

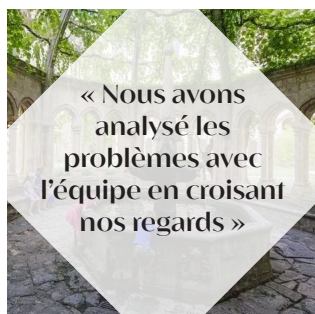
DISCUTER AUTREMENT DU TRAVAIL DANS UNE PETITE ENTREPRISE

RETOUR D'EXPÉRIENCE
DANS LE TOURISME

En 2023, le réseau des Sites d'Exception en Languedoc a proposé aux établissements de son réseau d'être accompagnés par l'Aract Occitanie pour rechercher des solutions de façon **participative** avec leur équipe sur des sujets d'organisation du travail, de management ou encore de relations professionnelles.

Faire face à la variabilité du rythme et de la charge de travail selon la saisonnalité, régler en tant que manager des situations au quotidien, construire un collectif de travail entre permanents et saisonniers, utiliser de multiples circuits d'information, développer une nouvelle offre de service, ...autant de situations relatives à la **Qualité de Vie et des Conditions de Travail** qui animent à chaque saison les structures du tourisme.

5 sites répartis entre l'Hérault, la Lozère et l'Aveyron se sont engagés sur 1 an à participer à des ateliers collectifs et des temps d'appui individuels pour apprendre et expérimenter la méthode Anact des **Espaces de Discussion sur le Travail (EDT)** dans leurs modes de management et de fonctionnement des équipes.



QUI EST L'ARACT OCCITANIE ?

L'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) Occitanie, conçoit des **méthodes et des outils pour les diffuser** au plus grand nombre.

Elle accompagne les TPE et PME dans la mise en place de démarches adaptées qui visent à améliorer les conditions de travail, le fonctionnement et la performance des entreprises. L'Aract est dotée d'une mission de service public et s'appuie sur des **expérimentations** qu'elle mène sur le terrain.

Elle est une des 16 délégations régionales de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) - un établissement public administré par l'État et les partenaires sociaux (représentants employeurs et salariés).



QUI SONT LES SITES D'EXCEPTION EN LANGUEDOC ?

Le réseau des Sites d'exception en Languedoc est né en 2008 de la volonté de 6 sites du département de l'Hérault de travailler ensemble sur la **promotion et la valorisation de leur offre touristique et patrimoniale** du Languedoc.

Ce sont aujourd'hui **32 sites patrimoniaux, naturels et culturels** prestigieux et 26 prestataires partenaires incontournables (domaines viticoles et oléicoles d'exception, artisanat, prestataires d'activités, hébergement de charme ...) qui constituent le réseau.

LES 5 SITES QUI ONT EXPÉRIMENTÉS LES EDT



SOMMAIRE

Ce livrable présente les retours d'expérience des 5 sites d'exception en Languedoc qui ont participé à l'appui de l'Aract ainsi que des outils pratiques sur l'animation des espaces de discussion sur le travail. Il se présente de la façon suivante :

5 FICHES THÉMATIQUES

- ◆ La gestion des départs de l'entreprise..... 4
- ◆ L'évolution professionnelle en interne..... 6
- ◆ L'intégration des saisonniers..... 8
- ◆ L'interaction et la communication au sein de l'équipe..... 10
- ◆ Manager le travail..... 12

UNE FICHE PRATIQUE SUR LES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL 14



LA GESTION DES DÉPARTS DE L'ENTREPRISE



Comment faire la passation entre celui qui part et celui qui reprend ? Comment redéfinir le poste ? Comment organiser l'équipe et restructurer les activités ? Quels moyens pour valoriser et reconnaître les salariés qui restent ?



LE PROBLÈME RENCONTRÉ

« Nous avons dû faire face aux départs de 3 salariés du service commercial (apprenti, responsable caveau puis directeur commercial), ce qui a enclenché une réorganisation du travail du service commercial, des recrutements et l'accueil de nouveaux salariés »

04

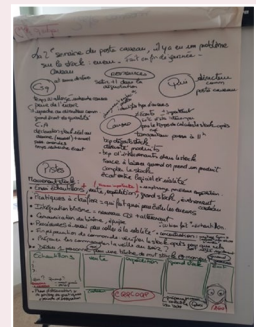


LA MÉTHODE : CE QU'ON A FAIT ? COMMENT ?

