



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

Réflexion sur les pratiques professionnelles dans le domaine du tourisme et de l'hôtellerie-restauration

Arnaud BARILLET – ARACT Nouvelle-Aquitaine

Gillian CHARLET – ARACT Nouvelle-Aquitaine

Séverine NEVEUX – Région Nouvelle-Aquitaine – Direction de l'Emploi et de l'Evolution Professionnelle

Webinaire
du
26 juin 2023

I- Contexte du questionnement

II- L'enquête sur les attentes des professionnels en travaillant dans un établissement de la filière

III- Les résultats

IV- Focus sur les principaux Items

- ➔ L'articulation vie-Professionnelle/ vie-Personnelle
- ➔ La rémunération
- ➔ Le management et « L'équipe »
- ➔ Pénibilité et organisation du travail

V- Témoignages

VI- Synthèse générale

VII – Les accompagnements possibles des entreprises dans leurs changements de pratiques



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

I- Contexte du questionnement

Un Etat des lieux du secteur Tourisme-Hôtellerie-Restauration



Le contexte de la filiere

Chaque été, durant la saison estivale, plusieurs milliers de postes ne sont pas pourvus et ces chiffres sont en augmentation en **2021 et 2022** avec près de **300 000 postes non pourvus en France**.

Certains établissements ont dû moduler leur planning pour économiser les équipes (fermeture d'un jour supplémentaire durant la semaine, pas de troisièmes services, pas de service certains midis, etc)

La crise de **Covid-19** a considérablement impacté les professionnels qui semblent avoir **quitté la filière** en grand nombre.

Dans les enquêtes, les témoignages, issus du secteur, il est souvent mis en avant **les plannings** (forte amplitude horaire, le travail en coupure et en week-end) ainsi que la **faible rémunération**.

Cependant les métiers continuent de mobiliser : **718 000 contrats d'apprentissage ont été signés** l'année dernière dans le privé et le public, soit une augmentation de 37 %.

Des **revalorisations salariales** sont mises en œuvre (comme sur le secteur HCR en 2022 avec une augmentation moyenne de **16,33%** de l'ensemble de la grille des salaires)



Une démarche de la Région Nouvelle-Aquitaine:

Le Contrat de filière : Un groupe de travail pluridisciplinaire

- Mobilisation du réseau des professionnels
 - ➔ Collaboration inter filière (tourisme, HPA, tourisme social, hôtellerie, restauration)
 - ➔ Des interlocuteurs actifs (responsables de structures, organisme de formation, organisations patronales, association, syndicats, union d'entreprises...)
- Mobilisation des institutionnels
 - Pôle emploi, DREETS, DDETS-PP, rectorats...
- Un appui de L'Aract
 - Méthode et logistique





RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

II- L'enquête:

les attentes des professionnels en travaillant dans un établissement de cette filière



3 questionnaires :



- **A destination des professionnels ayant signé une rupture conventionnelle** (après l'emploi) – en partenariat avec la DREETS et les DDEETSPP
(pour mieux comprendre les causes des départs)



- **A destination des professionnels en recherche d'emploi dans le secteur** (avant l'emploi) – en partenariat avec Pole Emploi
(pour mieux comprendre ce qui motive)



- **A destination des professionnels en poste** (pendant l'emploi)
(pour mieux comprendre les raisons de l'attachement au secteur)



Un Point général sur notre population

Questionnaire	Répondants	Sexe	Age Moyen	Secteur
Ruptures conventionnelles (Dreets)	131	Femme : 57% Homme : 40%	37 ans	Restaurant/brasserie: 67% Hôtellerie 19%
En recherche d'emploi (Pole emploi)	1190	Femme : 56% Homme : 44%	44,3 ans	Restaurant/brasserie: 65% Hôtellerie 27%
En poste (Réseaux Sociaux)	45	Femme : 57% Homme : 42%	40 ans	Restaurant/brasserie: 58% Hôtellerie 40%



1

Les résultats

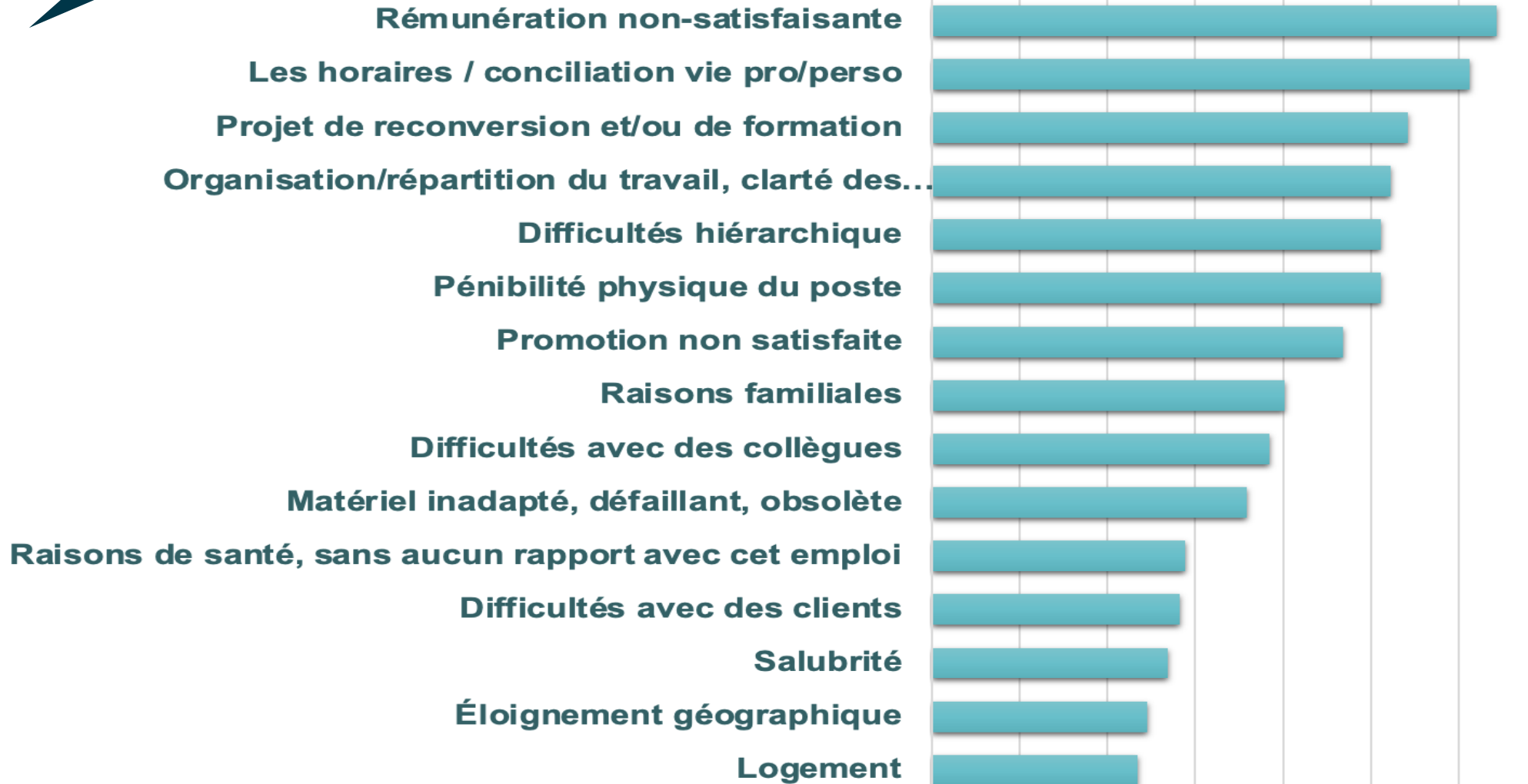
Ruptures conventionnelles

(pour mieux comprendre les causes des départs)





