



# ÉVALUATION DU NIVEAU DE CONNAISSANCE DES ORDONNANCES TRAVAIL ET PERCEPTION DE LEUR DÉPLOIEMENT

**Vos contacts:**

Julie GAILLOT, Co-directrice du pôle SOCIETY - 01 57 00 59 06

[julie.gaillot@csa.eu](mailto:julie.gaillot@csa.eu)

Elise SOUCI, Directrice d'études - 01 57 00 59 52

[elise.souci@csa.eu](mailto:elise.souci@csa.eu)

Pauline GOUVERNEUR, Chargée d'études - 01 57 00 57 95

[pauline.gouverneur@csa.eu](mailto:pauline.gouverneur@csa.eu)



Juin 2018 / Étude n°1800160

# MÉTHODOLOGIE



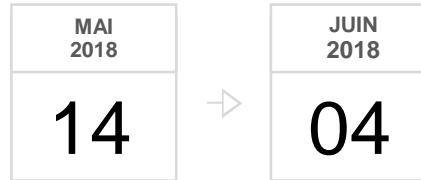
## CIBLES INTERROGÉES

605 dirigeants d'entreprises  
de 11 à 300 salariés

703 représentants du personnel d'entreprises  
de plus de 11 salariés  
(sans limite de taille)



## DATES DE TERRAIN



## MODE DE RECUEIL

Les dirigeants et les IRP ont été contactés et interrogés **par téléphone en passant par l'accueil des entreprises.**

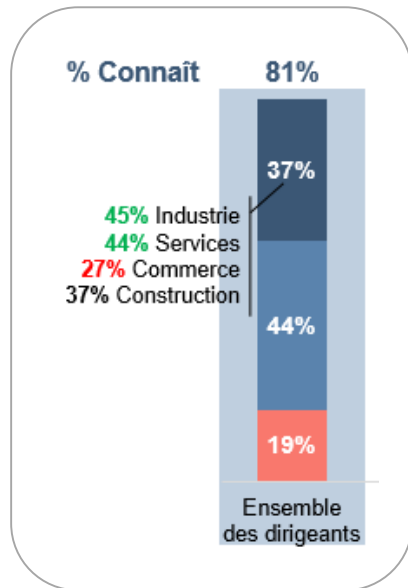
Pour les dirigeants, les enquêteurs ont demandé à parler à un **PDG / DG / DGA / DRH / RRH** (profils ajustés en fonction de la taille d'entreprise).

Pour les IRP, les enquêteurs ont demandé à parler à **représentant du personnel ou à un représentant syndical ou à un membre du CHSCT ou à un membre du CE** (profils ajustés en fonction de la taille d'entreprise).

**Note méthodologique :** un redressement a été réalisé sur chacune des cibles afin de tenir compte de la structure réelle de la population des entreprises selon leur taille, leur secteur d'activité ainsi que leur région (UDA9), ce dernier critère ayant été uniquement appliqué pour la cible des Dirigeants. **A ce jour, peu de données de cadrage sur la structure de la population des IRP sont disponibles permettant d'assurer la représentativité des résultats sur cette cible. Par conséquent, aucun résultat sur l'ensemble de la population des IRP n'est communiqué, seuls ceux détaillés par taille d'entreprises sont présentés.**

# NOTE DE LECTURE DES RÉSULTATS

EXEMPLE TYPE



Les pourcentages **en vert** indiquent des résultats significativement **supérieurs** à ceux de l'ensemble des dirigeants.

Les pourcentages **en rouge** indiquent des résultats significativement **inférieurs** à ceux de l'ensemble des dirigeants.

Les pourcentages **en noir** indiquent des résultats **qui ne sont pas significativement supérieurs ou inférieurs** à ceux de l'ensemble des répondants : ils permettent de renseigner sur les niveaux de score auprès d'un profil de répondants donné.

Ces pictogrammes seront utilisés tout au long du document pour symboliser les résultats...



*des dirigeants d'entreprises*



*des représentants du personnel*

# LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

---

- Les mesures traitant :
  - des **départs des salariés** en cas de licenciement ou de rupture conventionnelle,
  - des **possibilités de négocier** sans passer par un délégué syndical,
  - ainsi que de la **mise en place des CSE**,... font partie de celles ayant particulièrement **retenu l'attention** des dirigeants et des représentants du personnel.  
A noter que plus **l'entreprise est importante ou fait partie d'un groupe**, plus les différents acteurs, dirigeants comme représentants du personnel, **connaissent, et de manière précise**, ces nouvelles mesures de la loi Travail.
- Certaines mesures telles que la **généralisation du régime majoritaire** ou les **sujets réservés à la négociation** des branches professionnelles pourraient bénéficier d'une **visibilité plus importante**.
- A la faveur d'un **climat social jugé bon**, les parties-prenantes n'anticipent, pour l'instant, pas un **impact majeur des ordonnances Travail sur le climat** au sein de leur entreprise. Par ailleurs, les représentants du personnel perçoivent de **réelles opportunités** de dialogue social et les dirigeants, une **meilleure fluidité** des procédures d'embauche et de licenciement.
- Au sein des entreprises, **la mise en œuvre des ordonnances Travail**, telles que la création du CSE / du CSSCT / des représentants de proximité ainsi que la mise en place des accords de négociations, est encore **balbutiante**. Encore une fois, dans **les entreprises plus grandes ou qui sont rattachées à un groupe**, les discussions sont **entamées** et certaines mesures **déployées**.



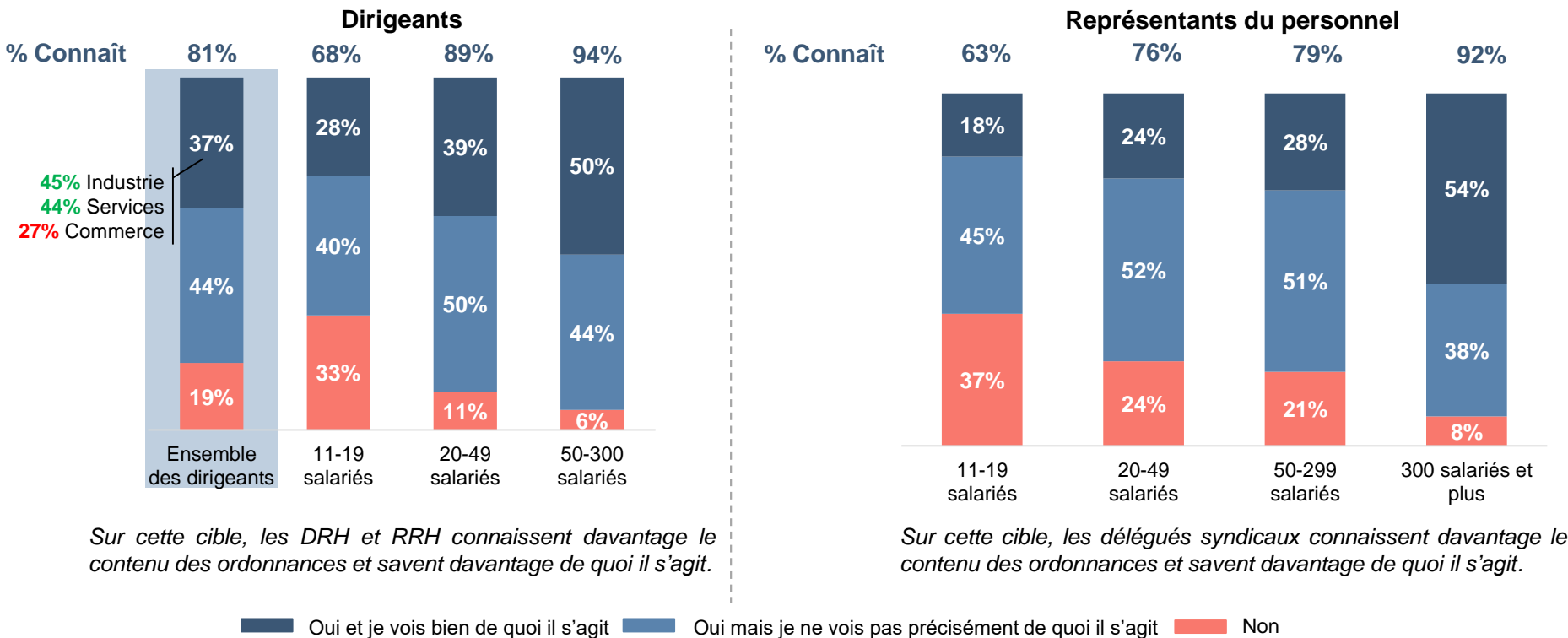
# **LE NIVEAU DE CONNAISSANCE DES ORDONNANCES TRAVAIL**

Certaines mesures telles que  
la généralisation du régime majoritaire ou  
les sujets réservés à la négociation des branches professionnelles  
pourraient bénéficier d'une visibilité plus importante.

# GLOBALEMENT, LE CONTENU DES ORDONNANCES EST CONNU MAIS SA PERCEPTION RESTE ENCORE FLOUE, NOTAMMENT DANS LES PETITES ENTREPRISES

**Q7. Diriez-vous que vous connaissez le contenu des ordonnances réformant le code du travail ?**

Aux dirigeants (n=605) et aux représentants du personnel (n=703) – Une seule réponse possible



