

BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N° 2

## LE SCHÉMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Adapter la GRH aux projets de développement de votre entreprise  
et à l'évolution de son environnement

GUIDE  
PRATIQUE

MAI 2006



# LE SCHÉMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Adapter la GRH aux projets de développement  
de votre entreprise et à l'évolution de son environnement

Votre entreprise évolue, elle améliore son outil de production pour être plus performante, elle développe de nouveaux produits, conquiert de nouveaux marchés.

Il existe de réels enjeux, mais aussi de réelles difficultés, à mettre en cohérence la gestion de vos ressources humaines avec ces évolutions importantes.

Le Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH) vous aidera dans cet exercice d'adaptation en vous permettant :

- D'identifier les dimensions touchées par ces évolutions (encadrement, compétences, communication, etc.) ;
- D'en mesurer l'impact sur l'organisation et les personnes ;
- D'organiser vos actions pour initier une politique de gestion des ressources humaines adaptée à vos projets.

## VOUS TROUVEREZ DANS CE GUIDE

- Des questions utiles pour comprendre et répondre à vos préoccupations.
- Des points de repère pour agir.
- Des outils pour accompagner votre action.

### Ont contribué

- **Pour l'Agence Économique de la Savoie** : Frédéric Danquigny
- **Pour Aravis** : Carine Belin, Jérôme Bertin, Renaud Levi-Alvarès, Odile Maurice-Desbat, Gérard Paljkovic.

## SOMMAIRE

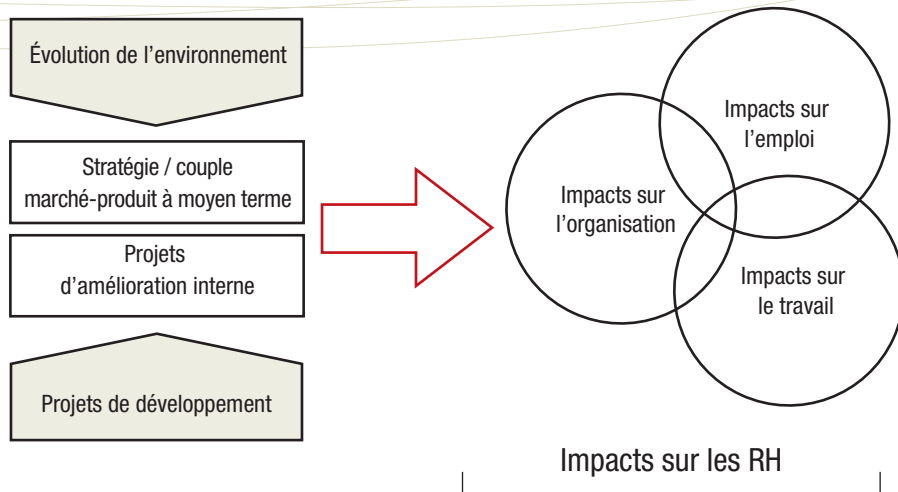
page 2	ADAPTER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE : DE QUOI S'AGIT-IL ?
page 3	LE SCHÉMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES (SDRH)
page 4	Domaine d'action – ORGANISATION
page 5	Domaine d'action – EMPLOI
page 7	Domaine d'action – TRAVAIL
page 9	POUR CONCLURE
page 10	Outil – « LA FEUILLE DE ROUTE » DU SDRH

## ADAPTER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Votre entreprise en croissance va se trouver confrontée à l'évolution de la gestion de ses ressources humaines et de ses ressources techniques.

Accroître votre effectif tout en adaptant l'appareil productif (installation de lignes, déménagement...) est une opération complexe qui ne peut se limiter à recruter des hommes et à acheter des machines. Cette opération nécessite d'agir sur trois domaines :

- L'organisation (agencer vos ressources humaines et techniques pour atteindre vos objectifs) ;
- L'emploi et les compétences (faire évoluer la gestion des compétences et des effectifs pour maintenir « esprit d'équipe » et « équité » au sein de vos collectifs de travail) ;
- Le travail (concevoir et réguler les activités humaines de votre entreprise).