1 Au sein de l'équipe commerciale de 4 personnes, nous avons donné l'opportunité aux personnes qui ont souhaité partir de s'exprimer sur leur départ et d'évoquer ensemble les futurs recrutements pour **élaborer une meilleure organisation du travail et définir un bon profil à recruter.**

2 Pour cela, nous avons posé un **cadre structurant** : un animateur de réunion (la responsable œnotourisme), des règles de fonctionnement coconstruits sur paperboard, un sujet bloquant du moment, des outils tels l'analyse des situations de travail ou les 4 cadrans.

3 Nous sommes partis de la fiche de poste du responsable caveau et avons mis en lumière les tâches réelles, les contraintes de travail auxquelles la personne est confrontée et ses relations avec les autres collègues. Puis de manière plus précise, nous avons **analysé des situations de travail qui posent problème** (ex : une erreur dans le stock du caveau de vente) en prenant le temps de comprendre les acteurs impliqués, les sources d'intervention dans le stock, les impacts sur l'équipe puis les pistes d'amélioration.



L'analyse d'une situation de travail au poste caveau

4 Cela a notamment fait prendre conscience qu'agir sur le poste caveau aura un **impact sur l'organisation du travail** de toute l'équipe. Les échanges ont révélé une surcharge de travail pour le poste caveau pouvant être à l'origine d'un risque d'erreurs ainsi que le besoin de clarifier les pratiques (dédier une personne pour les tâches de mouvement de stock) ou encore de mettre à jour les procédures pour coller davantage à la réalité afin d'éviter de générer des erreurs (préparer les commandes la veille au soir, vérifier les stocks à la fin de la préparation de commande).



LES ACTIONS DÉPLOYÉES

Élaborer une nouvelle fiche de poste avec les acteurs impliqués : clarifier les tâches visibles et non visibles, leur répartition entre les postes et selon les responsabilités.

Concevoir une stratégie de recrutement : rencontre des candidats, points importants abordés (planning, déplacement, implication, évènements, flexibilité...).

Accueillir une nouvelle personne : faire un plan de formation en répartissant le tutorat entre les membres de l'équipe à travers l'élaboration d'un tableau Excel pour les premières semaines de formation et en faisant des points intermédiaires pour savoir l'avancement des sujets abordés.

Refondre l'organigramme suite au départ du responsable commercial : repenser les postes à hauteur de la stratégie d'entreprise, des missions et des intérêts des salariés.

LES RÉSULTATS

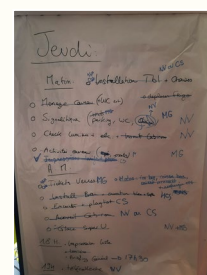


Dynamique de groupe : Implication de toute l'équipe du service commercial dans la réorganisation du travail.

Intégration du nouveau collaborateur, responsable caveau, a été réussi : « bien-être du collaborateur »

Installation de la méthode Espace de Discussion sur le Travail dans notre mode de fonctionnement : « 1h tous les mois sur un sujet par un animateur différent », « on se pose des questions qu'on se posait pas avant ».

- Partir des sujets proposés par l'équipe** (exemples de notre « to do list » : préparer les commandes, fidéliser les nouvelles recrues, transmettre les savoirs du directeur commercial, nettoyer après un évènement...).
- Discuter des problèmes** : chacun donne sa vision et on trouve des solutions ensemble.
- Faire un retour sur les solutions testées et les ajuster.**



To do list des sujets abordés en EDT

Prise de contact avec notre service de prévention et de santé au travail pour à la fois être à jour des visites médicales, réaliser la fiche d'entreprise et bénéficier de conseils sur les gestes et postures lors de la manipulation des palettes ou sur l'aménagement d'espaces de travail.

POUR ALLER PLUS LOIN



Cynthia STRIVAY - responsable œnotourisme & commerciale France
œnotourisme@chateau-engarran.com



L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE EN INTERNE



Comment attirer de nouvelles personnes et les fidéliser ? Faut-il recruter en interne ou en externe ? Comment embarquer les salariés dans les projets d'envergure et les associer davantage dans les prises de décision ? Quels processus d'entretien et d'intégration ?