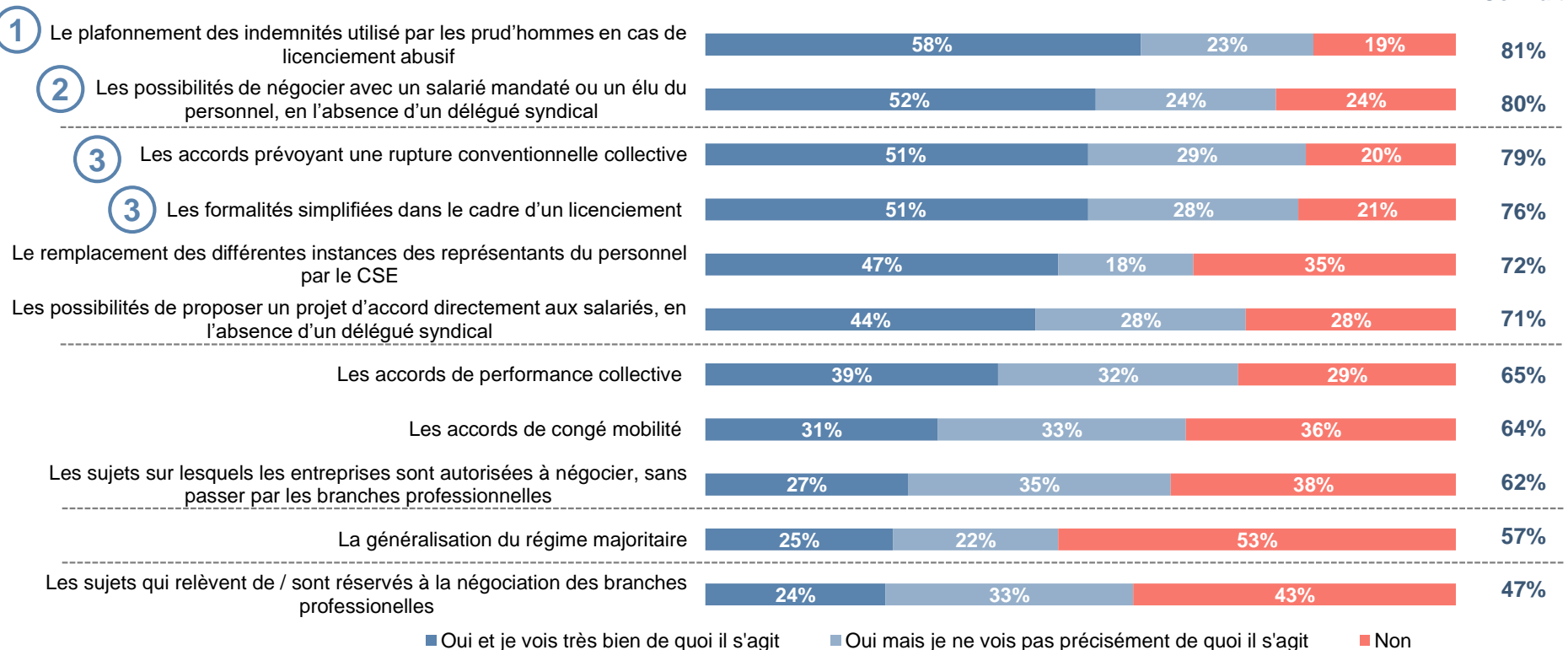
D

# LES DIRIGEANTS ONT PRINCIPALEMENT RETENU LES MESURES SE RÉFÉRANT AUX DÉPARTS DES SALARIÉS EN CAS DE LICENCIEMENT OU DE RUPTURE CONVENTIONNELLE AINSI QU'ÀUX POSSIBILITÉS DE NÉGOCIER SANS PASSER PAR UN DÉLÉGUÉ SYNDICAL.

## Q8. Et plus précisément, diriez-vous que vous connaissez les mesures contenues dans les ordonnances suivantes ?

Aux dirigeants (n=605) – Une seule réponse possible par ligne

Connait



■ Oui et je vois très bien de quoi il s'agit

■ Oui mais je ne vois pas précisément de quoi il s'agit

■ Non

## Q8. Et plus précisément, diriez-vous que vous connaissez les mesures contenues dans les ordonnances suivantes ?

Aux dirigeants (n=605) – Une seule réponse possible par ligne

% Oui et je vois très bien de quoi il s'agit	Ensemble des dirigeants	Taille de l'entreprise		
		11 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 300 salariés
Le plafonnement des indemnités utilisé par les prud'hommes en cas de licenciement abusif	58%	52%	54%	<b>73%</b>
Les possibilités de négocier avec un salarié mandaté ou un élu du personnel, en l'absence d'un délégué syndical	52%	49%	52%	58%
Les formalités simplifiées dans le cadre d'un licenciement	51%	48%	51%	55%
Les accords prévoyant une rupture conventionnelle collective	51%	44%	<b>59%</b>	50%
Le remplacement des différentes instances des représentants du personnel par le Comité Social et Economique (CSE)	47%	<u>29%</u>	48%	<b>75%</b>
Les possibilités de proposer un projet d'accord directement aux salariés, en l'absence d'un délégué syndical	44%	<u>35%</u>	51%	50%
Les accords de performance collective (négociations sur l'aménagement de la durée de travail, la rémunération des salariés et les conditions de mobilité)	39%	<u>32%</u>	45%	43%
Les accords de congé mobilité (mesures d'accompagnement des salariés pour un reclassement vers un nouveau poste)	31%	29%	33%	30%
Les sujets sur lesquels les entreprises sont autorisées à négocier, sans passer par les branches professionnelles	27%	22%	25%	<b>37%</b>
La généralisation du régime majoritaire (un accord doit être signé par une ou plusieurs organisations syndicales représentant plus de 50% des suffrages aux élections professionnelles)	25%	<u>16%</u>	25%	<b>40%</b>
Les sujets qui relèvent de / sont réservés à la négociation des branches professionnelles	24%	23%	28%	22%





# COMME POUR LES DIRIGEANTS, CHEZ LES IRP, ON RETROUVE LE MÊME CLIVAGE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE.

## Q8. Et plus précisément, diriez-vous que vous connaissez les mesures contenues dans les ordonnances suivantes ?

Aux représentants du personnel (n=703) – Une seule réponse possible par ligne

% Oui et je vois très bien de quoi il s'agit

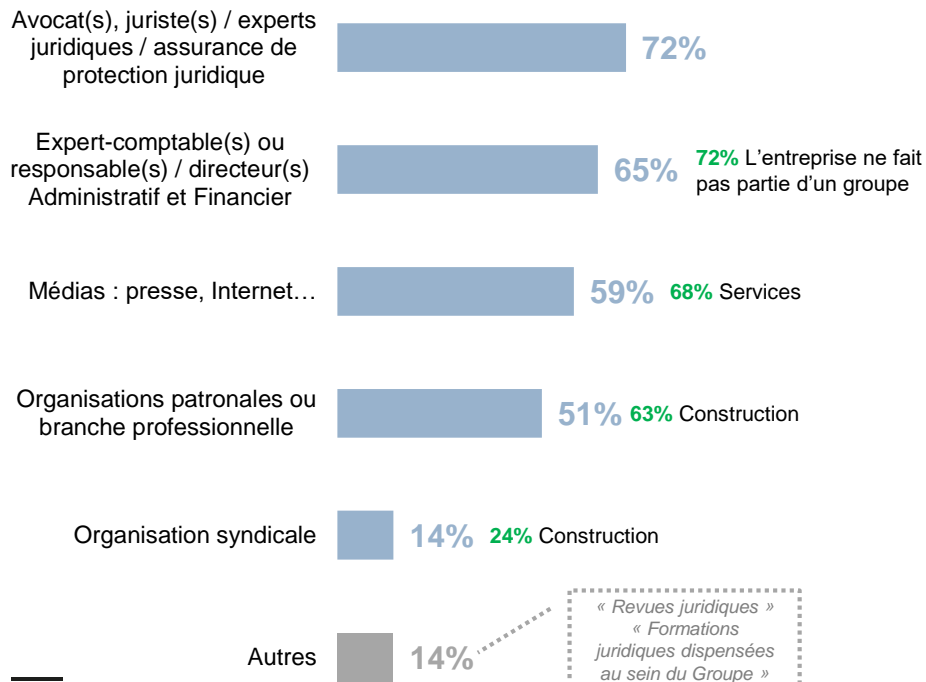
	Taille de l'entreprise			
	11 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 299 salariés	300 salariés et plus
Les accords prévoyant une rupture conventionnelle collective	43%	43%	45%	<b>74%</b>
Les possibilités de négocier avec un salarié mandaté ou un élu du personnel, en l'absence d'un délégué syndical	43%	42%	48%	58%
Le plafonnement des indemnités utilisé par les prud'hommes en cas de licenciement abusif	37%	36%	39%	48%
Le remplacement des différentes instances des représentants du personnel par le Comité Social et Economique (CSE)	<u>17%</u>	31%	55%	<b>66%</b>
Les formalités simplifiées dans le cadre d'un licenciement	27%	38%	35%	<b>65%</b>
Les possibilités de proposer un projet d'accord directement aux salariés, en l'absence d'un délégué syndical	25%	37%	37%	54%
Les accords de congé mobilité (mesures d'accompagnement des salariés pour un reclassement vers un nouveau poste)	23%	30%	36%	<b>58%</b>
Les accords de performance collective (négociations sur l'aménagement de la durée de travail, la / rémunération des salariés et les conditions de mobilité)	24%	29%	29%	<b>63%</b>
La généralisation du régime majoritaire (un accord doit être signé par une ou plusieurs organisations syndicales représentant plus de 50% des suffrages aux élections professionnelles)	<u>11%</u>	21%	23%	<b>58%</b>
Les sujets sur lesquels les entreprises sont autorisées à négocier, sans passer par les branches professionnelles	21%	15%	22%	31%
Les sujets qui relèvent de / sont réservés à la négociation des branches professionnelles	16%	11%	19%	33%

# POUR S'INFORMER DE LA MISE EN ŒUVRE DES ORDONNANCES TRAVAIL, LES DIRIGEANTS SE RENSEIGNENT PRINCIPALEMENT AUPRÈS D'EXPERTS TECHNIQUES (AVOCATS, JURISTES) SURTOUT DANS LES PLUS GRANDES ENTREPRISES.

## Q9. Pour vous tenir informés de la mise en œuvre des ordonnances Travail, vous vous renseignez auprès...

Aux dirigeants (n=605) – Plusieurs réponses possibles

### Dirigeants



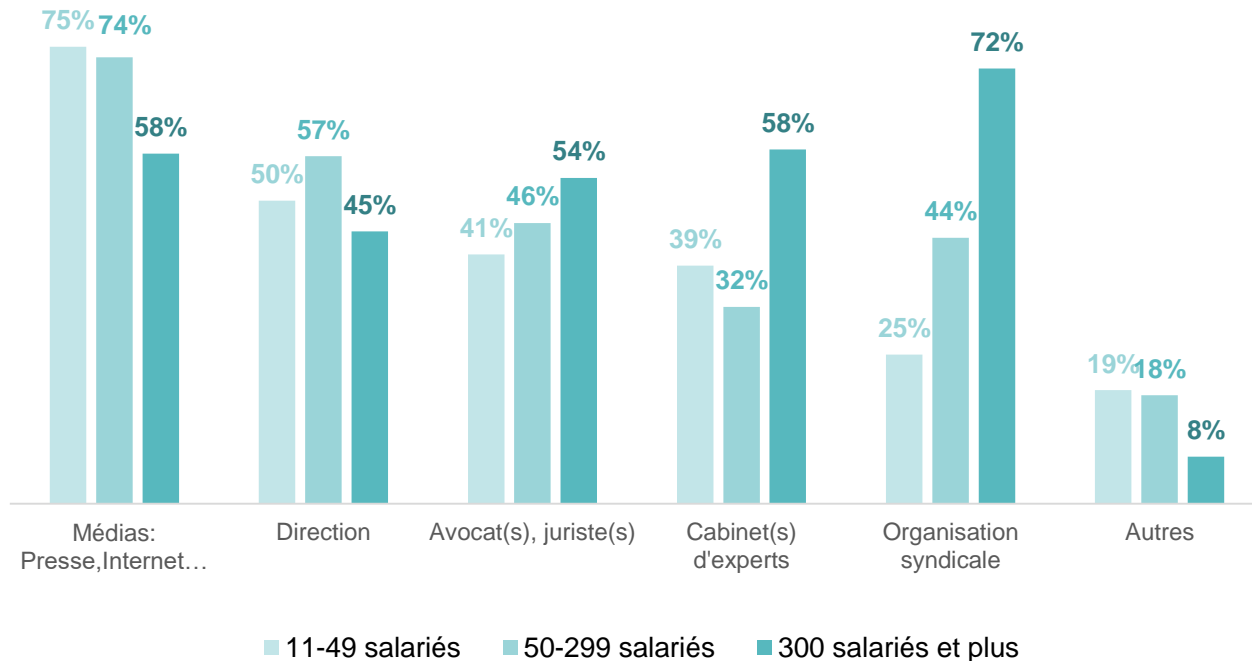
	Ensemble des dirigeants	Taille de l'entreprise	
		11-49 salariés	50-300 salariés
d'avocat(s), de juriste(s) / experts juridiques / assurance de protection juridique	72%	70%	78%
d'expert-comptable(s) ou de responsable(s) / directeur(s) Administratif et Financier	65%	74%	37%
dans les médias : presse, Internet...	59%	56%	70%
des organisations patronales ou de la branche professionnelle	51%	49%	55%
d'une organisation syndicale	14%	15%	14%
Autres, préciser	14%	12%	21%



## POUR S'INFORMER DE LA MISE EN ŒUVRE DES ORDONNANCES TRAVAIL, LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL SE RENSEIGNENT PRINCIPALEMENT VIA LES MÉDIAS, SAUF DANS LES ENTREPRISES DE PLUS DE 300 SALARIÉS.