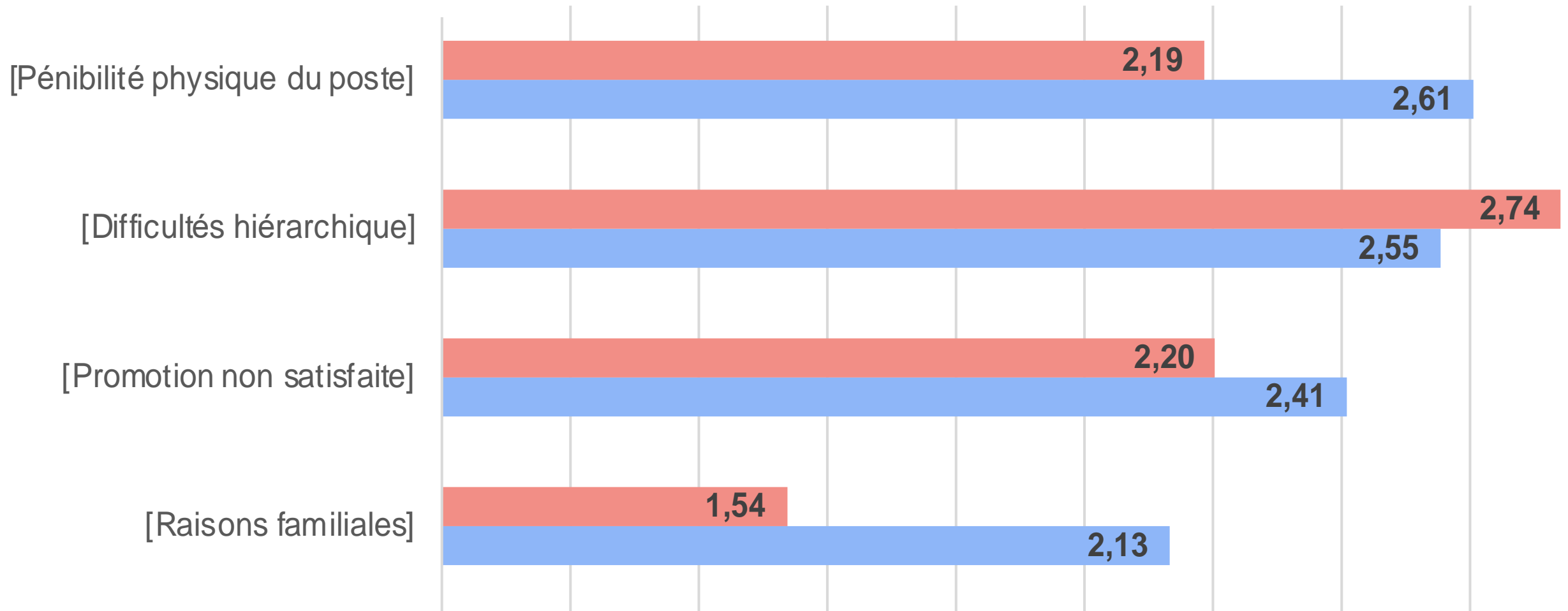
Les résultats – Questionnaires ruptures conventionnelles
Motifs de rupture pour les personnes souhaitant quitter définitivement le secteur HTR



