

Écrit par le 22 décembre 2024

Arrêts de travail : les entreprises privées luttent aussi



Lutter contre l'absentéisme dans le public, mais aussi dans le privé : le gouvernement et les députés multiplient les propositions pour faire réaliser des économies à l'assurance-maladie. De leur côté, explique [Spartes*](#), le cabinet parisien de conseil expert dans le pilotage de la performance RH et financière des entreprises, les entreprises se mobilisent aussi pour faire baisser le nombre d'arrêts de travail, et limiter le coût qu'il représente pour elles : aujourd'hui, 25% des indemnités qui leur sont dues par la CPAM ne leur sont pas versées, et les arrêts de travail leur coûtent 800 € par salarié et par an.

Le gouvernement l'a annoncé : il projette de réduire l'indemnisation des salariés de la fonction publique,

Écrit par le 22 décembre 2024

en instaurant deux jours de carence supplémentaires. De leur côté, certains députés veulent également diminuer cette indemnisation pour les salariés du privé, en mettant en place un « jour de carence « d'ordre public », que ni l'employeur ni la CPAM ne pourront indemniser. L'objectif dans les deux cas : soulager les finances de l'Assurance-Maladie, qui a vu le coût des arrêts de travail atteindre près de 17 Mds € au premier semestre 2024.

De leur côté, les entreprises s'organisent pour limiter le nombre et le coût de ces arrêts de travail. Car elles aussi en supportent le coût : celles qui maintiennent le salaire de leurs collaborateurs durant leurs arrêts maladie (60% des entreprises) doivent en théorie percevoir des Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale (IJSS). Mais le délai de recouvrement de ces IJSS s'allonge constamment : il atteint 33,5 jours en 2023, soit 25 % de plus qu'en 2019. Plus grave encore, 25 % de ces IJSS ne pas versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers par la CPAM. Bilan : les arrêts de travail coûtent 800€ par an et par salarié aux entreprises. Et, du fait du vieillissement de la population, ce coût devrait encore croître dans le futur.

« De plus en plus d'entreprises nous demandent de les aider à mieux récupérer ces indemnités, témoigne [Sacha Kleynjans](#), directeur du Pôle Tech du cabinet [Spartes](#). L'enjeu devient d'autant plus crucial pour elles que ces IJSS vont sans doute diminuer dans le futur, ce qui les obligera à toujours plus de rigueur pour améliorer leur taux de recouvrement ».

Communiquer fréquemment sur les bonnes pratiques avec les salariés

Dans plus d'un tiers des cas, si la Sécurité Sociale ne prend pas en charge un arrêt maladie, c'est... parce qu'elle ne l'a pas reçu. Parce que le salarié, qui dispose de 48H pour envoyer ce document à son employeur et à la CPAM, n'a pas respecté ce délai, ou n'a pas fourni tous les documents, ou encore a omis de signaler la prolongation de son arrêt de travail... les possibilités d'erreur ou d'oubli s'avèrent nombreuses. « Pour les limiter, nous conseillons aux employeurs de régulièrement sensibiliser leurs salariés sur leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail, par le biais d'affichage dans les locaux de l'entreprise et de réunions explicatives avec les représentants du personnel, explique Sacha Kleynjans. Cela permet de rappeler aux salariés la politique de leur entreprise en matière d'indemnisation de leurs arrêts maladie, mais également de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé ».

[Arrêts de travail : 5 conseils pour limiter leur coût pour l'entreprise](#)

Suivre de près le traitement des dossiers par les services RH

Recouvrer l'intégralité de ses IJSS implique une gestion rigoureuse du traitement des dossiers : il s'agit de repérer, dès la déclaration de l'arrêt maladie, les erreurs ou incohérences qui pourraient bloquer le traitement du dossier. Puis, à chaque étape, de relancer la CPAM en cas de retard, de blocage ou de

Écrit par le 22 décembre 2024

remboursement incomplet... le tout avant la fin du délai de prescription : passés 27 mois, les IJSS non perçues s'avèrent définitivement perdues. « Il s'agit de tâches lourdes, chronophages et peu valorisantes pour les équipes RH, reprend Sacha Kleynjans. Il importe donc de motiver ces collaborateurs et de suivre les résultats de leurs actions, en leur donnant de la visibilité, et une reconnaissance, au sein de l'entreprise ».

Digitaliser le suivi pour une meilleure efficacité, et ne plus laisser passer les délais de prescription

Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, suivre l'avancement de chaque dossier, repérer les blocages et mener dans les délais les actions qui s'imposent : telles sont les missions que remplit Klem, l'outil dédié créé par Spartes pour digitaliser la gestion des arrêts de travail. Basé sur l'IA, il permet de réduire de 15% le temps passé à gérer ces dossiers, et de protéger la trésorerie de l'entreprise en réduisant le délai de recouvrement des IJSS. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. Il évite enfin, grâce à un système d'alertes, de ne pas laisser traîner un dossier trop longtemps, et donc d'éviter que les IJSS deviennent irrécupérables.

Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et de la durée des arrêts de travail

Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de l'allongement de la durée des arrêts de travail, la hausse de leur coût ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs ne pourront pas se contenter d'une gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils doivent définir un plan d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers... « Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et déterminer une série d'actions adaptées » affirme Sacha Kleynjans. S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème... d'autant que les troubles psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

**Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 1 500 clients dans toute la France. L'entreprise emploie une centaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 20 M€ en 2023.*

L.G.

Arrêts de travail : 5 conseils pour limiter leur

Ecrit par le 22 décembre 2024

coût pour l'entreprise



L'Assurance Maladie vient de le révéler : les arrêts de travail ont vu leur coût bondir de +8,5% au premier semestre 2024. Ce coût se répercute aussi sur les entreprises : celles qui ont mis en place la subrogation peinent de plus en plus à récupérer les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale (IJSS), qui doivent leur être versées par les organismes sociaux quand elles ont maintenu le salaire de leur collaborateur durant son arrêt de travail. On estime qu'aujourd'hui, 25% de ces IJSS ne sont pas versées aux entreprises, ce qui représente pour elles un coût de 800 € par an et par salarié. Comment peuvent-elles limiter ce coût ? D'abord, en améliorant leur taux de recouvrement des IJSS. Ensuite, en agissant sur les causes profondes de l'absentéisme, au cas par cas explique [Spartes*](#), le cabinet parisien de conseil expert dans le

Ecrit par le 22 décembre 2024

pilotage de la performance RH et financière des entreprises.