### EXEMPLE

Pour assurer son développement, une entreprise de 20 personnes décide de créer un service commercial et de mettre en place un chef d'atelier pour la production (domaine Organisation).

Après des échecs avec de nouveaux embauchés, elle décide également de revoir ses modalités de recrutement, d'intégration et d'apprentissage. En parallèle, elle anticipe les impacts des recrutements sur sa politique salariale en formalisant mieux ses critères de rémunération (domaine Emploi).

L'éloignement prévisible de la direction, l'apparition d'une hiérarchie, le fonctionnement dans un environnement plus structuré et plus large conduisent l'entreprise à réfléchir au partage des responsabilités, à ses pratiques habituelles de coordination/information/régulation et à mettre en place des réunions hebdomadaires entre commercial et production (domaine Travail).

Lors des réunions, au regard de la nouvelle organisation, la question des conditions de travail est posée. Pour des raisons de temps, il est décidé de traiter ce projet ultérieurement (domaine Travail).

# LE SCHÉMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES (SDRH)

Pour accompagner ces évolutions, votre entreprise doit disposer d'un outil pratique qui la guide sur les différents domaines de la gestion des ressources humaines, en précisant quoi, quand, comment, et avec qui faire ?

Le Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH) est la feuille de route que doit se construire chaque entreprise pour répondre de façon adaptée à ses propres évolutions.

Le SDRH va préciser :

- La cible à atteindre dans chaque domaine d'action (organisation, emploi, travail) en fonction du projet et de la situation actuelle de votre entreprise ;
- Les moyens et l'organisation à mettre en œuvre pour atteindre et faire évoluer ces cibles, en insistant sur les liens entre ces trois domaines d'action.

## La cible à atteindre

### Organisation

- La définition de la structure organisationnelle (organigramme) et la répartition des activités.
- La mise en place d'un encadrement intermédiaire et l'organisation de la délégation.

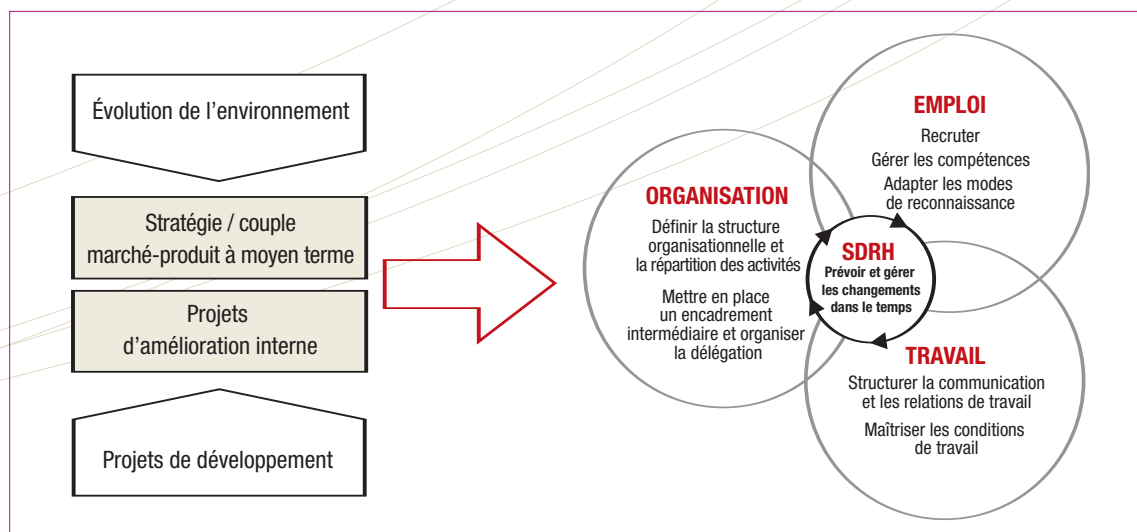
### Emploi et compétences

- La conduite des recrutements et de l'intégration.
- La gestion des compétences.
- L'adaptation des modes de reconnaissance.

