



Section spécialisée de l'évaluation

EVALUATION DES ACTIVITÉS DE L'ARACT PAYS DE LA LOIRE DANS LE CADRE DU CPER

Rapport final d'évaluation

Version définitive – 23 mars 2006



SOMMAIRE DU DOCUMENT

PRINCIPAUX SIGLES UTILISÉS	6
A INTRODUCTION	7
A.1 LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	7
A.2 LE QUESTIONNEMENT ÉVALUATIF	9
A.3 LA MÉTHODOLOGIE DE CONDUITE DES INVESTIGATIONS	11
A.3.1 Les investigations auprès de la direction et l'équipe de l'ARACT	11
A.3.2 Les investigations auprès des organisations représentatives de salariés membres du CA de l'ARACT	11
A.3.3 Les investigations auprès des organisations représentatives d'employeurs membres du CA de l'ARACT	12
A.3.4 Les investigations auprès des organismes « médiateurs » et « relais »	12
A.3.5 Les investigations auprès des consultants bénéficiaires des interventions de l'ARACT	13
A.3.6 Les investigations auprès du réseau ANACT	14
A.3.7 Les investigations auprès des entreprises et bénéficiaires d'une ou plusieurs actions de l'ARACT	14
B CADRAGE PRÉALABLE : PRÉSENTATION DE L'ARACT ET DE SES RÉALISATIONS DE L'ARACT	15
B.1 PRÉSENTATION RÉSUMÉE DE L'ARACT DES PAYS DE LA LOIRE	15
B.2 AVERTISSEMENT MÉTHODOLOGIQUE SUR LA MESURE ET L'ANALYSE DES RÉALISATIONS DE L'ARACT	18
B.3 LES RÉALISATIONS DE L'ARACT PAR AXE D'INTERVENTION	19
B.4 LES RÉALISATIONS PAR MODE D'INTERVENTION	21
B.4.1 Présentation des différents modes d'intervention de l'ARACT et des effets recherchés	21
B.4.2 La mise en œuvre des différents modes d'intervention (tous axes confondus)	24
B.5 LES ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES DES INTERVENTIONS DE L'ARACT	27
B.5.1 Avertissement : interventions en entreprises... et entreprises bénéficiaires	27
B.5.2 Les entreprises bénéficiaires	28
B.5.3 Le nombre d'interventions en entreprise	29
C LA NOTORIÉTÉ ET L'IMAGE RÉGIONALE DE L'ARACT DES PAYS DE LA LOIRE	30
C.1 UNE NOTORIÉTÉ RELATIVEMENT FORTE AUPRÈS DES RELAIS, MÉDIATEURS ET ENTREPRISES GRANDES OU MOYENNES	30
C.2 UNE IMAGE PLURIELLE ET SOUVENT IMPRÉCISE	31

