissaire à l'ESS

Jérôme Saddier président de ESS France

Animation **Philippe Chibani-Jacquot** journaliste et rédacteur en chef du Fil CIDES

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

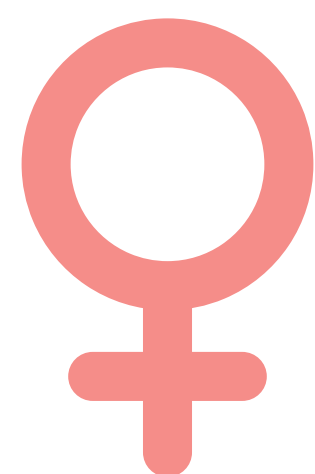
Méthode & échantillon

5467

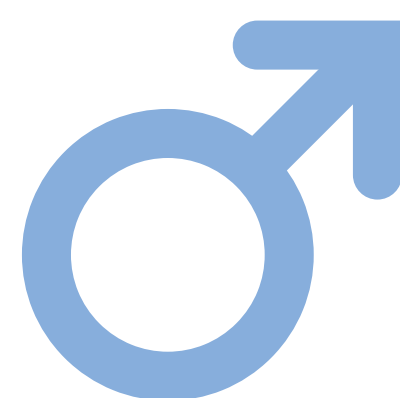
répondants dont :



Âge moyen : **45,9 ans**



77%
de femmes



23%
d'hommes



91%
de CDI

Statut des salarié.e.s :

Cadres **29%**

Non Cadres **59%**

Enquête en ligne réalisée du :



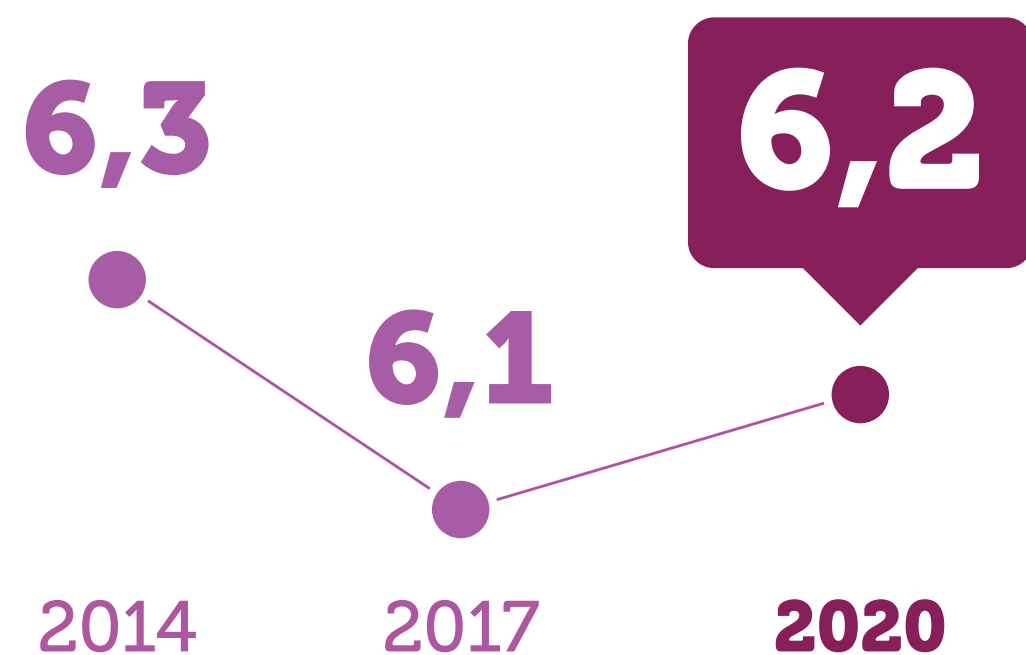
au



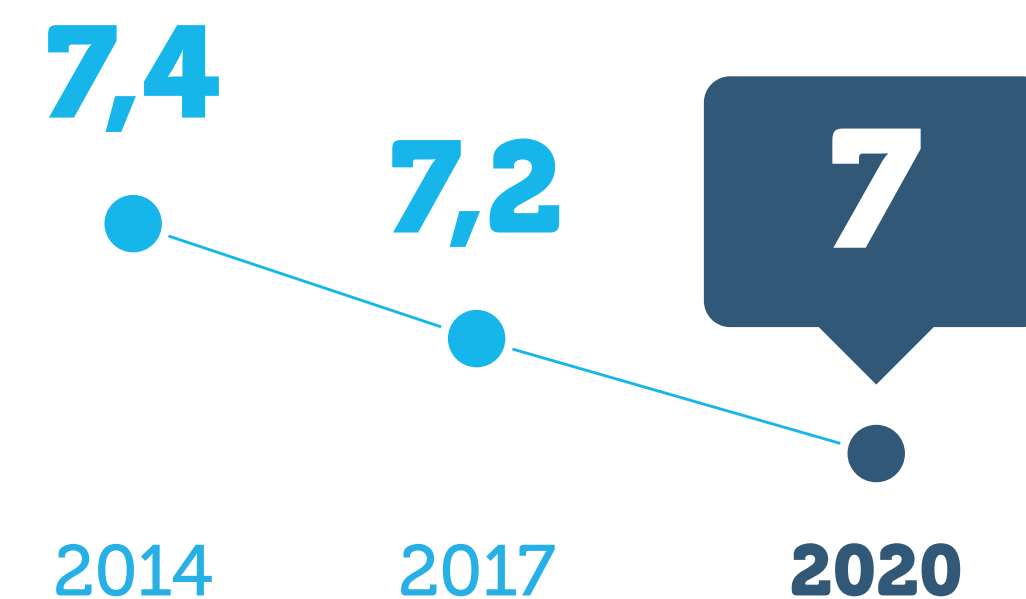
3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