LE PROBLÈME RENCONTRÉ

« Le départ de l'alternante en charge de la communication a été pour nous l'occasion d'améliorer les contours du poste de chargée de communication et de trouver des solutions pérennes en recrutant en interne »

06



LA MÉTHODE : CE QU'ON A FAIT ? COMMENT ?

Plusieurs **espaces d'échanges** ont été animés par les managers du site (la gérante et/ou les responsables) auprès de l'équipe de permanents.

1 Avec l'ensemble de l'équipe, la problématique de recrutement d'une chargée de communication a été posée, à l'aide de l'outil « **analyse d'une situation de travail** », ce qui a permis à chacun de comprendre ce que recouvre le poste et une proposition de recrutement par évolution interne a émané du collectif.

2 En trinôme (salariée en partance, salariée en remplacement et gérante), la discussion s'est portée vers un état des lieux des tâches du poste de commerciale afin de faciliter la passation et améliorer par la même occasion les conditions de travail au poste. Pour ce faire, l'outil des « **4 cadrans de l'Anact** » a été adapté à notre mode de fonctionnement :

- ce qu'il faut faire absolument sur son poste,
- ce qu'il faut améliorer,
- ce qui peut être ajouté,
- ce qu'il faut exclure.



Méthode des 4 cadrans adaptée par l'équipe

Cet outil a été un support utile pour décortiquer le poste et d'évoquer ensemble « pourquoi cela se passe comme ça », et « pourquoi ça ne marche pas ».

3 Des **EDT hebdomadaires ont été organisés** entre le binôme de salariés et la gérante pour mettre à jour la fiche de poste au plus près du travail réel et assurer une meilleure transmission des savoir-faires durant les 6 mois de formation sur le poste.



LES ACTIONS DÉPLOYÉES

Mettre en place un process d'évolution en interne : une salariée a évolué du poste d'assistante de direction au poste de chargée de communication.

Créer un nouveau poste en CDI pour un saisonnier avec délégation de certaines missions de l'assistante de direction.

Transformer le process des futurs recrutements pour fidéliser le personnel : rajout de nouvelles questions durant les entretiens, présentation des plannings avec la répartition des temps bureau et boutique, préparation d'une mise en situation pour évaluer l'accueil clients, demander des recommandations pour les postes en CDI.

LES RÉSULTATS



Intégration réussie : une prise de fonction plus tôt que prévu, des réalisations en adéquation avec la stratégie de communication.

Meilleure connaissances des tâches liées au poste de commerciale par l'ensemble du personnel permanent.

Aborder des situations qui n'étaient jamais abordées avec la direction : différencier la prise d'initiative et la prise de décision selon les tâches (ex : publication de post sponsor, budget communication, envoi newsletter...); augmenter le temps de présence au bureau compte tenu des tâches à réaliser.

Se sentir consulter et impliquer en tant que salarié : « On a pu donner son avis, respect l'opinion de chacun et être force de propositions tout en justifiant si certaines idées n'étaient pas bonnes selon nous ».

Évolution dans la posture de manager : « La méthode nous a permis de décortiquer un sujet et de discuter des problèmes dans le travail, notamment des petits sujets qui reviennent à chaque saison », « Nous avons pris le reflex EDT dans nos réunions pour aborder les sujets autrement ».

Des nouveaux projets ont pu émaner de cette première expérimentation comme le projet de réorganisation des plannings qui anticipe l'absentéisme liés à des situations de vie personnelle et les risques professionnels liés à la charge de travail en haute saison (ex : nouveaux shifts en haute saison pour moins fatiguer les équipes ; aménager les plannings selon les situations de maternité, maladie et proche aidant ; demander aux membres de l'équipe leurs préférences en jours de repos en tenant compte de leurs obligations personnelles) ou encore le réaménagement du bureau des permanents en tenant compte des besoins de proximité entre les métiers et des besoins de confidentialité et de concentration selon les activités exercées.

**POUR ALLER
PLUS LOIN**



Eléonore D'ALLAINES - gérante
edallaines@valmagne.com



L'INTÉGRATION DES SAISONNIERS



Comment accompagner la prise de poste d'un nouveau saisonnier ? Comment monter en compétences et rendre polyvalent les saisonniers avec des contrats de courte durée ?