C.3	LA CONNAISSANCE DES THÉMATIQUES D'INTERVENTION DE L'ARACT	34
C.4	LA CONNAISSANCE DES MODES D'INTERVENTION DE L'ARACT	35
D	LA PERTINENCE DE L'OFFRE DE SERVICE DE L'ARACT	36
D.1	LA PERTINENCE DE L'APPROCHE DES CONDITIONS DE TRAVAIL QUE DÉVELOPPE L'ARACT	36
D.2	LA PERTINENCE DES AXES THÉMATIQUES INVESTIS PAR L'ARACT	37
D.2.1	La pertinence de l'axe Technologies et Travail	37
D.2.2	La pertinence de l'axe Compétences et Travail	38
D.2.3	La pertinence des actions sur la thématique Âges et travail	39
D.3	LA PERTINENCE DES MODES D'INTERVENTIONS AUPRÈS DES ENTREPRISES	40
D.3.1	La pertinence générale de la palette des modes d'intervention	40
D.3.2	Les phases exploratoires (analyse de la demande, préconisation de démarche, orientation)	41
D.3.3	Le conseil et l'expertise courts (y compris accompagnement de démarches internes)	42
D.3.4	Les interventions longues	44
D.3.5	Les actions collectives et de transfert	44
D.3.6	Les publications et les études	46
D.3.7	L'articulation entre les interventions de terrain et la capitalisation et le transfert	47
D.4	LA QUESTION DE L'ADAPTATION DES INTERVENTIONS DE L'ARACT À LA CIBLE DES PETITES ET TRÈS PETITES ENTREPRISES	48
E	LA PERTINENCE DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'OFFRE DE SERVICES	50
E.1	LA CONTRIBUTION DES INSTANCES DE L'ARACT À LA DÉFINITION DE L'OFFRE DE SERVICES	50
E.2	LA CONTRIBUTION À LA DÉFINITION DE L'OFFRE DE SERVICES DES ACTEURS AUTRES QUE LES MEMBRES DU CA ET DU CO	52
F	LES EFFETS ET LES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE L'ARACT	53
F.1	LA MESURE DES EFFETS DES INTERVENTIONS DE L'ARACT	53
F.2	L'APPROCHE DE L'EFFICACITÉ DANS LA CULTURE ET LE MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ARACT	56
F.3	LES EFFETS OPÉRATIONNELS DIRECTS (DANS LES ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES D'UNE INTERVENTION DIRECTE DE L'ARACT)	57
F.3.1	Les effets des interventions individuelles très courtes (phases exploratoires)	57
F.3.2	Les effets des interventions individuelles courtes (conseil et diagnostic court ; accompagnement de démarches internes)	59
F.3.3	Les effets des interventions individuelles longues	61
F.3.4	Les effets des interventions collectives	64

F.4	LES EFFETS D'EXPERTISE ET DE CAPITALISATION INTERNE (AU SEIN DE L'ARACT ET DU RÉSEAU ANACT)	66
F.5	LES EFFETS D'EXPERTISE ET DE CAPITALISATION EXTERNE (AUPRÈS DES MÉDIATEURS ET RELAIS RÉGIONAUX)	67
G	LA COMPLÉMENTARITÉ DES INTERVENTIONS DE L'ARACT (SYNERGIE ET VALEUR AJOUTÉE)	69
G.1	CONTEXTE : LES COMPLÉMENTARITÉS RECHERCHÉES	69
G.2	LES COMPLÉMENTARITÉS PARTENARIALES	69
G.2.1	Le lien avec l'État et la Région	69
G.2.2	Le lien avec les partenaires sociaux, les « médiateurs et les relais »	71
G.3	LA VALEUR AJOUTÉE DE L'ARACT EN TERME D'EXPERTISE	73
G.4	LA VALEUR AJOUTÉE AU NIVEAU DU DIALOGUE SOCIAL	75
G.5	LES APPORTS SPÉCIFIQUES VIS-À-VIS DES CABINETS DE CONSULTANTS	76
H	L'ANALYSE DE L'EFFICIENCE DE L'ARACT	78
I	ANNEXE A : LES DONNÉES ISSUES DES ENTRETIENS AUPRÈS DES 9 ENTREPRISES	79
I.1	LE PANEL D'ENTREPRISES	79
I.2	EMITECH	80
I.3	BATISTYL	81
I.4	MERLIN GERIN LOIRE	82
I.5	CCRF VILLA NOTRE DAME	83
I.6	SABIM (CHARAL)	85
I.7	SOCOPA	87
I.8	SN POIRON	88
I.9	CRÉDIT MUTUEL OCÉAN	89
I.10	GRELIER	90
J	ANNEXE B : LES DONNÉES ISSUES DES DEUX ENQUÊTES TÉLÉPHONIQUES	93
J.1	PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES SUR L'ENQUÊTE	93
J.2	LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON	95
J.2.1	Les entreprises interrogées dans le cadre d'actions de « très courte durée » (G1)	95
J.2.2	Organismes interrogés dans le cadre d'actions « collectives » (G2)	95
J.3	LES EFFETS ET LES RÉSULTATS DES RESSOURCES ET DOCUMENTS DIFFUSÉES PAR L'ARACT	96
J.3.1	Une utilisation inégale des ressources de l'ARACT	96