Motifs de rupture pour les personnes souhaitant quitter le secteur HTR

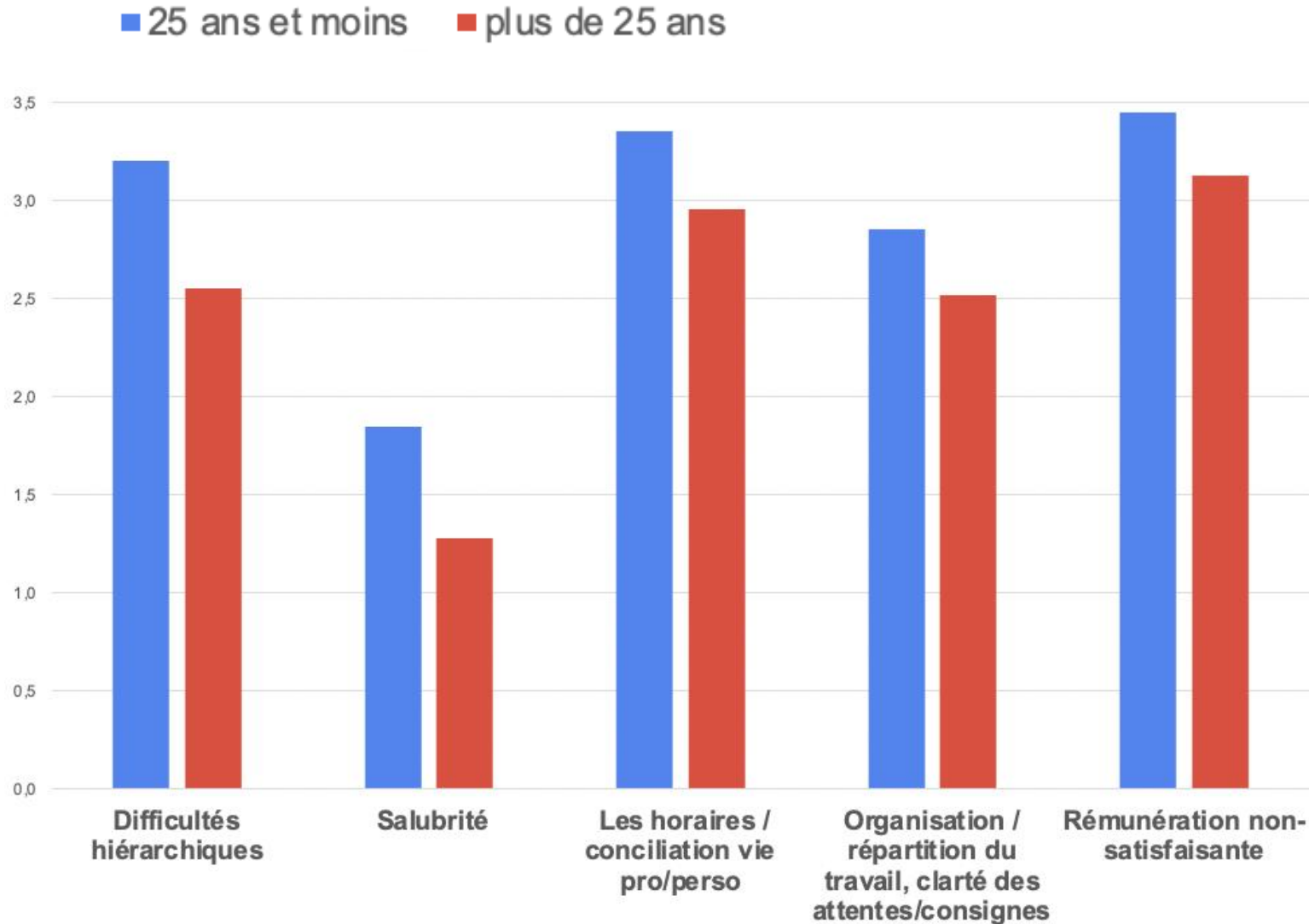


■ Un Homme ■ Une Femme





Les résultats – Questionnaires ruptures conventionnelles



Des motifs de rupture qui n'ont pas la même importance selon l'âge

2

Les résultats – Questionnaires demandeurs d'emploi

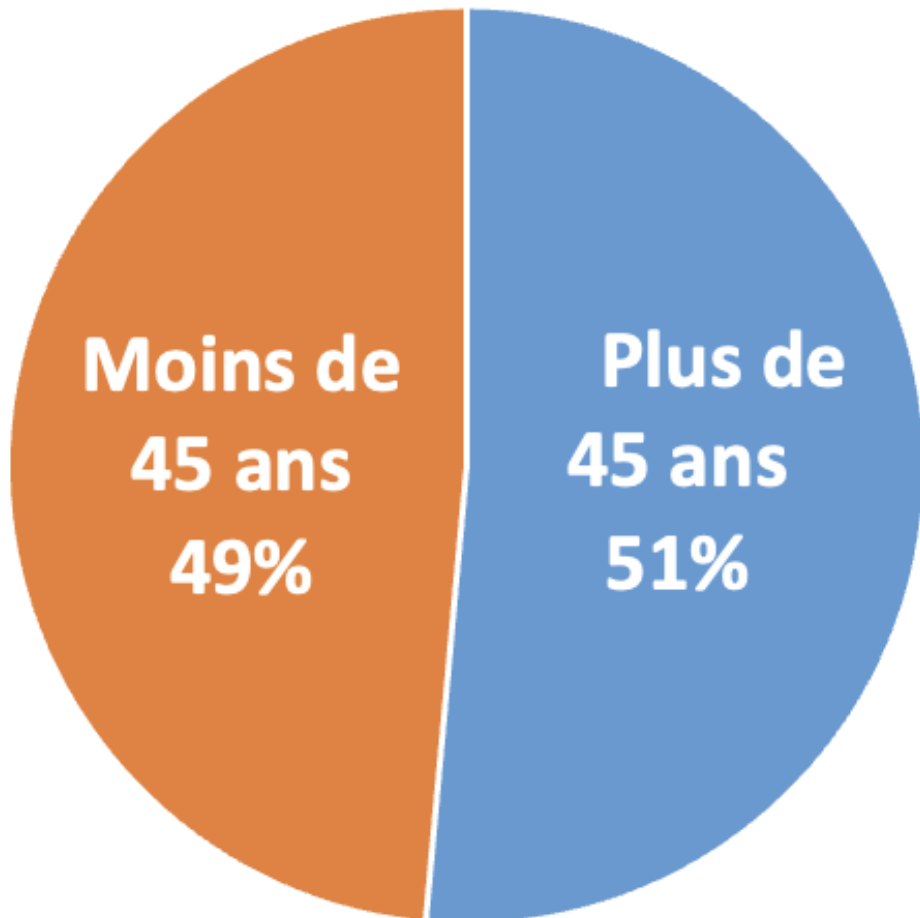


(pour mieux comprendre ce qui motive)