### Q9. Pour vous tenir informés de la mise en œuvre des ordonnances Travail, vous vous renseignez auprès...

Aux représentants du personnel (n=703) – Plusieurs réponses possibles





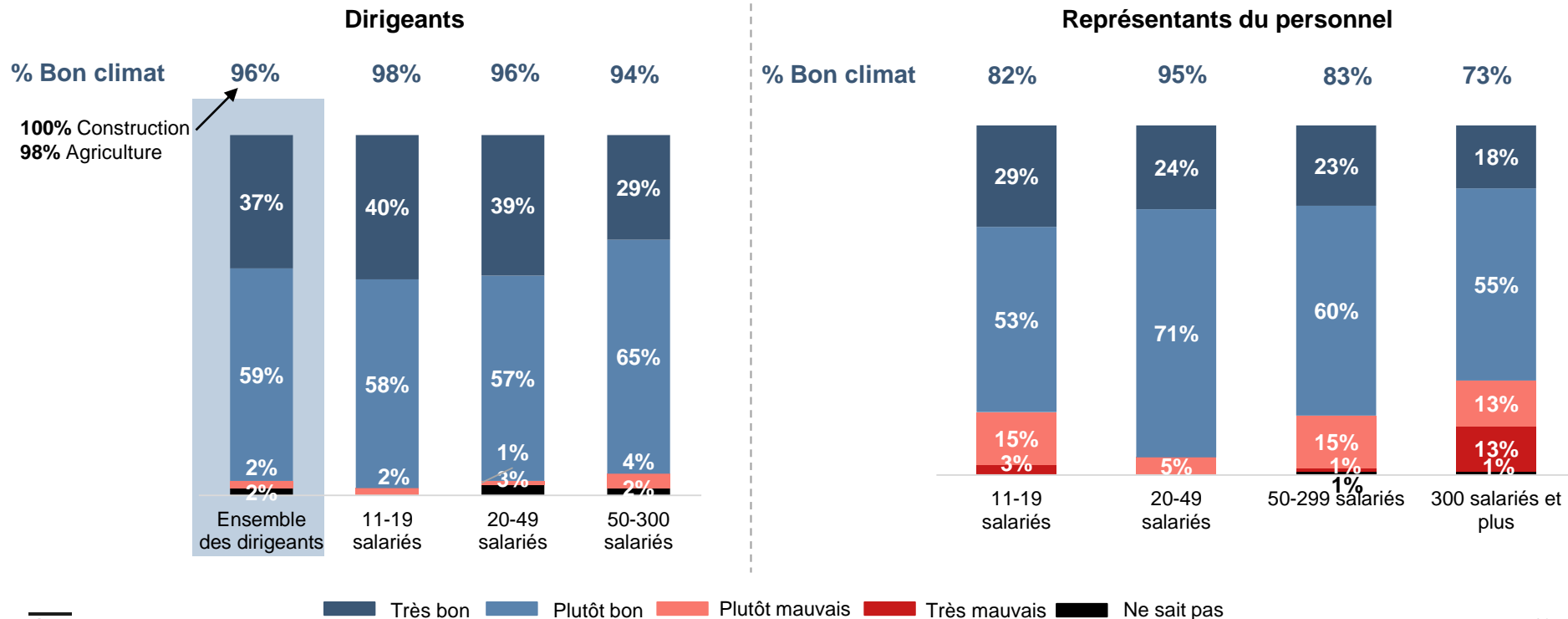
# **LA PERCEPTION DES DIRIGEANTS ET DES IRP À L'ÉGARD DES NOUVELLES ORDONNANCES TRAVAIL**

Un impact a priori limité sur le climat social au sein des entreprises.  
En revanche, les représentants du personnel perçoivent de réelles opportunités de dialogue social et les dirigeants, une meilleure fluidité des procédures d'embauche et de licenciement.

# UN CLIMAT SOCIAL AU SEIN DES ENTREPRISES JUGÉ PLUTÔT BON D'APRÈS LES DIRIGEANTS ET LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL, SURTOUT DANS LES PLUS PETITES ENTREPRISES

## Q6. Comment qualifieriez-vous le climat social au sein de votre entreprise ?

Aux dirigeants (n=605) et aux représentants du personnel (n=703) – Une seule réponse possible



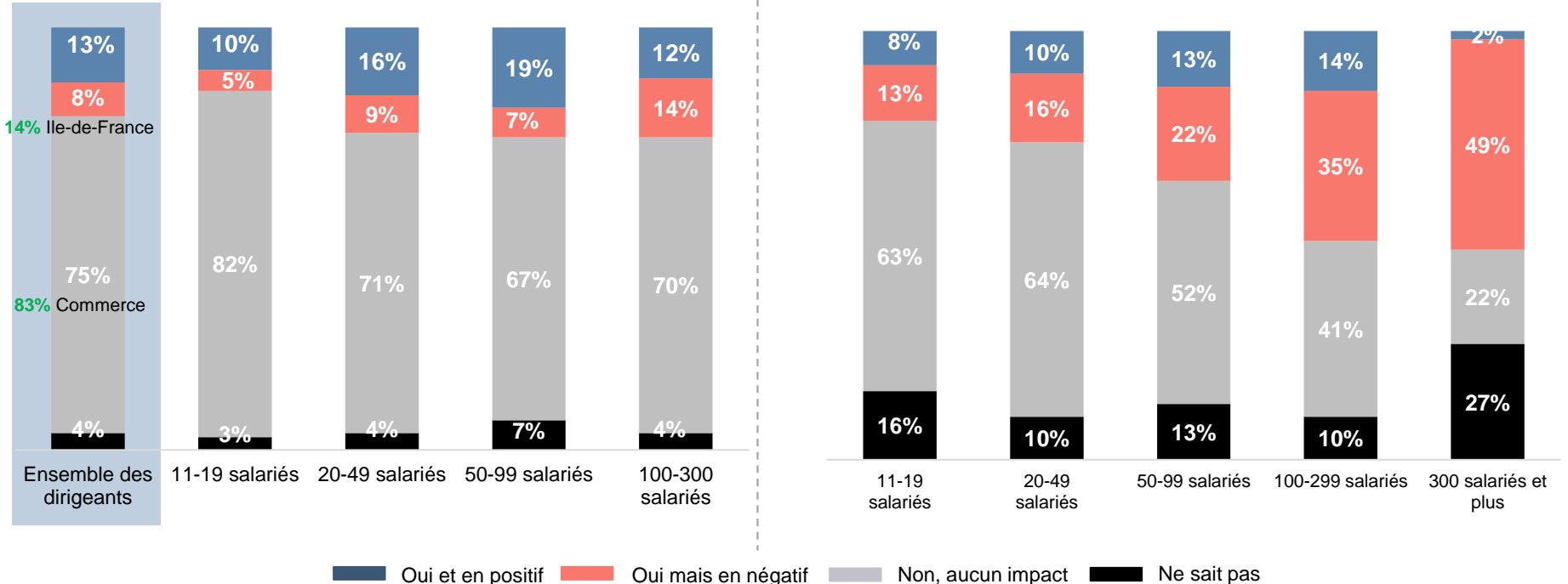
# LES IRP, AU SEIN DES PLUS GRANDES ENTREPRISES, SEMBLENT D'AVANTAGE APPRÉHENDER L'IMPACT DES ORDONNANCES TRAVAIL SUR LE CLIMAT SOCIAL DE LEUR ENTREPRISE

**Q27. Selon vous, ces nouvelles ordonnances Travail vont-elles avoir un impact sur le climat social de votre entreprise ?**

Aux dirigeants (n=605) et aux représentants du personnel (n=703) – Une seule réponse possible

## Dirigeants

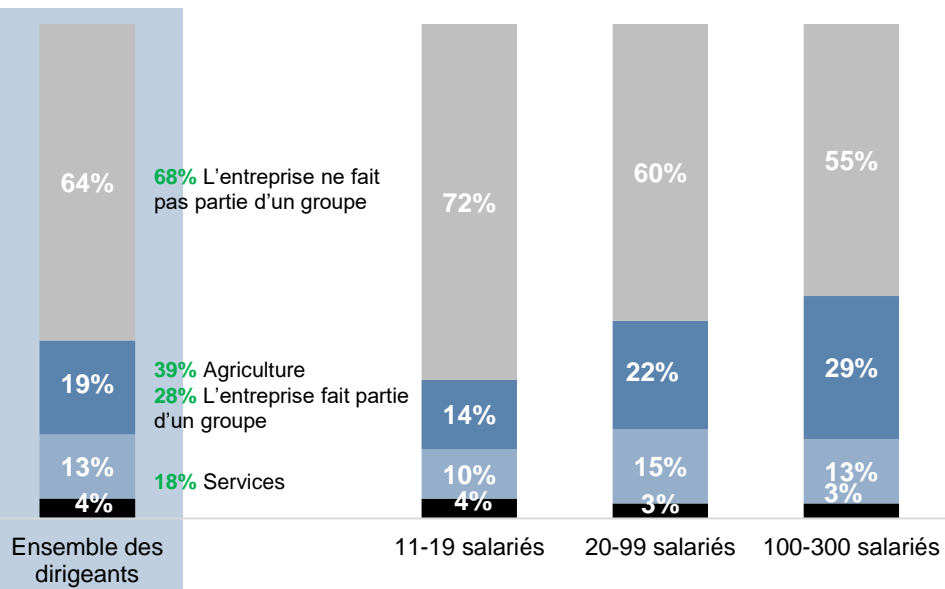
## Représentants du personnel



## Q30. Et enfin, diriez-vous que ces nouvelles ordonnances Travail...

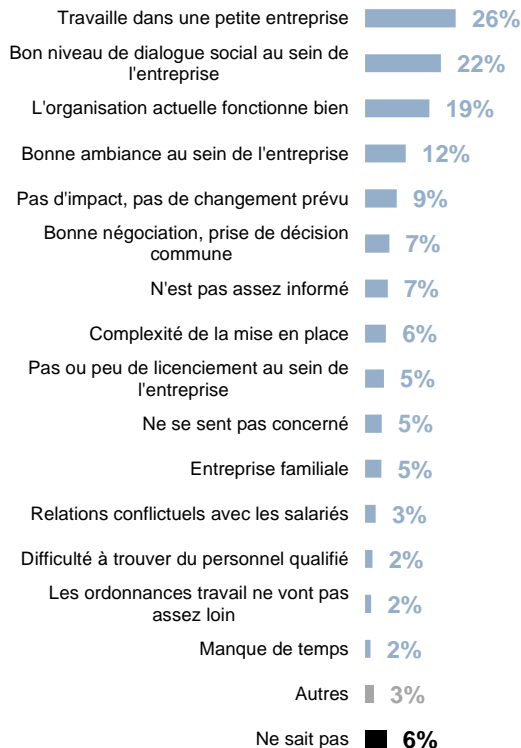
Aux dirigeants (n=605) – Une seule réponse possible