L'Assurance Maladie a prévenu : son déficit atteindra sans doute les 17 Mds € cette année, principalement du fait de la hausse du nombre et de la durée des arrêts de travail. Le coût de leur indemnisation n'en finit pas de grimper : il a encore progressé de 8,5 % au premier semestre de 2024.

Pour les entreprises aussi, cette évolution représente un coût croissant. 60% d'entre elles ont mis en place le principe de la subrogation : elles versent au collaborateur son salaire durant son arrêt, puis sont remboursées lorsqu'elles perçoivent les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale. Mais le délai de recouvrement de ces IJSS s'allonge constamment : il atteint 33,5 jours en 2023, soit 25 % de plus qu'en 2019. Plus grave encore, 25 % de ces IJSS ne sont pas versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers. Bilan : les arrêts de travail coûtent 800€ par an et par salarié aux entreprises.

Comment alors limiter la facture pour les employeurs ? Voici cinq réflexes à adopter.

1. Communiquer fréquemment sur les bonnes pratiques avec les salariés

Dans plus d'un tiers des cas, si la Sécurité Sociale ne prend pas en charge un arrêt maladie, c'est... parce qu'elle ne l'a pas reçu. Fréquemment, le salarié, qui dispose de 48h pour envoyer ce document à son employeur et à la CPAM, ne respecte pas ce délai ou ne fournit pas l'intégralité des informations demandées. « Pour limiter les erreurs et oublis, nous conseillons aux employeurs de régulièrement sensibiliser leurs salariés sur leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail, par le biais d'affichage dans les locaux de l'entreprise et de réunions avec les représentants du Personnel, explique [Sacha Kleynjans](#), directeur du Pôle Tech du cabinet [Spartes](#). Cela permet de rappeler aux salariés l'avantage social que leur apporte la subrogation, mais également de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé. »

« Autant de missions qu'une IA bien entraînée peut exécuter à la perfection. »

2. Adopter des outils digitaux, basés sur l'IA

Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, suivre l'avancement de chaque dossier, repérer les blocages et mener dans les délais les actions qui s'imposent : autant de missions qu'une IA bien entraînée peut exécuter à la perfection. C'est en partant de ce constat que Spartes a développé Klem, un outil exclusif de gestion digitalisée des arrêts de travail. Basé sur l'IA, il permet de réduire de 15% le temps passé à gérer ces dossiers, et de protéger la trésorerie de l'entreprise en réduisant le délai de recouvrement des IJSS. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. « Klem s'inspire directement de notre expertise acquise sur le terrain, précise Sacha Kleynjans. Nous avons, depuis plusieurs années, mis en place pour nos clients une offre d'externalisation de la gestion des IJSS. C'est pour cette raison que nous avons développé, en interne, les fonctionnalités que nous proposons aujourd'hui sous la marque Klem. »

Ecrit par le 22 décembre 2024

« L'employeur se doit d'agir rapidement. »

3. Agir rapidement en cas de blocage, et ouvrir les bons canaux de communication

Lorsque le traitement d'un dossier prend du retard, l'employeur se doit d'agir rapidement, et de manière proactive : auprès du salarié, en lui réclamant sans attendre les pièces manquantes, ou auprès de la CPAM, afin d'identifier avec elle les causes du blocage et les actions à mener. Dans les deux cas, la communication doit rester fluide et facile : à l'entreprise de désigner un interlocuteur dédié, qui continue à suivre le dossier jusqu'à la résolution du problème. « Cette rapidité non seulement permet d'augmenter le taux de recouvrement des IJSS, mais aussi d'améliorer les relations entre employeur et salarié, souligne Sacha Kleynjans. Traiter efficacement les arrêts de travail fait partie des éléments qui définissent une marque employeur, et facilite le travail au quotidien. »

« Mettre en place des procédures permettant d'agir dans les délais légaux. »

4. Tenir compte du délai de prescription

Passé un délai de 27 mois suivant l'absence du salarié, la récupération des sommes dues par la CPAM devient impossible pour l'entreprise. D'où la nécessité, pour elle, de suivre régulièrement l'état d'avancement des dossiers, et de mettre en place des procédures permettant d'agir dans les délais légaux, afin de maximiser ses chances de recouvrement. « Cette prise en compte des délais fait partie des fonctionnalités les plus appréciées de Klem, poursuit Sacha Kleynjans. L'outil permet de prendre en charge immédiatement chaque arrêt de travail. Il permet d'obtenir des résultats beaucoup plus probants qu'une prestation de recouvrement à posteriori, qui ne traite que les arrêts passés, concernant souvent des collaborateurs ayant quitté la société. »

« Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés. »

5. Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et la durée des arrêts de travail

Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de la progression du SMIC, la hausse du coût des arrêts de travail ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs ne pourront pas se contenter d'une gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils doivent définir un plan d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers... Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et déterminer une série d'actions adaptées. S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème... d'autant que les troubles psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

Écrit par le 22 décembre 2024

**Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 2 000 clients dans toute la France. L'entreprise emploie une centaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 20 M€ en 2023.*

L.G.

Emmanuelle Germani est la nouvelle DRH de KP1



Emmanuelle Germani a été nommée directrice des ressources humaines du groupe avignonnais **KP1**, spécialiste français de la préfabrication qui fait partie des **200 entreprises françaises leaders de l'innovation en 2024**. Elle a succédé à Anne-Marie Champain en avril dernier.

Écrit par le 22 décembre 2024

Diplômée d'un Master en Économie et Gestion à l'Université Aix-Marseille et d'un Master en Management des Ressources Humaines à l'IAE Aix-Marseille Graduate School of Management, Emmanuelle Germani rejoint le groupe KP1, basé à Avignon. Elle se définit comme une DRH « multicasquette », aux périmètres élargis à la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) et au pilotage de projets IT. Au cours de sa carrière, elle a évolué dans différents secteurs d'activité, de la mode aux Télécoms, en passant par la publicité ou encore l'Économie Sociale et Solidaire.

« Je remercie les équipes pour leur accueil chaleureux, je suis ravie de m'inscrire dans ce projet enthousiasmant afin de poursuivre une politique RH engagée et porteuse de sens », a déclaré Emmanuelle Germani, qui a été enthousiasmé par la dynamique d'innovation de KP1, qui fait d'ailleurs partie des 200 entreprises françaises leaders de l'innovation en 2024, ainsi que par sa position sur les sujets RSE.

