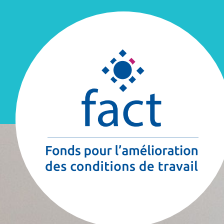


Comment la pandémie COVID 19 réinterroge à long terme les organisations du travail et le dialogue social dans les Entreprises Adaptées ?

Retours d'expériences



Introduction

Le contexte

Suite à la pandémie apparue début 2020, l'UNEA a proposé à ses adhérents un accompagnement visant à les aider à sortir de la crise, en conciliant les impératifs économiques et les enjeux spécifiques aux Entreprises Adaptées (EA) de préservation des emplois et de la santé des salariés en situation de handicap. Cette dernière est en effet très dépendante des conditions de travail et des organisations mises en place.

Cette démarche, qui s'inscrit dans le cadre du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) porté par l'Anact¹, a concerné six EA des Hauts-de-France et de la Normandie. Grâce à un accompagnement réalisé par deux expertes en management du travail et en dialogue social, les EA ont mené un travail de retour d'expérience (REX) de cette période pandémique. Sur la base de ce REX, elles ont parfois aussi construit les actions à mettre en place pour sortir de cette crise sanitaire et économique.

Ce travail s'est organisé autour de deux axes :

- Prise du recul sur les mesures adoptées en urgence : comment les EA ont réagi face à la crise ? Quelle organisation a été mise en place ? Comment les salariés ont-ils été impliqués ? Quels impacts ont eu la crise sanitaire sur le plan économique et social ? Quels enseignements tirer de cette expérience de gestion de crise ?
- Anticipation des impacts de ces mesures à plus long terme sur l'organisation et les conditions de travail des salariés, notamment les salariés en situation de handicap : le dialogue social, les modalités de management, les activités ont-ils évolué durablement ? Quelles sont les conséquences à plus long terme ? Comment accompagner ces changements pour les inscrire dans la durée ?

Le retour d'expérience de ces six EA accompagnées entre juillet 2021 et octobre 2022 permet de poser certains constats et d'identifier en quoi le modèle d'entreprise adaptée a pu être une force pour affronter la crise. Le REX a également permis de repérer les limites de ce modèle. Nous partageons ces éléments dans ce document pour enrichir vos propres réflexions et accompagner les changements de mode de management, de dialogue social et de conditions de travail dans vos EA.

Nous avons également souhaité partager quelques outils utilisés dans le cadre des accompagnements réalisés. La prise de recul, bien que très utile, s'est en effet avérée parfois difficile. Des outils simples ont pu favoriser l'analyse à posteriori des événements passés (que certaines EA qualifient de traumatismes pour leurs salariés), faciliter l'expression de ces derniers et aider à accompagner le changement. Ils peuvent être utiles dans chacune de vos entreprises, pour travailler collectivement sur des situations problématiques rencontrées.

¹Anact : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

En synthèse

Le modèle d'EA et ses missions spécifiques ont été de réels atouts pour affronter la crise sanitaire. L'accompagnement social et la capacité à s'adapter font partie de l'ADN des EA. Elles ont par ailleurs habituellement des activités multiples et variables. Cette diversité d'activité les a sans doute préparées à faire face à des chocs exogènes. Cette capacité d'adaptation a beaucoup reposé sur les encadrants de proximité dont le rôle a été majeur pour assurer la continuité et/ou la reprise des activités, tout en préservant la santé des salariés.

Si les mesures mises en place ont fait l'objet de validation par les CSE, comme prévu par la loi, dans les faits le dialogue social s'est souvent joué en dehors de cette instance. Un dialogue plus « informel » a pris le pas sur le dialogue « institutionnel » afin de trouver et de mettre en place des solutions sur-mesure répondant aux urgences du moment. La place du CSE, et également les modes de management, ont été bousculés et sont à réinterroger en tenant compte des transformations impulsées, induites, ou encore parfois imposées par la crise que nous venons de traverser.

1 | Le «care» : un savoir-faire spécifique des EA mis en lumière par la crise sanitaire

La priorité n° 1 des entreprises adaptées face à la crise sanitaire a été de « prendre soin » des salariés ; la majorité des salariés des EA étant en situation de handicap et donc de vulnérabilité. Les EA ont craint les conséquences de la crise sur la santé mentale de leurs salariés et ont fait part du fait que ces derniers ont mal vécu l'isolement inhérent au confinement. Au-delà des risques liés au virus, elles se sont donc fortement mobilisées pour déployer des solutions afin de maintenir le lien social et s'adapter à la situation.