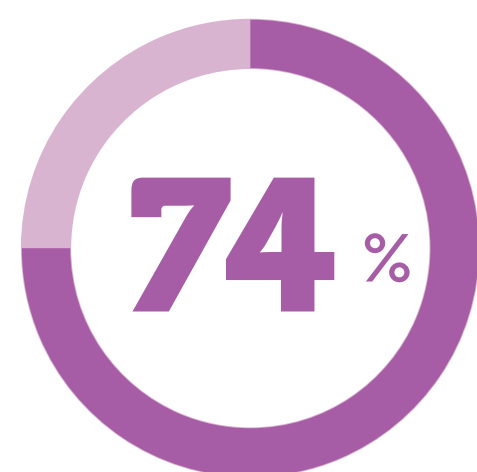
La QVT dans l'ESS à travers quelques indicateurs globaux



Note moyenne attribuée à la QVT

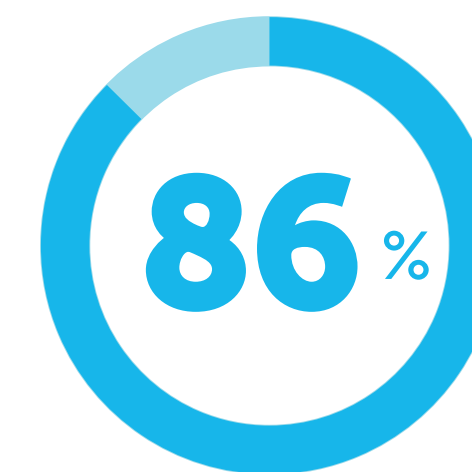


Note moyenne attribuée à la QVT



des salarié.e.s sont
satisfait.e.s de leur
travail actuel

2017 : 71 % / 2014 : 77%



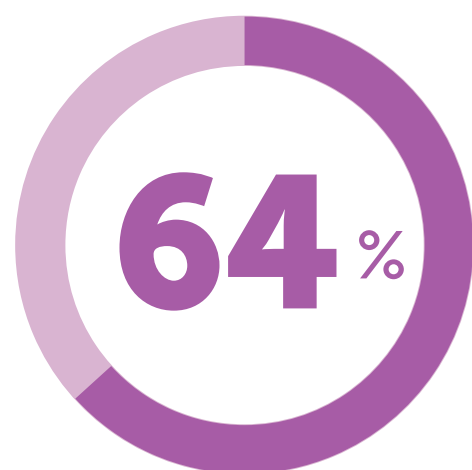
des dirigeant.e.s sont
satisfait.e.s de leur
travail actuel

2017 : 89 % / 2014 : 91%

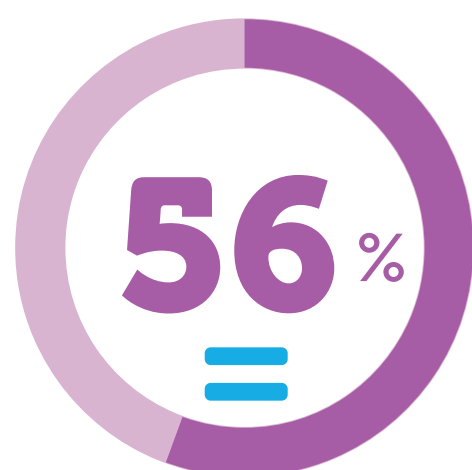
3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

La QVT dans l'ESS à travers quelques indicateurs globaux

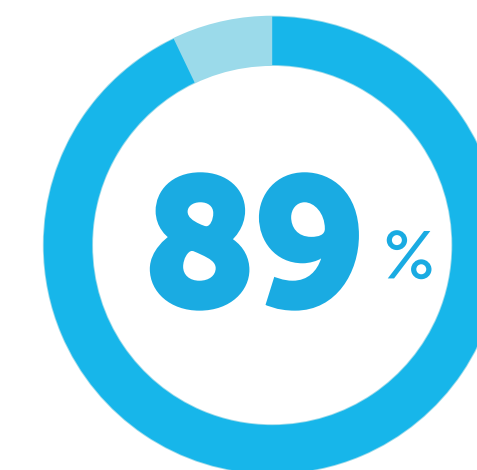


recommandent leur structure comme un endroit où il fait bon travailler

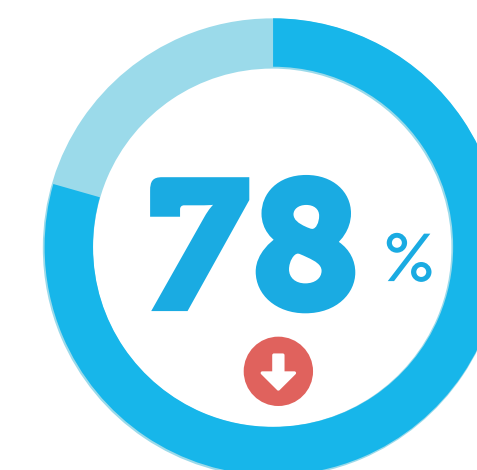


ont confiance dans leur avenir au sein de leur structure

2017 : 56 % / 2014 : 58 %



recommandent leur structure comme un endroit où il fait bon travailler



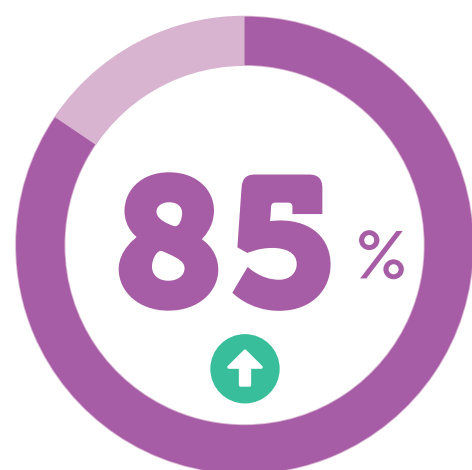
ont confiance dans leur avenir au sein de leur structure