Emmanuelle Germani est également Vice-Présidente de l'[Association nationale des DRH](#) (ANDRH) et membre du bureau de l'ANDRH Provence. Elle est aussi membre de la Convention des Entreprises pour le Climat, intervenante au sein du Master RH-RSE d'Aix-Marseille Université, et initiatrice du livre blanc *Les DRH face à l'urgence climatique*.

La vraie théorie du grand remplacement

Ecrit par le 22 décembre 2024



Si la théorie du grand remplacement, qui consiste à considérer que notre civilisation occidentale va être anéantie par la venue massive de populations non européennes, peut être sujette à controverse, celle qui consiste à remplacer les hommes par des machines, est par contre totalement fondée. Mais la bataille engagée n'est peut-être pas totalement perdue....

Il y a quelques semaines, j'accompagnais un ami pour une radiographie dans un centre d'imagerie médicale à Pertuis. Au lieu d'être accueilli par un hôte ou une hôtesse, c'est à une machine que les patients ont aujourd'hui à faire. Tapez votre nom, introduisez votre carte vital, scannez votre ordonnance... Et en sort un ticket avec un numéro d'ordre qui vous précise également la salle d'attente où vous rendre. Formidable, c'est le progrès. Tant pis pour tous ceux qui ne maîtrisant pas ce genre de machines : personnes âgées ou atteints de handicaps, étrangers... En fait, c'est la double fracture, à celle du poignet¹ pour laquelle vous venez faire une radio s'ajoute celle du numérique !

Ecrit par le 22 décembre 2024

On ne va pas dans ce genre d'endroit par plaisir

Mais au-delà de cette « nouvelle fracture » c'est surtout la déshumanisation des services qui est à déplorer. C'est d'autant plus dommage de la part d'un centre médical où le service et la prise en charge des patients sont peut-être plus importants qu'ailleurs. On ne va pas dans ce genre d'endroit par plaisir.

Si c'est pour faire une économie de personnel c'est raté, car il faut toujours quelqu'un pour pallier aux éventuels bugs de la machine, remédier à des absences de documents demandés, corriger les fausses manipulations, ou simplement aider ceux qui n'y arrivent pas... En d'autres termes, les hôtes et hôtesse qui étaient au service des patients le sont aujourd'hui à celui de la machine. Cool le progrès !

Dans les grandes surfaces on transforme les caissières ou caissiers en surveillantes ou surveillants

Toujours à la pointe du progrès les grandes surfaces ont transformés, il y a maintenant quelques années certaines de leurs traditionnelles caisses en des systèmes totalement automatisés. Vous y scannez vous-même vos produits et procédez au règlement. Les caissier(e)s sont alors devenu(e)s des surveillant(e)s et pas uniquement pour pallier aux dysfonctionnements techniques de la machine. Ils doivent surveiller ceux qui oublient de scanner certains produits ou changent les étiquettes... Traquer les fraudeurs ça veut dire gérer des conflits souvent difficiles. C'est un stress important pour des personnels dont ce n'est pas le métier que de cliquer les gens.

Beaucoup regrettent la fin du contact humain

En France, aujourd'hui, 30 % des caisses des hypermarchés sont automatisées, mais elles ne représentent que 10 % du CA. Les consommateurs les boudent. Beaucoup regrettent la fin du contact humain. Nombre d'enseignes font machine arrière ou n'iront pas plus loin dans l'équipement en caisses automatiques. Découverte incroyable on vient de se rendre compte que nous aurions besoin de contacts humains.

1 : exemple pris pour la démonstration, s'agissant d'une des fractures les plus courantes

Fidélisation et recrutement, les deux

priorités des RH en 2024



Quel est le moral des professionnels RH ? Comment perçoivent-ils leur métier et son évolution ? Quels sont les sujets qui vont les mobiliser le plus en 2024 ? Les [Éditions Tissot](#) et [Payfit](#) publient le 7^e baromètre 'Les RH au quotidien' réalisé auprès de plus de 900 professionnels des RH. Une édition qui reprend leur pouls dans un contexte économique et social en tension et qui met en lumière leurs deux sujets de mobilisation en 2024 : la fidélisation des salariés et le recrutement de nouveaux talents. Plus que jamais, la dimension humaine du métier des RH va être au cœur de ces enjeux !

Dans un marché très concurrentiel, marqué par des pénuries de talents sur de nombreux métiers, l'heure est à la fidélisation des salariés, anciens ou plus récemment recrutés. Près des 2/3 des RH (64 %), + 12 points par rapport à 2023, pensent que ce sera LE sujet phare de l'année et prévoient d'intensifier leurs actions pour retenir leurs talents.

Ecrit par le 22 décembre 2024

Le recrutement va également continuer d'occuper une place prépondérante dans le quotidien de ces professionnels, même si 59% des RH le placent en seconde position de leurs priorités 2024 (-7 points par rapport à 2023).

Pour répondre à ce double enjeu, dans ce contexte inflationniste, la politique de rémunération des salariés devient un levier central de fidélisation et de recrutement. Près d'1 RH sur 2 (45%) a travaillé sur une politique salariale plus attractive.

Rémunération et qualité de vie au travail, au cœur des attentes des salariés

Les RH perçoivent une pression croissante des salariés pour engager des actions sur la qualité de vie au travail (71%) et la rémunération (64%) : +15 points par rapport à 2022 !

- Si, en 2023, l'hybridation du travail était au cœur de la stratégie de recrutement et de fidélisation, en 2024, 60% des répondants affirment que la politique de télétravail n'a pas évolué dans leur entreprise. 21% des professionnels RH déclarent même qu'elle est devenue plus flexible. Certaines entreprises ont néanmoins fait marche arrière : pour 13%, la politique de télétravail est aujourd'hui moins flexible et une ultra minorité (6%) l'a même totalement supprimée.
- Le sujet de la revalorisation des salaires est plus que jamais d'actualité. Les RH s'attendent à consacrer en 2024 davantage de temps aux négociations et revalorisations salariales. Des augmentations individuelles (62%) plus que collectives (41%) sont projetées dans un grand nombre d'entreprises interrogées. 40% des RH misent sur les primes individuelles et 34% sur des rémunérations additionnelles de type intéressement, participation ou encore épargne salariale.

Et dans ce contexte, comment se portent nos RH en 2024 ?

RH : la dimension humaine du métier plus que jamais au cœur des motivations

« Un métier passion, prenant et enrichissant qui évolue continuellement », déclare un des répondants. L'engouement pour le métier ne faiblit pas puisque 71% des RH se voient toujours exercer cette profession dans 10 ans. Et que plus de 9 sur 10 se sentent utiles dans leur mission et y trouvent du sens au quotidien.

