

Agir

pour identifier
et prévenir

les **risques**
psychosociaux



Guide pratique

à l'usage
des directions
et des salariés



Association Régionale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail



Pourquoi un guide sur les risques psychosociaux



Ce guide RPS (risques psychosociaux) a été réalisé par l'Aract Auvergne, en partenariat avec la Direccte, la Carsat, les services de Santé au Travail, dans le cadre du PRST (Plan Régional de Santé au Travail). Il s'appuie sur le retour d'expériences de quatre organisations auvergnates et sur des témoignages d'experts qui apportent un éclairage sur les démarches de prévention des RPS.

Ce guide a été conçu pour aider les dirigeants et les représentants du personnel à mener à bien la phase de diagnostic, puis l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan d'action de prévention des RPS.



ETAPE

1

Valider l'opportunité d'engager la démarche

Objectifs : impliquer les acteurs concernés, encourager le débat autour des RPS, définir les enjeux pour chacun et repérer des signaux d'alerte

Lancer une démarche de prévention des RPS nécessite :

- > un engagement de la direction,
- > une cohérence avec les enjeux stratégiques de l'organisation,
- > un accord social sur la démarche,
- > un bon positionnement du porteur de la démarche,
- > une participation des salariés à la démarche.

La démarche peut être menée en créant un groupe de travail spécifique ou en s'appuyant sur les instances existantes. L'important est d'avoir une approche pluridisciplinaire qui rassemble tous les acteurs concernés : direction ou représentants de la direction, instances représentatives du personnel, représentants de l'encadrement, représentants des fonctions supports, notamment RH, salariés concernés, fonctions transversales, telles que les achats, les services méthodes pour l'industrie.

Dès cette étape, il est recommandé d'impliquer les partenaires en appui technique, notamment les services de santé au travail et les partenaires de la prévention (Carsat, MSA... ou encore l'Aract).

ETAPE

2

Faire le diagnostic

Objectifs : identifier et analyser les facteurs de contrainte, les facteurs de ressource et repérer les régulations existantes

Le diagnostic RPS doit s'appuyer sur :

- > une compréhension in situ des problématiques rencontrées sur le terrain,
- > un croisement des méthodes d'analyse : analyses quantitatives et qualitatives, entretiens collectifs et/ou individuels, observations du travail, questionnaires,
- > une analyse des données : santé, RH, fonctionnement de l'entreprise, relations sociales.

ETAPE

3

Proposer un plan d'action

Objectifs : élaborer un plan d'actions d'amélioration, définir les moyens nécessaires, la priorisation et planifier les actions

Le plan d'action intègre les 3 niveaux de prévention :

- > La prévention primaire, à favoriser car elle permet une prévention le plus amont possible.
- > La prévention secondaire, visant à diminuer les conséquences des RPS ou à outiller individuellement ou collectivement pour faire face.
- > La prévention tertiaire, visant à réparer, prendre en charge les personnes ou les collectifs.

ETAPE

4

Mettre en œuvre le plan d'action

Objectifs : apporter des réponses à court, moyen et long terme

La mise en œuvre du plan d'action nécessite à nouveau l'engagement de la direction et des différents porteurs d'actions.

Il convient à cette étape de définir un circuit d'alerte et de communication sur le dispositif RPS. La cellule d'alerte et de veille peut faire partie d'un plan d'actions.

ETAPE

5

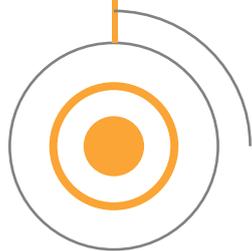
Evaluer et suivre dans la durée le dispositif

Objectifs : définir des indicateurs de suivi, réévaluer les facteurs de risques, l'exposition des salariés, actualiser le plan d'actions, le Document unique d'évaluation des risques professionnels

En ce qui concerne les indicateurs de suivi notamment, l'identification des changements organisationnels doit être réalisée régulièrement.

>>> Contexte

Développement important et rapide de l'activité - Statuts d'emploi divers - Temps de travail des salariés différents (beaucoup de temps partiels) - Activité variable (changements de plannings) - Suivi administratif des contrats de travail - Tensions recensées par la secrétaire du CHSCT dans les services administratifs, liées à la gestion du planning (turnover et d'absentéisme importants) ou encore le suivi administratif des contrats de travail, des problèmes relationnels et de management - Tensions pour les intervenants en raison des dysfonctionnements dans l'organisation du travail.