### Travail

- L'organisation de la communication et du dialogue social.
- La maîtrise des conditions de travail.

**i Les moyens et l'organisation à mettre en œuvre**  
Le SDRH permet d'aborder la gestion des Ressources Humaines à chacun de ces trois niveaux et d'en favoriser une approche prévisionnelle.  
Il est important d'associer vos salariés et votre encadrement au diagnostic et à la validation du plan d'action pour faciliter sa mise en œuvre.



## DOMAINE D'ACTION

### ORGANISATION

Vos projets et vos moyens évoluent : il est important de revoir l'organisation.

Tout le monde ne peut pas tout faire et vous ne pouvez pas tout faire. Pour mieux organiser les processus de production et les postes de travail, il est nécessaire d'abord de mieux organiser les fonctions<sup>1</sup> de l'entreprise.

#### 1. ORGANISER LES FONCTIONS

Il s'agit de préciser le « qui fait quoi ». Auparavant, vous et vos salariés pouviez partager une même fonction. Une même personne pouvait aussi assumer plusieurs fonctions (commercial, ordonnancement, méthodes...). Ça ne marche plus lorsque l'effectif s'accroît, que les clients se diversifient et que le nombre de commandes augmente. On ne peut pas se contenter d'améliorer ce système. Il est aussi nécessaire de structurer les fonctions dans des services spécialisés.

##### La méthode

#### 1. Partir des dysfonctionnements

*Exemple :* retards, erreurs, tensions entre salariés (redondances, empiètements).

#### 2. Cibler et définir la fonction concernée

- Faire l'inventaire des tâches de la fonction (auprès de tous les salariés concernés).

#### 3. Répartir les tâches dans le nouveau service (mais aussi en dehors, pour certaines d'entre elles)

*Exemple :* les tâches principales de la fonction ordonnancement relèveront du service ordonnancement mais certaines pourront être confiées au service production.

#### 4. Faire un choix pour la supervision du service

- Hiérarchique ?
- Coordinateur ?
- Appui technique ?

#### 5. Gérer l'évolution des activités des salariés

- Formation.
- Parcours professionnels.
- Accompagnement personnel.

#### **i** Les risques

- Trop de cloisonnement entre services (privilégier les enjeux des services au détriment des enjeux de l'entreprise).
- Difficultés, pour tous, à abandonner d'anciennes activités et à entrer dans de nouvelles.

#### 2. METTRE EN PLACE UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

Suite à votre recentrage sur certaines missions (stratégie, commercial), vous ne pouvez plus tout superviser au quotidien et au niveau opérationnel. Dans la structuration de votre entreprise, les activités de management intermédiaire vont se développer. Des responsables de service seront nommés et il vous faudra gérer des processus de délégation d'activités et de responsabilités.

##### La méthode

Conduire la délégation en étant vigilant sur la posture complexe de l'encadrement, situé entre la direction et son équipe.

#### 1. Définir a priori le poste de management

- Intégrer les missions vers la direction (reporting, stratégie...) et les missions vers l'équipe (management, coordination, appui technique).
- Associer l'équipe à la définition du poste.

#### 2. Choisir le nouveau manager

- Recruter en interne ou en externe.
- Ajuster le poste en fonction des compétences réelles de la personne et des besoins de l'équipe.

#### 3. Organiser la délégation avec un souci particulier sur les responsabilités partagées

- Définir les tâches réservées (direction, encadrant, équipe), les tâches déléguées et les tâches partagées (direction/encadrement et encadrement/équipe).
- Faire un suivi régulier des résultats et de la répartition des responsabilités en intégrant le fait que les responsabilités partagées évoluent régulièrement
- Accompagner le nouveau manager dans son nouveau métier.

#### **i** Les risques

- Mal cibler l'amplitude et le rythme de la délégation (trop déléguer trop rapidement... ou l'inverse!).
- Attendre de l'encadrant intermédiaire qu'il soit un « clone » du directeur.
- Créer un sentiment de perte de pouvoir de la direction et de perte d'autonomie des salariés sur des décisions et des activités que chacun assurait auparavant (« deuils » difficiles).