2017 : 84 % / 2014 : 82 %

3^e

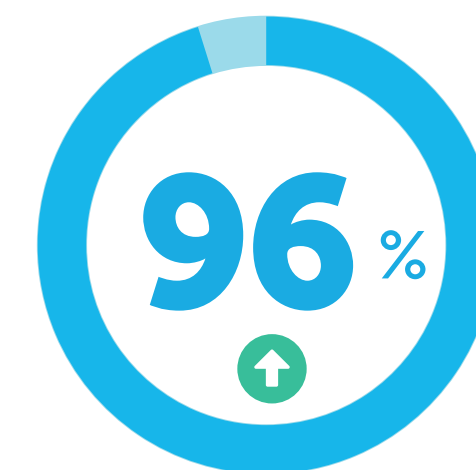
BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Le sentiment d'être utiles et reconnu.e.s



se sentent utiles au public ou aux bénéficiaires

2017 : 83 % / 2014 : 81 %



se sentent utiles au public ou aux bénéficiaires

2017 : 93 % / 2014 : 92 %



85% se sentent respecté.e.s et reconnu.e.s par les bénéficiaires, le public, les adhérents, les clients

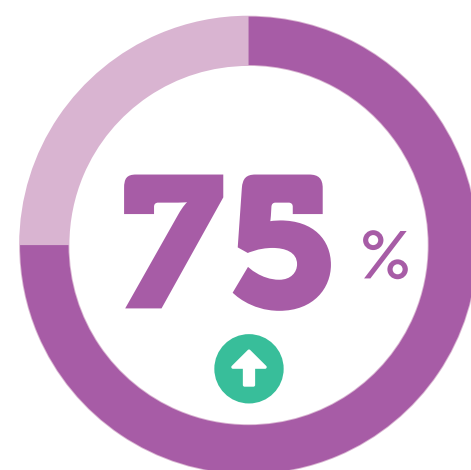
2017 : 88 % / 2014 : 83 %



3^e

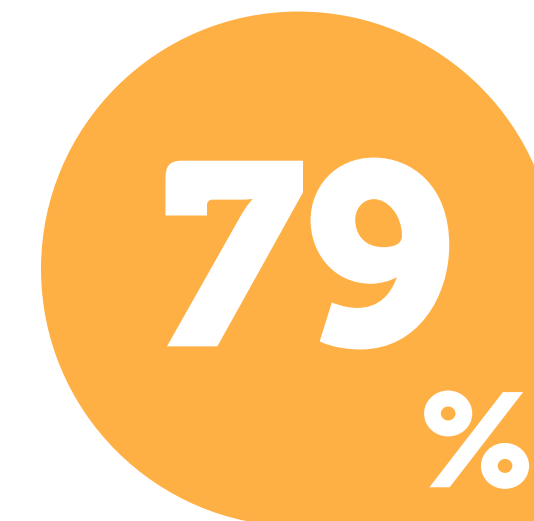
BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Autonomie dans une bonne ambiance



prennent des
décisions, des
initiatives

2017 : 70 % / 2014 : 73 %



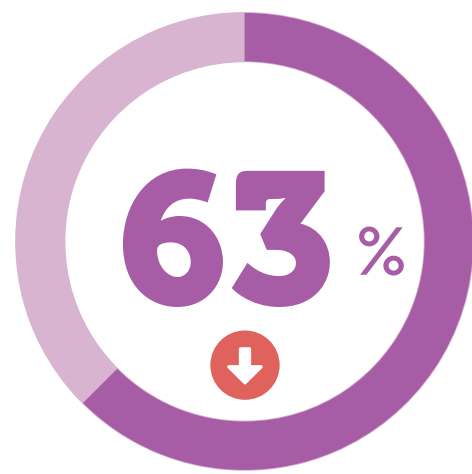
jugent l'ambiance
de travail bonne

2017 : 78 % / 2014 : 80 %



3^eBAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

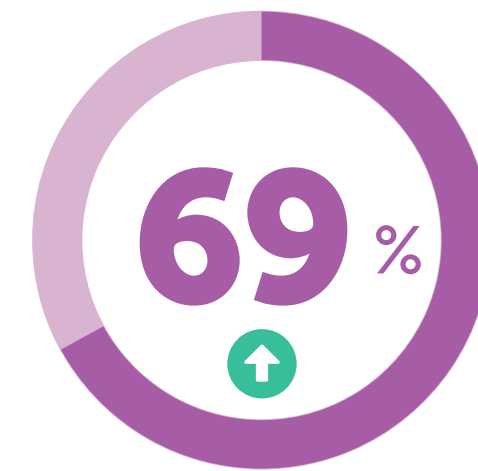
Rôle des *managers* : soutien, dialogue & développement des compétences



des salarié.e.s
**reçoivent un soutien
satisfaisant de leur
manager** dans les
situations difficiles

2017 : **64 %** / 2014 : **56 %**

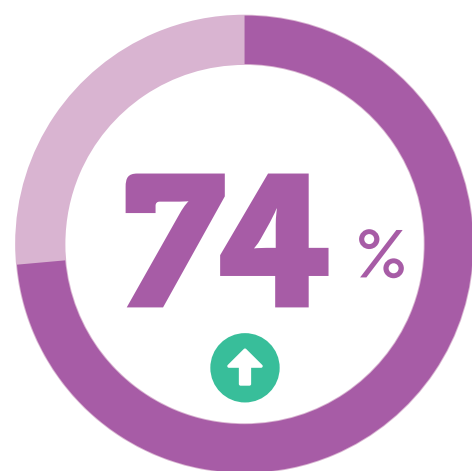
Pour



des salarié.e.s, ils favorisent le
**développement des
compétences**

2017 : **59 %** / 2014 : **63 %**

Pour



des salarié.e.s, les
**managers favorisent
le dialogue, le partage
des informations au
sein de l'équipe**