LE PROBLÈME RENCONTRÉ

« Nous passons de cinq permanents à une quinzaine de salariés en été. Ils arrivent en décalée entre juillet et août, et pour des durées variables. Nous sommes tous susceptibles de passer un bout de notre journée au snack, de « vrais couteaux suisse ». Cependant, souvent, nous ne réalisons pas l'ensemble des tâches à faire car on ne sait jamais qui fait quoi ou ce qui reste à faire. Nous perdons beaucoup de temps à vérifier ce qui a été fait ou à rappeler aux collègues les tâches oubliées...et donc nous nous mettons dans le jus pour le lendemain ou le service du midi... »

LA MÉTHODE : CE QU'ON A FAIT ? COMMENT ?

1 En équipe de permanents, nous avons identifié un sujet sur lesquels nous voulions progresser. **L'organisation et la réalisation des tâches au snack** par les saisonniers est assez vite ressorti comme prioritaire.

2 Nous avons **analysé ensemble la situation** : qu'est ce qui contribue au problème ? quelles sont les conséquences ?...

• Nous sommes nombreux à intervenir au snack car, par exemple, entre 2 visites un guide vient travailler au snack.

• Les saisonniers arrivent à tout moment dans la saison et parfois pour des périodes courtes (3 semaines) et il faut pour autant qu'ils soient opérationnels.

• Une multitude de « petites tâches » importantes à réaliser, sans lien entre elles et pouvant être réalisées par n'importe quel salarié.

• Les saisonniers dépendent des permanents pour savoir quelles sont les tâches à faire et donc cela emmène beaucoup de vérification, « d'ordre... », de temps morts...

3 Nous avons construit une **organisation pour favoriser la réalisation et l'autonomie** dans la répartition des tâches et leur mise en œuvre.

4 Quand les saisonniers sont arrivés, les outils / tableaux étaient mis en place, on les a testés et ajustés avec eux (précision des tâches, structures du tableau...).





LES ACTIONS DÉPLOYÉES

Créer différents tableaux en grand format, sur tableau blanc (modifiable et effaçables) pour **identifier les tâches à réaliser et pour suivre leur réalisation** au fil de la journée ou de la semaine. Il est précisé :

- la période concernée par les tâches mentionnées (matin, après-midi, semaine),
- en ligne -> les tâches à réaliser (ex : balai+ serpillère dans boutique, restau, extérieur, ramasser papier et mégots, installer terrasse...)
- en colonne -> les jours de la semaine
- à compléter : chacun indique son prénom après avoir réalisé la tâche.

Créer un tableau pour élaborer en équipe les plannings (heure de démarrage, jour de congés) sur la base des consignes de l'encadrement (nombre de guide nécessaire par heure de prise de poste).

09

LES RÉSULTATS



Gain de temps et d'efficacité : les tâches sont réalisées, les saisonniers ne cherchent pas ce qu'il y a à faire, les oublis sont rares...

Autonomie dans le travail des saisonniers : « quand j'ai fini ma visite, en regardant les tableaux, je sais ce qui reste à faire sans demander aux collègues... ».

Sérénité des permanents : « je ne passe pas mon temps à vérifier si les choses sont bien faites. En regardant les tableaux, nous voyons tous ce qui reste à faire et donc de réguler en direct au besoin. Ça me libère du temps, je suis moins dans l'opérationnel et donc me concentrer un peu plus sur d'autres activités comme la gestion... ».

Prise d'initiative et création d'un climat de confiance au sein de l'équipe.

**POUR ALLER
PLUS LOIN**



Marie-Laure DHONT - gérante
grottes-de-dargilan@orange.fr



LES INTERACTIONS ET LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'ÉQUIPE



Comment communiquer en interne pour faciliter l'intégration des nouveaux et favoriser la transmission des valeurs de la société ? Par quel canal diffuser les informations de façon efficace et sécurisée ? Comment construire un collectif de travail qui partage les mêmes règles de métier ? Comment mieux se coordonner ?



LE PROBLÈME RENCONTRÉ

« Nous avons à cœur de travailler sur les valeurs de l'entreprise afin qu'elles soient mieux transmises aux saisonniers. Nous souhaitons nous rassembler sur des sujets métier : définir et répartir les tâches pour mieux partager clairement ce qu'on doit faire, ce qu'il est possible de faire et trouver des moyens de communication en interne pour être plus efficaces et garantir la qualité de l'expérience visiteurs ».

LA MÉTHODE : CE QU'ON A FAIT ? COMMENT ?