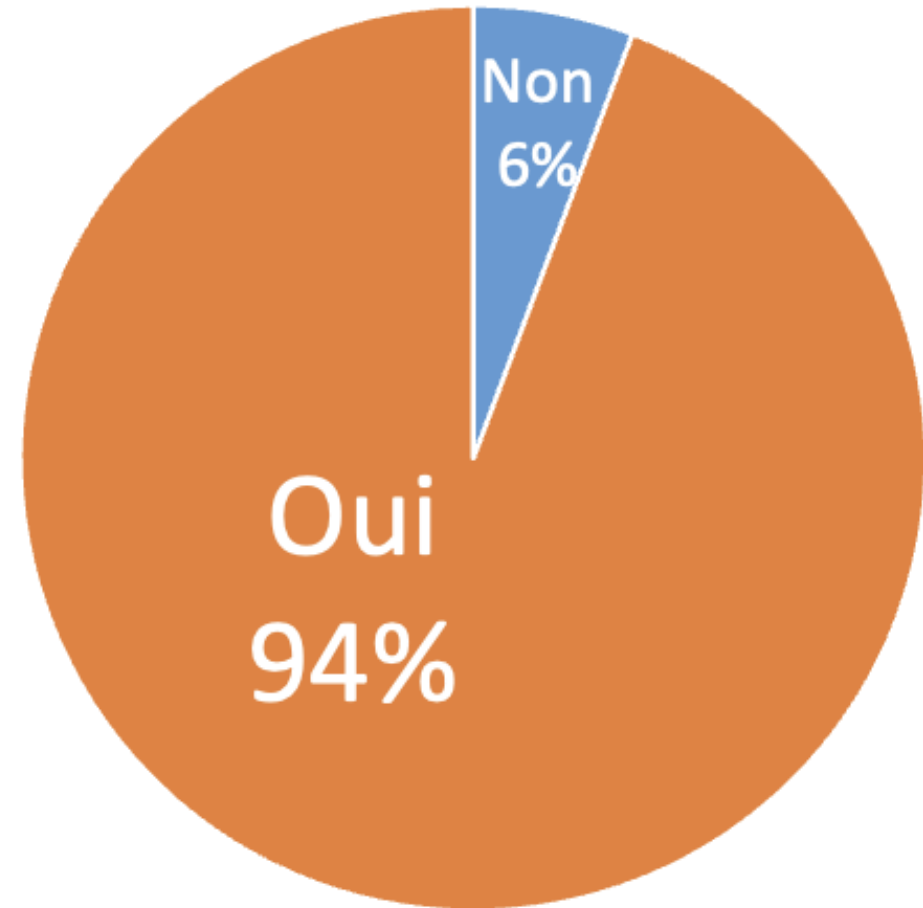


Les résultats – Questionnaires demandeurs d'emploi

Âges des répondants



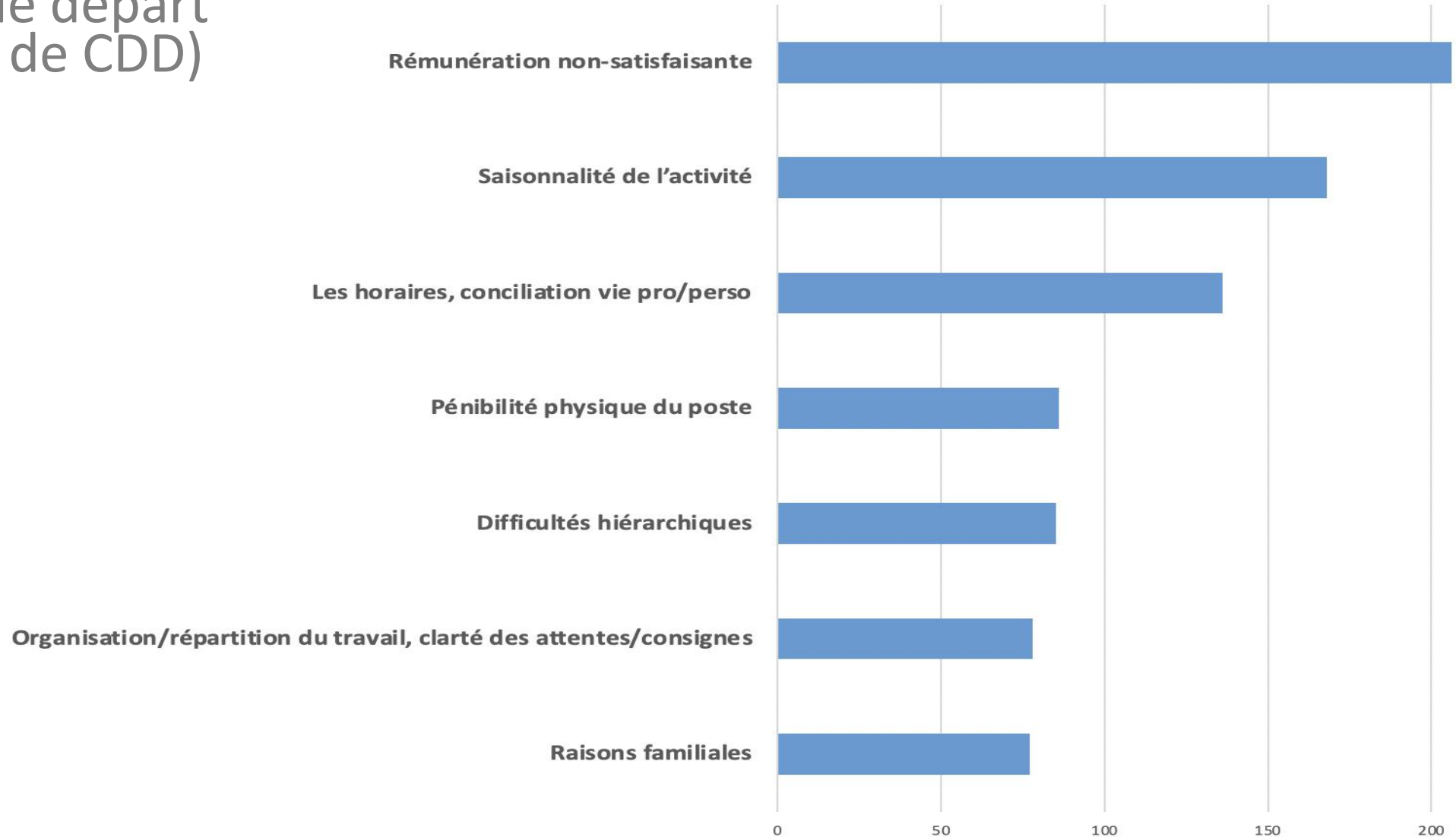
Expérience dans le secteur





Les résultats – Questionnaires demandeurs d'emploi

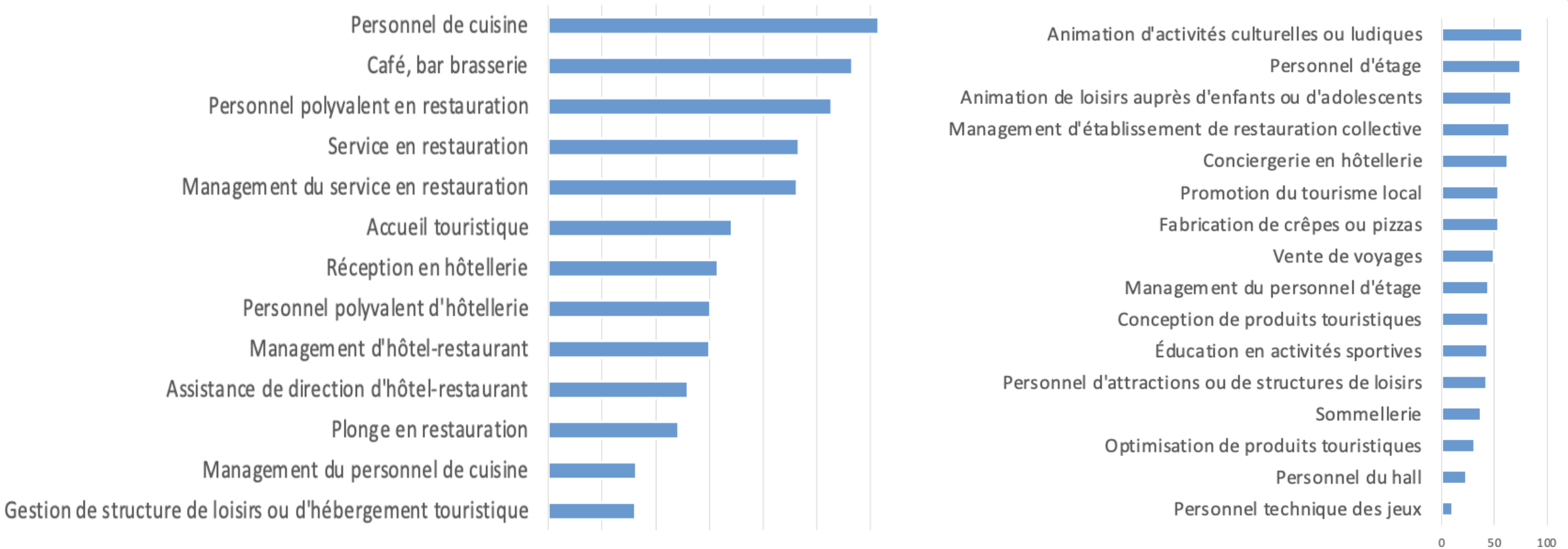
Causes de départ (hors fin de CDD)





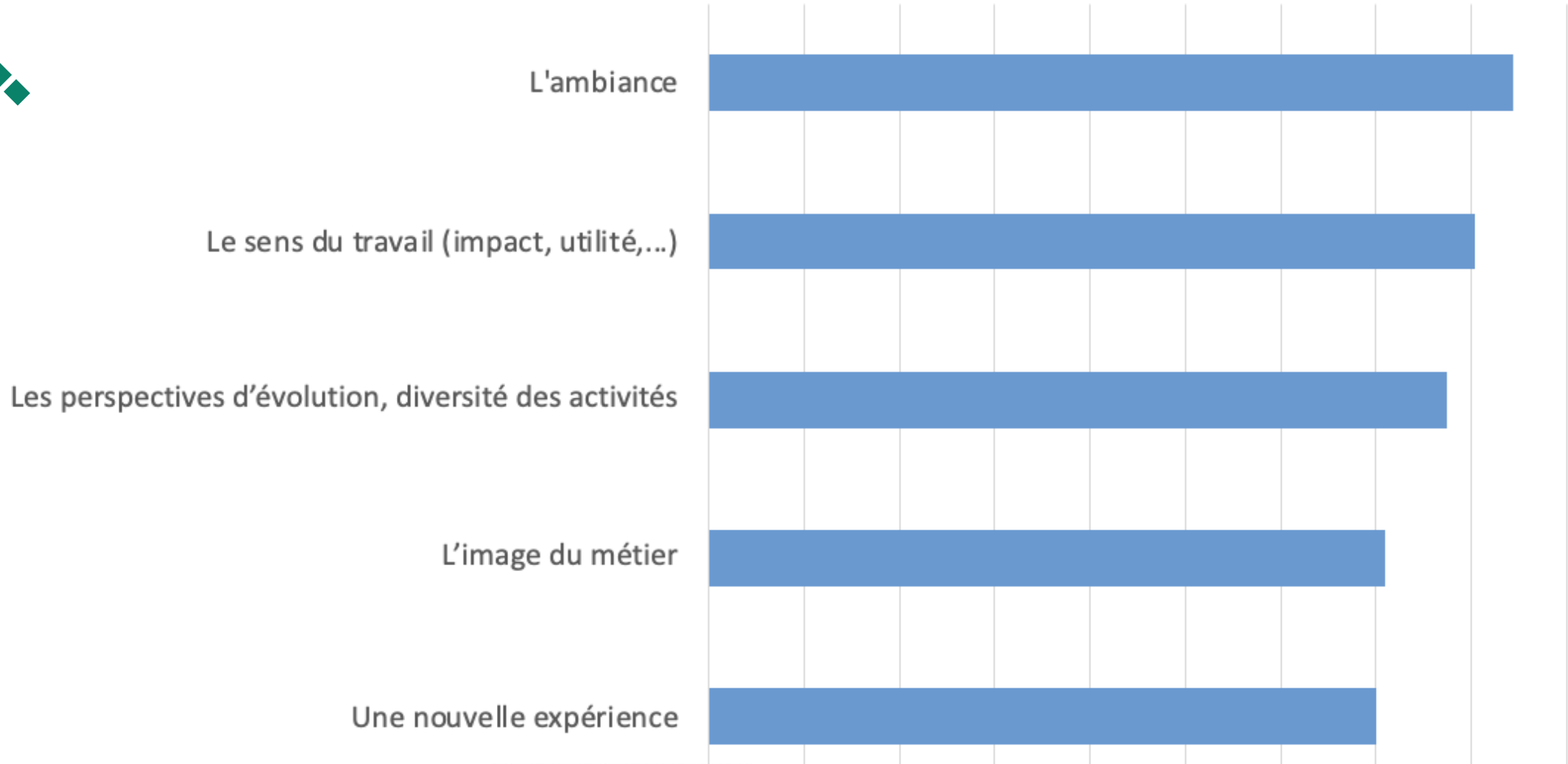
Les résultats – Questionnaires demandeurs d'emploi

Postes recherchés





Les leviers d'attractivité du secteur HRT





Ce que les candidats attendent d'un nouveau poste en fonction de l'âge. (hors meilleure rémunération)