- Ne changeront pas vos pratiques
- Permettent des adaptations / changements sans trop perturber l'existant
- Sont une opportunité pour développer le dialogue social
- Ne sait pas



## Q31. Pour quelle(s) raison(s) ?

Aux dirigeants pour qui les ordonnances Travail ne changeront pas leurs pratiques (n=357) – Question ouverte

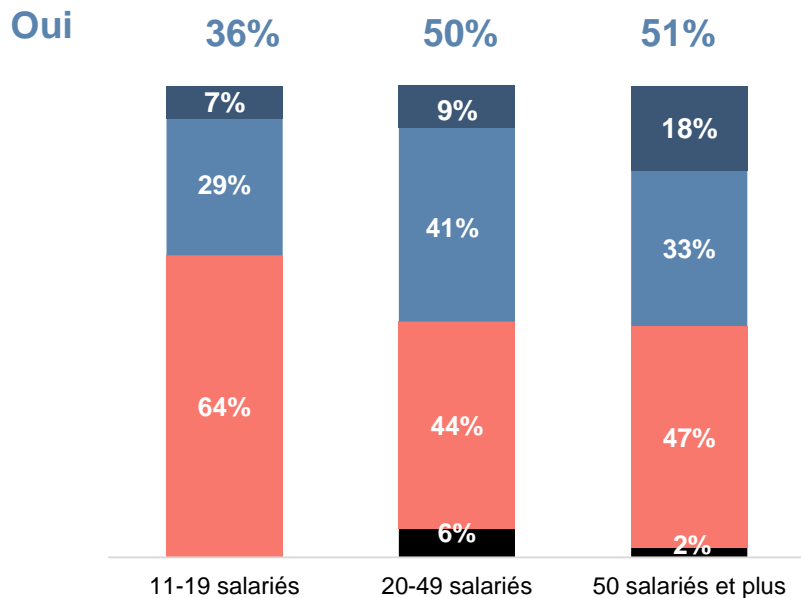


# AU SEIN DES ENTREPRISES DE PLUS DE 20 SALARIÉS, UNE MAJORITÉ D'IRP VOIENT EN CES NOUVELLES ORDONNANCES TRAVAIL DES PERSPECTIVES DE DISCUSSIONS AVEC LEURS DIRIGEANTS, NOTAMMENT SUR LES NOUVEAUX SUJETS SOUMIS À NÉGOCIATION.

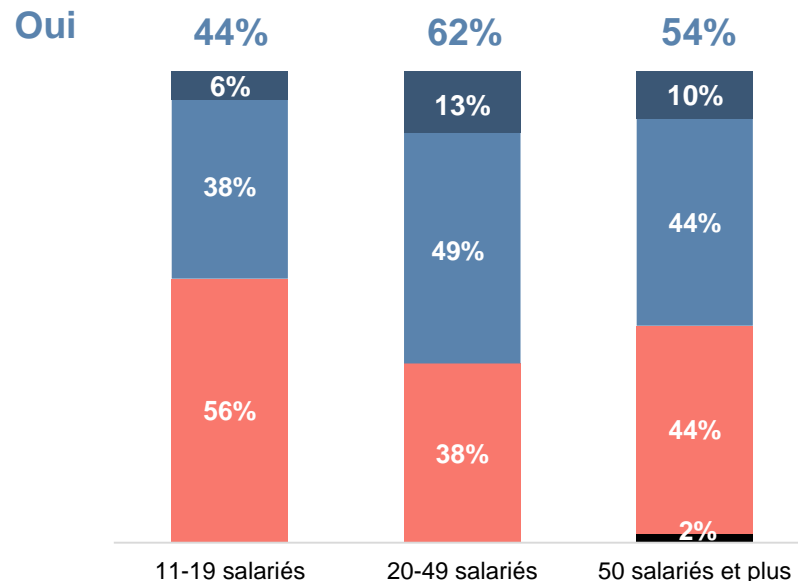
## Q32. Diriez-vous que ces nouvelles ordonnances Travail vont être l'occasion...

Aux représentants du personnel (n=703) – Une seule réponse possible

Discuter du fonctionnement du dialogue social dans votre entreprise



Soumettre à la direction de nouveaux sujets à la négociation



Oui et c'est déjà en cours Oui, nous l'envisageons Non Ne sait pas

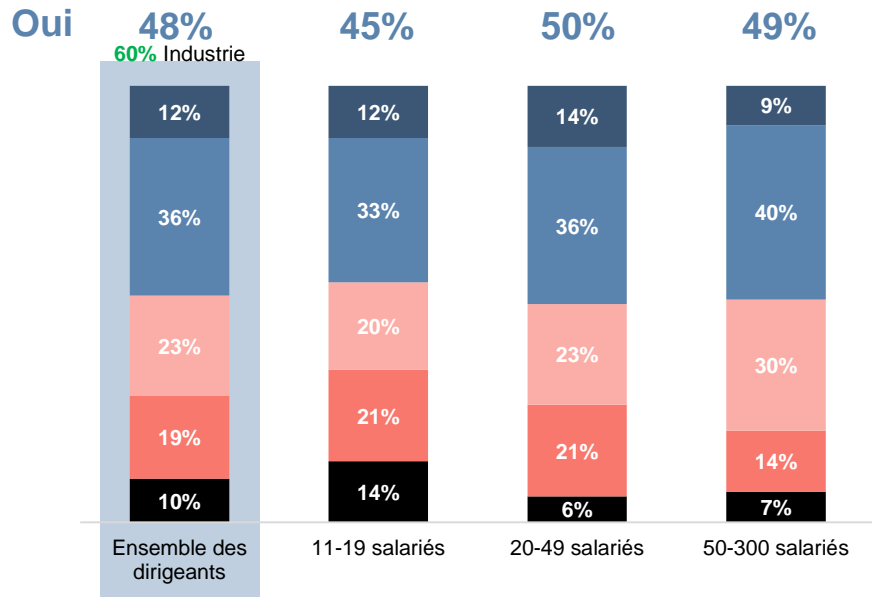


# LES DIRIGEANTS ANTICIPENT UN IMPACT NON NÉGLIGEABLE DES ORDONNANCES SUR L'EMPLOI...

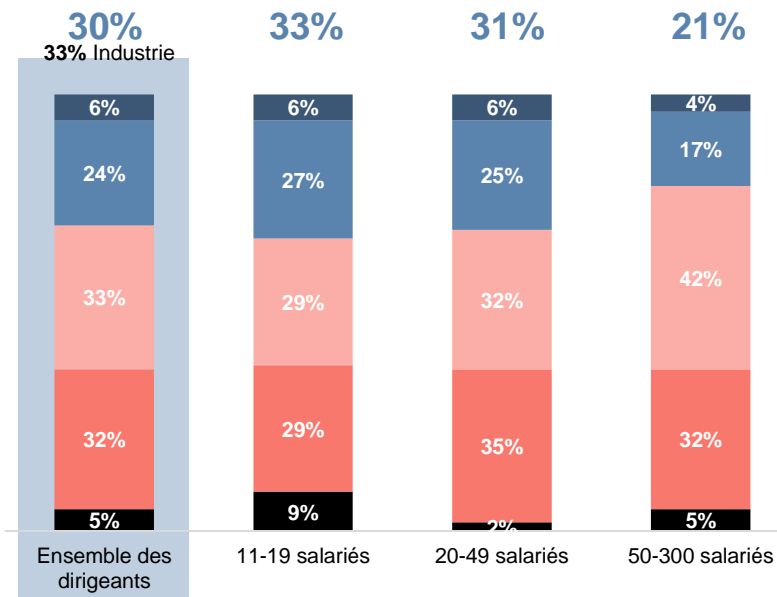
## Q28. Ces nouvelles ordonnances Travail vont-elles...

Aux dirigeants (n=605) – Une seule réponse possible par ligne

... permettre de simplifier  
les procédures de licenciement



... permettre de recruter plus  
facilement en CDI

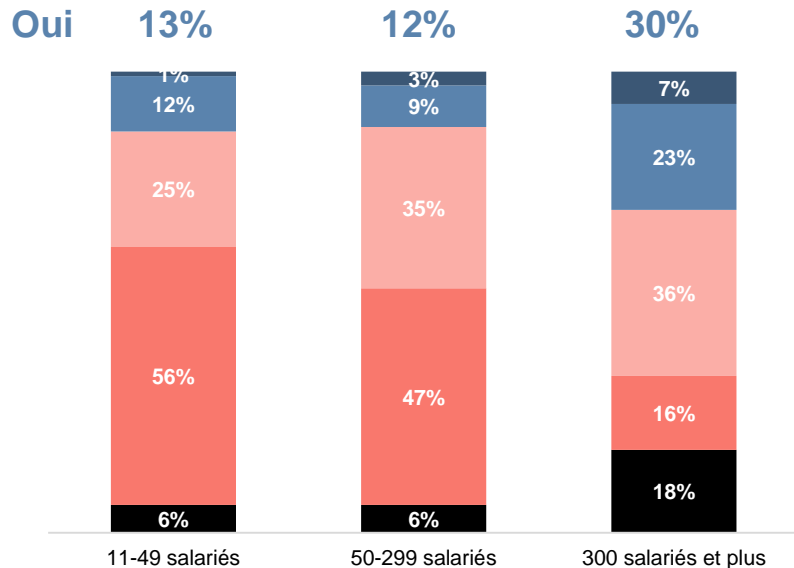


Oui tout à fait
  Oui plutôt
  Non plutôt pas
  Non pas du tout
  Ne sait pas

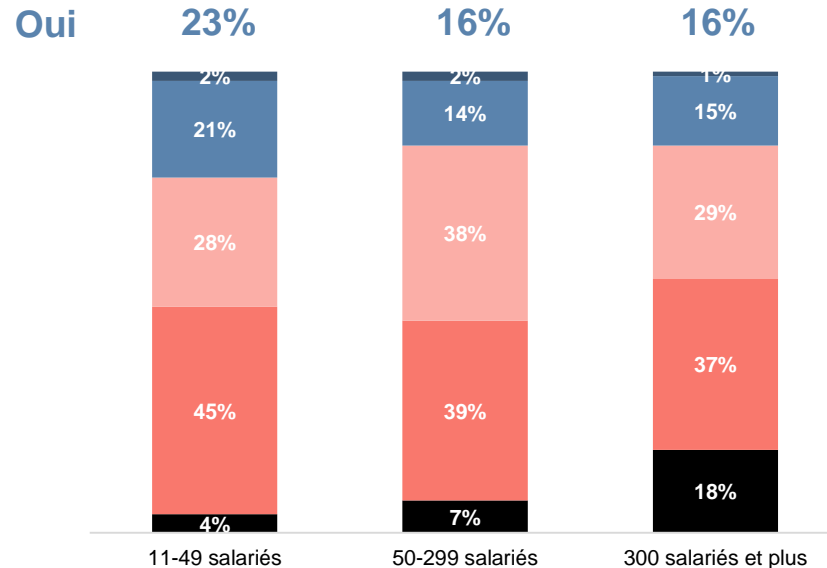
### Q29. Ces nouvelles ordonnances Travail vont-elles...