À ce titre, concilier les attentes des salariés avec celles de la direction constitue la principale source de satisfaction de près de la moitié d'entre eux (45%), suivie par l'accompagnement de l'évolution des salariés.

La dimension humaine du métier reste de loin la première motivation pour 1 professionnel RH sur 2. Accompagner les salariés et travailler sur la gestion des carrières ou les conditions de travail est au

Ecrit par le 22 décembre 2024

cœur de leur engagement ; un indicateur en hausse de 6 points par rapport à 2023 et de 10 points par rapport à 2022 !

La dimension sociale du métier, de son côté, perd de l'importance avec -7 points entre 2023 et 2024. Communiquer vers le personnel, gérer les litiges et accompagner les grands projets d'entreprise ne séduit plus que 23% des RH.

« Comme depuis plusieurs années, le Baromètre 2024 nous confirme que le métier de RH est un métier passion, 9 RH sur 10 se sentent utiles et motivés. Leur principal défi cette année sera de consacrer du temps aux missions qu'ils aiment le plus : accompagner les salariés, concilier les intérêts des salariés avec ceux des dirigeants », commente [Marie-Alice Tantardini](#), Directrice des Ressources Humaines chez PayFit.

Mais toujours plus sollicités, les RH se considèrent toujours proches de l'épuisement

Il faut être sur tous les fronts et « la fonction RH devient de plus en plus compliquée à assumer » selon l'un des répondants. 8 RH sur 10 se sentent sursollicités, proches de l'épuisement et ne s'attendent pas à des améliorations en 2024.

73% des RH interrogés se déclarent également frustrés. Car si leur principale motivation est de travailler sur la qualité de vie au travail et l'évolution des salariés, la réalité n'est pas à la hauteur de leurs aspirations : plus 1 sur 2 (55%) consacre encore au moins la moitié de son temps à des tâches administratives !

« Le métier se complexifie avec des enjeux de plus en plus lourds d'engagement, de santé mentale, d'absentéisme, alors que l'administratif s'alourdit sans vraiment créer de valeur », note l'un d'entre eux.

Pour mener à bien leurs différents projets et missions, 59% des professionnels RH déclarent toujours manquer de temps et surtout de budget, soit + 13 points qu'en 2022 sur ce dernier item.

Le manque de budget est le principal frein à l'équipement en outils digitaux, pourtant largement plébiscités pour le gain de temps et d'efficacité qu'ils apportent, pour 66% d'entre eux, soit 4 points de plus qu'en 2023.

Ils y ont néanmoins largement recours (83%) pour la paie, la gestion des absences et congés, le stockage des informations et le recrutement.

« La digitalisation a certes permis d'aider les RH dans leur quotidien ces dernières années, mais le temps passé en tâches à faible valeur ajoutée est toujours important, et inversement proportionnel à celui que ces professionnels aimeraient consacrer à la gestion des carrières ou aux conditions de travail, moteur de leur engagement dans ce métier », constate [Caroline Acs](#), Directrice Générale des Editions Tissot. « Les outils qui simplifient les procédures RH et les aident à prendre des décisions soumises à une réglementation complexe et en constante évolution leur font encore trop souvent défaut. En dépit de cela, nous nous réjouissons que la grande majorité d'entre eux se sente toujours utile, motivée, et animée par

la conviction de faire grandir l'humain dans l'entreprise. »

Pertuis : un nouveau DRH pour Pellenc

PELLENC



La société vaclusienne [Pellenc](#) étoffe son comité exécutif en nommant un nouveau DRH (Directeur des ressources humaines). Il s'agit de de [Xavier Pacini](#). Agé de 57 ans, ce dernier est diplômé de Sciences-Po Aix et de l'Université d'Evry avec un master en Sociologie du Travail.

« Il a notamment exercé près de 30 années au sein du groupe Renault où il a eu l'opportunité d'évoluer, en France et à l'International, sur différents postes stratégiques dans les ressources humaines, explique le groupe basé à Pertuis. Il a notamment occupé les fonctions de Directeur des Relations Sociales et de Directeur des Ressources Humaines Ingénierie. Il a également porté des sujets liés à la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) durant ses dernières années passées dans le Groupe. Il a ensuite accompagné la croissance de différentes start-ups, avec la mise en place de processus RH, la constitution d'équipes et la valorisation de la marque employeur. Ses différentes expériences lui ont permis d'acquérir une expertise solide du milieu industriel, notamment de l'ingénierie, en France et à l'international, tant dans la gestion de carrières, le développement de talents et le recrutement que dans le bien-être au travail et le dialogue social. »

[Lire également : « Pellenc invente et se réinvente depuis 50 ans »](#)

Ecrit par le 22 décembre 2024

Cette nomination intervient alors que le groupe fondé en 1973 a déjà [renforcé son comité exécutif en juin dernier](#) avec les arrivées d'[Olivier Tichit](#), nommé directeur administratif et financier, et [Olivier Gourlaouen](#), devenu le directeur des opérations du groupe. Auparavant, c'est [Simon Barbeau](#) qui avait été [désigné au poste de directeur général](#) du groupe fin 2022.

Devenu une référence en matière de solutions mécaniques dans les filières de la viti-viniculture, l'arboriculture et fruitière ainsi que l'entretiens des espaces verts et urbains, Pellenc regroupe plus de 2 000 salariés, 21 filiales, 8 sites industriels en France et à l'international. L'entreprise vaclusienne dispose également d'un centre R&D (Recherche et développement) de près de 200 ingénieurs et a déposée plus de 1 300 brevets.

Présent sur les 5 continents dans 60 pays via ses 2 000 distributeurs et ses 500 000 clients dans le monde, Pellenc a réalisé un chiffre d'affaires global de 346M€ en 2022.

«Quand faut-il s'intéresser à l'organisation de ses services ?»

Ecrit par le 22 décembre 2024



Le mandat de maire ou de président d'EPCI est déjà bien engagé et à mi-parcours, il est toujours intéressant de procéder à un bilan formel de son organisation. Qu'on l'appelle diagnostic de fonctionnement ou bilan organisationnel ou encore de manière un peu usurpée, audit organisationnel, la tâche consiste à vérifier auprès des directions et des services si leur manière de fonctionner correspond à la volonté politique et si des moyens d'améliorer les processus de production existent.

Et pratiquement cela ressemble à quoi ?