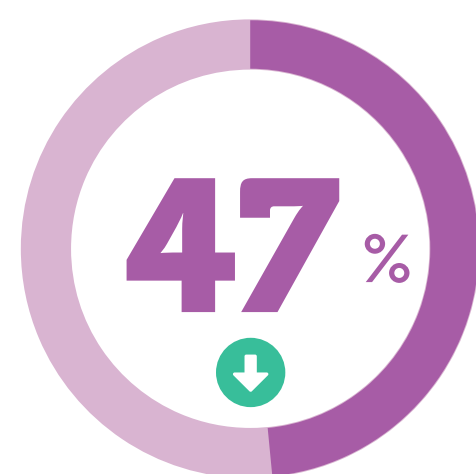
2017 : **72 %** / 2014 : **75 %**



3^e

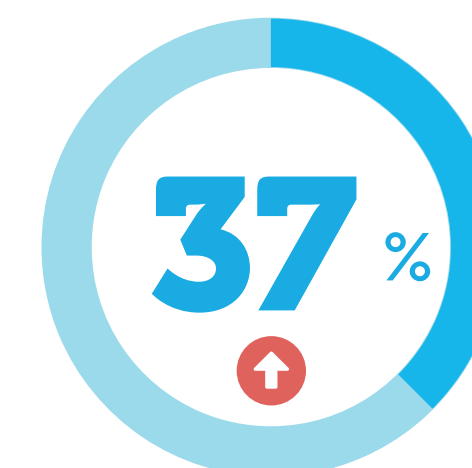
BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Persistance d'un sentiment de dégradation de la QVT



estiment que **leur QVT s'est dégradée** au cours des dernières années

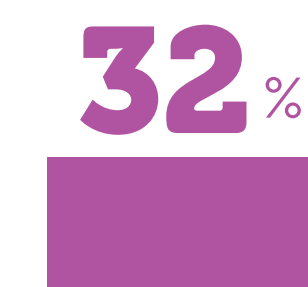
2017 : **49 %** / 2014 : **46 %**



estiment que **leur QVT s'est dégradée** au cours des dernières années

2017 : **34 %** / 2014 : **32 %**

Les raisons



ambiance de travail

2017 : **31 %**

52%

changements d'organisation

2017 : **51 %**

32%

moyens humains et financiers

2017 : **27 %**

Les raisons

24%

changements d'organisation

2017 : **28 %**

56%

relations avec les pouvoirs publics, les financeurs

2017 : **48 %**

53%

moyens humains et financiers

2017 : **42 %**



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE



Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?



3^e

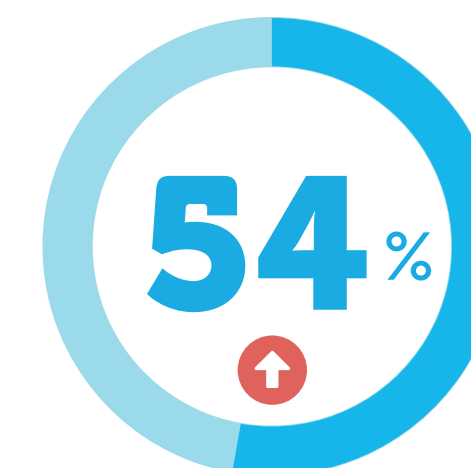
BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Charge de travail et hyperconnexion stables mais toujours présentes



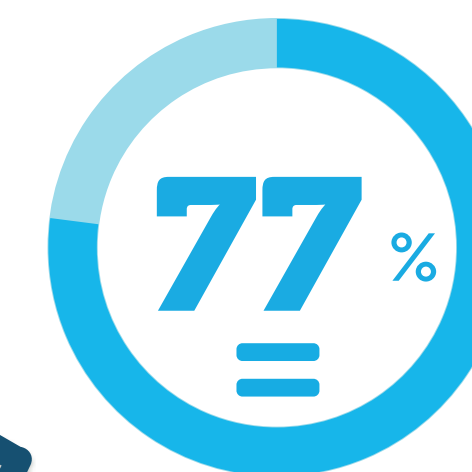
des salarié.e.s estiment effectuer **une quantité de travail excessive**

2017 : 50 % / 2014 : 50 %



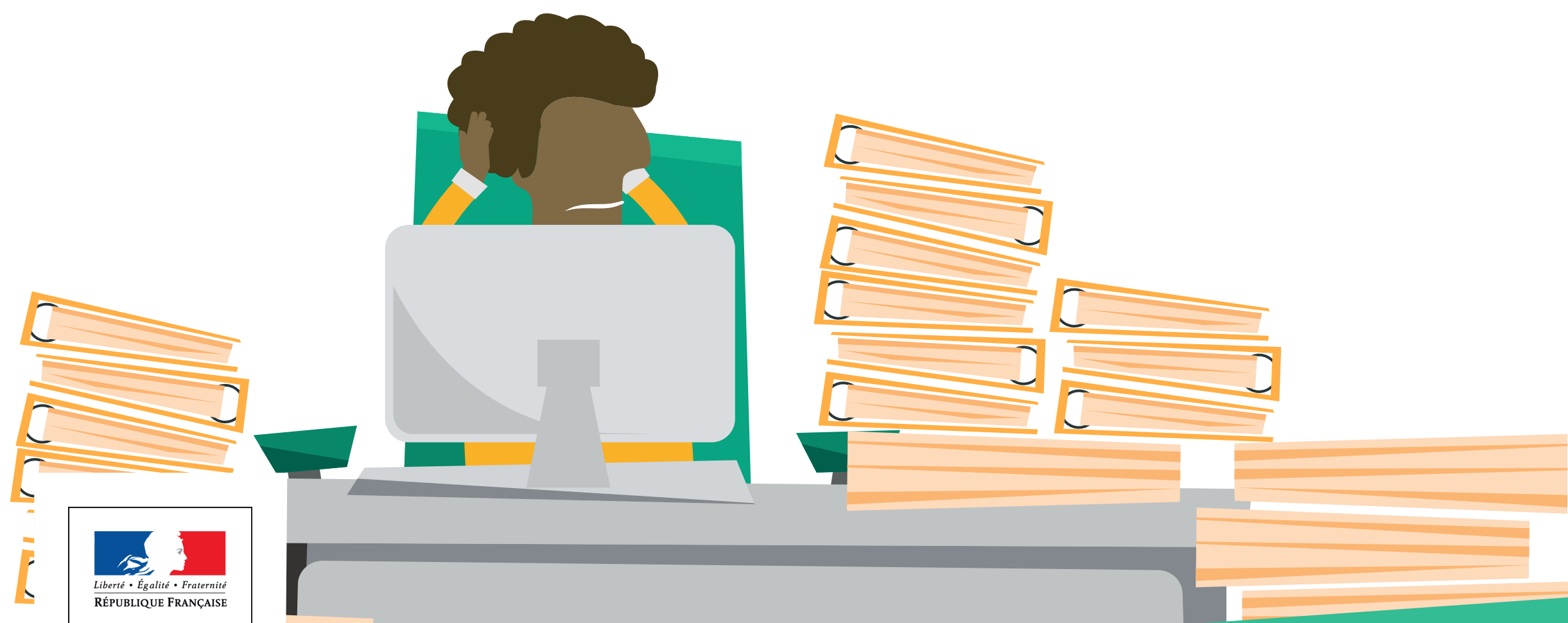
des dirigeant.e.s estiment effectuer **une quantité de travail excessive**