Moins de 25 ans : **Bonnes relation avec l'équipe**

25 à 44 ans : **Bonne articulation vie pro / vie perso**

45 ans et plus : **Plus grande proximité avec le logement**

3

Les résultats – Salariés actuellement en poste

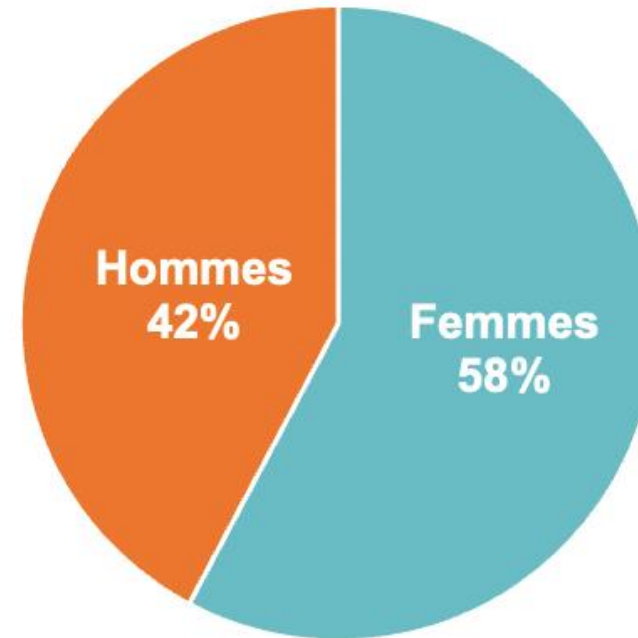


(pour mieux comprendre les raisons de l'attachement au secteur)



Les résultats – Salariés actuellement en poste

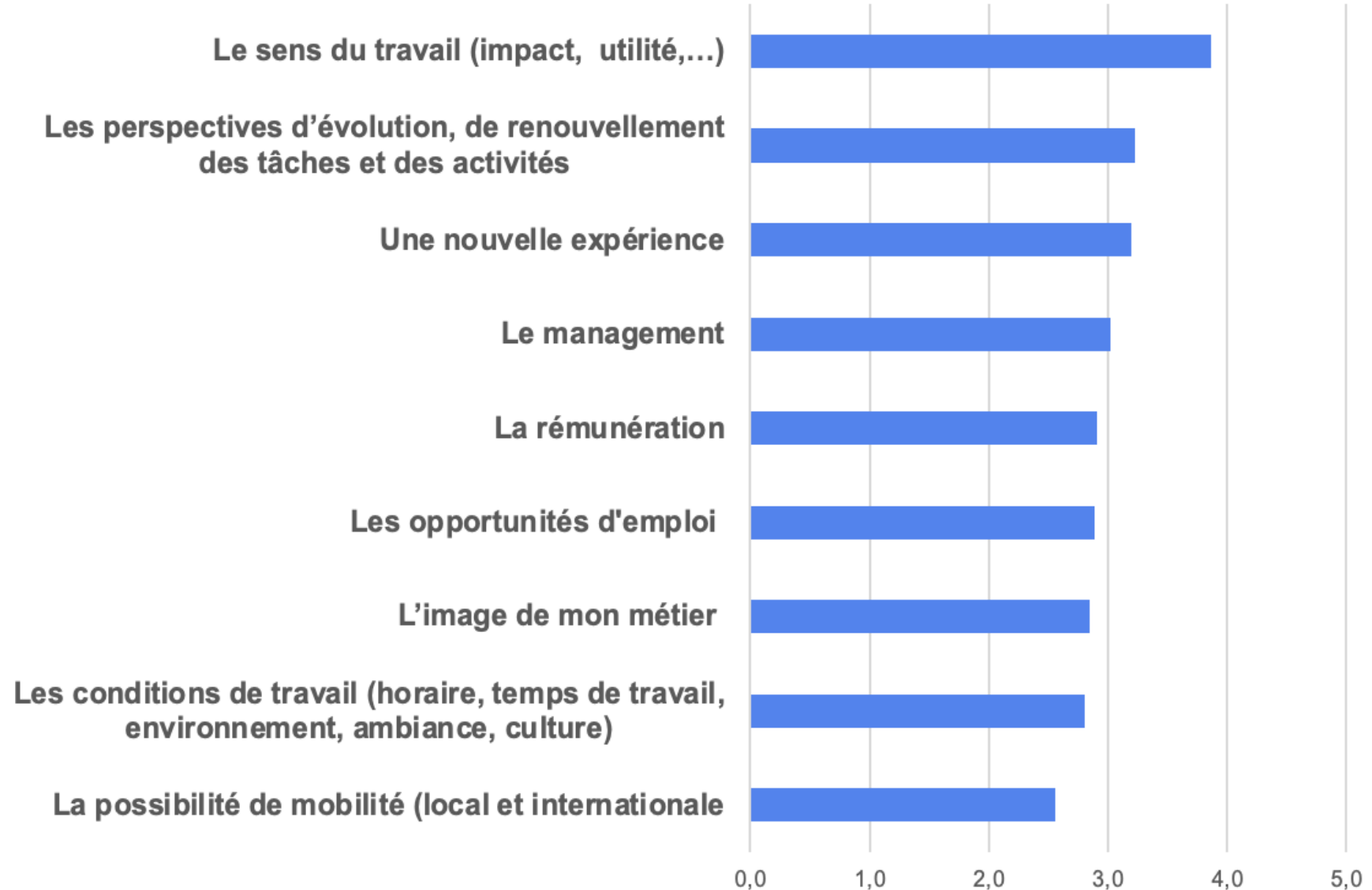
Âge moyen : 40 ans





Les résultats – Salariés actuellement en poste

Ce qui vous
plait dans
votre métier





Les résultats – Salariés actuellement en poste

Ce qui vous plait dans votre établissement





RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

III- Les résultats

Synthèse des populations sondées.



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

IV- Focus sur les principaux Items

Retour sur les grandes thématiques issus de l'analyse:

- La rémunération
- La conciliation vie pro / perso
- Le management et la relation d'équipe
- L'organisation du travail et la gestion de la pénibilité



1

La rémunération

La **rémunération** est une thématique **récurrente** comme motif de rupture.

- Les salariés ayant quitté leur emploi souhaitent majoritairement trouver un poste dans le même milieu, mieux rémunéré. (dont les heures supplémentaires)
- La rémunération peut comprendre: le salaire, les primes et les différents avantages (logement, CE, repas, etc)

Être attentif à un équilibre entre :

Investissement professionnel



reconnaissance (promotions/salaire)

Camping – Hôtellerie de Plein Air Airotel L'Océan (Lacanau 33 680)



AIROTEL
L'Océan
Camping & Spa
★★★★★

Reprise du
témoignage de
Mr EAP

Faciliter les recrutements par plusieurs modalités visant à s'adapter aux demandes du personnel :

- hausse des rémunérations,
- Avantages et primes pour les saisonniers longs
- possibilités d'hébergements (notamment pour les saisonniers),
- aménagement de plannings
- Management de proximité

Projets en cours : CE , plan épargne entreprise, formation d'intégration via une application





2

La conciliation Vie-Professionnelle / Vie- Personnelle

Il s'agit ici d'un **point de bascule** pouvant fidéliser un salarié, lorsque cet équilibre est stable.

- Le **planning** : amplitude horaire, travail en coupure, travail les week-ends et jours fériés. Manque de visibilité pour les obligations (rendez-vous médicaux, famille, etc)
 - **L'éloignement du domicile** : Temps de trajet long, couplé avec un travail en coupure (2 fois/jours).
- Impact sur les temps de repos, fatigue, risque d'erreurs.

Dans le cadre **d'un déséquilibre** entre la sphère professionnelle et personnelle, le professionnel tend à s'éloigner de sa structure.