Les EA accompagnées ont ainsi agi à la fois sur :

- **La santé psychique en maintenant le lien social :** présence constante du dirigeant et des encadrants auprès des équipes, y compris parfois pour contribuer à la production lorsque les équipes étaient restreintes du fait des arrêts maladie ; appels de tous les collaborateurs pendant la fermeture pour préserver le lien avec les salariés vulnérables ; mise en place d'un management à distance pour les salariés pouvant travailler à domicile...
- **La santé physique :** temps de formation interne des salariés sur les gestes barrières et organisation du travail respectant le protocole établi ; réaménagement des

temps collectifs (repas, vestiaires) ; adaptation des modes de transport (achat de véhicules sans permis) et des horaires ; mise en place du télétravail quand l'activité le permettait.

Le «care» est le cœur de métier de l'EA. C'est sans doute ce qui a le plus différencié les EA des entreprises «classiques» dans ce contexte de crise sanitaire. La recherche du lien permanent avec les salariés, qu'ils soient en activité ou isolés à domicile, a permis d'éviter que les salariés perdent leurs repères et acquis professionnels. L'investissement renforcé des EA sur ce volet durant la crise remet en avant la mission sociale des entreprises adaptées parfois occultée par les enjeux économiques.

Les conséquences à plus long terme sur la santé psychique sont cependant difficiles à évaluer. Écoute et vigilance sont encore de mise dans un contexte de vagues successives de la pandémie. La crise sanitaire aura contribué à rééquilibrer les deux dimensions économiques et sociales de l'EA. Charge à elles de veiller à maintenir autant que possible cet équilibre en sortie de crise, d'autant plus que le rapport au travail et la motivation des salariés ont été durablement impactés (quête de sens au travail, recherche d'équilibre vie professionnelle-vie privée, ...).

« On a dû utiliser le système D pour faire face à l'urgence du moment ».

L'EA « le Sextant » explique par exemple avoir dû utiliser les messageries privées des salariés pour garder le lien et pour partie pour organiser le travail lors du premier confinement.

« On parlait beaucoup, on menait un gros travail d'explication, de conseil ».

L'EA de « l'Epsoms » a créé un kit covid pour faciliter l'appropriation des mesures sanitaires, tandis que l'EA de « Montmorency » se remémore avoir consacré beaucoup de temps de réunion du personnel à l'explication et au rappel des gestes barrières.

La capacité d'adaptation des EA au service des enjeux économiques de sortie de crise

La capacité d'adaptation s'inscrit dans l'ADN des EA. Elles ont l'habitude de s'adapter à leurs salariés, et cette capacité d'adaptation est également présente sur le plan économique : elles développent souvent simultanément plusieurs activités, et se positionnent sur des marchés de niche qui évoluent constamment. Cette réactivité et cette capacité d'adaptation ont été un atout durant la pandémie pour maintenir l'activité et les emplois dans les EA.

Les EA ont ainsi su faire preuve :

- **D'adaptation au marché :** certaines se sont par exemple saisies de l'opportunité de créer de nouvelles activités (l'une des entreprises accompagnées a créé une activité de production de masques jetables, une seconde a créé une activité de centre d'appel) ; d'autres ont su s'adapter à un accroissement important d'activités (par exemple, activité de vente de matériel informatique en forte croissance en réponse au développement du télétravail, accroissement de l'activité de retranscription et de compte rendu de CSE) ;
- **D'adaptation de l'organisation du travail et des moyens techniques :** achat de voitures sans permis pour l'activité d'espaces verts, achat de machines pour produire des masques, achat de matériel informatique pour le télétravail, investissement dans un robot désinfectant, ...
- **D'adaptation du management :** présence des dirigeants et managers de proximité sur le terrain pour l'activité productive, mobilités internes des salariés pour venir en renfort des équipes restreintes et développer les nouvelles activités, management à distance pour préserver le lien social...

Ces adaptations n'ont néanmoins pas été mises en place sans tensions internes induites par les incertitudes sur l'avenir, la surcharge de travail engendrée par le contexte d'absentéisme lié au COVID, le phénomène de rattrapage d'activité lors de la reprise, ou la croissance forte de certaines activités.