2017 : 53 % / 2014 : 59 %



sont souvent **connecté.e.s en dehors de leur temps de travail**

2017 : 77 %



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE

CSA CONSUMER
SCIENCE &
ANALYTICS

Webinaire - 14 mai 2020

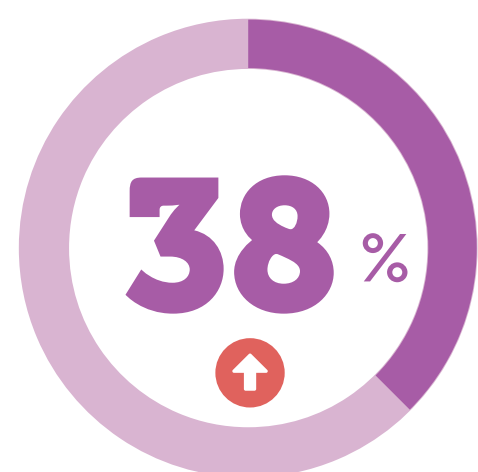
QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?

Chorum
GROUPE vyv

3^e

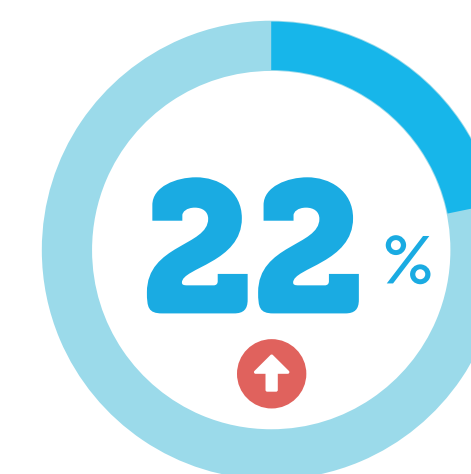
BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Progression des indications contradictoires



reçoivent des
indications
contradictaires

2017 : 32 % / 2014 : 33 %



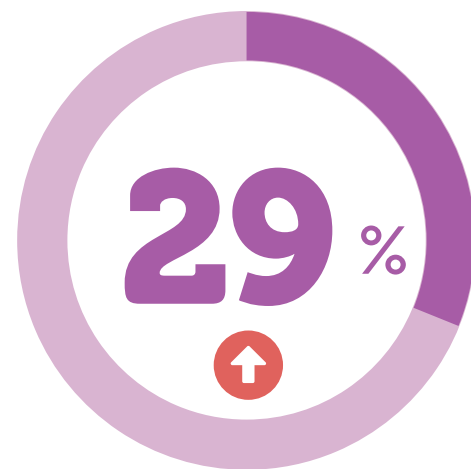
reçoivent des
indications
contradictaires

2017 : 15 % / 2014 : 16 %

3^e

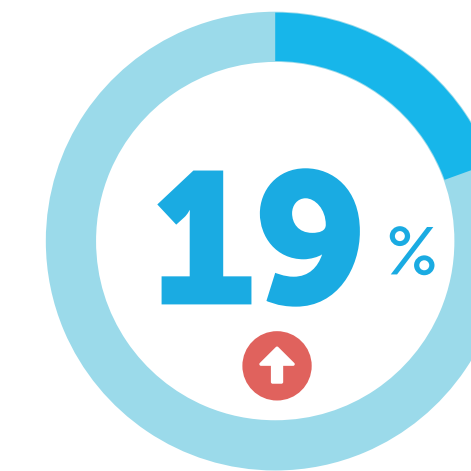
BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Peur d'être agressé.e.s et sentiment d'être maltraitant.e.s en hausse



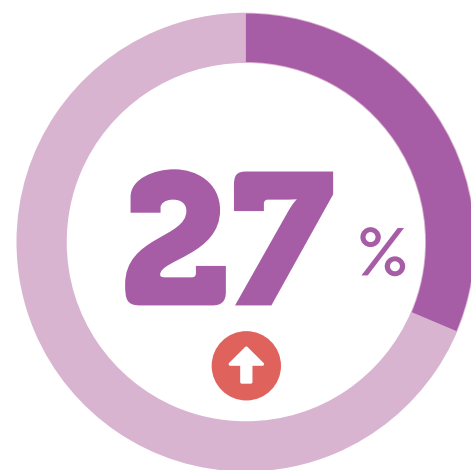
ont le sentiment d'être maltraitant.e.s avec les bénéficiaires, le public en raison de leurs conditions de travail

2017 : 22 % / 2014 : 21 %



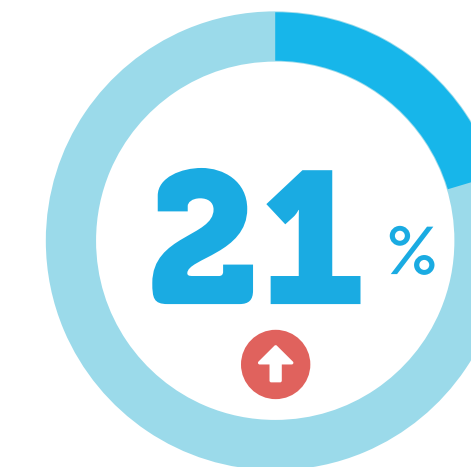
ont le sentiment d'être maltraitant.e.s avec les bénéficiaires, le public en raison de leurs conditions de travail