Aux représentants du personnel (n=703) – Une seule réponse possible par ligne

... augmenter le nombre de licenciements



... faire progresser le nombre d'embauches



Oui tout à fait
  Oui plutôt
  Non plutôt pas
  Non pas du tout
  Ne sait pas



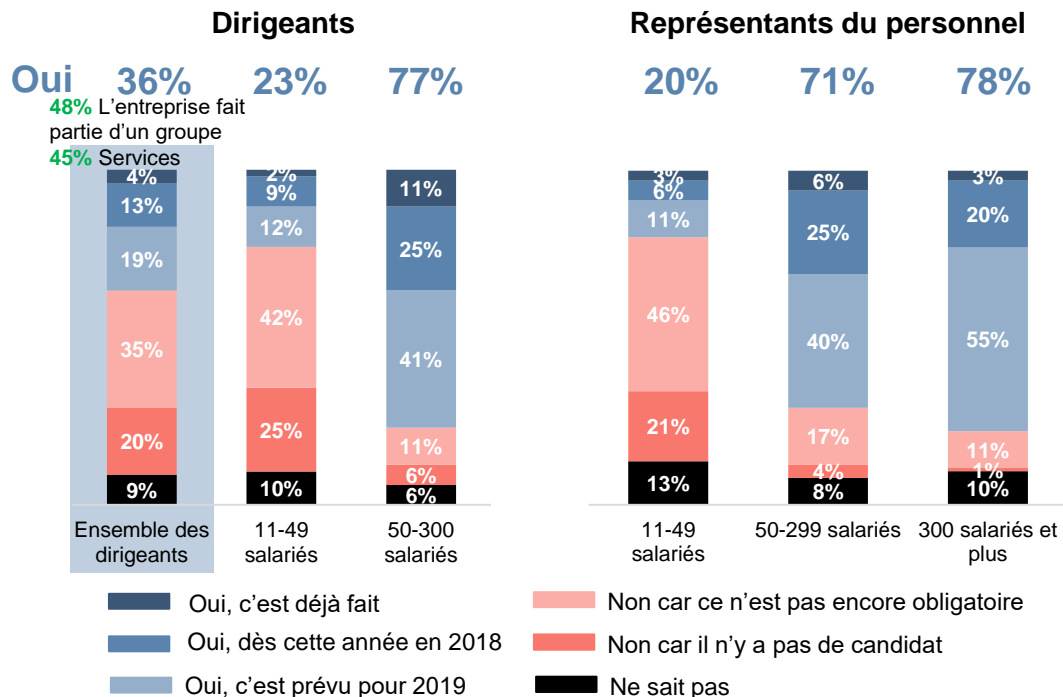
# **LE DÉPLOIEMENT DES MESURES AU SEIN DES ENTREPRISES**

Les discussions et les actions autour de la création du CSE sont encore peu présentes et engagées au sein des entreprises...

# A L'HEURE ACTUELLE, LA MISE EN PLACE DU CSE EST SURTOUT PRÉVUE DANS LES ENTREPRISES DE PLUS DE 50 SALARIÉS. PAR AILLEURS, SELON LES IRP, PEU DE DISCUSSIONS ONT ÉTÉ ENGAGÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR SON FONCTIONNEMENT.

**Q12. Prévoyez-vous de mettre en place un CSE (Comité Social et Economique) / Au sein de votre entreprise, la mise en place d'un CSE (Comité Social et Economique) est-elle prévue ?**

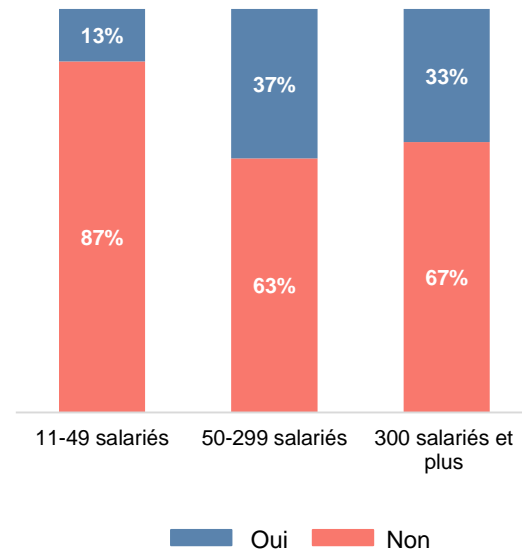
Aux dirigeants (n=605) et aux représentants (n=703) – Une seule réponse possible



**Q16. Avez-vous eu des discussions avec votre dirigeant sur...**

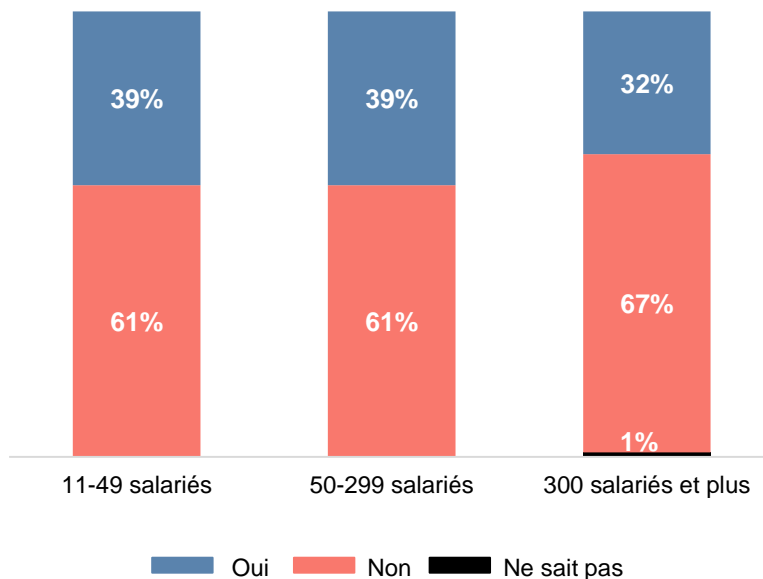
Aux représentants du personnel (n=703) – Une seule réponse possible

**... le fonctionnement du CSE**



**Q16. Avez-vous eu des discussions avec votre dirigeant sur...**

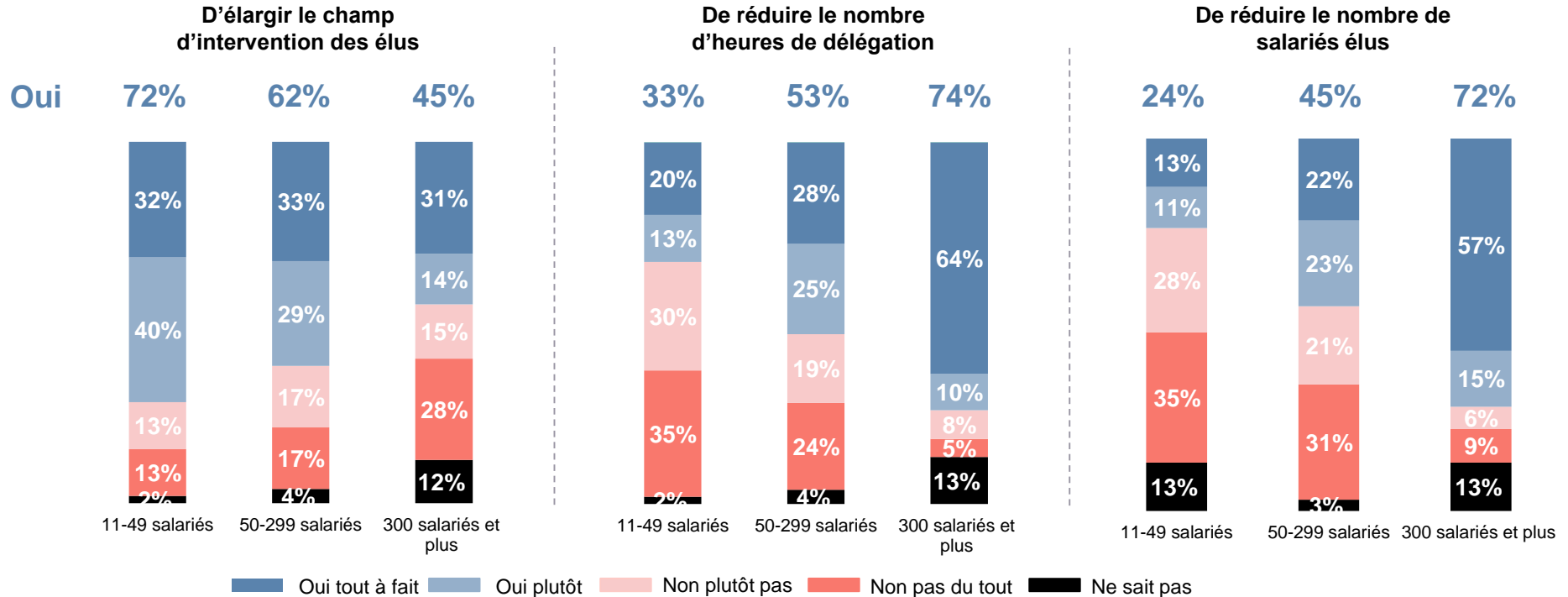
Aux représentants du personnel pour qui la mise en place d'un CSE est déjà faite ou prévue (n=434) – Une seule réponse possible

**... l'organisation des élections du CSE**

# SELON LES IRP, LA CRÉATION DU CSE AURA PRINCIPALEMENT POUR EFFET D'ÉLARGIR LES CHAMPS D'INTERVENTION DES ÉLUS, TOUT EN RÉDUISANT LEURS NOMBRES D'HEURES DE DÉLÉGATION.