La réforme du modèle d'EA, l'arrivée de nouveaux collaborateurs en CDD Tremplin contribuent à renforcer ces tensions et ont engendré des départs de collaborateurs dans certaines EA impliquées dans la démarche. La stabilisation des équipes et de l'organisation reste souvent un enjeu plusieurs mois après la reprise d'activité et doit faire l'objet d'une vigilance accrue dans le cadre de la prévention des risques sur la santé au travail.

« On a pris en main une nouvelle activité de Centre Relation Client dans le cadre d'un groupement avec d'autres EA ».

L'EA du « Vimeu » explique avoir développé une activité d'accueil téléphonique, d'écoute et d'accompagnement des personnes handicapées à partir de juin 2020.



« On est en train de repenser le management (...), certains salariés n'ont plus envie d'être « managés » comme avant, ils souhaitent plus d'autonomie et de travail collaboratif pour donner davantage de sens à leur travail ».

L'EA « B2L Rédaction » a pérennisé le télétravail pour l'ensemble de ses collaborateurs suite à la crise COVID, et s'interroge aujourd'hui sur les évolutions de ses activités et de son organisation pour répondre aux nouvelles aspirations de ses collaborateurs.

Le rôle majeur joué par le management intermédiaire dans les entreprises adaptées

La pandémie a été l'occasion de remettre en visibilité la double mission des managers de proximité (encadrement social et économique). Cette double mission a été une réelle plus-value par rapport aux encadrants d'entreprises « classiques » et plus spécifiquement lors de la première vague de la pandémie où il y a eu souvent arrêt brutal de l'activité.

Les encadrants de proximité ont joué un rôle essentiel pour gérer et sortir de la crise et ceci sur deux volets :

- **Une relation continue avec les équipes** pour préserver le lien social et la santé des salariés, et l'engagement des salariés dans l'activité. La capacité des managers à maintenir le lien avec les salariés a été encore une fois un atout majeur. Plusieurs exemples peuvent être évoqués : certains managers d'EA ont mis en place des appels quotidiens avec les membres de leur équipe ; des groupes d'échanges ont été créés en s'appuyant sur les réseaux sociaux ; des visio-conférences ont été programmées pour préparer la reprise d'activité.
- **Une relation renforcée avec la direction** pour réorganiser et adapter l'activité : l'encadrant de proximité a souvent été l'interlocuteur privilégié de la direction à la fois pour penser et mettre en œuvre les gestes barrières, pour introduire les nouvelles activités, pour construire les mobilités internes.



Les REX ont mis en lumière le métier très spécifique des "encadrants de proximité" en EA, dont les compétences "sociales" sont au moins aussi importantes que les compétences techniques et de management de l'activité. Ces compétences sociales sont parfois insuffisamment reconnues, et méritent d'être davantage valorisées (prise en compte dans les fiches de poste, dans la charge de travail, dans les compétences attendues). La reconnaissance de leur savoir-faire reste difficile car les solutions et méthodes qu'ils déploient pour adapter les postes et le management aux différentes situations de handicap des salariés sont encore peu capitalisées et formalisées.

« Depuis les confinements, un travail est initié pour mieux analyser l'organisation managériale et renforcer la présence du management intermédiaire sur le terrain de façon pérenne ».

Le retour d'expérience d' « AFB Normandie » met l'accent sur une prise de conscience : la crise sanitaire a permis des échanges renforcés et très ouverts sur le plan professionnel et personnel, entre équipes et managers intermédiaires. Elle a aussi renforcé le lien entre le site de Caen et la Direction.

Au sein de l'EA de l' « EPSOMS », *« les ouvriers ont largement apprécié les appels des encadrants pendant l'arrêt de l'activité, leur présence pendant toute la période ».*

La place du CSE a été réinterrogée et reste à conforter dans les EA

Les CSE ont finalement été assez peu impliqués dans la gestion de la pandémie au sein des EA accompagnées, en ce sens qu'ils n'ont pas contribué directement à la construction des protocoles et des choix de réorganisation.

Ces derniers ont été généralement pensés dans une relation étroite entre direction et managers de proximité. Le CSE a été simplement informé des mesures mises en place. Certes il y a eu des réunions de CSE, et souvent plus qu'en temps ordinaire, mais celles-ci étaient davantage des temps d'information que des temps de co-construction.