J.3.2	Les utilisateurs des ressources de l'ARACT en sont plutôt satisfaits, notamment pour les guides méthodologiques	97
J.3.3	Un degré d'utilisation et de satisfaction très différents entre les entreprises classiques (EC) et les autres organismes (AO)	98
J.4	L'ÉVALUATION DES ACTIONS DE TRÈS COURTE DURÉE OU PHASES EXPLORATOIRES (GROUPE 1)	99
J.4.1	Une intervention restreinte faute de projets suffisamment développés de la part des entreprises	99
J.4.2	Des actions de très courte durée de natures différentes	100
J.4.3	Des interventions de l'ARACT efficaces (groupe 1)	103
J.5	PARTICIPATION ET ÉVALUATION DES ACTIONS COLLECTIVES (GROUPE 1 ET 2)	104
J.5.1	Une participation aux actions collectives plutôt variée et multiple	104
J.5.2	Des actions où les différents types de participants « y trouvent leur compte »	106
J.5.3	Des participants globalement réceptifs à d'éventuelles nouvelles actions	108
J.6	L'IMAGE DE L'ARACT (GROUPE 1 ET 2)	111
J.6.1	L'ARACT : un acteur multi-facettes et avant tout régional	111
J.6.2	Une notoriété dans l'ensemble limitée	112

PRINCIPAUX SIGLES UTILISÉS

ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARACT	Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail
ARTT	Accord de réduction du temps de travail
CA	Conseil d'administration (de l'ARACT)
CARIF	Centre d'Animation, de Ressources et d'Information sur les Formations
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CO	Comité d'orientation (de l'ARACT)
CPER	Contrat de plan Etat-Région (à partir de 2007 : Contrat de projet Etat-Région)
CRAM	Caisse régionale d'assurance maladie
CRCI	Chambre régionale de commerce et d'industrie
DRIRE	Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
DRTEFP	Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
MSA	Mutualité sociale agricole
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OREF	Observatoire régional Emploi Formation
PME	Petites et moyennes entreprises
PLI	Pays de la Loire Innovation
RDT	Réseau de développement technologique
TMS	Troubles musculo-squelettiques
TPE	Très petites entreprises

A INTRODUCTION

Ce rapport final, présenté au GPS du 17 mars 2006, est une version finalisée du rapport intermédiaire qui avait été présenté le 23 janvier 2006.

Ce document présente le questionnement évaluatif, la méthode d'investigation, les observations et les analyses évaluatives du cabinet. Les préconisations du cabinet font l'objet d'un document distinct.

A.1 Le contexte et les objectifs de l'évaluation

LE CPER 2000-2006 et l'ARACT des Pays de la Loire

Le CPER 2000-2006, dans son programme 6 consacré à l'emploi et à la formation professionnelle, prévoit un volet « d'appui conseil aux entreprises pour les aider à maintenir ou à développer l'emploi, à prendre en compte les évolutions dans les domaines économiques, technologiques et de l'organisation ». Cet appui doit notamment être apporté par l'ARACT des Pays de la Loire.

A noter également que ce volet du CPER prévoit un engagement financier de l'État à hauteur de 11,5 MF et de la Région à hauteur de 7 MF.

Par ailleurs, l'ARACT inscrit son activité dans le cadre des Contrats de progrès pluriannuels signés par le réseau national de l'ANACT avec son ministère de tutelle (Emploi et Solidarité). Contrats qui structurent largement les orientations des différentes ARACT en région.