1. Exemples : fonctions production, méthodes, ordonnancement, direction...

## DOMAINE D'ACTION

### EMPLOI

Vous allez vous trouver confronté à trois difficultés importantes concernant l'emploi : recruter, gérer les compétences, gérer les reconnaissances. Il s'agira d'articuler ces trois dimensions dans le temps (approche prévisionnelle de l'emploi et des compétences).

#### 1. RECRUTER ET INTÉGRER DANS L'EMPLOI

Le nombre de recrutements va augmenter sur des métiers nouveaux ou en mutation, donc avec peu de repères. Pour éviter d'effectuer des recrutements trop rapides « au feeling », il est important de s'appuyer sur une méthode stable, efficace, adaptable à tous les recrutements.

##### La méthode

###### Préparer

*Exemple :* identifier des besoins spécifiques du poste.

###### Recruter

*Exemple :* préciser les conditions d'emploi et les conditions de travail.

##### Suivre et stabiliser dans l'emploi

- Accompagner le nouveau salarié sur 3 phases : prise de poste, apprentissage, bilan et ajustement.

##### **i** Les risques

- Sous-estimer les phases de préparation et de suivi/stabilisation.
- Isoler la question des recrutements des autres projets de l'entreprise (développement de nouveaux produits, organisation, etc.).
- Oublier d'associer l'encadrement et les opérateurs à ce processus (voir boîte à outil, GRH en PME – dossier n° 1 : « Réussir vos recrutements »).

#### 2. GÉRER LES COMPÉTENCES

L'augmentation de l'effectif entraîne des pertes de repère pour les salariés et pour l'encadrement. Ceux-ci ont besoin d'y voir clair en matière de compétences : les uns pour les questions de rémunération et de formation, les autres pour organiser le travail et les apprentissages.

##### La méthode

À partir de vos objectifs de développement et d'une bonne connaissance des compétences et des besoins en compétences de votre entreprise, mieux gérer :

###### L'« évolution » des compétences

*Exemple :* formation, tutorat, parcours d'apprentissage...

###### L'« utilisation » des compétences

*Exemple :* sur ou sous-qualification au poste.

###### La « reconnaissance » des compétences

*Exemple :* les classifications.

##### **i** Les risques

- Définir des besoins en compétences sans tenir compte du potentiel d'évolution réel des personnes.
- Négliger l'axe « Reconnaissance » avec le risque de départ de salariés.
- Monter un système d'identification des compétences de type « usine à gaz » qui ne soit pas exploitable.



## DOMAINE D'ACTION

### EMPLOI

#### 3. GÉRER LES RECONNAISSANCES

La mise en place d'équipes peut avoir pour effet d'éloigner les salariés des principaux enjeux de l'entreprise et ainsi de faire évoluer leurs motivations dans un sens non souhaité.

La reconnaissance sous ses différentes formes (rétributions) est un levier de mobilisation des énergies (contributions).

##### La méthode

Gérer les reconnaissances, en prenant en compte trois aspects de l'équilibre « contributions-rétributions ».

##### Le « Quoi »

- Qu'est-ce que l'on reconnaît?  
(les résultats, les attitudes, les capacités?)
- Quels sont les types de reconnaissance?  
(monétaires, non monétaires?)

##### Le « Qui »

- Qui est reconnu?  
(les individus, les collectifs?)
- Qui reconnaît?  
(l'encadrement, les clients, les collègues?)

##### Le « Comment »

- Quelle contractualisation des reconnaissances?  
(contrat de travail, grille salariale, contrat moral?)
- Quelle cohérence du système de reconnaissance?  
(Qu'est-ce qui relève d'une décision de direction?  
Qu'est-ce qui relève d'une décision d'encadrement?)
- Quelle communication/dialogue autour des reconnaissances?
- Sur quels outils existants s'appuyer (entretien annuel d'évaluation ou de progrès)?

##### **i** Les risques

- Se limiter aux reconnaissances monétaires.
- Créer une rupture trop importante avec les pratiques antérieures de reconnaissance dans l'entreprise.
- Manque de cohérence du système de reconnaissance.