Dans les faits, le dialogue social s'est donc joué de façon informelle à côté du dialogue social institué.

Durant la pandémie, les rôles respectifs du CSE et de l'encadrement intermédiaire ont ainsi été bousculés, mettant parfois ces deux canaux de régulation dans l'entreprise en concurrence. L'articulation et la complémentarité entre CSE et encadrement de proximité sont à (re)trouver.

La pandémie a révélé, au-delà de ce constat, des axes d'amélioration du dialogue social en EA :

- **La représentation des salariés de l'EA au sein des CSE :**

la question du niveau d'action du CSE (central ou établissement) est souvent revenue durant la démarche menée par l'UNEA. Lorsque le CSE relève d'un périmètre plus large que celui de l'EA, c'est-à-dire incluant EA, ESAT et autres structures du médico-social, la singularité de l'EA n'est parfois pas suffisamment représentée ni prise en compte. Il n'y a souvent pas de salarié de l'EA au sein de cette instance. Un axe de progrès serait peut-être d'avoir des représentants de proximité ou des collègues distincts afin de renforcer la représentation des EA.

- **La formation des représentants :**

la pandémie et le retour d'expérience qui ont été opérés ont aussi mis en exergue le déficit de connaissance des représentants du CSE sur leurs rôles et capacités d'action. Des formations sont à penser mais aussi à adapter aux capacités des représentants des salariés dans les EA en situation de handicap.

- Plus encore, le REX montre la nécessité **d'adapter le fonctionnement et l'animation du CSE** aux caractéristiques des EA et de leurs salariés représentants. Par exemple, il est

possible d'imaginer des séances plus courtes mais plus régulières, l'utilisation d'outils d'animation et de traçage adaptés, etc.

Eu égard à ces axes de progrès, le CSE pourra davantage s'emparer de la question de l'accompagnement socio-professionnel qui est au cœur de la mission des EA, et qui aujourd'hui est trop souvent peu discuté en CSE.

« Une entraide et un dialogue plus direct et renforcé entre les salariés et l'encadrement, mais aussi entre ce dernier et la direction, ont permis de faire face à la période ».

L'EA « AFB de Normandie » souligne que la charge accrue de travail pour les salariés qui n'étaient pas en chômage partiel a engendré une fatigue physique et psychologique que le dialogue de proximité a permis de surmonter durant la période de pandémie.



La crise COVID : révélateur de capacités humaines et organisationnelles

La gestion de la crise a nécessité une grande autonomie d'action, une montée en compétences des salariés et aussi une certaine polyvalence :

- Face à l'urgence du moment, et à un certain chaos induit par l'inconnu d'une pandémie, les acteurs internes de l'EA ont dû innover dans leur relationnel et dans leur organisation. Ces innovations ont été support de création de valeur économique et sociale. Dans certaines EA, les services ont réappris à travailler ensemble, à communiquer, à collaborer et à coopérer.
- La pandémie a également eu un effet de révélateur de capacités cognitives et sociales de certains salariés (changement de postes de travail, formations internes, soutien à des collègues, initiative pour expliquer les gestes barrières et tutorer les collègues).

Reste maintenant à l'EA d'entretenir ces capacités au profit des parcours professionnels dans et hors de l'entreprise adaptée, la création de mouvement et de transversalité du point de vue humain et organisationnel ayant été plébiscité durant la période. L'enjeu en sortie de crise est de maintenir ce fonctionnement plus fluide, plus transversal, qui est source de bien-être et de qualité de vie et des conditions de travail.

Les EA font face, comme les autres entreprises, à des évolutions profondes des attentes et comportements des salariés, et devront encore davantage faire preuve d'innovation dans l'avenir pour maintenir leur engagement et leur motivation. L'une des EA accompagnée a d'ores et déjà entamé une réflexion pour repenser ses activités et son management : *« certains salariés ne veulent plus être managés (...) on a besoin de sens positif : faire des choses locales, qui inspirent la jeunesse... ».*

« Il y a eu de la spontanéité dans l'adaptation et la conduite de l'activité : aller chercher du linge, du matériel, quel que soit son poste. La période était difficile, mais grâce à cette capacité d'adaptation, cela tournait... ».

L'atelier de Montmorency a mis à contribution ses salariés ayant une activité de petite couture pour produire des masques en tissu en période de pénurie.