>>> Idées clés

[Appui des partenaires
Partage du diagnostic
Prise de conscience]

>>> Démarche

Reconnaître l'existence des RPS par l'intervention d'un psychologue du travail

Un psychologue des Services de Santé au Travail propose un diagnostic, réalisé à partir d'entretiens individuels auprès du personnel des fonctions supports principalement.

L'objectif est de prendre du recul et de restituer les problèmes relationnels dans le contexte social et organisationnel, afin d'éviter notamment une individualisation du problème au niveau du management.

Ce diagnostic vise à identifier les points sensibles et prioritaires à traiter : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie, les rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs, l'insécurité de la situation de travail.

Restitués en CHSCT, les résultats du diagnostic concernent divers domaines : la charge de travail, la pression temporelle, la confiance dans les équipes, la reconnaissance, le système de gestion et le développement des compétences, la clarté des rôles et mission de chacun, l'accompagnement des changements, la veille sur les RPS.

Les préconisations abordent principalement des thématiques d'organisation du travail et de management, et orientent l'association vers une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail. Il préconise en ce sens un renforcement du dialogue et de la communication entre les salariés.

Installer la démarche

Les objectifs de la démarche sont de remettre du dialogue, d'instaurer une meilleure communication pour

tous, au siège comme pour les intervenants et d'améliorer l'organisation du travail.

Appuyées par un nouveau Directeur qui arrive peu de temps après la réalisation du diagnostic, des actions concrètes sont initiées :

- Modifications dans l'organisation du pôle administratif, avec une redéfinition des rôles ayant notamment pour objectif d'améliorer la gestion des plannings et la communication.

- Création d'espaces d'échanges informels (salles de pause) pour chaque agence.
- Instauration de temps de partage d'expériences entre les agences et avec d'autres associations pour améliorer l'organisation du travail et le suivi des bénéficiaires.
- Mise en place d'un groupe de travail sur la prévention des RPS comprenant des représentants de chaque service et la direction.

>>> Bilan

La démarche a été menée par plusieurs acteurs qui ont travaillé ensemble :

- le service de santé au travail, médecin et psychologue (rôle d'impulsion, regard externe, partage du diagnostic)
- le CHSCT (rôle de veille et d'alerte mise en place et le suivi de la démarche).

Aujourd'hui, la démarche tient sa légitimité du soutien de la Direction mais doit s'inscrire dans la durée, notamment par la pérennisation du groupe de travail.

Paroles d'expert

Services de Santé au Travail

Dr Laurence Balgairies et Sophie Mazenq, psychologue

Le contexte économique actuel semble être un frein à l'approche des RPS, les entreprises disant avoir d'autres priorités. Rares sont les entreprises qui initient de leur propre chef une démarche de prévention primaire, hormis peut-être les grands groupes qui entrent dans une politique nationale de prévention et dans ce cadre nous assistons à des approches stéréotypées ne tenant pas compte des particularités locales.

Quant au secteur associatif, force est de constater que les présidents et les conseils d'administration n'ont souvent pas de connaissances sur la thématique RPS, notamment sur leur responsabilité juridique.

Reste encore l'amalgame RPS / harcèlement moral qui subsiste. Dans ce cas, les structures se tournent vers du conseil juridique plutôt que d'aller sur la prévention des RPS.

Communiquer

Dans le cas où l'entreprise n'a pas d'alerte, le DU est la porte d'entrée à privilégier pour une première approche des RPS en amont

de situations dégradées. Dans le cas où des signaux existent (absentéisme, turnover, plaintes salariés...), le médecin du travail peut avoir recours à l'alerte (courrier).

OUTIL UTILISÉ : plaquette interne « Employeurs, si on parlait des RPS... ».

Sensibiliser

Sensibilisation animées par le psychologue du travail et/ou le médecin du travail.

OUTILS UTILISÉS : présentation, brochures INRS sur les RPS et charte régionale des consultants.

Diagnostiquer

OUTILS UTILISÉS : utilisation de l'entretien et/ou de questionnaires permettant de cartographier la situation à l'instant T, (ex : KARASEK, classification de GOLLAC).

Proposer

Nécessité de former et sensibiliser les acteurs de l'entreprise à la question des RPS de manière plus systématique.



Etablissement régional multi-site regroupant 7 centres dentaires, 3 centres 3 centres d'hébergement ainsi que plusieurs SPASAD (Service Polyvalent d'...