Pour ma part, et cette méthode n'engage que moi bien entendu, je procède à des entretiens individuels. Individuels, car pour que la parole soit la plus libre possible, il faut bien trouver un moyen de mettre en confiance. La parfaite confidentialité des entretiens rassure la plupart du temps. Ces entretiens sont assez longs. Il faut dire que je parle beaucoup, mais mon avis est que si l'on veut se montrer digne de confiance, il faut donner un peu aussi.

« Pour que la parole soit la plus libre possible, il faut bien trouver un moyen de mettre en confiance. »

Ecrit par le 22 décembre 2024

Au cours de dialogue assez libre, on évoque autant que faire se peut les procédures utilisées, les méthodes de travail habituelles, on y teste la transversalité, le niveau de délégation acquis, et on y repère les stratégies mises en place pour éviter ou pour contourner les plus gênants des 'process' ou des autorités.

On peut retenir à ce sujet deux phénomènes assez commun : d'abord l'élaboration de stratégie individuelle visant à réduire la dépense énergétique de l'agent pour arriver à ses fins (cette dépense énergétique est à prendre dans le sens freudien du terme à savoir la recherche de l'utilisation la plus profitable à l'agent de sa propre énergie libidinale, dans le but, de maximiser son plaisir et de diminuer toute forme de souffrance ou d'accéder à son 'désir').

« Il recherche l'efficience, c'est à dire l'économie des moyens pour atteindre ses buts. »

Autrement dit, il maximise à son profit toute procédure mise en œuvre dans le but de remplir l'objectif qui lui a été fixé par sa hiérarchie. En ce sens, en sus de rechercher l'efficacité, c'est à dire l'atteinte des buts fixés, il recherche l'efficience, c'est à dire l'économie des moyens pour atteindre ses buts.

Il est assez remarquable de constater que la plupart du temps cette recherche d'économie est étayée par de les principes fondateurs du service public (l'intérêt général, la continuité de l'action administrative etc.) et ce, de toute bonne foi. Néanmoins ce rappel aux grands principes de l'action administrative n'empêche pas certaines dérives dont nous reparlerons plus tard.

Ensuite, nous trouvons systématiquement, une stratégie de groupe. En effet, le service ou la direction, constitué en tant que groupe homogène élabore lui aussi, de manière plus ou moins directe une stratégie visant la recherche de l'efficacité et de l'efficience et donc la moindre dépense d'énergie.

Cette stratégie quand elle est consciente, c'est-à-dire volontaire et objective, prend parfois la forme d'un projet de service, rarement il est vrai. Plus généralement, cette stratégie s'est constituée avec le temps, par petites touches. Parfois de manière positive : des procédures et une organisation sont mises en place de manière à servir un but formalisé sous forme d'objectifs.

Parfois de manière négative en interprétant les voies possibles pour accéder à son objectif de manière à assurer de sa probité, de la légalité de son action et du sérieux de son intention et non plus dans un but d'efficacité pure : bref, en se couvrant.

« Une partie de l'énergie d'un service est dépensée dans le but de justifier de sa propre existence. »

C'est ici que l'on retrouve les procédures qui multiplient les validations, les signatures de responsables, d'élus, de directeurs, voire même de Maire ou de Président. Cette itération rassurante a donc comme

Ecrit par le 22 décembre 2024

fonction principale de montrer que le travail est bien fait. Elle a cependant une autre fonction. Elle permet de légitimer une certaine partie du travail du service et donc les moyens devant lui être alloués.

J'ai ainsi pu constater à de nombreuses reprises qu'une partie de l'énergie d'un service est dépensée dans le but de justifier de sa propre existence. En émettant des critères d'excellence qui n'ont qu'un rapport ténu avec la mission principale, il organise une partie de la dépense énergétique qui vise à faire se dépenser l'énergie présente. En d'autres termes, le calcul est le suivant : nous sommes 5 je dois donc trouver du travail à faire pour 5, même si la réalité du travail de mon service n'est égal qu'à 4.

Vous savez c'est la fameuse peur de manquer qui fit pendant des années dépenser aux services l'intégralité de leur budget de fonctionnement pour ne pas que celui-ci se voie dégradé, c'est à dire baissé l'année d'après. Si le hasard a fait que je me retrouve avec un agent supplémentaire, une partie de ma stratégie va être de lui trouver du travail à faire, sans que ce travail ne soit en fait nécessaire à l'atteinte de mes objectifs. Au lieu de faire profiter de cette 'ressource' la collectivité, c'est à dire potentiellement un service en manque de personnel, je garde pour moi ladite ressource et l'occupe à faire des trucs, plus ou moins utiles, plus ou moins demandés.

On peut imaginer que plusieurs années de ce régime peuvent mener à de sérieuses dérives.

« Ce qui ajoute à la difficulté de procéder à la transformation. C'est que ça résiste. »

Ceci étant dit, je ne suis pas dans le jugement. J'ai connu assez de mécanismes plus ou moins conscients, élaborés par les services et les individus qui les composent pour savoir que la plupart du temps, tout ceci est fait en toute bonne foi.

Ce qui ajoute à la difficulté de procéder à la transformation. C'est que ça résiste. Ce que l'on entend par « on a toujours fait ça », c'est : « on a toujours fait ça et c'est pour une bonne raison ! ». Bref, le bilan sert à repérer ses dérives et à les faire diminuer ou cesser, selon leur ampleur.