## DOMAINE D'ACTION

### TRAVAIL

Votre entreprise va avoir besoin de structurer d'anciennes pratiques informelles et spontanées, au moins à deux niveaux :

- Le niveau des relations de travail (communication et dialogue social) ;
- Le niveau des conditions de travail, avec en particulier la prévention des risques professionnels.

#### 1. ORGANISER VOS RELATIONS DE TRAVAIL

Le développement de l'entreprise, les changements d'organisation introduisent de nouveaux acteurs : encadrement intermédiaire, représentants du personnel.

Cette nouvelle donne nécessite pour vous, dirigeant, de favoriser une évolution des relations avec l'ensemble de vos salariés, en vous appuyant sur ces nouveaux acteurs (dont vous pourriez craindre les points de vue ou avec qui vous serez amenés à partager un certain pouvoir).

Accompagner cette réorganisation des relations de travail permettra à tous de participer utilement au projet de l'entreprise.

#### La méthode

1. Il est important de **commencer par un travail sur vos craintes** de dirigeant au regard des relations de travail.

#### Craintes

*Exemple* : influences « négatives » ou revendicatrices des représentants du personnel.

#### Causes de ces craintes

*Exemple* : enjeux de développement économique de l'entreprise.

#### Solutions possibles

- Travailler sur ses propres craintes en distinguant ce qui relève de soi (capacité à gérer les conflits), des autres (capacité à évaluer leurs réelles intentions), ou de la situation (impossibilité économique de répondre aux revendications).
- Organiser le choix des objets de dialogue social en fonction des enjeux reconnus par tous.
- Veiller à développer la capacité d'échanges et de dialogue des différents acteurs (direction, représentant du personnel...).
- Clarifier les rôles et les responsabilités.

2. Ensuite ou parallèlement, il s'agit de **mettre en place un processus de développement des relations de travail**.

#### Identifier les objets des relations sociales

*Exemple* : améliorer la sécurité.

#### Identifier les acteurs à impliquer

- Dirigeant.
- Encadrement intermédiaire.
- Représentants du personnel (RP).
- Salariés.

#### Distinguer les différents types de relations à gérer

- Informer : rendre compte.
- Consulter : prendre avis.
- Concerter : élaborer des solutions.
- Négocier : trouver des compromis.

#### Préciser les actions à conduire

- Informer les salariés.
- Consulter l'encadrement intermédiaire et les RP.
- Favoriser la concertation par les RP.
- Négocier avec RP.

#### Se donner les moyens

*Exemple* : formation à l'animation de réunion, à la négociation, etc.

#### 1 Les risques

- Sous-estimer l'apport des relations de travail dans l'innovation et la gestion de l'éloignement du dirigeant.
- Vouloir « choisir » ses délégués du personnel et mettre ainsi en place un dialogue social inutile et sans valeur ajoutée.
- Ne pas respecter le rôle de chacun.

## DOMAINE D'ACTION

### TRAVAIL

#### 2. MAÎTRISER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'expérience montre que les accidents du travail et les maladies professionnelles sont plus fréquents dans les entreprises de 20-150 salariés – c'est-à-dire les entreprises dans lesquelles le dirigeant s'est éloigné de la production et qui n'ont pas encore assez organisé leur prévention des risques. La délégation plus ou moins formelle de cette responsabilité à l'encadrement intermédiaire, qui n'a pas le pouvoir de décision budgétaire, peut provoquer une moindre réactivité dans les améliorations ou les corrections à apporter. Parfois même, l'encadrement fait écran en intégrant trop les contraintes économiques de production.

##### La méthode

##### Poser des principes de base

- Impliquer les salariés pour une meilleure prise en compte de la réalité de l'activité dans la prévention.
- Contractualiser avec l'encadrement ses rôles et ses objectifs en matière de prévention des risques.
- Intégrer la prévention à l'activité normale de l'entreprise.

##### Établir des plans d'action

- Définir une politique claire de sécurité.
- Identifier les acteurs et leurs rôles.
- Conduire un état des lieux sur les risques professionnels et l'organisation de la prévention.
- Réaliser et suivre les actions de prévention.