>>> Contexte

Etablissement régional multi-site qui regroupe 7 centres dentaires, 3 centres acoustiques, 5 centres optiques, 1 pharmacie, 3 centres d'hébergement ainsi que plusieurs SPASAD (Service Polyvalent d'Aide et de Soins à Domicile)



>>> Idées clés

Structuration de la démarche
Approche concertée
Prévention primaire

>>> Démarche

Réaliser un diagnostic sur chacun des sites

L'Aract Auvergne est missionnée par le DRH pour réaliser un diagnostic auprès de la Direction sur chacun des sites de l'établissement : problématiques rencontrées sur les sites, structuration de la prévention, fonctionnement des instances de représentation du personnel, manière dont les conditions de travail sont abordées actuellement. Cette première approche met en lumière le caractère précipité de la demande, en lien d'une part avec des problématiques avérées dans certains établissements et d'autre part avec la mise en demeure de l'inspection du travail.

L'Aract réinterroge donc la Direction sur cet aspect et demande à rencontrer les représentants du personnel pour mieux appréhender les différentes dimensions de

la problématique posée. De ces premiers entretiens, ressort effectivement le besoin d'agir à la fois pour traiter des questions urgentes (tensions relationnelles par exemple) mais aussi pour aider à prévenir les RPS.

Structurer en amont la démarche de prévention des RPS

L'Aract propose alors de chercher dans un premier temps à structurer la démarche, notamment à l'installer en mobilisant différents acteurs.

- *La compréhension et l'analyse du contexte* : recueil de données et des entretiens auprès de membres de la Direction, de l'encadrement, des Représentants du Personnel et des responsables de certains établissements
- *La constitution d'un groupe de travail* paritaire et composé de personnes intéressées par le sujet dans

la durée (notamment le responsable sécurité qui est chargé de la rédaction du DUERP)

- Une formation-action de deux jours auprès du groupe de travail afin que les membres partagent les définitions des RPS, connaissent les différentes démarches possibles, identifient ensemble les principaux facteurs de RPS dans l'établissement.

Une intersession prévue entre les deux jours de formation (délai de 1 mois) permet à chacun, par groupe de deux ou trois personnes, de travailler sur les indicateurs existants et sur l'identification de situations de travail présentant des RPS.

>>> Bilan

Tout au long de la démarche, la Direction et les responsables de chaque site ont continué à traiter les questions dites urgentes, qui généraient par exemple des tensions relationnelles. Cependant, la démarche du groupe de travail, a permis d'instaurer les conditions de réussite à la mise en place de la démarche de prévention des RPS, à savoir :

- Redéfinir les objectifs du diagnostic et préparer un cahier des charges afin d'éviter un accompagnement inadapté
- Partager ces objectifs entre les acteurs
- Mieux s'approprier les conclusions du diagnostic
- Engager une démarche de prévention primaire et concertée avec l'identification des facteurs de risque, la compréhension des causes dans l'organisation et l'identification d'axes de travail et de progrès à moyen et long terme.

Paroles d'expert

Inspection du Travail

Estelle Parayre

Avis sur les RPS dans les entreprises

La perception de la question par les entreprises varie selon qu'elles soient dans une situation à chaud ou à froid. A chaud, elles se mobilisent rapidement. En revanche, nous avons des difficultés à impulser des démarches de prévention lorsque les entreprises n'ont pas de demande particulière. Contrairement à certains secteurs qui sont proches de ces questions (médico-social), le milieu industriel traite moins facilement du sujet, à tendance à se centrer sur une approche individuelle ne prenant pas en compte l'organisation du travail. Les réserves des employeurs sur ce sujet portent essentiellement sur la crainte de la non objectivité, notamment lorsque l'expertise est demandée par le CHSCT.

Plus généralement, nous constatons des difficultés pour réaliser l'évaluation des risques professionnels en tenant compte du contexte dans l'entreprise. Les RPS c'est de l'humain, ce n'est pas un risque technique donc il y a une vraie nécessité de considérer la réalité de l'entreprise et de ne pas transposer le DUERP d'une entreprise à une autre.