C'est donc dans ce contexte d'une volonté politique partagée des acteurs publics régionaux d'agir auprès des entreprises afin de promouvoir l'emploi et l'amélioration des conditions de travail qu'il a paru opportun de mener une évaluation des activités de l'ARACT Pays de la Loire.

Les objectifs et le champ de l'évaluation

Cette évaluation, telle qu'attendue par la Région et l'État (DRTEFP notamment) vise à produire des matériaux intermédiaires sur les activités de l'ARACT, susceptibles d'aider à anticiper les objectifs et modalités d'articulation de l'ARACT avec les politiques publiques régionales, au-delà de l'échéance de 2006, terme de l'actuel contrat de Plan.

Elle s'attache à un double objectif : répondre à un ensemble de questions évaluatives (voir le point suivant) et formuler des préconisations opérationnelles sur les activités de l'ARACT au regard des priorités des acteurs publics régionaux (CPER) et de l'environnement économique et d'emploi régional.

Elle porte sur le champ particulier suivant :

- Elle se centre sur les activités de l'ARACT les plus directement liées aux objectifs du CPER, à savoir « l'axe compétences et travail », « l'axe technologie et travail », ainsi que l'axe « âges et travail ». L'axe « santé au travail » n'est concerné que de façon indirecte, par le biais des liens qui peuvent s'établir avec les actions relevant des axes précédents. Par exemple, les actions autour de la gestion des âges peuvent conduire à traiter les questions relatives à la prévention des risques professionnels pour les salariés vieillissants, ou encore l'accompagnement d'un changement technique dans l'entreprise est susceptible de mettre en évidence des enjeux d'amélioration de l'ergonomie des postes de travail afin de réduire les risques de TMS (troubles musculo-squelettiques).
- Elle vise les activités mises en œuvre au cours des années 2000 à 2004, tout en prenant en compte les inflexions éventuelles les plus récentes au titre de 2005, voire 2006.
- Elle n'est donc pas une évaluation générale de l'ARACT, puisque n'intégrant pas toutes les activités de l'association, ni ne cherchant à évaluer en tant que telles les priorités attachées au Contrat de progrès ou fixées par les partenaires sociaux membres du conseil d'administration.

L'évaluation est conduite selon un principe coopératif et participatif :

- Elle mobilise un Comité de pilotage (ou Groupe de projet et de suivi), en charge de la validation des orientations méthodologiques et des résultats établis par AMNYOS.

- Elle repose sur une procédure de validation définitive des conclusions et préconisations par la Section spécialisée de l'évaluation.
- Elle s'appuie sur un dialogue étroit avec les responsables de l'ARACT et les membres de son conseil d'administration.

A.2 Le questionnement évaluatif

Le cahier des charges de l'évaluation a défini un ensemble de questions évaluatives relatives aux activités de l'ARACT.

Ces questions évaluatives que nous reprendrons de manière plus détaillée dans la suite de notre rapport portent sur plusieurs dimensions :

Pertinence et modalités de construction de l'offre de services de l'ARACT

- § Comment se construit l'offre et quelles en sont les principales caractéristiques ?
En particulier, les processus à l'œuvre et le développement de l'expertise permettent-ils à l'ARACT d'assurer sa fonction de "diffuseur de méthodes" et de "bonnes pratiques" et de constituer un "centre de ressources" au service des entreprises et de l'ensemble des acteurs qui agissent dans le champ de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?
- § L'offre de services correspond-elle aux priorités de l'État et de la Région ?
Cela fait référence à 3 objectifs fixés à l'ARACT : cibler davantage les petites entreprises, développer l'information et la diffusion des bonnes pratiques, développer un tableau de bord d'indicateurs afin de mesurer l'impact des actions réalisées.
- § L'offre de services répond-elle aux besoins des bénéficiaires ?
C'est-à-dire aux attentes des chefs d'entreprises et des salariés. L'ARACT est-elle en capacité de percevoir rapidement et de façon pertinente les besoins émanant des territoires, de faciliter si nécessaire leur expression et de bâtir des réponses adéquates, c'est à dire qui répondent en temps opportun aux attentes effectivement exprimées ?