Des outils au service du dialogue et de la prise de parole par les salariés :

L'accompagnement a montré l'importance (et parfois la difficulté) de mettre en place et/ou de préserver les espaces de discussion avec les salariés au sein des EA, de prendre le temps du dialogue et surtout **d'utiliser des outils favorisant leur expression.**

En plus des outils plus traditionnels (Diaporama, Paperboard), plusieurs outils ont été utilisés (et souvent très appréciés par les dirigeants et les collaborateurs) dans le cadre du projet pour favoriser la prise de parole de tous les salariés et pour les aider à conscientiser ce qui s'est passé pendant la pandémie, et à prendre du recul.

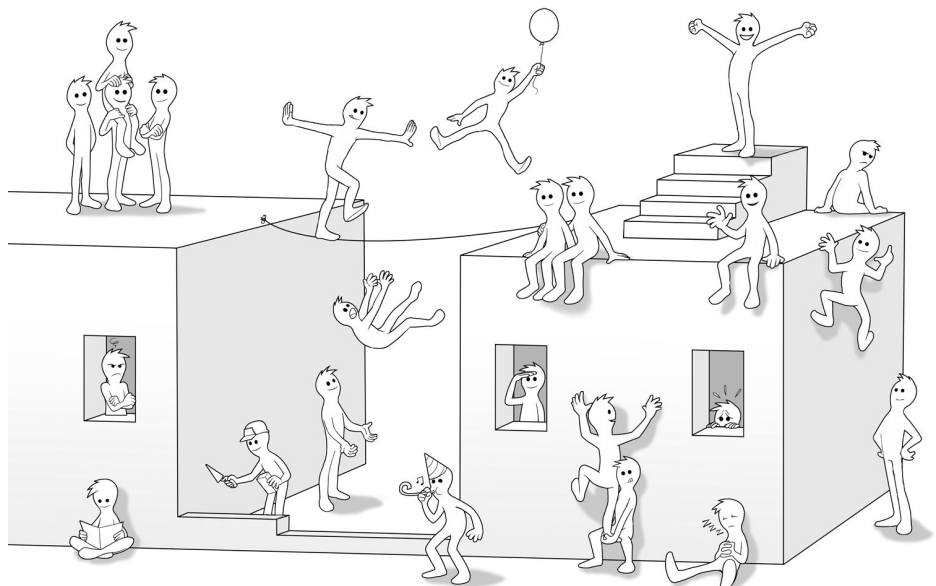
Ces outils peuvent être utilisés au quotidien, dans les CSE et diverses réunions impliquant toutes les parties prenantes de l'EA. Ils peuvent être mis au service de la construction de savoirs et de parcours socio-professionnels puisque la parole « libérée » est une clé pour travailler sur la montée en compétences des salariés, à l'image des actions de formation en situation de travail (AFEST).

Le « Mur d'humeurs »

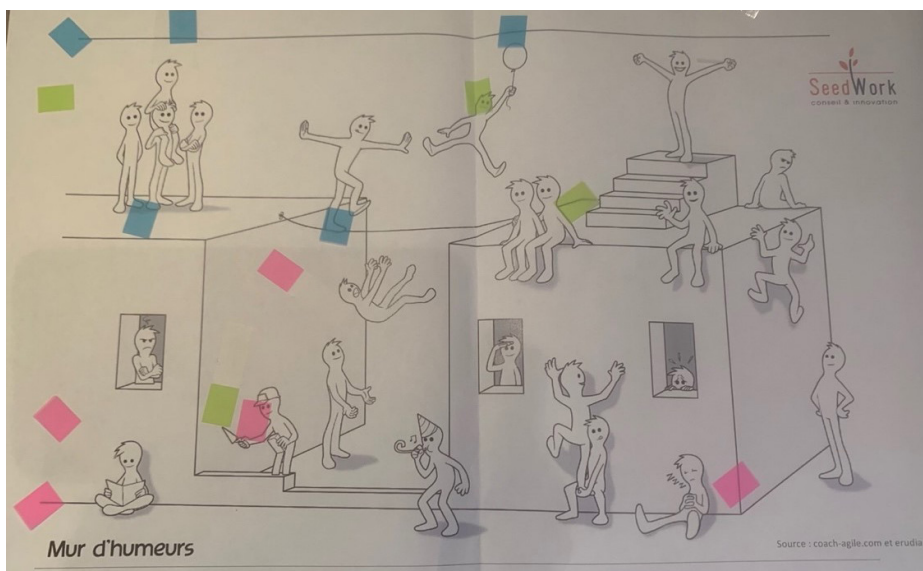
L'outil « mur des humeurs » peut être utilisé pour permettre aux salariés d'exprimer leurs ressentis, positifs ou négatifs, sur leurs conditions de travail, notamment sur des exemples de situations de travail concrètes qui sont analysées et travaillées en groupe.