## Q17. Selon vous, la création d'un CSE aura pour effet...

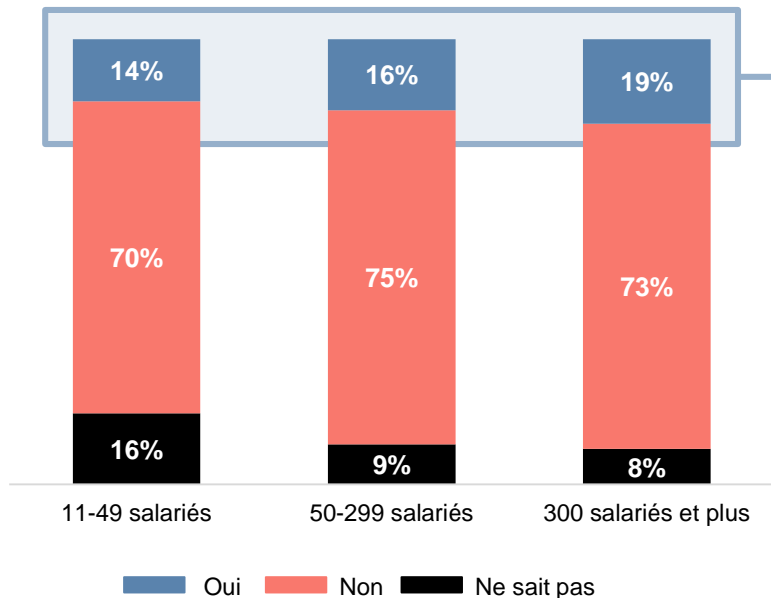
Aux représentants du personnel pour qui la mise en place d'un CSE est déjà faite ou prévue (n=434) – Une seule réponse possible par ligne



# AU SEIN D'ENTREPRISES AYANT DÉJÀ ENCLENCHÉ LES DÉMARCHES DE CRÉATION DU CSE, LES IRP DÉCLARENT TRÈS PEU DE MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DES ANCIENS ÉLUS. ET LORSQU'IL Y EN A, IL S'AGIT PRINCIPALEMENT DE MESURES INDIVIDUELLES.

## Q18. Des mesures d'accompagnement sont-elles prévues pour les anciens élus ?

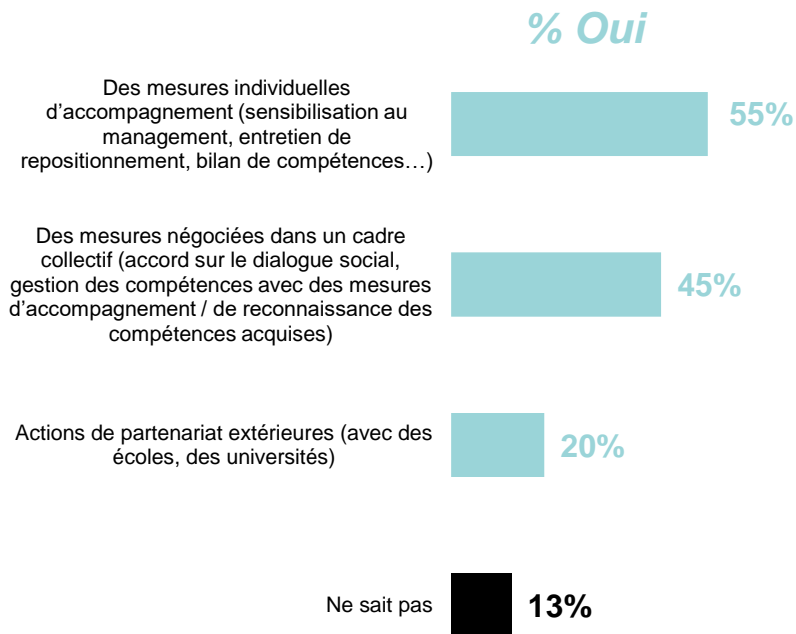
Aux représentants du personnel pour lesquels la mise en place d'un CSE est déjà faite ou prévue (n=434) – Une seule réponse possible



Si oui

## Q18bis. De quelle(s) mesure(s) d'accompagnement s'agit-il ?

Aux représentants du personnel pour lesquels des mesures d'accompagnement sont prévues (n=87) – Plusieurs réponses possibles



*Pas d'effectif suffisant pour présenter les résultats par taille d'entreprise*



# **LE DÉPLOIEMENT DES MESURES AU SEIN DES ENTREPRISES**

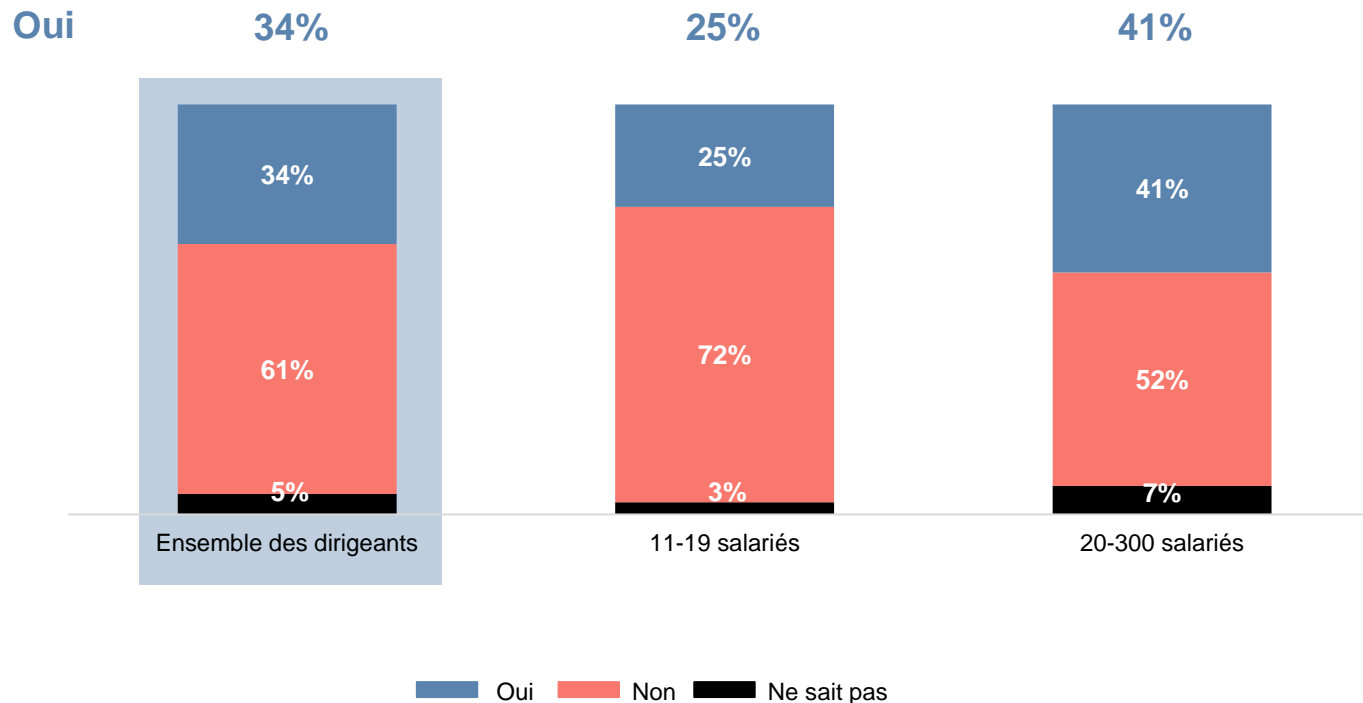
... de même pour les négociations d'accords...



## UN TIERS DE DIRIGEANTS ENVISAGENT LE RECOURS PLUS FRÉQUENT À LA NÉGOCIATION D'ACCORDS, UNE PROPORTION PLUS FORTE DANS LES ENTREPRISES DE PLUS DE 20 SALARIÉS...

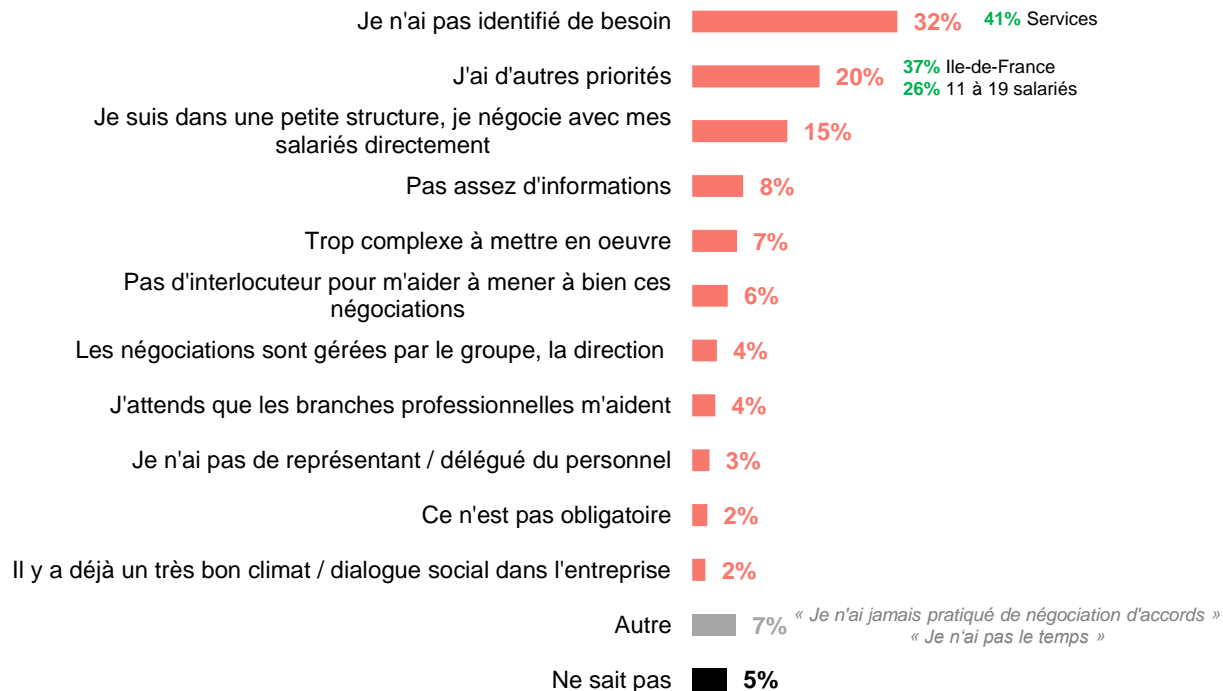
Q20. Au sein de votre entreprise, prévoyez-vous de recourir plus souvent à la négociation d'accords ?