1 Afin de construire des solutions collectivement, un thème prioritaire a été choisi : **la communication en interne pour faciliter l'intégration des nouveaux et favoriser la transmission des valeurs de la société.**

2 **Deux espaces de discussion sur le travail** (2 x 1h30) ont été animés par un binôme (Directrice et responsable administrative et financière) auprès des salariés permanents.

• **Le premier temps a permis de partager les situations de travail posant difficultés** : articulation entre la caisse qui accueille le client et le contrôle en charge de l'embarquement et départ du funiculaire, communication au sein du Spéléo Café (arrières cuisines et salle de restauration), communication cavité / surface (ex : sécurité, logistique visite...).

• **Le deuxième temps été consacré à la recherche de solutions en prenant en compte les caractéristiques des situations de travail** : la nature des informations à partager, le statut (permanent/ saisonniers), le lieu (surface, cavité, espaces verts, spéléo café ; boutique, bureaux, ateliers techniques...).

3 **Test de certaines solutions construites en groupe et ajustement en fonction des tests.**





LES ACTIONS DÉPLOYÉES

Utiliser des talkiewalkies entre la restauration et la boutique/accueil (ex : demander de l'aide en cas de « rush » au service, passer une information sur l'arrivée d'un groupe...).

Mettre en place une deuxième ligne téléphonique entre la surface et le souterrain.

Créer un agenda partagé avec les événements / actualités concernant les différents sites et métiers.

Modifier le message d'accueil sur le site internet et sur le répondeur pour indiquer les heures d'ouverture et de départ des dernières visites.

Modifier les priorités des sonneries (ex : quand la grotte appelle -> appel direct vers la cabine de contrôle / ligne dédiée).

11

LES RÉSULTATS



Amélioration des coopérations entre la caisse et le poste de contrôle.

Sérénité et fluidité dans la transmission des informations.

Meilleure organisation et sentiment d'une baisse de stress (lorsque l'on travaille dans l'urgence).

Mise en place d'**espaces de discussion sur le travail thématique réguliers**.

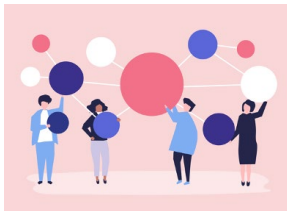
Amélioration de la communication en interne.

Mise en place de **solutions adaptées à l'organisation interne.**

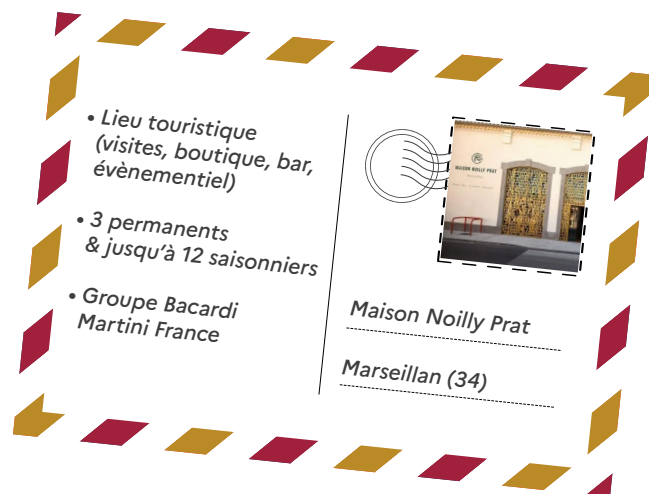
**POUR ALLER
PLUS LOIN**



Anne GILET - responsable administratif, social et financier
anne.gilet@aven-armand.com



MANAGER LE TRAVAIL



Comment s'améliorer dans sa pratique de manager ? Comment soutenir et maintenir un collectif de travail ? Quelle organisation mettre en place pour rendre autonome l'équipe ?



LE PROBLÈME RENCONTRÉ

« Nous avons besoin de maintenir un collectif de travail soudé où les principes de droit à l'erreur et d'égalité de traitement sont quotidiens. Le rôle du manager n'est pas aisé : réguler des situations inter-individuelles, aider les équipes dans les tâches à forte sollicitation, partager les informations au bon moment, garder une bonne ambiance...»

12



LA MÉTHODE : CE QU'ON A FAIT ? COMMENT ?