Outils et moyens sur les RPS de l'inspection

Nous avons un rôle de conseil pour les entreprises et dans le cadre de l'instance

CHSCT. Nous rappelons aussi les obligations de résultat en matière de santé-sécurité et nous pouvons aller jusqu'à une mise en demeure. Dans le cadre des RPS, il y a systématiquement une enquête préalable qui permet de croiser les points de vue, d'objectiver la situation, d'orienter vers les bons interlocuteurs, de répondre aux questions individuelles tout en cherchant à recentrer sur une approche collective. Néanmoins, lorsqu'il y a une vraie souffrance individuelle, il est important que les salariés se protègent et aillent voir le médecin du travail et le médecin traitant, car dès lors qu'il y a arrêt de travail, le retour est difficile et cela se solde par des ruptures conventionnelles ou inaptitudes totales.

Comment et qui mobilise l'Inspection du Travail

Les demandes viennent à la fois des salariés, des instances représentatives du personnel et des directions. Ce sont les entreprises de plus de 50 salariés, les plus structurées, qui sollicitent le plus. Les demandes des moins de 20 salariés sont rares, et concernent plutôt des questions individuelles. Cela est peut-être lié aux contraintes organisationnelles, plus prégnantes dans les plus grandes entreprises.

Organisation qui propose des services de banque et assurance sur tout le territoire et compte près de 450 salariés sur son antenne auvergnate

>>> Contexte

Accord QVT signé en 2011 au niveau du groupe - Fusion et changements organisationnels à l'œuvre depuis plusieurs années avec des impacts constatés pour les salariés à un niveau local - Réflexion déjà engagée dès 2010 sur l'impact de ces changements organisationnels sur les salariés dans un service en particulier - Nouveau fonctionnement du CHSCT avec une délégation de présidence au CHSCT perçue comme efficace - Stabilité du CHSCT avec une DRH et une présidence déléguée sensible à ce sujet.



>>> Idées clés

Pérennité de l'action
malgré le changement d'acteurs
Intégration de la réflexion RPS
dans les projets de changements

>>> Démarche

Analyser les options

Au moment du lancement de la démarche RPS, deux options sont envisagées par le CHSCT :

- Réaliser une expertise par le biais du CHSCT (risque de manque de mobilisation des acteurs et de faible utilisation des conclusions issues de l'expertise).
- Engager une démarche durable sur le sujet, avec un temps consacré au partage des concepts et de l'analyse entre les différents acteurs concernés (Direction et représentants du personnel).

Le CHSCT, fort de son expérience et ne constatant pas de signe d'alerte majeur concernant les RPS, choisit de travailler selon la seconde modalité, en se faisant appuyer par un conseil externe.

La démarche se déroule en plusieurs phases, la première étant appuyée par l'Aract Auvergne et la deuxième par un cabinet de conseil sélectionné par le CHSCT.

Former

Réalisée sur 4 journées par l'Aract Auvergne auprès du CHSCT, y compris le médecin du travail et le préventeur de la MSA, cette formation permet d'acquérir un langage commun sur la question des RPS et de fixer un cadre pour l'action dans une démarche paritaire.

Etablir un diagnostic

Avec l'appui d'un cabinet de conseil, le CHSCT élabore, administre et analyse un questionnaire auprès de l'ensemble des salariés. Le cabinet analyse et formalise des préconisations à l'issue du questionnaire, qui recueille environ 60% de réponse.

Le plan d'action

Un plan d'action opérationnel est ensuite élaboré en interne avec différents niveaux d'actions. Certaines actions sont très opérationnelles (ex : réduire le nombre d'appel et le volume des stocks).

D'autres portent sur le dispositif de veille et d'autres encore visent à faire le point et renforcer les pratiques de prévention existantes.

Ce plan d'action est partagé avec l'ensemble des directions concernées afin de mobiliser les responsables pour le déploiement concret des actions retenues.

>>> Bilan

Pour cette entreprise, le plan d'action de prévention des RPS est un travail de fond, qui s'effectue sur plusieurs années. Depuis l'accord QVT national en 2011, le secrétaire du CHSCT fait le constat des évolutions positives dans la prise en compte des RPS au CHSCT et dans le management. Le fait d'avoir communiqué, beaucoup impliqué les directions concernées, a en effet permis d'avoir un impact sur les pratiques de management.

Il rend compte aussi de la complexité aujourd'hui de mesurer les impacts de la démarche et d'évaluer les liens de cause à effet entre la démarche de prévention des RPS et ces évolutions.

Pour le nouveau Président Délégué du CHSCT, arrivé fin 2013, cette action permet surtout une vigilance plus importante, notamment lors d'un changement organisationnel, non seulement sur les RPS mais plus généralement sur la qualité de vie au travail.