##### S'appuyer sur des outils

- Document Unique (document légal, rendu obligatoire par la loi et qui formalise l'ensemble des risques de l'entreprise et les actions de prévention).

##### **i** Les risques

- Ne pas intégrer le travail réel aux actions d'identification et de traitement des risques professionnels.
- Réduire les actions de prévention à de la formation ou au port d'équipements de protection individuels.

## POUR CONCLURE

### QUELQUES QUESTIONS-CLÉS POUR AGIR

#### QUELLE EST LA SITUATION DANS MON ENTREPRISE ET QUELLES SONT MES PERSPECTIVES ?

- Quels sont les projets de développement de mon entreprise dans les 3 ans à venir ?
- Quelle est la situation de mon entreprise dans les trois grands domaines : organisation, compétences et travail (voir outil « La feuille de route » du SDRH, p. 10) ?
- Suis-je satisfait de cette situation ?
- Quelles évolutions sont à prévoir sur chacune des trois dimensions pour assurer mes projets de développement ?

#### QUE DOIS-JE METTRE EN PLACE POUR RÉUSSIR ?

- Quels sont les axes prioritaires de progrès à mettre en œuvre ? Selon quels critères ? Avec quels attendus ?
- Quels moyens je mobilise pour combler les écarts entre l'existant et ce qu'il est souhaitable de faire ?
- Comment je communique sur la politique Ressources Humaines (RH) (emplois, formation, santé, relations sociales, etc.) que je vais structurer ?

#### AVEC QUI VAIS-JE RÉFLÉCHIR ET RÉALISER LA STRUCTURATION DE MA POLITIQUE RH ?

- Vos collaborateurs participent-ils au diagnostic de situation et à la recherche de solutions ? Si oui, selon quelles modalités ?
- Mon encadrement est-il associé à chaque étape de réalisation ? Quel rôle joue-t-il précisément ?
- Sur quel objet et à quel moment associer les RP ?
- Comment et sur quoi puis-je me faire aider dans ces démarches ?

## OUTIL

### « LA FEUILLE DE ROUTE » DU SDRH

#### POURQUOI ÉLABORER UNE FEUILLE DE ROUTE ?

- Parce que tout ne se fait pas en une fois et qu'il faut sérier les problèmes.
- Pour identifier en fonction des projets de développement de l'entreprise, les forces et faiblesses de ses ressources humaines.
- Pour identifier et prioriser des actions d'amélioration.
- Pour fixer et suivre un calendrier d'actions en fonction de priorités définies.

Ce travail vous permettra ainsi de préciser et de formaliser une politique et des pratiques RH adaptées à votre entreprise et à vos projets de développement.

#### COMMENT FAIRE ?

##### 1. S'autopositionner

- Pour chacun des 7 axes d'évaluation RH (recrutement, gestion des compétences, etc.), définir les critères de qualité adaptés à votre entreprise (ce que veut dire pour vous : « tout reste à faire », « insuffisant pour notre situation », « suffisant », « suradapté »).
- Positionner votre entreprise sur chacun des 7 axes RH de la croissance (polygone orange). C'est l'étape la plus importante, car c'est là que l'entreprise évalue si ses pratiques et ses choix de

gestion lui sont adaptés. Pour l'aide à l'autopositionnement, se reporter aux critères de positionnement qui figurent dans les « Dossiers » de la boîte à outils GRH en PME parus ou à paraître (pour le recrutement voir l'exemple ci-dessous).

- Évaluer le chemin à parcourir (flèche rouge) jusqu'à une situation considérée comme « satisfaisante » pour l'entreprise (polygone vert). Ce chemin est spécifique à chaque entreprise et lui demande un vrai effort de définition de ses besoins et d'appréciation de sa situation actuelle.