Les effets et les résultats des activités de l'ARACT

- § Quelles sont les conséquences globales des actions conduites d'une part pour les entreprises prises individuellement, d'autre part pour les secteurs économiques et les territoires ?

Ces conséquences devront être analysées en termes d'amélioration des pratiques en matière de ressources humaines et d'organisation ainsi que de développement du dialogue social.

- § Quelle synergie existe-t-il entre les interventions de l'ARACT et les priorités sectorielles et thématiques définies par les acteurs publics dans le champ économique ?

Cette synergie sera appréciée notamment au regard des Contrats d'objectifs passés par l'État et la Région avec les branches professionnelles ou au regard des politiques en faveur du développement économique relevant de la DRIRE ou du Conseil régional.

L'identification de l'ARACT dans le paysage institutionnel régional

- § Quelle est la perception de l'ARACT par les entreprises, les partenaires sociaux, les acteurs institutionnels ?

Ces conséquences étant à analyser en termes d'amélioration des pratiques en matière de ressources humaines et d'organisation ainsi que de développement du dialogue social.

- § Quels sont le positionnement et la valeur ajoutée de l'ARACT au regard des autres centres de ressources ?

En particulier, comment se situe l'association vis-à-vis du CARIF-OREF ou du réseau des chambres consulaires (CRCI notamment) ?

L'efficience de l'ARACT

- § Les ressources mobilisées (financières et humaines) sont-elles bien utilisées ?

Sont-elles conformes aux exigences des commanditaires (État et Région) et ont-elles permis d'atteindre les objectifs fixés ?

A.3 La méthodologie de conduite des investigations

A.3.1 Les investigations auprès de la direction et l'équipe de l'ARACT

Acteurs concernés :	Directeur et Directeur adjoint de l'ARACT Chargés de mission	
Mode d'investigation :	Entretiens en face à face Investigations documentaires complémentaires	
Champ couvert :	Q1 : pertinence de l'offre de services	oui
	Q2 : Effets et résultats des interventions de l'ARACT	oui
	Q3 : Identification de l'ARACT	oui
	Q4 : Efficience	oui

A.3.2 Les investigations auprès des organisations représentatives de salariés membres du CA de l'ARACT

Acteurs concernés :	M. NUAUD, CFDT M. RODICQ, CFDT M. GAYARD, CFTC M. DELAHAYE, CFTC M. DELETRE, CFE-CGC M. GALIEN, CFE-CGC M. LORDET, CGT M. COLLET, CGT M. PONTOIZEAU, CGT-FO M. LE LAGADEC, CGT-FO	
Mode d'investigation :	Réunion collective	
Champ couvert :	Q1 : pertinence de l'offre de services	oui
	Q2 : Effets et résultats des interventions de l'ARACT	oui
	Q3 : Identification de l'ARACT	oui
	Q4 : Efficience	oui

A.3.3 Les investigations auprès des organisations représentatives d'employeurs membres du CA de l'ARACT

Acteurs concernés :	M. PIROIS, MEDEF M. LOUVET, MEDEF Mme GOASCOZ, MEDEF M. CHARBONNEAU, MEDEF M. TUÉ, MEDEF Mme MARTIN, CGPME M. BARBIER, CGPME M. HERAULT, CGPME M. PICHAVANT, UPA M. MILLET, UPA	
Mode d'investigation :	Réunion collective	
Champ couvert :	Q1 : pertinence de l'offre de services	oui
	Q2 : Effets et résultats des interventions de l'ARACT	oui
	Q3 : Identification de l'ARACT	oui
	Q4 : Efficience	oui

A.3.4 Les investigations auprès des organismes « médiateurs » et « relais »