source et téléchargement possible :

<https://coach-agile.com/serious-game/le-mur-dhumeur/>



Modèle de mur d'humeurs



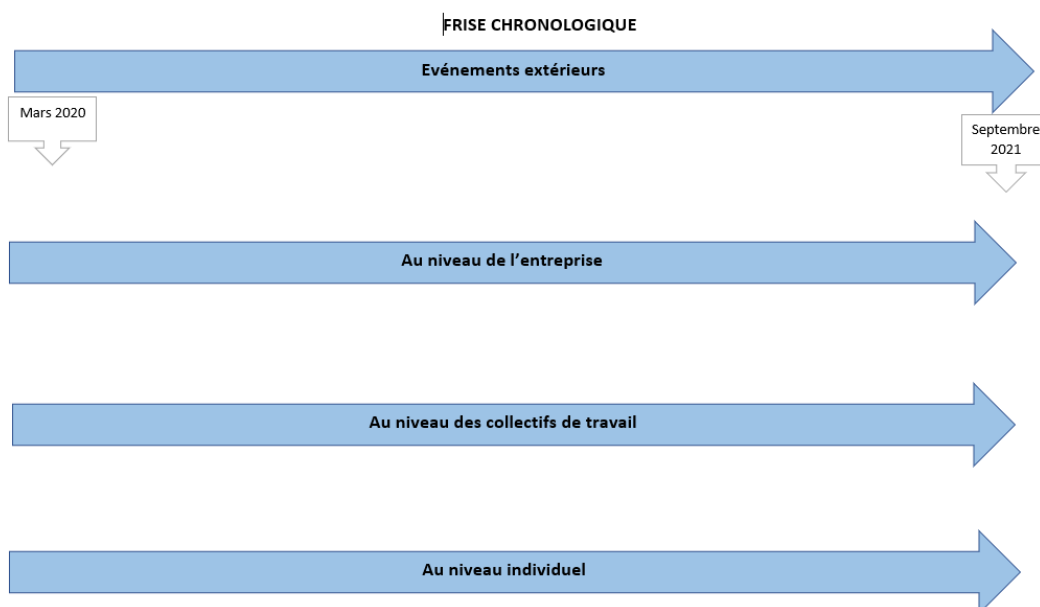
Chaque participant au groupe de travail colle une gommette sur le personnage qui illustre son ressenti et explique ce choix au collectif. L'animateur est garant du cadre sécurisant, de bienveillance et de l'absence de jugement.

Frise chronologique REX (Retour d'Expérience)

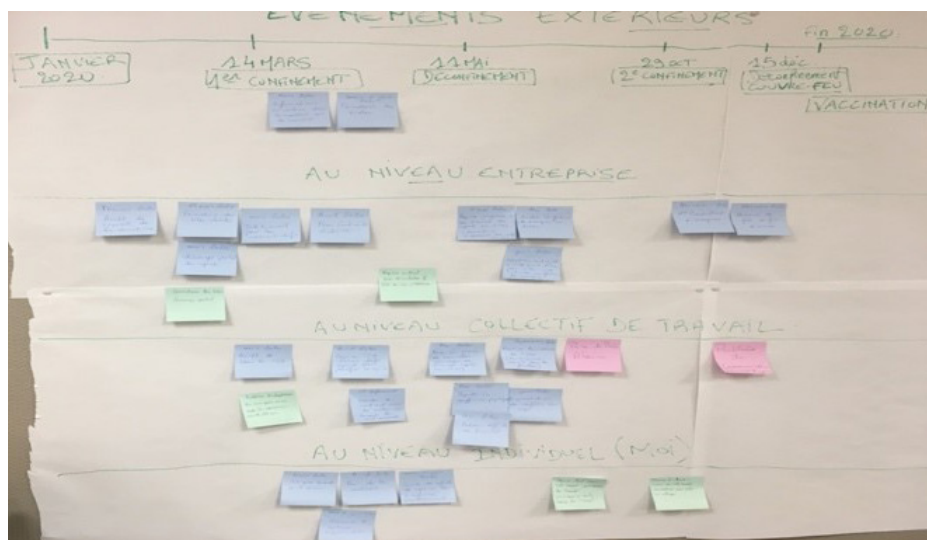
Cet outil est utilisé pour alimenter le retour d'expérience sur un évènement, une situation vécue dans l'entreprise. Elle suscite les échanges autour des contributions individuelles et collectives. L'outil a été adapté pour faciliter l'expression de tous les participants, dont les personnes ayant des difficultés avec la lecture et l'écriture (utilisation de gommettes et d'émojis pour permettre à tous de s'exprimer sur la façon dont un évènement a été vécu).