*L'autopositionnement peut faire l'objet d'un diagnostic associant les salariés, l'encadrement ainsi que les instances représentatives du personnel, si elles existent.*

*L'entreprise peut se faire aider par un consultant généraliste qui prendra en compte la situation actuelle (performances et dysfonctionnements constatés) et les projets d'avenir pour définir avec l'ensemble des acteurs la cible recherchée.*

#### EXEMPLE

##### Un exemple pour l'axe recrutement

###### Tout reste à faire

- Procédures et responsabilités de recrutement imprécises.
- Absence de fiches de postes.

###### Insuffisant pour notre situation

- Encadrement non associé à la procédure de recrutement et de suivi/intégration.

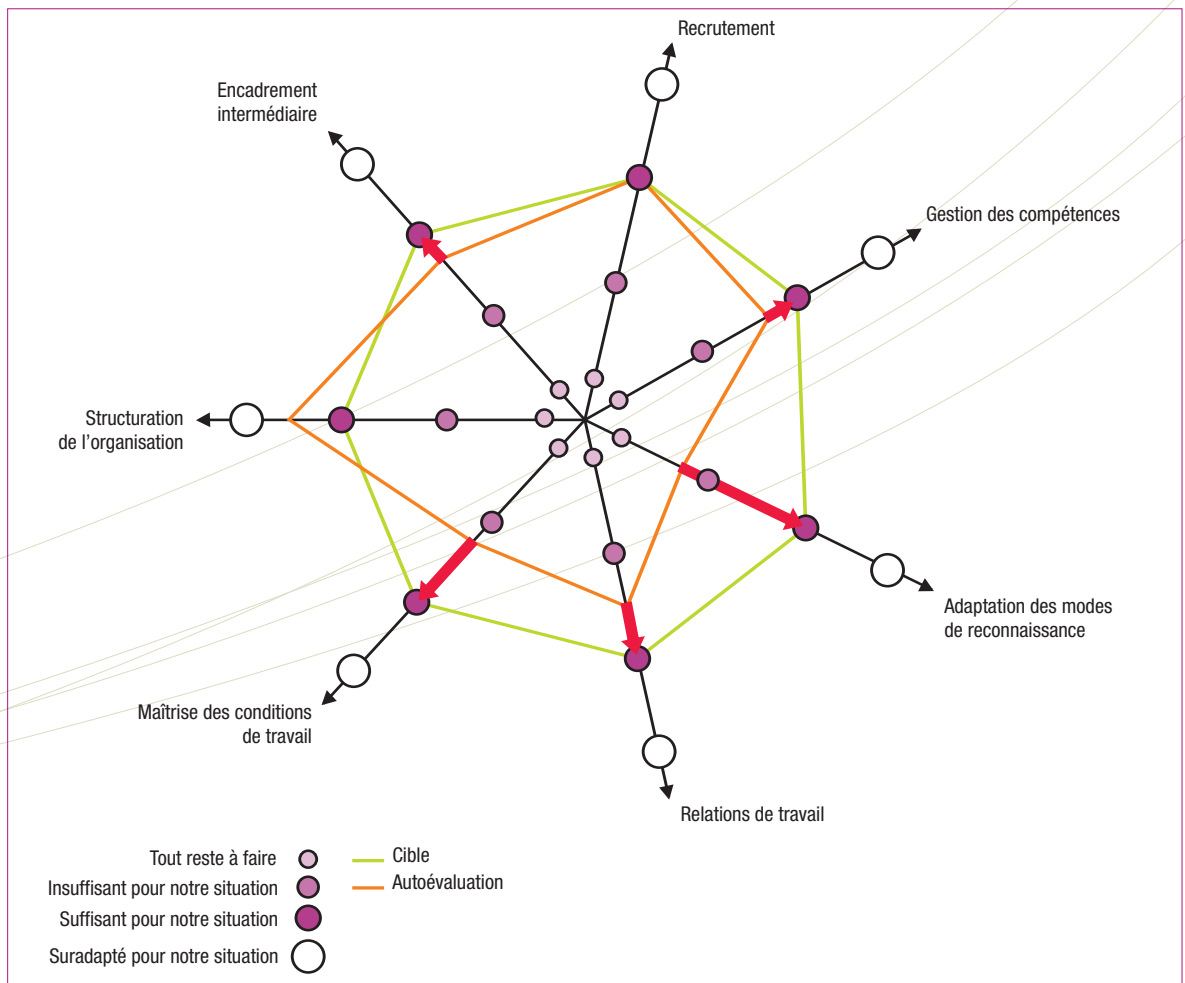
###### Suffisant pour notre situation

- Procédures et responsabilités précises.
- Présence d'une étape de suivi/intégration adaptée aux besoins de l'entreprise et de la personne.