L'enjeu aujourd'hui est de poursuivre la veille et l'action, et de rendre visible ces éléments auprès de l'ensemble des salariés.

Paroles d'expert

CARSAT

Christophe Bonnaud

Votre perception de la question des RPS dans les entreprises et plus globalement, la «maturité» des entreprises sur la prévention des RPS

La maturité des entreprises sur le sujet des RPS s'améliore.

Les milieux les plus matures sur le sujet sont ceux qui sont à priori les plus exposés (ex : social, santé).

Les milieux industriels, en particulier les PME, ont tendance à l'être moins. C'est pour cette raison que les RPS doivent continuer à être traités en tant que tel, dans une véritable démarche de prévention.

Par exemple, si la prévention des RPS est en lien avec la qualité de vie au travail, les deux démarches ne doivent pas être confondues.

Qui mobilise sur ces questions dans les entreprises (Direction, salariés, IRP et/ou partenaires) ? Comment ? Et pourquoi ?

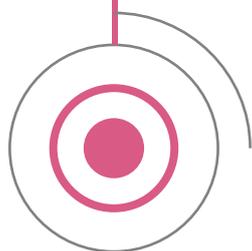
Nous sommes plus sollicités par les salariés ou leurs représentants que par les directions. Les demandes, pour les uns comme les autres, portent beaucoup sur de la formation ou de l'information. Les demandes nous parviennent aussi lors de situations « chaudes ».

Les outils et moyens de la CARSAT

- La formation
- L'intervention en réunion de CHSCT
- L'accompagnement des entreprises sur certaines problématiques comme la mise en place d'une enquête paritaire
- La mise à disposition de supports : documents méthodologiques, documents mesures de prévention, aides au choix de partenaires ou de consultants, outils produits par l'INRS.

>>> Contexte

Réorganisation et redéfinition de ses missions depuis 2010 - Baisse significative des effectifs (postes non renouvelés) - Absence de Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) - pas de signes d'alerte spécifiques sur les RPS.



>>> Idées clés

[Partage des enjeux
Démarche participative]

>>> Démarche

Le CHSCT a engagé une démarche sur le DUERP, en deux volets distincts : les risques physiques et les risques psychosociaux. Sur le volet RPS, le CHSCT décide de s'appuyer sur un consultant externe, considérant ne pas avoir les compétences en interne pour effectuer ce type de démarche. L'ensemble de la démarche se déroule sur 3,5 ans, dont 1,5 an sur les RPS.

Sensibiliser

Accompagnée par un premier cabinet de consultant qui mène une action de formation, le CHSCT partage les définitions et grands principes sur la prévention des RPS.

Lancer une démarche participative autour du diagnostic et du plan d'action

L'étape de diagnostic et de plan d'action, réalisée paritairement, est, a posteriori, jugée nécessaire par la Direction du service pour l'appropriation de ce nouveau sujet par le CHSCT, l'acquisition d'un

langage commun, la définition des critères pour le choix du type de démarche à engager et la sélection du consultant.

Cette étape s'inscrit dans une démarche participative en s'adressant à l'ensemble des agents, par service (sur la base du volontariat), pour les mobiliser et préparer l'intervention de terrain pour les consultants. Le diagnostic croisé se poursuit par une analyse documentaire avec des entretiens collectifs et individuels.

Un plan d'action, présenté et validé en CHSCT, est réalisé puis intégré au DUERP. Le plan d'action comporte 22 actions, qui portent sur des dimensions individuelles et collectives aux différents niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire. Une des premières actions est de réactualiser le projet de service afin de rassurer sur l'avenir.

La synthèse des travaux et des préconisations est diffusée à l'ensemble des agents par l'intermédiaire d'une plaquette de présentation.

La Direction a noté la difficulté pour les membres de CHSCT à réellement porter la démarche et un faible intérêt des agents sur le sujet. La démarche passe donc, pour ce cas, par une implication très marquée de la Direction.

L'implication du CHSCT et des services est cependant reconnue comme très importante pour faire partager le diagnostic, valider les actions et installer la démarche de prévention des RPS à long terme.

>>> Bilan

L'association de l'ensemble du CHSCT sur la totalité de la démarche de DUERP a permis à chacun de s'approprier la méthodologie et de valider les actions. Des débats ont notamment eu lieu à différents moments :

- le choix du consultant, le choix des méthodes de diagnostic et notamment sur l'échantillon des personnes interrogées,
- le choix des actions.