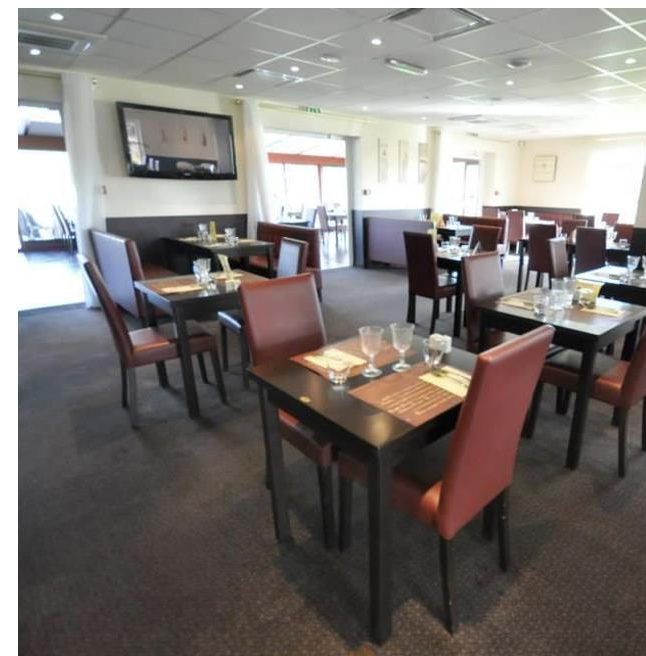


Alexia, Hôtel-Restaurant (La souterraine 23300)



- **Adaptation des créneaux d'ouverture**
- **Evolution des modalités de recrutement**
- **Polyvalence des activités (salle et réception)**
- **Adaptation des planning (sans coupures)**
- **Conciliation vie pro/perso, week-end en famille**

Témoignage
vidéo en
annexe





3

Le management et la relation d'équipe

La **relation d'équipe** et le **management** sont également mis en avant.

- La **relation d'équipe** joue un grand rôle dans la fidélité du salarié. Ces éléments sont, en effet, recherchés par les professionnels dans leur structure idéale.

→ Soutien, Coopération, dynamique d'équipe: fidélisation

- Un **management dur**:

→ Désorganisation, mauvaise répartition des charges: désengagement



Restaurant Le Cheverny (Limoges 87)

- Entretiens annuels
- Valoriser les bonnes pratiques
- Formation
- Meilleure connaissance des salariés
- Adaptation du poste de travail
- Participation à la vie de l'entreprise

Témoignage
vidéo en
annexe





Office de Tourisme (Agen 47000)

- **Qualité de vie au travail**
- **Amélioration continue**
- **Tous ensemble**
- **Envies partagées**
- **Charte des bonnes pratiques**
- **Sens au travail**

Témoignage
vidéo en
annexe





4

L'organisation du travail et la gestion de la pénibilité

- **Pénibilité physique** du poste (majoritairement chez les femmes) avec le Port de charge lourde, la posture debout prolongée, les gestes répétitifs, l
- **Organisation du travail** (répartition des activités) avec les équipes, en fonction des besoins (afflux de clients, livraisons, événements)
- **Reconnaissance hiérarchique** (management): faible reconnaissance du travail accompli/engagement, sur-sollicitation, soutiennent des équipes

→ Usure physique et psychique des salariés

Restaurant Les planches (Niort 79)

- **Deux équipes en cuisine**
- **Qualité de vie, conciliation Vie-professionnelle et vie personnelle**
- **Créativité (nouveaux partenariats, plats, cartes, ..)**
- **Pérenniser une équipe soudée**
- **Avoir du repos physique et mental**
- **Gain de productivité**

Témoignage
vidéo en
annexe





RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

V: Relevés des Témoignages dans une Cvtheque des entreprises

Des solutions mises en place

Les planches (Niort 79)



Qualité de vie au travail :

« Le repos physique et mental, ça éclaire les idées et ça permet aux équipes d'être plus performantes »

Les planches

Restaurant traditionnel, basé à Niort (79000) en Nouvelle-Aquitaine, comprenant 15-20 salariés, dont 11 en cuisine (dont 2 apprentis)

Ouvert du lundi au samedi
Possède 2 salles et 1 terrasse

Établissement à cycle saisonnier :
100-150 couverts/ jour en hiver
250-300 couverts/ jour en été

Moyens

Du temps (mis en place il y a deux ans)
De l'organisation (la transformation s'est faite pas-à-pas.
Une écoute des équipes
Des concessions des deux côtés (direction/salariés)

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, il faut éviter de calquer la méthode que vous avez trouvée telle qu'elle à votre entreprise, il faut avancer pas à pas et de manière participative. Cette méthode peut s'appliquer à une structure de petite taille à cycle saisonnier, réalisant un grand nombre de couverts (100-150 couverts jours). Une phase de « rodage » comprenant l'évaluation des coûts du personnel, des charges et des bénéfices est à prévoir en se projetant sur une vision à long terme (1 à 2 ans) pour l'intégration de salariés fidèles et de lisser le chiffre d'affaires sur l'année.

Problématique et réflexion

« Le Covid nous a faits mal »

Suite à la réouverture postpandémie, l'établissement a fait le choix d'une équipe plus large en cuisine, mais fixe à l'année, plutôt qu'un recrutement saisonnier. Un effectif plus conséquent permet des horaires en continu.

La rotation des équipes s'effectue avec les horaires (8h-16h ou 17h-23h), ce qui favorise un meilleur repos.

L'organisation des équipes a permis de fidéliser les salariés et ainsi de garantir d'être près lors de la saison (effectif complet et formé).

La structuration d'équipe fixe à l'année permet une cohésion forte et un développement des compétences interne.

Le gain de temps a permis de mieux réfléchir : les fournisseurs, les menus, les recettes sans « s'épuiser au travail ».

Pour permettre une équipe « pleine » à la saison : pas de jours de vacances posés de début juin à mi-septembre

Démarche de l'innovation

- Deux équipes de cuisiniers (polycompétent) en roulement
- Plannings réalisés en amont pour permettre une visibilité au personnel
- Livret d'accueil avec : plans de salle, contact utile, organigramme, créneaux de service, organisation de l'activité, valeur de l'entreprise. (remis au salarié le jour avant sa prise de poste).
- Mise en place d'un référent (en salle et en cuisine) pour une meilleure intégration/formation des nouveaux arrivants.
- Des week-ends accordés mensuellement pour permettre des équipes reposées et efficaces dans leur activité (en salle et en cuisine).
- Le gain de temps permet une prise de hauteur sur l'activité pour réfléchir à de nouveaux partenariats et concepts.
- Des équipes prêtes à s'investir davantage, même le dimanche, pour la mise en place de nouvelles idées (repas vigneron en hiver).



Le choix des « CV »

Hôtel Europa

Gestion des ressources

« J'ai essayé d'appliquer les principes de gestion des ressources humaines dans mon entreprise. »

Problématique

« On ne peut plus continuer en capitalisant sur le dynamisme de développement de la mise en avant de la communication et des gestes professionnels, passe par les réseaux sociaux, etc. Cette stratégie a certaines décisions à prendre. »

Moyens

- Un établissement familial avec une implication de l'ensemble des acteurs.
- Du temps et de l'organisation (la transformation s'est faite pas-à-pas, depuis 2015).
- Une écoute des équipes.
- Des concessions sur les marges d'entreprise afin de fidéliser ces salariés.

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, il faut avancer pas à pas. L'entreprise, il faut avancer pas à pas et de petite taille moyenne, à l'échelle du « rodage » comprenant l'évaluation et la mise en place d'un plan d'affaires sur l'année.

L'OCÉAN

Recrutement

« Il y a eu une véritable proposition de bons avis. »

Problématique

Suite à l'après-Covid, l'entreprise a été forcée à une réduction de la qualité de recrutement. Le recrutement de saisonniers est devenu un véritable défi. Cette nouvelle organisation du recrutement est différente, avant de voir les résultats.