Aux dirigeants d'entreprise (n=605) – Une seule réponse possible



## Q26. Et pour quelle(s) raison(s) ?

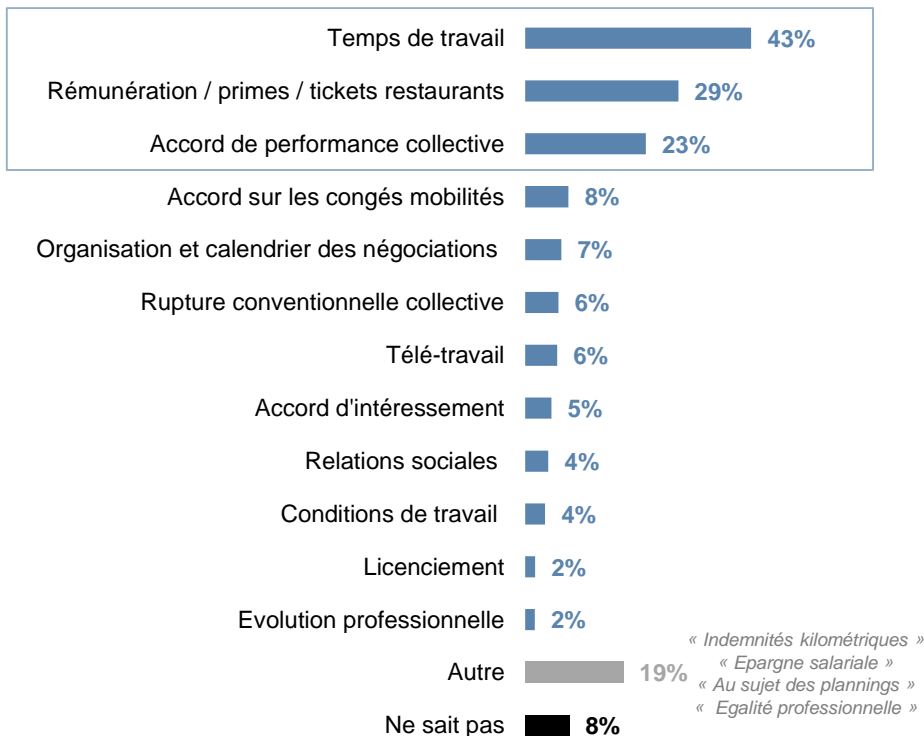
Aux dirigeants ne prévoyant pas de recours à des négociations d'accords (n=329) – Question ouverte recodée - Plusieurs réponses possibles



# LE CAS ÉCHÉANT, LE RECOURS À LA NÉGOCIATION D'ACCORDS DEVRA CONCERNER LE TEMPS DE TRAVAIL, LA RÉTRIBUTION SALARIALE ET LA PERFORMANCE COLLECTIVE.

## Q22. Et à quel(s) sujets ?

Aux dirigeants ayant une entreprise prévoyant des négociations d'accords (n=235) – Question ouverte recodée - Plusieurs réponses possibles

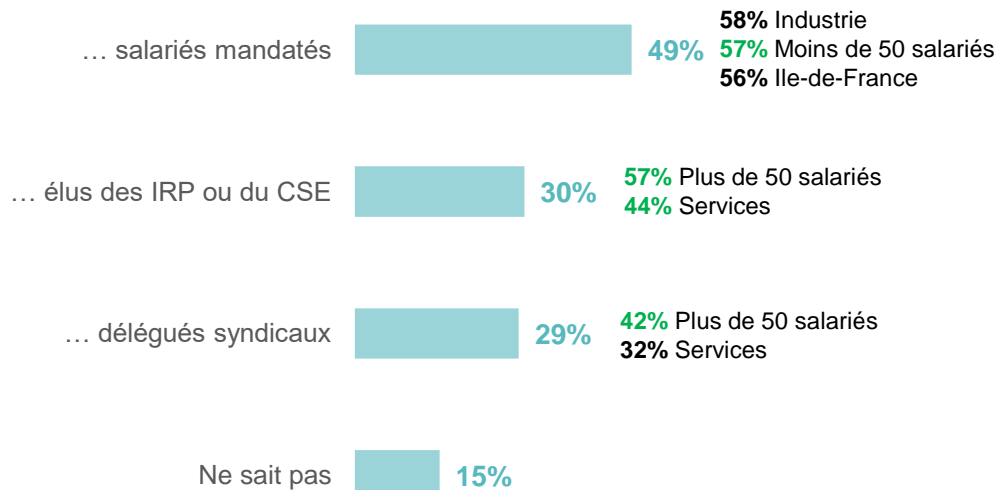


**DANS LES PETITES ENTREPRISES, CES NÉGOCIATIONS D'ACCORDS VONT MAJORITAIREMENT ÊTRE MENÉES AVEC DES SALARIÉS MANDATÉS ALORS QUE DANS LES PLUS GRANDES, LES DIRIGEANTS VONT PLUTÔT SE RAPPROCHER DES ÉLUS CE / CHSCT / CSE OU DES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX.**

### Q23. Et avec qui allez-vous négocier ?

Aux dirigeants prévoyant des négociations d'accords (n=235) – Plusieurs réponses possibles

#### Avec un ou plusieurs...

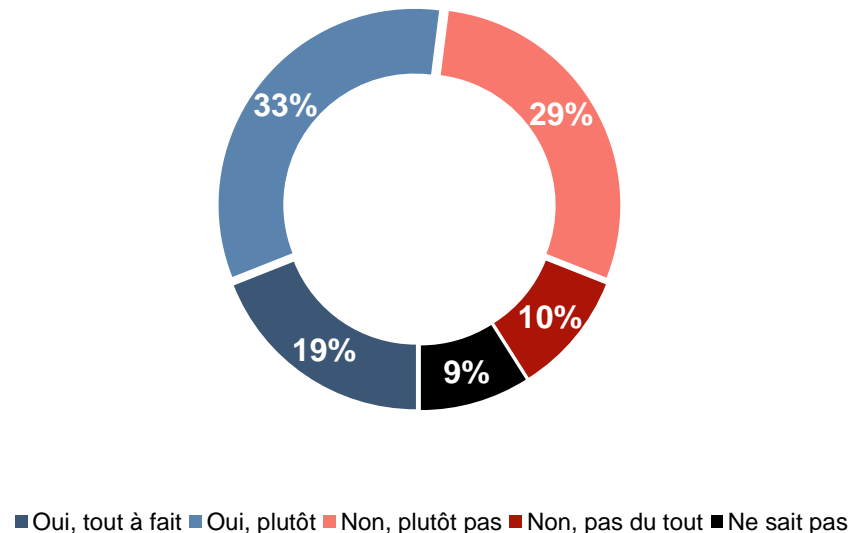


### Q24. Selon vous, ces interlocuteurs sont-ils suffisamment formés pour négocier ces accords ?

Aux dirigeants prévoyant des négociations d'accords (n=235) – Une seule réponse possible

**Oui** 52%  
 62% Services  
 62% 100 à 199 salariés

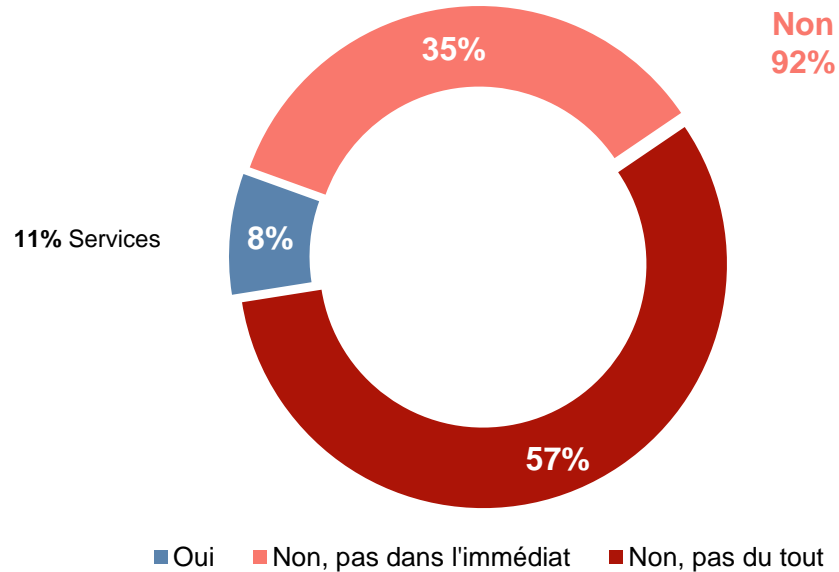
**Non** 39%



## AU SEIN DES ENTREPRISES DE 11 À 19 SALARIÉS, TRÈS PEU DE DIRIGEANTS ENVISAGENT DE FAIRE VALIDER UN PROJET D'ACCORD PAR RÉFÉRENDUM AUPRÈS DE LEURS SALARIÉS.

**Q25. Cette année, envisagez-vous, en l'absence d'un délégué syndical, de faire valider un projet d'accord par référendum auprès de vos salariés ?**

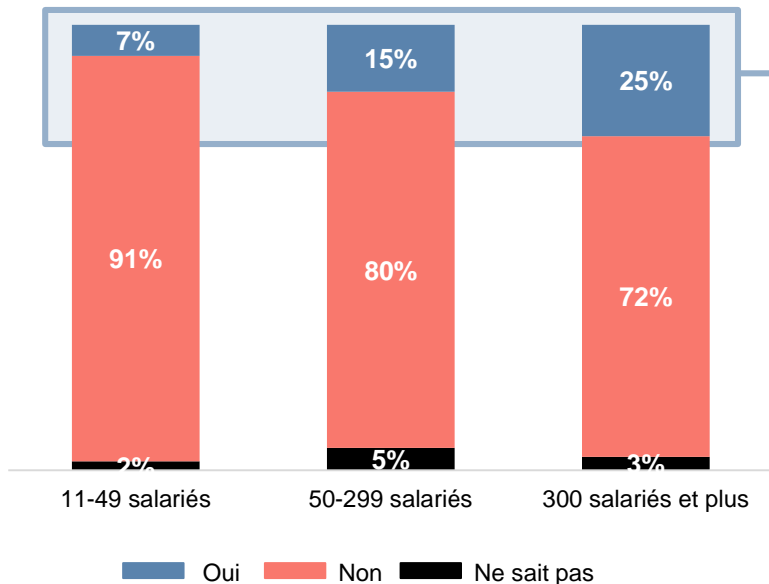
*Aux dirigeants d'entreprises de moins de 20 salariés (n=156) – Une seule réponse possible*



**DU CÔTÉ DES IRP, TRÈS PEU SAVENT SI DES NÉGOCIATIONS SONT PRÉVUES AU SEIN DE LEUR ENTREPRISE (LE NIVEAU DE CONNAISSANCE S'ÉLÈVE DANS LES ENTREPRISES DE PLUS DE 50 SALARIÉS). LORSQU'ELLES SONT ENVISAGÉES, LES SUJETS SOULEVÉS VONT TOURNER AUTOUR DU TEMPS DE TRAVAIL, DE LA RÉTRIBUTION SALARIALE ET DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE, COMME POUR LES DIRIGEANTS.**

**Q21. Au sein de votre entreprise, en application des ordonnances, savez-vous si des négociations sont prévues sur des nouveaux thèmes ?**