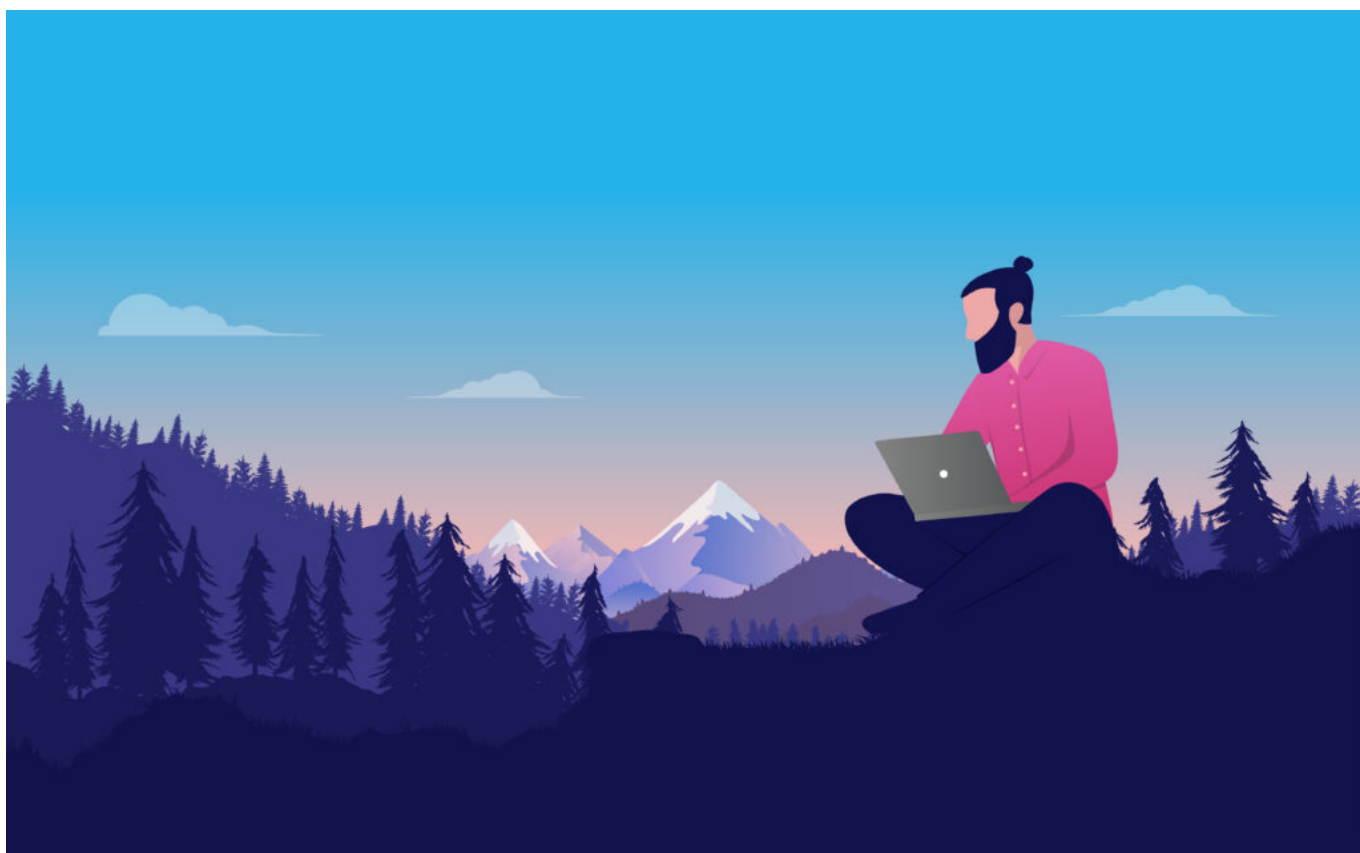
Pour cela, il est vrai que le projet d'administration reste un outil pratique et parfaitement calibré. Car au lieu de s'attaquer directement aux dérives, on en passe par l'élaboration d'objectifs communs qui vont obliger les services et les cadres à se pencher sur leur manière de travailler.

Il est vrai cependant que cet ensemble d'actions viennent mettre au grand jour un certain nombre de dysfonctionnement qu'il faut être prêt à assumer. Ceci dit, les assumer avant qu'ils ne deviennent bloquants me paraît être une sage décision et un acte politique majeur.

Rajoutons à ceci que la parole des agents peut se voir libérer à l'occasion de cet exercice de diagnostic, qui joue le rôle d'une catharsis bienvenue.

La manière dont on peut procéder aux transformations est encore un autre sujet qui vaut à lui seul un article. A suivre donc !

Les freelances poussent leurs pions en entreprise



Qu'ils soient fraîchement diplômés ou cadres confirmés, ils sont de plus en plus nombreux à quitter les rangs du salariat pour proposer leur expertise en tant que freelance, à des entreprises tout aussi séduites par cette alternative. Si ce choix est rarement regretté, c'est un parcours souvent semé d'embûches...

[Cegelem, spécialiste du portage salarial](#), a fait appel à [les Echos Etudes](#) pour dresser un panorama des nouveaux enjeux et de l'avenir du 'freelancing' en France. L'étude*, menée auprès de 270 freelances et 100 entreprises, montre à quel point le travail indépendant s'ancre durablement dans la vie des entreprises. Mais elle révèle aussi une réalité parfois plus complexe qu'il n'y paraît.

Ecrit par le 22 décembre 2024

Une soif d'indépendance et d'autonomie

Reflète d'une transformation profonde du monde du travail, le statut de freelance séduit un nombre croissant de travailleurs, en quête de sens et d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Interrogés sur les raisons qui les ont poussés à devenir indépendants, six freelances sur dix mettent en avant le fait de pouvoir aménager librement leur temps de travail et 45% de pouvoir choisir eux-mêmes leurs clients et leurs missions. L'attente d'une meilleure rémunération n'est entrée en ligne de compte que pour moins d'un freelance sur quatre.

La crise sanitaire a, pour beaucoup, servi de catalyseur : 44% des freelances en activité depuis moins de deux ans estiment que la pandémie a joué un rôle clé dans leur décision.

Quelle que soit leur ancienneté, les freelances regrettent rarement leur choix : 85% d'entre eux sont satisfaits de leur situation.

« La crise sanitaire a, pour beaucoup, servi de catalyseur. »

Un levier de performance des entreprises

Cette vague du freelancing trouve, aujourd'hui plus que jamais, un écho favorable au sein des entreprises. Confrontées à une pénurie de talents et à un besoin croissant de flexibilité, elles sont de plus en plus nombreuses à faire appel à leurs services. Une relation qu'elles apprécient tout particulièrement, puisque 89% d'entre elles sont satisfaites de leur collaboration avec leurs freelances.

Car loin d'être un collaborateur d'appoint, les freelances constituent aujourd'hui une composante essentielle de la réussite des entreprises. Les deux-tiers d'entre elles ont d'ailleurs pleinement intégré ces ressources externes à leur fonctionnement en faisant régulièrement appel à leurs compétences, pour un tiers qui ne les utilisent que ponctuellement.

Ces freelances leur offrent un vivier d'expertises, dont elles manquent en interne : pour 76% des sociétés interrogées, le recours à des indépendants leur permet avant tout d'accéder à des expertises spécifiques. C'est, de loin, le premier avantage perçu à l'externalisation de certaines missions, devant la souplesse de la formule, citée par 58% des managers sondés. Près d'un tiers des entreprises apprécie également le regard externe qu'apportent les freelances.