Exemples d'emojis utilisés pour favoriser l'expression de tous les salariés



Exemple de frise chronologique



Dirigeants, encadrants et salariés ont été invités à retracer les évènements marquants durant la crise COVID, les actions menées par l'entreprise pour y faire face, les ressentis de chacun... Un moyen de comprendre comment chacun a vécu cette période (avec souvent des écarts d'appréciation entre direction et salariés), en identifiant des points positifs (sur l'organisation, le dialogue, ...) et des points négatifs (stress, fatigue, incertitude sur l'avenir, ...). C'est une bonne méthode de travail pour partager et discuter des vécus de cette période et construire de nouvelles bases pour sortir de la pandémie en tenant compte des conditions de travail !

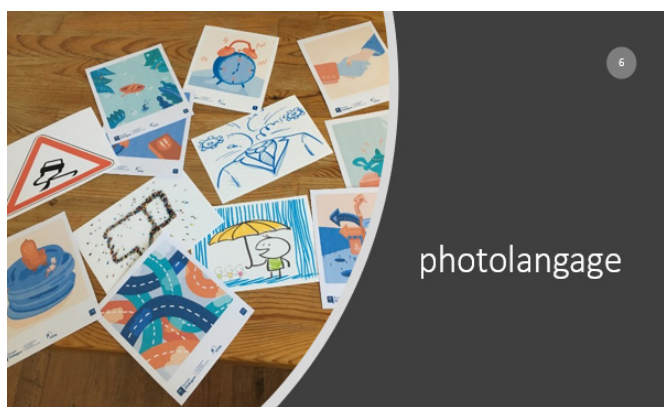
L'échelle de satisfaction

Les participants entourent ou cochent un des émojis en fonction de leur appréciation, leur ressenti sur la séance. Cet exercice est à réaliser en fin de réunion.



Le photolangage

Le photolangage a également été utilisé en introduction pour permettre à l'ensemble des participants d'exprimer leurs ressentis des différents confinements. Cela a permis à chacun d'accéder à la représentation de l'autre et de mieux se comprendre, tout en facilitant l'expression.



Plus largement, le photolangage favorise la dynamique de groupe, l'expression équilibrée de tous et l'écoute. Il convient bien aux groupes qui ont des difficultés d'expression. C'est un outil à utiliser plutôt en début de formation ou de réunion pour faire émerger des représentations ou faire un diagnostic sur la connaissance des participants quant au sujet à traiter. Bien sûr l'animateur doit sélectionner des photos adaptées au sujet à traiter. L'animateur présente le thème, les objectifs de la méthode, et régule la parole.

Jeu collaboratif d'inspiration « speed-boat »

Il vise à aider à se projeter sur un projet de changement/transformation (un déménagement, une nouvelle activité etc...). Le Speed boat est une activité collaborative, au cours de laquelle les participants sont amenés à définir un objectif et identifier les forces et les faiblesses de l'organisation pour l'atteindre. Un atelier simple à mettre en œuvre, court et efficace.

Téléchargement possible : <https://coach-agile.com/speed-boat/>

Le jeu consiste à définir des objectifs (l'Ile de rêve), une équipe, ce qui pousse et motive l'équipe (le vent), ce qui freine (l'ancre coincée), les dangers et les craintes (le Monstre).



L'ÉQUIPE
Nous,
qui?



L'ILE DE RÊVE

Un
déménagement
réussi...pour
moi, pour
l'équipe, pour
l'EA...