2017 : 17 % / 2014 : 16 %



ont peur d'être agressé.e.s physiquement dans l'exercice de leur métier

2017 : 26 % / 2014 : 21 %



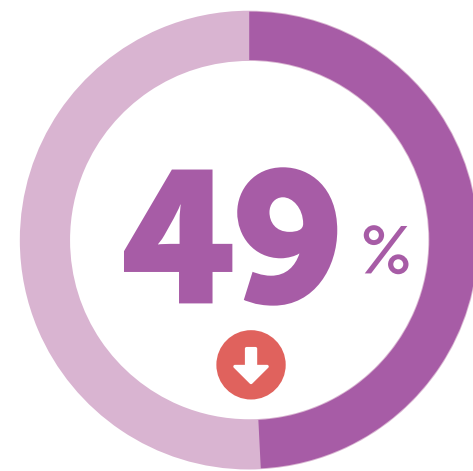
ont peur d'être agressé.e.s physiquement dans l'exercice de leur métier

2017 : 14 % / 2014 : 17 %

3^e

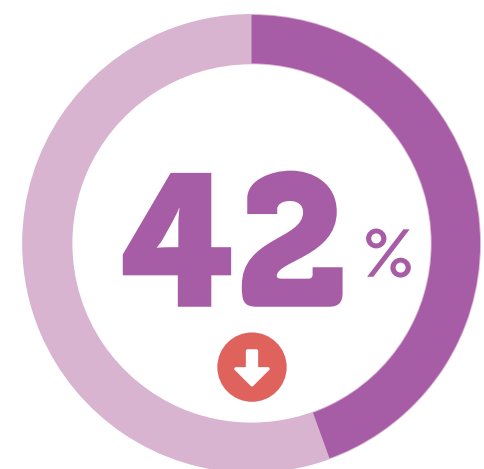
BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Changements d'organisation : malaise chez les salarié.e.s ...



estiment avoir reçu **des informations claires et suffisantes** sur les raisons des changements

2017 : **57 %**

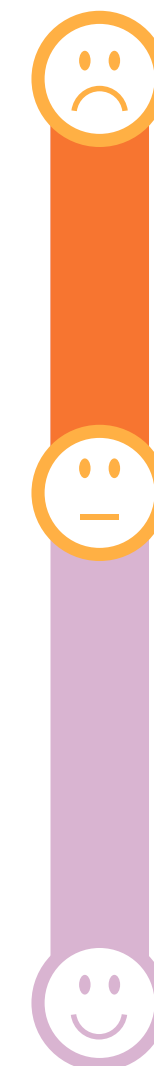


estiment avoir reçu **des informations claires et suffisantes** sur la mise en oeuvre des changements

2017 : **52 %**

42 %

sont rassuré.e.s pour leur emploi suite aux changements



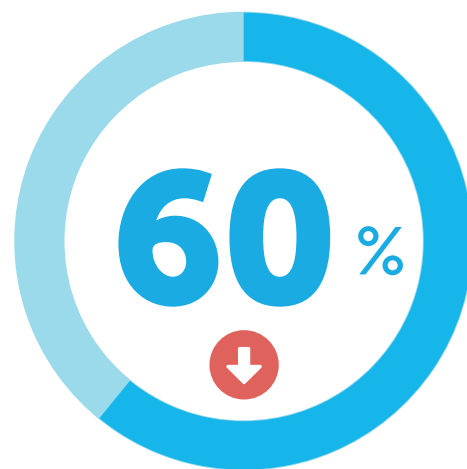
3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Changements d'organisation : ... mais aussi chez les dirigeant.e.s

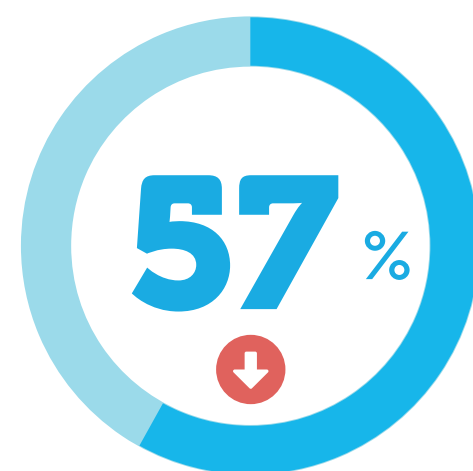


DIRIGEANT.E.S



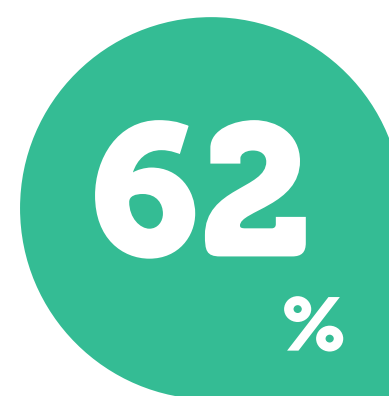
estiment avoir reçu **des informations claires et suffisantes** sur les raisons des changements

2017 : 80 %



estiment avoir reçu **des informations claires et suffisantes** sur la mise en œuvre des changements

2017 : 77 %



estiment que les changements ont eu **un impact positif** sur le travail



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE

CSA CONSUMER
SCIENCE &
ANALYTICS

Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?

Chorum
GROUPE vyv

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

La QVT : enjeu crucial pour construire le monde et l'économie sociale et solidaire de demain



Thomas Blanchette, président de Chorum

“ Nous vivons un moment très particulier. Au-delà des impacts immédiats sur nos activités, il nous faudra dans les semaines qui viennent imaginer, construire ensemble les jours d'après.

Nouvelle organisation, télétravail, tiers lieux, présentiel... autant de formes d'activités à redéfinir. Au-delà de l'organisation de notre travail, c'est l'ensemble de nos activités, de nos usages,

de nos productions qu'il faudra revisiter. ”

3^e

BAROMETRE NATIONAL

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

DANS L'ESS

La QVT : enjeu crucial pour construire le monde et l'économie sociale et solidaire de demain

suite



Jérôme Saddier, président ESS France

“ Le rôle de nos entreprises sera essentiel. Pour répondre aux enjeux soulevés, la question managériale et de la transformation de nos organisations sera évidemment stratégique.