*Aux représentants du personnel (n=703) – Une seule réponse possible*

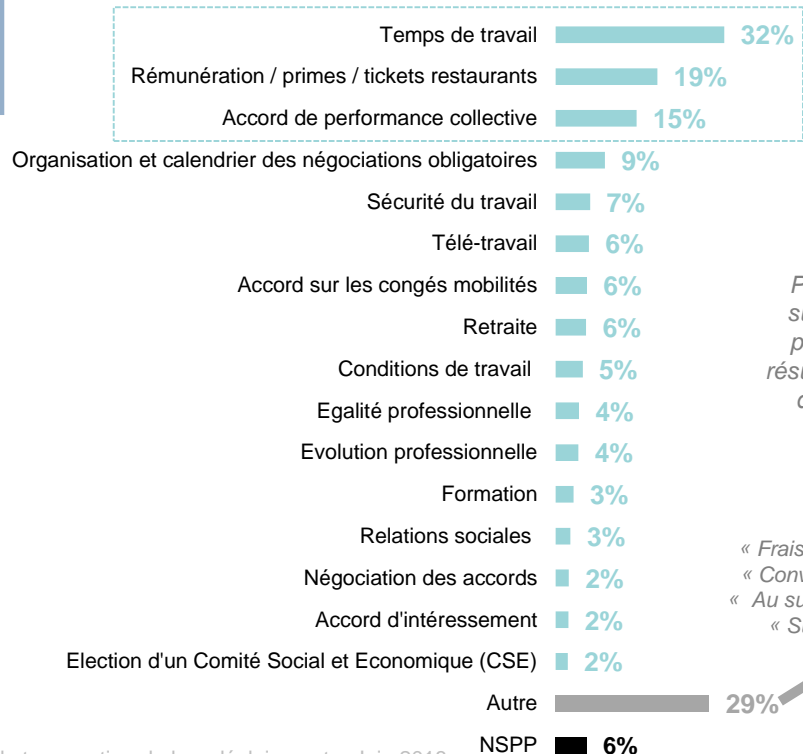


*Les délégués syndicaux savent un peu plus que les autres mandats que des négociations sont prévues sur de nouveaux thèmes.*

**Si oui**

**Q22. Et à quel(s) sujets ?**

*Aux représentants du personnel dont l'entreprise prévoit des négociations d'accords (n=119) - Question ouverte recodée - Plusieurs réponses possibles*



*Pas d'effectif suffisant pour présenter les résultats par taille d'entreprise*

*« Frais de déplacement »  
« Convention collective »  
« Au sujet des handicaps »  
« Sur le nombre de délégués »*



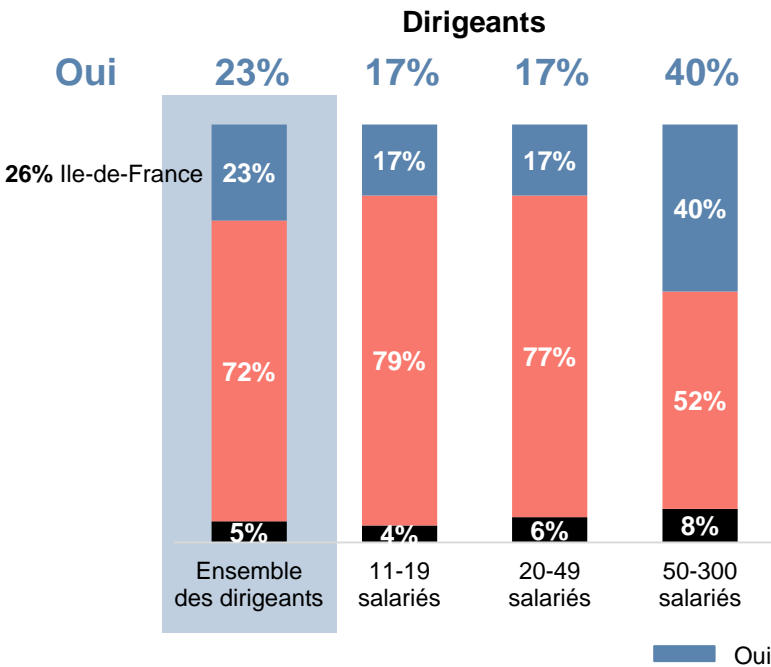
# **LE DÉPLOIEMENT DES MESURES AU SEIN DES ENTREPRISES**

... ainsi que le CSSCT et les représentants de proximité.

**MOINS D'UN QUART DES DIRIGEANTS ENVISAGE DE METTRE EN PLACE UN CSSCT ET ENVIRON UN TIERS D'ENTRE EUX, SELON LES IRP, ONT ENGAGÉ DES DISCUSSIONS À CE SUJET AVEC LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL, CES PROPORTIONS AUGMENTENT À MESURE QUE L'ENTREPRISE EST IMPORTANTE.**

**Q13. Prévoyez-vous de mettre en place une commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) ?**

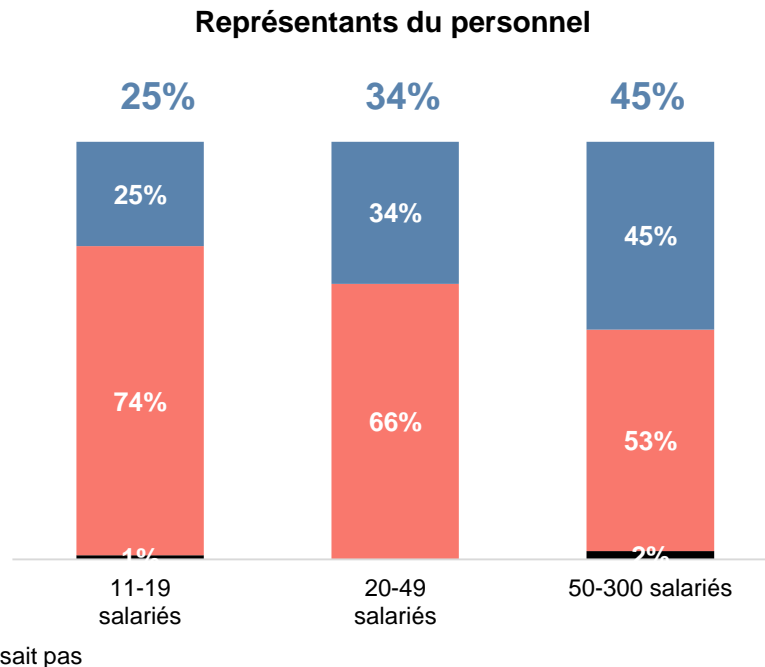
*Aux dirigeants (n=605) – Une seule réponse possible*



**Q16. Avez-vous eu des discussions avec votre dirigeant sur...**

*Aux représentants du personnel qui travaillent dans des entreprises de moins de 300 salariés (n=538) - Une seule réponse possible*

**... la mise en place d'une commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT)**





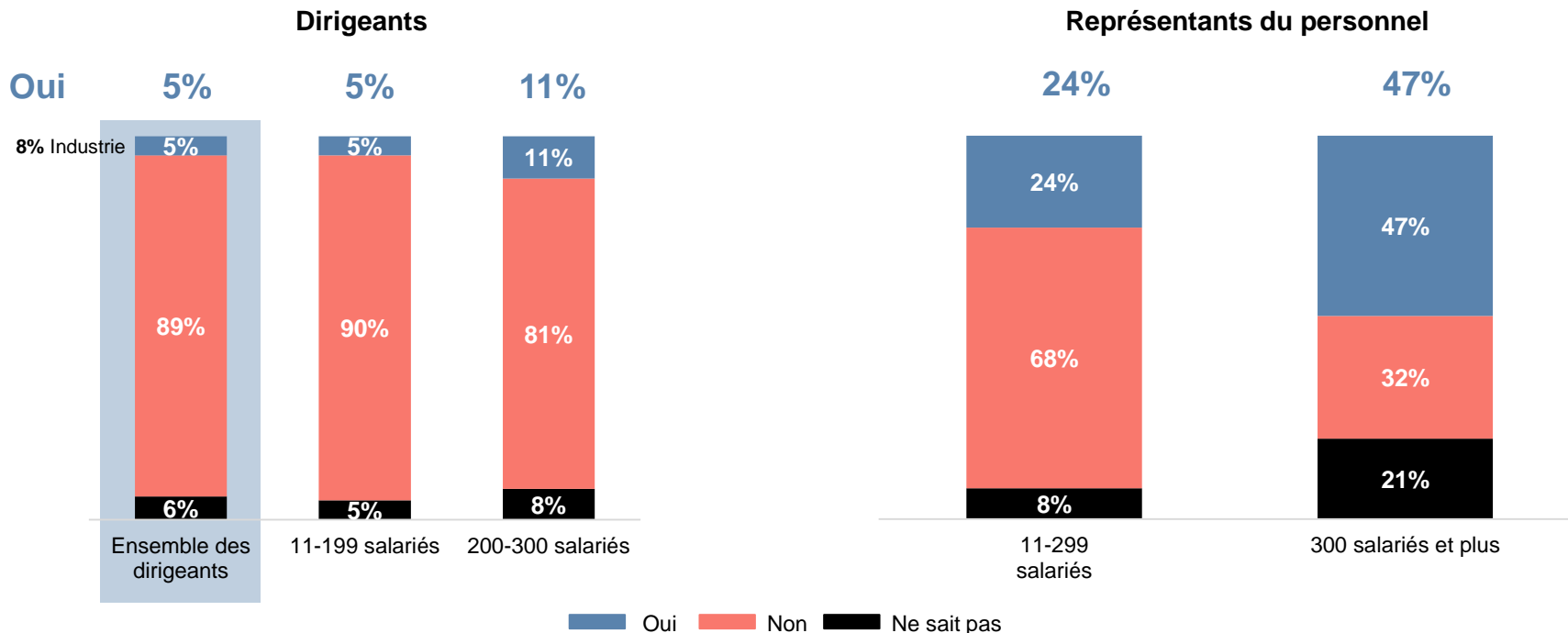
**UNE FAIBLE PROPORTION DE DIRIGEANTS (UN PEU PLUS DANS LES PLUS GRANDES ENTREPRISES) SONGENT À METTRE EN PLACE DES REPRÉSENTANTS DE PROXIMITÉ ALORS QUE PRÈS D'UN QUART DES IRP LE SOUHAITENT, AU SEIN D'ENTREPRISES DE TAILLE ÉQUIVALENTE.**

**Q14. Prévoyez-vous de mettre en place des représentants de proximité ?**

*Aux dirigeants (n=605) – Une seule réponse possible*

**Q19. Souhaitez-vous la mise en place de représentants de proximité ?**

*Aux représentants du personnel (n=703) – Une seule réponse possible*



## CONTACTS – Pôle Society

Julie GAILLOT, Co-directrice du pôle SOCIETY - 01 57 00 59 06

[julie.gaillot@csa.eu](mailto:julie.gaillot@csa.eu)

Elise SOUCI, Directrice d'études - 01 57 00 59 52

[elise.souci@csa.eu](mailto:elise.souci@csa.eu)

Pauline GOUVERNEUR, Chargée d'études - 01 57 00 57 95

[pauline.gouverneur@csa.eu](mailto:pauline.gouverneur@csa.eu)

---