1 Nous avons testé la méthode en équipe en partageant les constats suivants :

• Nous avons beaucoup de moyens pour partager les informations en équipe (talkie-walkie, mails, groupe WhatsApp, logiciel RH, tableau blanc, etc.) mais il peut être difficile de trouver l'information qui nous concerne, de passer à côté des informations clés ou de se répartir les tâches à faire.

• En plus de l'accueil des clients, nous avons une multitude de tâches à réaliser qui n'est pas toujours planifiable. Il n'est pas évident de rendre les saisonniers autonomes. Nous avons tendance à donner des consignes au fil de l'eau avec le risque d'oublis et donc, une difficulté à organiser et anticiper.

2 Les échanges ont fait prendre conscience de travailler deux sujets : **la nécessité de fluidifier la transmission d'information et d'éviter la redondance des canaux de communication** qui empêche d'avoir une information claire et concise.

3 En pratique, nous avons choisi de **modifier les modalités de discussion** : modifier le lieu de brief d'équipe dans un espace qui invite aux échanges de façon sécurisée (passer du bar à un espace réaménagé en back office). Ensuite nous avons fait le choix de centraliser nos informations sur des supports écrits : tableau blanc et WhatsApp.

4 Ces nouvelles conditions de travail ont facilité les échanges qui se sont ensuite concentrés sur l'expérimentation d'une nouvelle organisation des tâches et responsabilités de chacun.





LES ACTIONS DÉPLOYÉES

Mettre en place des « Duty managers » : chaque salarié est identifié comme responsable de certaines tâches (ex : gestion des stocks, remplissage vin...). Sur les tâches dont il est responsable, le Duty manager doit les réaliser avec appui possible d'autre membre de l'équipe et s'assurer qu'elles sont réalisées. Cette répartition est réalisée en début de saison pour prendre en compte les compétences de chaque membre de l'équipe.

Formaliser les décisions prises ou les choix d'organisation : le rôle des Duty managers sont identifiés dans l'organigramme, les processus sont intégrés dans le livret d'accueil, un mail récapitulatif est envoyé après le brief annuel sur la saison passée, etc.

Intégrer des principes de la discussion des situations de travail vécues par les salariés dans les temps collectifs existants (briefs du matin, réunion de début de saison).

13

LES RÉSULTATS



Responsabilisation et montée en autonomie des saisonniers.

Amélioration du processus d'intégration avec une meilleure formalisation des rôles de chacun et de leur complémentarité.

Sérénité dans l'organisation du quotidien.

Moins de « redite » et de « contrôle » des responsables.

**POUR ALLER
PLUS LOIN**



Tony SALVADOR - responsable de site
tsalvador@bacardi.com

LES ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

L'EDT, C'EST QUOI ?

Selon l'Anact il existe cinq critères pour caractériser un EDT sur le travail.

Il s'agit :

- 1 d'espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur
- 2 l'expérience de travail et ses enjeux, les règles métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc.

Cette discussion se déroule suivant :

- 3 un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes.

Ce sont des espaces visant à :

- 4 faire évoluer l'organisation du travail
- 5 en proposant des actions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler.

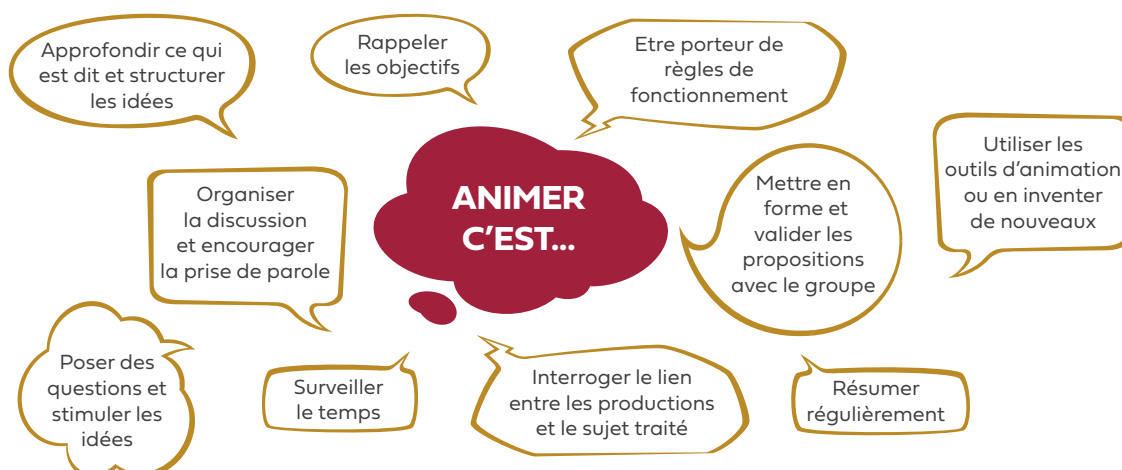
ANIMER UN EDT, ÇA VEUT DIRE QUOI ?