Le président du CHSCT insiste sur le fait que l'association des consultants et du CHSCT à tous les niveaux a permis d'installer la démarche. Si le bilan des actions n'a pas encore été réalisé, des indicateurs de suivi généraux mais aussi spécifiques à la structure sont identifiés, pour alimenter une veille sur les RPS par exemple : taux de saisie de la cellule psychologique, nombre de fiches de remontée agression, nombre de projets engagés sur la prévention des RPS, nombre d'heures écrites, nombre de mobilités demandées, taux de formation en lien avec la prévention RPS, nombre d'heures de formation par agent, nombre de réunions du CHSCT.

Paroles d'expert

ARACT AUVERGNE

Barbara Guerniou, chargée de mission

Globalement, les entreprises prennent de plus en plus conscience de la nécessité d'intégrer des dimensions psychosociales à la démarche de prévention des risques professionnels.

Nous mettons beaucoup l'accent sur l'installation et la structuration des démarches, car leur réussite dépend beaucoup de l'engagement et de l'implication de chacune des parties prenantes (Direction, encadrement, instances représentatives du personnel, en particulier CHSCT, ou salariés).

Après avoir partagé sur ce que recouvre la prévention des RPS, il s'agit donc de se mettre d'accord collectivement sur la méthode, les étapes du projet, l'organisation dans la durée et de chercher à dépasser les représentations sur les RPS, pour aller vers une démarche collective et préventive.

L'accompagnement proposé dépendra beaucoup de la maturité de l'entreprise pour traiter de ce sujet.

L'antériorité de la structure sur des démarches concertées, sur le traitement des sujets de prévention et de conditions de travail, jouera sur sa capacité à traiter le sujet des RPS de manière globale.

Les structures les plus avancées auront notamment plus de facilité à considérer l'impact de l'organisation du travail sur la prévention RPS. Il ne faut donc pas minimiser le fait que toutes les entreprises ne partent pas du même stade et qu'il est important de faire le point sur des sujets fondamentaux pour installer une démarche de prévention des RPS dans de bonnes conditions.

Quelle que soit la situation, les démarches s'installent dans la durée et les résultats ne sont donc souvent visibles qu'à long terme.

Il est donc important, pour éviter l'essoufflement, de donner à voir sur la démarche et les actions concrètes réalisées. Dans la durée, l'entreprise mesurera les écarts entre démarche construite et pratiques quotidiennes. Elle pourra alors se reposer des questions de méthode, impliquer de nouveaux acteurs, mieux intégrer la prévention des RPS à d'autres projets d'entreprise, comme ceux relatifs à la conduite de changement organisationnel, technique ou des projets de déménagement.

Car c'est dès la conception qu'en considérant ce risque, les entreprises parviennent à faire de la prévention.

L'Aract Auvergne apporte son appui et son savoir-faire aux entreprises, aux salariés et à leurs partenaires.

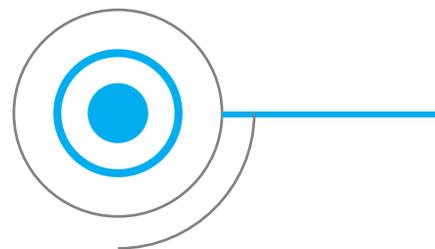
L'Aract Auvergne intervient auprès de toutes structures en mettant en œuvre des actions efficaces et adaptées sur tous les thèmes en lien avec l'amélioration des conditions de travail et l'efficacité des organisations : diagnostic, accompagnement de projets, formation...

Nos domaines d'actions

Former, outiller, accompagner les chefs d'entreprises, salariés et leurs représentants, délégués du personnel, CHSCT, organisations syndicales pour agir sur l'amélioration des conditions de travail.

Nos missions

- Inscrire la qualité de vie au travail dans les démarches de performance.
- Maintenir des emplois de qualité par la prévention des risques professionnels et de la pénibilité.
- Intégrer les conditions de travail tout au long de la vie professionnelle.
- Accompagner les changements technologiques et organisationnels par des démarches participatives.



Nos partenaires



Aract Auvergne
Parc Technologique La Pardieu
2, avenue Léonard de Vinci
63000 Clermont-Ferrand
Tél : 04.73.44.35.35
Fax : 04.73.44.35.39
www.auvergne.aract.fr