L'évolution des technologies, l'évolution de nos missions appellent à une autre organisation du travail. Dans le contexte que nous venons de connaître la question du télétravail est centrale et

prend une place qu'elle n'avait jamais eue jusqu'ici et cela va évidemment bouleverser nos façons de travailler ensemble dans nos organisations. Nous n'y arriverons pas sans un dialogue social de qualité, renforcé autour de nouveaux enjeux et avec des pratiques différentes.

Je crois donc que, dans ce contexte qui consiste à mettre l'ESS au coeur

d'un changement de modèle, la responsabilité des employeurs de l'ESS sera immense. Il faut incarner, non seulement une autre vision de l'économie, du développement social, de l'entreprise et du rapport au travail mais aussi il va falloir de la cohérence et de l'exemplarité dans la façon de diriger, de gouverner, de faire fonctionner nos entreprises. ”



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE



Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?



3^e

BAROMETRE NATIONAL

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

DANS L'ESS

La QVT : enjeu crucial pour construire le monde et l'économie sociale et solidaire de demain

suite



Christophe Itier, haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale

“ La qualité de vie au travail dans les entreprises de l'ESS repose beaucoup sur la question du sens. C'est une force pour l'ESS, particulièrement dans ces temps tourmentés. La crise vient impacter directement la qualité de vie au travail, notamment celles des salarié.e.s qui sont en

première ligne.

Il existe des risques psycho-sociaux permanents, de burn-out et d'usure. Nous devons donc redoubler de vigilance.

Nous sommes convaincus que la qualité de vie au travail sera au coeur

du plan de relance pour l'ESS.

Pour être à la hauteur des défis qui sont les nôtres, nous avons besoin de collaborateur.trice.s, de salarié.e.s et de dirigeant.e.s pleinement épanoui.e.s dans leur investissement au service de l'intérêt général. ”



Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?



3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Réalités du travail dans l'ESS durant la période de crise sanitaire

Principaux enseignements de l'enquête menée auprès des adhérent.e.s Chorum sur les difficultés rencontrées pendant la crise et le confinement ainsi que les initiatives déployées.

Nombre de répondant.e.s : 98

Méthode : questionnaire ouvert

Date : du 24/04/2020 au 8/05/2020



Magali Ollier, chargée de mission prévention et santé au travail, Chorum

Les structures ont rencontré 3 catégories de situation de travail dans ce contexte de crise :

- le télétravail confiné pour les fonctions support, pour les fonctions administratives et également pour les travailleurs sociaux et pédagogiques (les éducateur.trice.s, les professeur.e.s, les animateur.trice.s, les aide-médico psychologiques) ;
- l'arrêt ou la diminution de l'activité avec notamment la fermeture... ;
- et la continuité de l'activité auprès des personnes accompagnées.

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Réalités du travail dans l'ESS durant la période de crise sanitaire

suite

Les structures ont, selon la situation, conduit les activités sous un mode dégradé et ont été préoccupées par un certain nombre de sujets, outre le manque de moyens en équipement de protection individuelle :

- une insuffisance de moyens techniques et d'équipements pour rester en contact avec les équipes mais aussi avec les usagers, voire exercer un management à distance ;
- la diminution des ressources et la gestion de l'activité en effectif réduit ;
- un difficile maintien des collectifs de travail avec la disparition des échanges informels, le travail difficile en binôme, en équipe ;
- la complexité d'un management collaboratif et soutenant du fait de la distance, des réorganisations et des décisions à prendre dans l'urgence, d'une surcharge de travail pour l'encadrement ;
- des situations paradoxales voire intenable de devoir accompagner des personnes en situation de distanciation sociale lorsqu'il est justement nécessaire de trouver la bonne proximité dans ces métiers.

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Réalités du travail dans l'ESS durant la période de crise sanitaire

suite

Ces situations ont des conséquences à la fois sur le public mais aussi sur les professionnel.le.s.

Pour le public, une prise en charge de moindre qualité qui a parfois pu conduire à aggraver les situations sociales, familiales, médicales des personnes accompagnées. Il est, par exemple, difficile de faire comprendre le concept de confinement à une personne atteinte d'autisme ou à un.e adolescent.e avec un handicap psychique.

Pour les professionnel.le.s, des conséquences sur leur santé physique, psychique, sociale et notamment des tensions qui se sont révélées à l'intérieur des équipes notamment entre ceux qui sont restés sur le terrain et ceux qui ne pouvaient plus, qui étaient en télétravail. Des enjeux de solidarité mais aussi de culpabilité pouvaient se jouer dans certaines équipes.

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Réalités du travail dans l'ESS durant la période de crise sanitaire

suite

Parmi les initiatives engagées par les structures de l'ESS, nous retiendrons deux grandes typologies d'actions :

- une réadaptation des organisations du travail interne avec l'aménagement des horaires, des plannings de travail des équipes, et la priorisation des tâches ;
- des formes d'organisation solidaire à l'échelle associative, sectorielle et territoriale avec redéploiement des équipes sur d'autres services ou structures internes, mobilisation des ressources entre différentes associations, entre secteurs avec appel à la polycompétence.

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Réalités du travail dans l'ESS durant la période de crise sanitaire

suite

Paroles de participants



“ En tant que dirigeant, j’ai constaté une importante demande de soutien de la part des professionnel.le.s et de les rassurer sur l’avenir mais dans le même temps, une solidarité importante a été constatée entre les équipes. Voire l’engagement sur le terrain avec une prise de risque quelquefois. ”

Dirigeant d’une structure

“ Il nous a fallu faire preuve d’inventivité pour la prise en charge, exemple en maison d’enfants à caractère social, avec les enfants. Cela est une preuve d’adaptation de l’ESS. ”

DRH d’une association du médico social



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE

CSA CONSUMER
SCIENCE &
ANALYTICS

Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?