Moyens

- Achat de 15 Mobil-homes
- Écoute des équipes et changement d'organisation pour s'adapter aux fluctuations de saisonniers
- Communication sur les réseaux sociaux
- Échange de la pratique avec d'autres structures

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, et toute transformation doit être faite pas à pas. Deux structures du camping sont en gérance (3 structures) dans le recrutement et le logement de saisonniers et les résultats possibles des actions mises en œuvre pour l'intégration de salariés fidèles et expérimentés.

ville d'Agén

Qualité de vie

« Il faut d'abord... »

Office de Tourisme

Office de tourisme basé à Agén (47000) en Nouvelle-Aquitaine, comprenant 12 salariés.

Ouvert du lundi au samedi (période basse) De 9h à 18h

Ouvert 7/7 en (haute saison) De 9h à 19h

Établissement à cycle saisonnier : Recrute 3 à 4 saisonniers durant l'été.

Moyens

Du temps (mis en place il y a trois ans) et du dialogue (à l'écoute des équipes)

Repenser l'organisation hiérarchique et le management

Définir des indicateurs et objectifs dans le temps (la transformation s'est faite pas-à-pas).

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, il faut avancer pas à pas. L'entreprise, il faut avancer pas à pas et de petite taille moyenne, à l'échelle du « rodage » comprenant l'évaluation et la mise en place de cette démarche pour devenir « autonome » au sein de la collectivité.

LES PLANCHES

Qualité de vie au travail

« Le repos physique et mental, équipes d'être plus performantes. »

Problématique et réflexion

Suite à la réouverture de l'entreprise, l'équipe plus large en composition. La rotation des équipes qui favorise un meilleur développement des équipes. La structuration de l'entreprise. Le gain de temps et de recettes sans « s'épuiser ». Pour permettre un meilleur développement de l'entreprise.

Moyens

- Deux équipes
- Plannings
- Livret d'entretien
- Mise en place de l'entretien
- Des ateliers de réflexion
- Le gain de temps
- Des ateliers de réflexion

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, il faut avancer pas à pas et de petite taille moyenne, à l'échelle du « rodage » comprenant l'évaluation et la mise en place d'un plan d'affaires sur l'année.

LE CHEVERNY

Développement des compétences

« C'est difficile de penser à la transformation de toute une entreprise. »

Problématique et réflexion

Suite à la crise Covid, l'entreprise a dû s'adapter à la nouvelle réalité du marché de l'emploi et aux demandes des salariés, principalement les jeunes. L'équipe est constituée de plusieurs années, mais l'entreprise se confronte à la difficulté de recruter de nouveaux salariés plus jeunes. Le marché de l'emploi est en évolution avec notamment une baisse des offres de postes. L'entreprise travaille sur la responsabilisation et l'autonomie de ses salariés sur certains thèmes (organisation de l'activité), avec la mise en place d'un planning de tâches à réaliser (essentielles et complémentaires) en fonction des possibilités (planning, charge de travail) de chacun.

Moyens

- Entretien annuel visant à la mise en place d'un plan de développement des compétences, mais également à adapter les activités et la charge de travail de salariés en fonction des besoins mutuels.
- Accompagnement des salariés dans les formations prioritaires (SST et formations de base) et dans les formations complémentaires (anglais, informatique, etc.).
- Implication des managers dans les activités des équipes visant à favoriser la garde d'enfants, dans la gestion des plannings professionnels, même en dehors de l'établissement (aide au CV, préparation d'entretien d'embauche) et microplanning en fonction des demandes de certains, en prenant en compte la régulation de la charge de travail et polyvalence des activités.

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, il faut avancer pas à pas et de manière participative avec les équipes. Cette entreprise est une structure de taille moyenne, bénéficiant d'une clientèle régulière et d'une bonne notoriété (ouverte en 1988 et bénéficiant d'un titre de maître restaurateur). La mise en place d'entretiens individuels permet une écoute du besoin des équipes et engage la direction à des propositions de solutions adaptées.

+ 2 autres



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

VI: Synthèse générale

Des pistes de réflexion pour la suite



En résumé, les 3 préoccupations majeurs, 3 pistes d'actions

La conciliation vie pro –
vie perso



Faire des petits points réguliers avec
chaque salarié

Évolution pro



Mettre place de la polyvalence /
Former des tuteurs

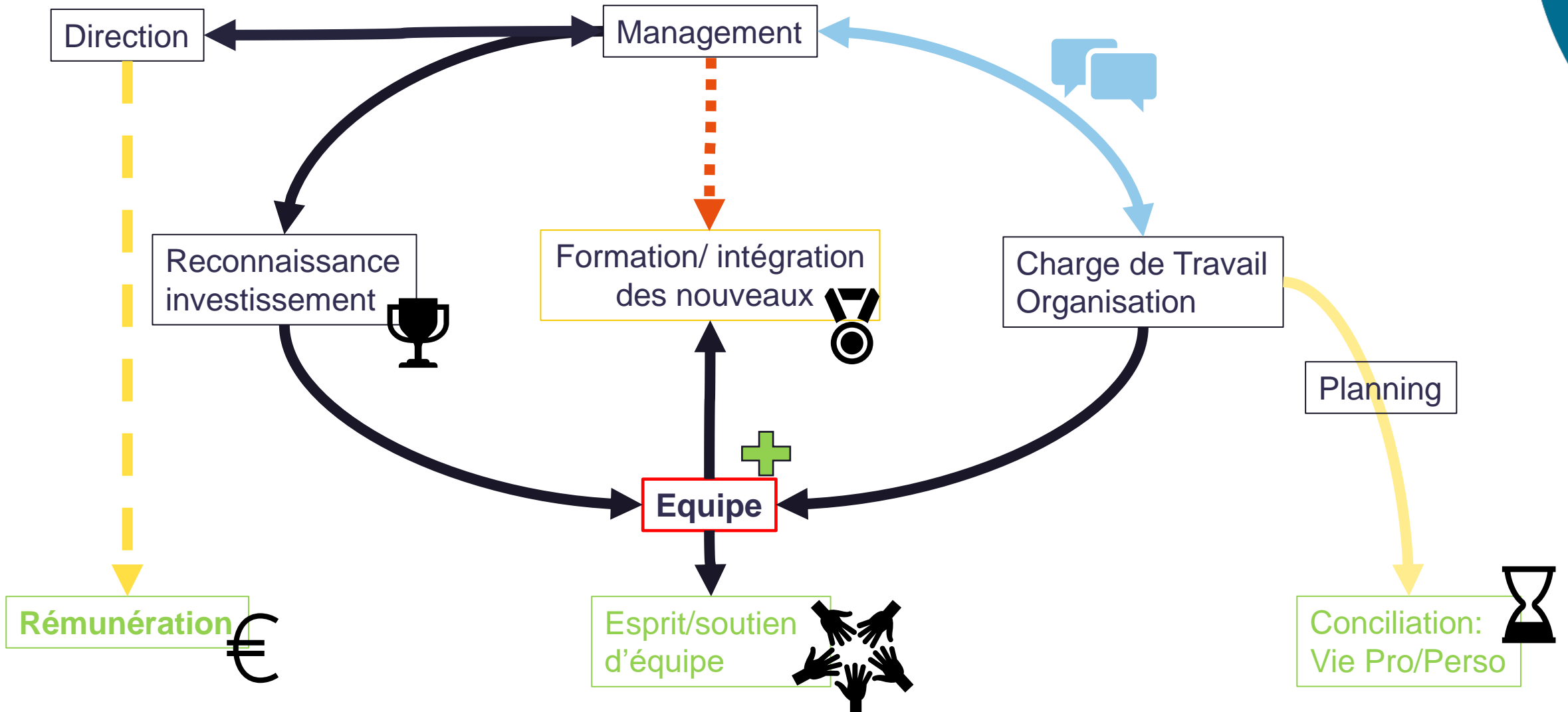
Bonnes relations



Veiller à l'équité dans la répartition
de travail



Schéma de synthèse





RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine



RÉGION
Nouvelle-
Aquitaine

VII: Mise en mouvement

« Nous devons respecter, aimer et étudier ces œuvres admirables ; elles doivent être avec celles de Carême, la base de nos travaux. Mais au lieu de copier servilement, nous devons chercher nous-mêmes de nouvelles voies afin de laisser, nous aussi, des méthodes de travail adaptées aux mœurs et aux usages de notre temps. »

Auguste Escoffier (1846 - 1935)



« Maintenant, on agit »

Analyse/compte rendu

Management des équipes, résorption des tensions

Formation/intégration des nouveaux arrivants

Conciliation Vie-Pro/vie Perso

Organisation et répartition du travail,

Rémunération, rétribution



Proposition d'accompagnement

Accompagnement autour d'atelier de « formalisation » du processus de formation/intégration des nouveaux salariés

Accompagnement autour d'atelier d'intelligence collective/résolution de problèmes pour « management des équipes »

Accompagnement autour de l'organisation de l'activité/planning

- Pénibilité du travail
- Conciliation Vie Pro/Vie Perso
- Politique d'épargne salariale (participation, intéressement...)