###### Sur-adapté à notre situation

- Sur-formalisation des procédures de recrutement.
- Appel à des cabinets extérieurs pour des recrutements occasionnels.

DÉFINIR UN PLAN D'ACTION : LA FEUILLE DE ROUTE DU SDRH



## OUTIL

### « LA FEUILLE DE ROUTE » DU SDRH

#### 2. Élaborer un plan d'action

##### **Prioriser les axes qui doivent évoluer**

Cette priorisation doit intégrer des préoccupations « d'urgence », « d'importance », de « cohérence » et de « faisabilité ».

*Par exemple*, il est difficile de structurer la communication ou la délégation si un travail minimum sur l'organisation n'a pas été préalablement conduit.

##### **Sur chaque dimension, construire un plan d'action qui prévoit d'impliquer toutes les personnes concernées**

C'est la dimension « conduite de projet », qui est l'occasion pour l'entreprise d'expérimenter et de roder de nouvelles pratiques dans la gestion du changement.

*Par exemple*, pour élaborer un plan de formation : recueillir les souhaits des salariés, mais aussi de leur encadrement, prioriser en fonction des plans de développement et de recrutement de l'entreprise, négocier avec les instances représentatives du personnel et les personnes des modalités de reconnaissance.

#### 3. Conduire le changement

La feuille de route peut n'être qu'un simple outil d'élaboration prospective et d'action pour la direction de l'entreprise.

Mais elle peut être aussi une opportunité pour créer une dynamique autour de la gestion du changement et être utilisée comme :

- Un support de dynamisation du projet et d'implication de l'encadrement. Pour cela, on peut effectuer l'auto-positionnement et élaborer les plans d'action :
  - soit à plusieurs personnes autour d'une table (équipe de direction), avec échanges de points de vue,
  - soit séparément (pour chaque membre de l'équipe de direction), avant mise en commun et comparaison des réponses (analyse des convergences/divergences).
- Un support de communication sur les changements Ressources Humaines en cours : présentation, explication de l'outil d'autopositionnement aux représentants du personnel et aux salariés.





# LE SCHÉMA DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Adapter la GRH aux projets de développement de votre entreprise  
et à l'évolution de son environnement

Financée par le Conseil Régional Rhône-Alpes, la collection « Boîte à Outils GRH en PME » a pour objectif d'aider les petites et moyennes entreprises à adapter la gestion de leurs ressources humaines à leurs projets de développement.

La Boîte à Outils s'adresse aux dirigeants et salariés de la PME. Elle peut être un soutien utile pour les acteurs proches de l'entreprise (chambres consulaires, OPCA, conseil, etc.).

La Boîte à Outils se compose de dossiers permettant à l'entreprise de concevoir et mettre en œuvre des actions adaptées à la situation et aux projets de l'entreprise. Chaque dossier propose ainsi des points de repère et des outils pour agir.

Dossiers à paraître :

- Reconnaître la contribution de vos salariés
- Mettre en place un encadrement intermédiaire
- Organiser les relations au travail

Déjà paru :

- Réussir vos recrutements



en partenariat avec :



ARAVIS est une association paritaire gérée par un conseil d'administration composé d'organisations patronales et d'organisations syndicales de salariés.

Elle a pour mission d'aider les entreprises dans leurs projets de modernisation, afin d'améliorer la situation des salariés et l'efficacité des entreprises.

ARAVIS, association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, fait partie du réseau ANACT-ARACT.

---

14, rue Passet  
69007 Lyon  
T. 04 37 65 49 70  
F. 04 37 65 49 75

---