Le freelancing semble donc avoir de beaux jours devant lui. Plus de six entreprises sur dix pensent même que l'évolution de la situation économique va les amener à faire davantage appel à des ressources externes les prochains mois.

L'enjeu de pérenniser son activité

Face à cette demande croissante, tous les freelances ne sont pas armés de la même manière. Car l'aventure entrepreneuriale est souvent un parcours semé d'embûches. Au premier rang des difficultés, l'insécurité financière pèse sur un freelance sur deux. L'autre gros point noir, pour 41% des sondés, est leur faible couverture sociale (chômage, garantie prévoyance...).

Des solutions existent néanmoins. Parmi elles, le portage salarial offre une alternative particulièrement bien adaptée mais encore méconnue des freelances. L'enquête révèle ainsi qu'un tiers des indépendants

Ecrit par le 22 décembre 2024

connaissent très mal, voire pas du tout ce statut. Ce chiffre grimpe à 47% chez les moins de 35 ans. Et pourtant, les avantages sont nombreux. Le plus unanimement reconnu, cité par 58% des indépendants, est le gain de temps que permettent les sociétés de portage en gérant les tâches administratives et comptables pour le salarié porté. Le deuxième intérêt, mentionné par 54% des répondants, est qu'il permet de bénéficier des mêmes couvertures sociales que les salariés.

« Un bon moyen de rompre l'isolement. »

Autre grande difficulté des indépendants, la nécessité de devoir trouver eux-mêmes de nouveaux clients. Sur ce point, les résultats de l'étude réservent quelques surprises. Par exemple, les freelances tendent à sous-estimer le rôle des plateformes de référencement, comme Job Is You, qui se sont développées ces dernières années. Ils ne sont que 13% à les citer parmi les canaux les plus efficaces pour gagner de nouveaux projets, alors que plus d'une société sur trois en fait un levier clé de recrutement de nouveaux freelances.

Pour les aider, les freelances se tournent également vers des communautés. Interrogés sur les grands mouvements qui façonneront l'avenir du travail indépendant, 37% des freelances anticipent que la création de communautés collaboratives et solidaires de freelances sera l'évolution marquante des prochaines années, devant le nomadisme (33%). En se rassemblant ainsi, les indépendants mettent en commun leurs réseaux et démultiplient leur force de frappe pour trouver des nouvelles missions. C'est également un bon moyen de rompre l'isolement, un sentiment exprimé par plus d'un freelance sur quatre.

« Un changement profond dans le rapport au travail. »

« Ces résultats attestent d'un changement profond dans le rapport au travail et les attentes des actifs, explique [Prince Moukoumbouka](#), président de Cegelem. Alors que la quête de sens n'a jamais été aussi centrale, en particulier pour les jeunes générations, le statut d'indépendant offre l'autonomie et la flexibilité que beaucoup recherchent. Le freelancing s'impose d'autant plus comme une tendance de fonds qu'il répond également aux besoins de souplesse et d'expertises des entreprises. Mais l'étude nous rappelle également qu'il faut faire attention à ne pas tout idéaliser. Entre la variabilité des revenus, les difficultés administratives et les incertitudes face au chômage, beaucoup de freelances sous-estiment le besoin d'un accompagnement de proximité pour réussir leur transition. »

**Etude menée en ligne par Les Echos Etudes pour Cegelem. Le terrain a été réalisé du 20 septembre 2022 au 28 octobre 2022.*

Événement : quelles places pour l'humain dans les entreprises d'aujourd'hui ?



Alors que les dernières crises que nous avons traversé ont accéléré la mutation des rapports dans l'entreprise, [le Centre de formation sophrologie et développement](#) basé à Avignon et [la Chambre de commerce et d'industrie de Vaucluse](#) organisent, le 16 juin prochain, une journée événement sur le thème 'Quelles places aujourd'hui pour l'humain dans l'entreprise ?'

« Cette journée a pour ambition d'apporter aux chefs d'entreprises et managers un temps de réflexion sur la place de l'humain dans l'entreprise », explique [Sylvie Bertrand](#) sophrologue praticienne et formatrice, également directrice du Centre de formation sophrologie et développement basé dans la zone d'Agroparc à Avignon.

« Les chefs d'entreprises et les managers sont aujourd'hui dans une posture difficile, poursuit celle qui exerce depuis près de 30 ans. Le travail n'est plus une valeur dominante, l'état de santé mentale des salariés s'est dégradé, l'implication des salariés est en recul, les recrutements sont dans, bien des domaines, difficiles. Ces questions, qui deviennent de vraies préoccupations pour les managers, sont

Écrit par le 22 décembre 2024

aujourd'hui centrales pour les entreprises. »

Avis d'expert, témoignages d'entrepreneurs et ateliers pratiques

C'est donc à ces problématiques que cette journée va tenter de répondre. Pour cela, l'évènement animé par notre confrère [Didier Bailleux](#) se déroulera en trois temps. Le premier est d'établir un constat sur le vécu des entreprises de la région, suivi du regard avisé du sociologue vauclusien [Jean Viard](#).

Le deuxième temps permettra de partager des expériences au travers de témoignages d'acteurs locaux avec des entreprises comme [Petit Léon](#) à Avignon, [Juste Bio](#) à Carpentras, [Kookabarra](#) à Cavaillon ainsi que [Madis Provence](#) à la Roque-d'Anthéron.



Le sociologue vauclusien Jean Viard interviendra longuement durant cette journée dédié à la place de l'humain dans les entreprises d'aujourd'hui. © Facebook-Jean Viard

Enfin, un troisième temps sera dédié à la participation à des ateliers pratiques sur des thématiques directement en lien avec l'entreprise comme la communication ou l'écologie relationnelle, la gestion du stress et des émotions, 'Comment mobiliser et motiver ses équipes ?' avec un formateur d'athlètes de haut niveau qui fera une analogie avec le sport ou bien encore la créativité dans l'entreprise (voir également programme ci-dessous). Le but de ces ateliers étant aussi de proposer des solutions concrètes

Écrit par le 22 décembre 2024

aux problématiques évoquées.

La journée s'achevant par un temps d'échange ainsi que l'évocation de la place de la sophrologie dans l'entreprise.

La sophrologie met un pied dans le monde de l'entreprise

« Il y a une quinzaine d'année on ne mettait pas un pied dans l'entreprise », rappelle Sylvie Bertrand qui à l'origine intervenait davantage dans la formation aux métiers de sophrologue, la spécialisation ou le perfectionnement des sophrologues en activités.