L'animateur **est un facilitateur** qui vise à développer la capacité des participants à « s'exprimer pour pouvoir agir » sur leur travail.

Pour :

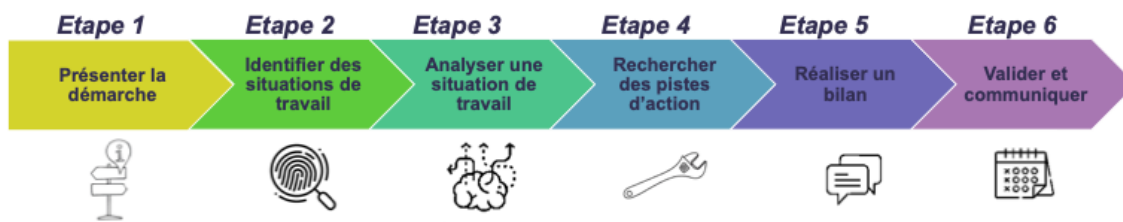
- Résoudre un problème.
- Prévenir une situation qui pourrait se dégrader.
- Valoriser des pratiques positives, apprenantes, innovantes.

Cette posture de facilitation aide à mettre à jour les différentes dimensions de l'activité de travail. C'est une des conditions de réussite de l'EDT.



QUEL PROCESSUS POUR ANIMER UN EDT ?

Les 6 étapes de l'animation d'un EDT



AVEC QUELS OUTILS ANIMER UN EDT ?

FICHE POUR ANALYSER ENSEMBLE UNE SITUATION DE TRAVAIL ET TROUVER DES SOLUTIONS

▶ **Sujet à traiter :**

1 DESCRIPTION

Donner un exemple de situation de travail vécue en lien avec le sujet à traiter
Quoi ? Qui ? Où ? Avec qui ? Quand ? Comment ?

.....
.....
.....
.....
.....

2 CONSÉQUENCES

Quelles ont été les conséquences de cette situation ?
Pour les personnes, pour l'équipe, sur la qualité des produits/du service rendu, pour l'entreprise (image, coûts...)

.....
.....
.....
.....

3 CAUSES

Pourquoi cette situation s'est-elle produite ? Quelles sont les causes à l'origine de cette situation ?
Interroger l'organisation, les règles et processus, les coopérations, les matériels et équipements, l'environnement de travail, les compétences, la possibilité d'échanger sur le travail...

.....
.....
.....
.....

4 PISTES

Quelles pistes d'amélioration possibles ?
S'appuyer sur les causes identifiées, sur ce qui marche bien, ce qui est faisable...

.....
.....
.....
.....

REMERCIEMENTS

Sites d'Exception en Languedoc, LA GROTTTE DE DARGILAN, L'AVEN ARMAND et LA CITE DE PIERRES, L'ABBAYE DE VALMAGNE, LA MAISON NOILLY PRAT

POUR ALLER PLUS LOIN

Des TPE en action dans le Morbihan ! Agir pour améliorer les conditions de travail

<https://www.anact.fr/des-tpe-en-action-dans-le-morbihan-agir-pour-ameliorer-les-conditions-de-travail>



Guide attractivité & fidélisation dans le secteur viticole girondin

<https://www.anact.fr/guide-attractivite-fidelisation-dans-le-secteur-viticole-girondin>



Le maintien en emploi des seniors dans les petites entreprises en PACA

<https://www.anact.fr/sites/default/files/2025-07/bilan-projet-maintien-en-emploi-des-seniors-dans-les-petites-entreprises-en-paca-1%29.pdf>



Améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail dans les librairies indépendantes

<https://www.anact.fr/ameliorer-la-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-dans-les-librairies-independantes>



CONTACT ARACT OCCITANIE

Lucile ERRERA,
06 20 00 23 81, l.errera@anact.fr



Aurore COIBION,
06 67 38 73 27, a.coibion@anact.fr