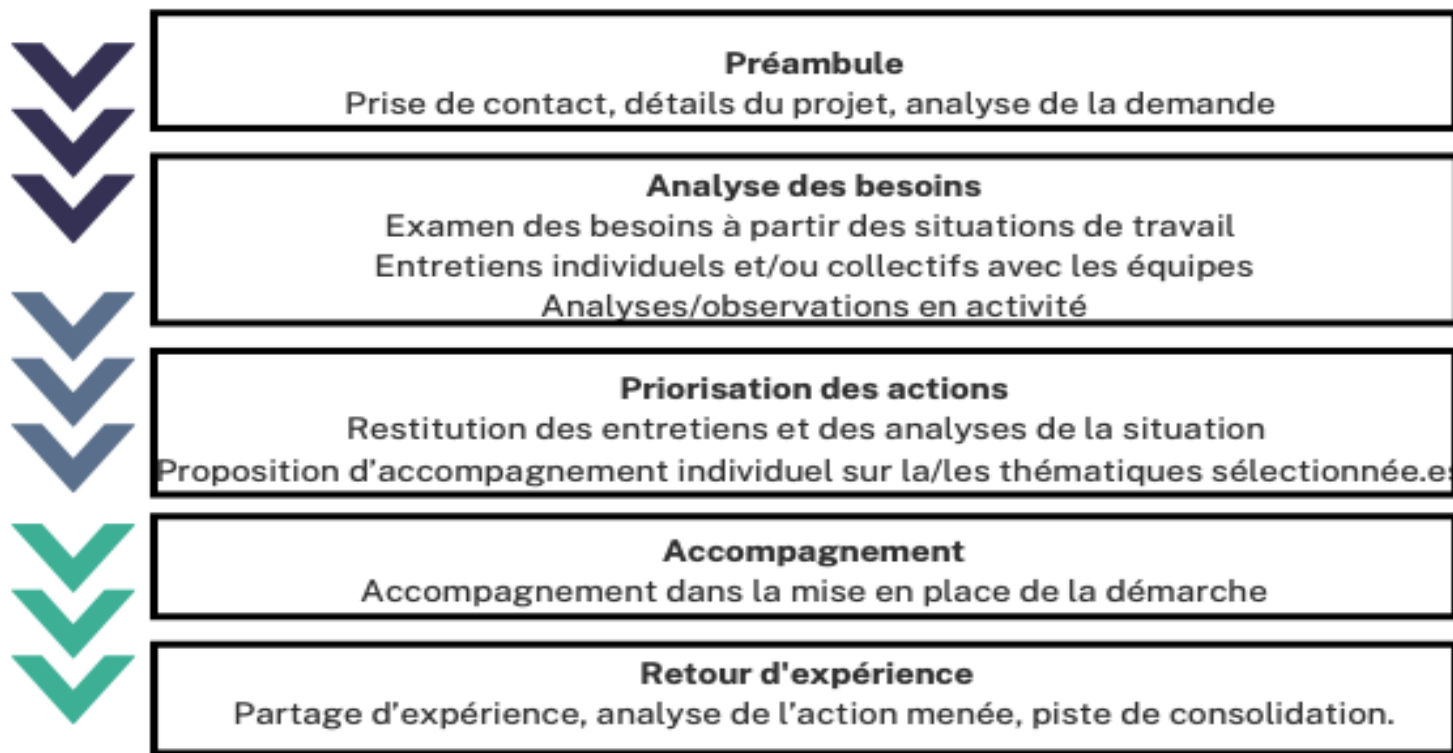
« Maintenant, on agit »

PROJET D'ACCOMPAGNEMENT : ARACT NOUVELLE-AQUITAINE

AGIR SUR L'ATTRACTIVITÉ ET LA FIDÉLISATION DANS LE DOMAINE DE L'HÔTELLERIE RESTAURATION

À destination des établissements du secteur de la restauration (ou hôtellerie-restauration), avec un effectif jusqu'à 30 salariés, situés sur les départements 17, 79 ou 86.

Parcours de 4 jours, réparti en plusieurs ½ journée sur des horaires modulables.



Contact :

Gillian CHARLET
de l'ARACT

g.charlet@anact.fr



« *Maintenant, on agit* »

Votre **OP**érateur de **CO**mpétences vous accompagne :

Formation des tuteurs

Management

QVT

AFEST Alternance **Plan de Développement des Compétences**

Accompagnement RH

Accompagner les transitions (alimentaires, écologiques, numériques...)

Formations collectives

afDas
DEMAIN SERA FORMATION

AKTO

Céline GRIFFOULIERE
Référente régionale filière Tourisme
c.griffouliere@afdass.com

Marjorie DE POMPA
Référente régionale HCR
Marjorie.depompa@akto.fr



« *Maintenant, on agit* »

Les branches ont quelques outils de fidélisation des salariés :

Pour le secteur HCR :

UMIH PASS : www.umihpass.fr

les avantages de l'équivalent d'un comité d'entreprise.

HCR Santé (KLESIA) : <https://www.hcrsante.fr/aide-au-passage-du-permis-de-conduire-et-au-bsr>

Mutuelle de la branche HCR qui inclut des services supplémentaires pour les salariés : Application premium médiation MIND, projet voltaire (écriture), aide forfaitaire passage Permis B.



« *Maintenant, on agit* »

Les autres accompagnements possibles des entreprises dans leurs changements de pratiques :

Accompagnement des DARP (Délégués à l'Accompagnement des Reconversions Professionnelles) en DDETS-PP, sur les champs Emploi et compétences des salariés: accompagnent les TPE-PME dans leurs projets d'évolution et de transformation des métiers, informent, orientent, et mobilisent les dispositifs en lien avec les partenaires.

➔ [Contactez le DARP de votre département. \(travail-emploi.gouv.fr\)](https://travail-emploi.gouv.fr)

Renseignements auprès des **services droit du travail** de la DDETS-PP de mon département :

➔ [Coordonnées des services de renseignement en droit du... \(thinglink.com\)](https://thinglink.com)

D'autres partenaires locaux

Des groupes de travail locaux permettent les échanges entre établissements de la filière HRT,

vous pouvez les rejoindre :

- **64** – Béarn et Soul animé par l'Umih Béarn et Soule
- **24** - COPIL Hôtellerie piloté par le service Tourisme du Conseil départemental de Dordogne
- **17** - Ile d'Oléron, groupe animé par la Communauté de Communes de l'île d'Oléron
- **17** - Royan Atlantique, groupe animé par la Mission Locale d'Insertion
- **79** – CFA Val de Sèvre – Action attractivité (Venue de T. Marx, club RH CHR et OT)
- **NA** - Entract pour les organismes de tourisme, animé par la MONA

..... et il en existe d'autres près de chez vous



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Nouvelle-Aquitaine



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

Merci de votre attention

Questions/réponses