« Aujourd'hui, une grande partie de mon activité concerne le monde de l'entreprise où j'interviens sur tout ce qui touche à la relation humaine, celle avec le public, les salariés, les managers... Tout ce qui tourne aussi autour de ces thèmes-là comme la cohésion d'équipe, la gestion des conflits, la communication interne... En fait, tout ce qui concerne l'humain dans l'entreprise. »

La crise du Covid a accéléré les prises de conscience

« Avec la succession des crises, le travail est en grande difficulté aujourd'hui, insiste la sophrologue qui intervient de plus en plus en milieu professionnel dans toute la France. D'abord, il y a eu le confinement. Un temps d'introspection où les gens ont beaucoup réfléchi au sens de leur vie. Les gens sont beaucoup plus anxieux qu'avant et avec le Covid, les demandes ne sont plus les mêmes qu'auparavant. Aujourd'hui les entrepreneurs voient leurs salariés leur dire 'maintenant je ne veux plus travailler le vendredi' et il trouve personne pour le remplacer. Il y a des angoisses supplémentaires, il y a de l'agressivité supplémentaire, il y a un stress qui est différent de celui d'avant. Il y a aussi tout ce qui est autour de l'accélération du temps. »

« L'ensemble des besoins fondamentaux a été ébranlé à la base. »

« On a failli mourir du Covid, puis on a failli manquer d'eau, d'électricité, de chauffage, de nourriture. Maintenant on va mourir de chaleur, d'une guerre atomique... Les besoins fondamentaux, tout ce qui était dans la pyramide de Maslow, ont été ébranlé à la base. A partir de là, tout notre système, le haut de la pyramide qui est le sens de ta vie, est revisité. »

Écrit par le 22 décembre 2024



Écrit par le 22 décembre 2024

Sylvie Bertrand, directrice du Centre de formation sophrologie et développement situé dans la zone d'Agroparc à Avignon.

Une vraie demande pour repositionner l'humain dans l'entreprise

« Il y a une véritable difficulté à gérer du personnel aujourd'hui, poursuit Sylvie Bertrand. Les entrepreneurs galèrent, se sentent démunis et sont prêt à accorder des tas de choses à leurs salariés. On sent qu'il y a une vraie demande de leur part pour repositionner l'humain dans l'entreprise. Que l'on ne soit pas que sur des chiffres, car ce que je vois tous les jours dans mon cabinet ce sont des gens en souffrances. »

« Je suis avec l'humain, dans l'échange et dans l'écoute. »

« C'est là que nous intervenons en leur faisant comprendre qu'ils ne sont pas des surhommes. Que plutôt de se prendre la tête la nuit, nous pouvons les aider. On leur dit 'vous ne pouvez pas tout faire'. 'Vous êtes déjà des supers gestionnaires mais il faut arrêter de se disperser'. On essaie alors de les sensibiliser sur leur propre efficacité et leur propre efficience en proposant des ateliers ou des journées de formation sur-mesure en fonction de leur besoin. C'est plus facile pour nous d'identifier ces besoins car nous arrivons avec un autre regard qui est complètement détaché de l'entreprise car nous n'y avons aucun intérêt particulier. Je suis avec l'humain, dans l'échange et dans l'écoute. Et c'est ensemble que l'on trouve des solutions en adaptant en permanence la méthode que l'on transmet. »

Powerpoint contre solutions concrètes

« Par contre, il ne s'agit pas de faire défiler un powerpoint toute la journée. Nos interventions fonctionnent autour de cas concrets. Je suis dans le pratico-pratique. Cela veut dire 'tu as mal ici', 'tu as la respiration qui s'accélère'. Et bien tu repars avec des exercices que l'on peut refaire. Tu es complètement autonome. Après, c'est de la pratique. Je transmets de la pratique. L'avantage c'est qu'il ne faut pas 3 ans pour obtenir des résultats. Rien qu'en 2 ou 3 interventions on peut déjà apporter des choses », précise celle qui dispose d'un [catalogue de formation pour les entreprises](#) adaptable aux besoins comme elle a pu le faire lors d'interventions pour des salariés de plateforme téléphonique, du personnel travaillant au sein de des centres pénitentiaires, des grands groupes mais aussi des PME ou de plus petites entreprises.

« Les gens en ont ras-le-bol de n'entendre parler que de stress. »

« Il n'y a pas que du stress, tempère cependant Sylvie Bertrand. Il y a aussi la psychologie positive qui fonctionne bien car les gens en ont ras-le-bol de n'entendre parler que de stress. Ces périodes peuvent

Ecrit par le 22 décembre 2024

aussi se traiter comme une opportunité de changement. Comment je peux transformer une situation en quelque chose de positif. C'est ça qui m'intéresse, c'est la transformation. Moi je suis dans le 'comment'. Comment on trouve des solutions. »

Le programme

- 8h30 - Accueil café
- 9h - Ouverture par [Gilbert Marcelli](#), président de [la CCI de Vaucluse](#) et [Sylvie Bertrand](#), directrice du CFSD, ainsi que [Sandra Guiliani](#) formatrice consultante
- 9h15 - Plénière : 'Les mutations sociales en cours et les incidences pour le monde de l'entreprise' par [Jean Viard](#), sociologue
- 10h30 - Partages d'expériences de chefs d'entreprises et de managers locaux :
 - o [Franck Bonfils](#), président de [Juste Bio](#) à Carpentras.
 - o [Jérémy Marcuccilli](#), PDG Fondateur de [Kookabarra](#) à Cavaillon.
 - o [Guillaume Lefevre](#), directeur de [Madis Provence](#) à la Roque-d'Anthéron
 - o [Myriam Dugnas](#), dirigeante de [Petit Léon](#) à Avignon
- 12h - Buffet déjeunatoire
- 14h - Ateliers pratiques animés par des sophrologues sur des thématiques concrètes en lien avec l'entreprise :
 - o La communication ou l'écologie relationnelle
 - o Gestion du stress et des émotions
 - o Comment mobiliser et motiver ses équipes ?
 - o La créativité dans l'entreprise
- 16h - Retour en plénière :
 - o Temps de questions/réponses
 - o La place de la sophrologie dans l'entreprise
- 17h - Fin des échanges

Informations et inscriptions

Vendredi 16 juin 2023. 8h30 à 17h. Nombre de places limitées : inscription obligatoire. Tarif : 60€ (repas et petit-déjeuner inclus). CCI de Vaucluse, 46 Cours Jean-Jaurès. Avignon. Inscriptions : <https://ypl.me/qIt>