Chorum
GROUPE vyv

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

La créativité et l'innovation managériale comme levier



Nicolas Chabroux, formateur consultant, TransfaiRH

“ **La crise va durer et il est nécessaire de continuer à être agile.** Le confinement, la crise ont imposé d'autres fonctionnements : il a fallu être réactif et créatif, soyons dans la même dimension en accompagnement de sortie de

crise en n'ayant pas peur de travailler autrement, de faire les choses autrement, de communiquer autrement.

Soyons créatifs, soyons inventifs, notamment sur les indicateurs

de qualité de vie au travail qui se révèlent dégradés selon le baromètre Chorum, afin de rendre les individus davantage acteurs de leur travail et investis dans la construction des organisations du travail de demain. ”

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

La créativité et l'innovation managériale comme levier

suite



Dominique Villa, directeur général, Aid'Aisne

“ Notre point fort en cette période : que le management ne soit pas descendant. Ce qui est important pour nous, **c'est de la jouer collectif**, c'est-à-dire une situation où l'information, la communication étaient partagées à l'échelle de la structure et non pas à l'échelle de la direction. Le partage est un élément essentiel pour que chacun puisse prendre une initiative.

La force de notre **organisation basée sur l'autonomie**

et la responsabilité est d'être dans un partage du positif comme des difficultés. Dans une structure délibérée telle qu'envisagée dans notre projet de transformation Rêve-évolution, il faut de la délibération. Nous avons la volonté dans ce mode collectif d'assurer, pour ne pas dire d'assumer, la continuité du service mais pas de manière administrative. **On priorise donc**

l'activité en fonction de ce que disent les intervenant.e.s, en fonction de leurs connaissances des bénéficiaires. Dans ce dispositif de gestion collective, avec l'appui d'un binôme responsable/coordinatrice de parcours qui est à l'écoute, en position de ressources et non pas en position de hiérarchie, **on se trouve dans un système bienveillant qui apporte des repères.** ”

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

La créativité et l'innovation managériale comme levier

suite

Paroles de participants

“ La base de l'autonomie serait la reconnaissance de l'expertise des intervenant.e.s sur les besoins des personnes, un apport majeur de la gestion de crise... mais c'est aussi un élément important du pilotage de la QVT. ”

Conseillère technique d'un réseau associatif

“ L'utilisation croissante depuis 2 mois des NTIC (visio et autres modalités) ont, à mon sens, apporté des bienfaits sur plusieurs points et notamment « chez les cadres » : efficacité et efficience de nos organisations (optimisation du temps, rigueur, réactivité) malgré la distanciation sociale, physique et professionnelle. C'est une certaine (r)évolution !? Durable ? Signe de promotion de santé et qualité de vie au travail ? ”

DRH d'une association du médico social



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE

CSA CONSUMER
SCIENCE &
ANALYTICS

Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?

Chorum
GROUPE vyv

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Capitaliser sur l'expérience vécue pour construire le travail de demain



Magali Ollier, chargée de mission prévention et santé au travail, Chorum

„ Cette crise a obligé les professionnel.le.s à requestionner leurs pratiques : d'accompagnement, de mise en lien avec le public, pédagogique, etc. Les salarié.e.s ont dû être innovants et trouver d'autres manières de faire toutes aussi riches que celles pratiquées jusqu'ici. Aussi, un des leviers

du management pour que ces transformations réalisées au forceps durant cette période deviennent une ressource, est de conduire dès à présent un bilan sur le « comment chacun a réussi à faire, malgré tout » – que ce soit dans le cadre du télétravail, dans des modes d'organisation

solidaires, dans des formes nouvelles d'accompagnement du public - pour construire collectivement de nouvelles façons de travailler permettant de veiller à la qualité du travail comme à la qualité de vie au travail. „

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Capitaliser sur l'expérience vécue pour construire le travail de demain

suite



Nicolas Chabroux, formateur consultant, TransfaiRH

“ Il faut prendre le temps d'un retour d'expérience, **prendre de la hauteur sur ce qu'on a vécu, sur ce qu'on faisait avant, ce qu'on a vécu pendant, se demander ce qu'on garde, ce**

qu'on réajuste, ce sur quoi il est nécessaire de réinvestir pour recréer des organisations de travail.

Si on se pose les questions collectivement sur le retour

d'expérience et les perspectives d'envisager l'avenir ensemble, cela va avoir un côté sécurisant et rassurant pour les équipes. ”

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Capitaliser sur l'expérience vécue pour construire le travail de demain

suite

*Paroles de
participants*

“ Dans toutes circonstances (même en crise), soit on gagne soit on apprend !
A un moment, prenons le temps d'identifier collectivement les expériences
positives vécues et les diverses leçons ! ”

DRH d'une association du médico social



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE

CSA CONSUMER
SCIENCE &
ANALYTICS

Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?

Chorum
GROUPE **vyv**

3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Pour aller plus loin

Revisionner ce webinaire

Consulter les résultats

Télécharger la synthèse

Télécharger la présentation

du baromètre QVT dans l'ESS

des résultats

Rendez-vous sur :

Chorum.fr



3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Pour rester informé de l'actualité du secteur

Abonnez-vous au Fil CIDES

Un **traitement factuel de l'information**

Une **volonté de donner la parole à toutes les voix de l'ESS**

Un objectif : **rendre visible et lisible cette économie** qui promeut démocratie d'entreprise, lucrativité encadrée et intérêt général.

Pour vous inscrire : **Chorum-cides.fr**



Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?



3^e

BAROMETRE NATIONAL
QUALITE DE VIE AU TRAVAIL
DANS L'ESS

Pour les adhérents de Chorum

2 webinaires pour accompagner la poursuite/la reprise du travail

Trois clés pour renforcer l'engagement et la motivation

le 11 Juin à 11h

Organisation du travail et management

le 10 Juillet à 11h

Pour vous inscrire : **Chorum-cides.fr**



Webinaire - 14 mai 2020

QVT & organisation du travail, plus rien ne sera comme avant ?