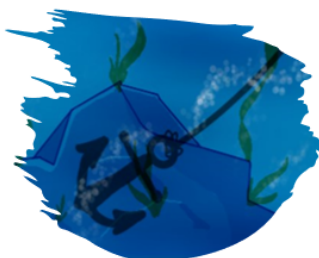
Les objectifs



LE VENT
Ce qui nous
pousse...
nous motive...
Nos moteurs,
nos forces...



**L'ANCRE
COINCÉE**
Ce qui nous
freine...nous
complique la
tâche...
Nous
encombre...
nous irrite...



**LE
MONSTRE**
Les
dangers...
Nos craintes
Les pièges
et
obstacles...



COMMENT JOUER?

2 groupes à constituer/postit et images pour vos idées

Chaque groupe travaille d'abord sur :



Puis ateliers par groupe:



Puis mise en commun

La grille d'analyse des situations de travail

Dans une EA, compte tenu du nombre de démissions sur un poste de travail spécifique à la suite de pandémie, il a été décidé d'analyser cette situation de travail pour comprendre les raisons ayant poussé aux démissions multiples des collaborateurs.

Une situation de travail doit toujours être analysée au regard de ses impacts en termes de conditions de travail, de performance et de qualité de service (cf. tableau ci-dessous).

Situation 1 :		
Impact conditions de travail	Impact performance EA	Impact Qualité de service

Il s'agit d'avoir une analyse détaillée de cette situation de travail en termes de contraintes, ressources, régulation et de construire à partir de là des axes d'amélioration (cf. tableau suivant) :

Analyse détaillée de la situation 1 :	
Les contraintes (causes, conséquences) Ce qui a nuit à l'activité, à l'organisation, aux relations interindividuelles, ce qui a rendu le travail pénible, difficile et fatigant.	
Les ressources (causes, conséquences) Ce qui a permis de réaliser l'activité, de maintenir le service, etc... Ce qui a permis de se préserver, de développer ses compétences, d'être fier de son travail, de s'engager.	
Les régulations Actions ou décisions individuelles ou collectives. Implication des acteurs et des instances (codir, CA, CSE...). Comment individuellement et collectivement on s'est adapté, on a fait évoluer nos modes de travail, nos modes de relations (nouvelles pratiques, nouveaux outils, nouvelle répartition du pouvoir de décision).	
Axes d'amélioration	

Ce travail peut être réalisé en groupe pluridisciplinaire (manager, direction, opérateurs, représentants du personnel, ...) pour croiser les regards.

Pour des informations complémentaires concernant cette méthodologie, nous vous renvoyons sur site de l'Anact : www.anact.fr

L'arbre des besoins

Cet outil a été mobilisé pour analyser l'organisation managériale sur un site. Il a d'abord été mobilisé en deux sous-groupes (un sous-groupe « encadrants » et un sous-groupe « non encadrants »), avec ensuite une mise en commun en identifiant les points communs et les écarts pour faire émerger les priorités.

Pour animer l'arbre, on dessine un arbre sur un paper board, et on demande à chacun de réfléchir individuellement à chacune des parties de l'arbre (avec post-it), avant de mettre en commun et animer une discussion collective :

- **Les racines** : ce qui fonctionne bien et est à conserver, ou à développer,
- **Les branches basses** : les problématiques / difficultés à résoudre,
- **Les branches hautes** : l'idéal.



RÉDACTION

Pascale ODOUX, chargée de mission UNEA

Marylène COPPI, chargée de mission Aract Hauts-de-France

Sophie MAUREL, chargée de mission Aract Normandie

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE

Agnès LE BOT, consultante-formatrice, ITG Consultants

Assia MILAN, consultante, cabinet SeedWork conseil & innovation

REMERCIEMENTS

Nous remercions les dirigeant.e.s et les collaborateur.trice.s des six entreprises adaptées ayant participé à cette démarche d'accompagnement :

- AFB Normandie (Caen)
- Atelier de Montmorency (Auby)
- B2L Rédaction (Rouen)
- EA du Vimeu (Woincourt)
- EPSOMS (Amiens)
- Le Sextant (Lille)

PHOTOGRAPHIES

- Pixabay : <https://pixabay.com/>
- Pexels : <https://www.pexels.com/>

Janvier 2023



AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités (DREETS)