Acteurs concernés		Degré de coopération	thématique	interlocuteur
	UIMM - UI 44	faible	santé-âges (Equal)	Hélène Goascoz
	CCI du Maine et Loire (Angers)	fort	technologies	Christophe Houeix
	CCI du Maine et Loire (Angers)	fort	compétences	Frédéric Gabori
	CCI Sarthe	faible	technologies	Angélique Barré
	CRCI	fort	compétences	Pierre Veillet
	CRCI	fort	santé-âges (Equal)	Jean Paul Moulin
	Réseau de développement technologique (RDT)	fort	technologies	Christophe Guillaume
	CARIF OREF	fort	compétences	Arnaud Ducrest
	OPCAREG	fort	compétences	Karine Sartori
AGEFOS PME	faible	compétences	Claire Cartier	

	CAPEB	faible		Bernard Leclerc
	AREF BTP	fort		M. F Chaplin
	FORTHAC (Formatex)	faible		
	Uniformation	faible		
	(constitution du panel en lien avec le GPS et l'ARACT, de manière à assurer une représentation d'acteurs ayant une coopération forte et d'autres moins forte, et à croiser des coopération sur le volet Compétences et d'autres sur le volet Innovation technologique)			
Mode d'investigation	Entretiens téléphoniques Et enquête téléphonique auprès de 18 organismes « médiateurs et relais » : enquête 2 par téléphone auprès des bénéficiaires d'« actions collectives » conduites en 2003, 2004 et 2005 (cette enquête a aussi porté sur 12 entreprises)			
Champ couvert :	Q1 : pertinence de l'offre de services			oui
	Q2 : Effets et résultats des interventions de l'ARACT			oui
	Q3 : Identification de l'ARACT			oui
	Q4 : Efficience			non

A.3.5 Les investigations auprès des consultants bénéficiaires des interventions de l'ARACT

Acteurs concernés	Trois consultants enquêtés par téléphone Plusieurs organismes de conseil dans le cadre de l'enquête téléphonique		
Mode d'investigation	Entretien téléphonique Enquête auprès d'organismes ayant bénéficié d'une action collective de l'ARACT		
Champ couvert :	Q1 : pertinence de l'offre de services		oui
	Q2 : Effets et résultats des interventions de l'ARACT		oui
	Q3 : Identification de l'ARACT		oui
	Q4 : Efficience		non

A.3.6 Les investigations auprès du réseau ANACT

Acteurs concernés	ANACT ARAVIS (Rhône-Alpes) ARACT (Picardie)	
Mode d'investigation	Entretiens téléphoniques ou sur site	
Champ couvert :	Q1 : pertinence de l'offre de services	oui
	Q2 : Effets et résultats des interventions de l'ARACT	oui
	Q3 : Identification de l'ARACT	oui
	Q4 : Efficience	oui

A.3.7 Les investigations auprès des entreprises et bénéficiaires d'une ou plusieurs actions de l'ARACT

Acteurs concernés	52 entreprises enquêtées et 18 autres participants à des actions collectives (constitution du panel en lien avec l'ARACT)	
Mode d'investigation	3 enquêtes distinctes : - 30 entreprises (enquête 1) par téléphone auprès des bénéficiaires d'« actions très courtes » conduites en 2003 et 2004 - 12 entreprises (enquête 2) par téléphone auprès des bénéficiaires d'« actions collectives » conduites en 2003, 2004 et 2005 ; (cette enquête a aussi porté sur 18 acteurs « médiateurs et relais » (consultants, formateurs...)) - 9 entreprises (enquête 3) en face à face (7 entreprises) et par téléphone (3 entreprises), auprès des responsables de l'entreprise et des représentants des salariés (sauf pour deux entreprises enquêtées par téléphone)	
Champ couvert :	Q1 : pertinence de l'offre de services	oui
	Q2 : Effets et résultats des interventions de l'ARACT	oui
	Q3 : Identification de l'ARACT	oui
	Q4 : Efficience	non

B CADRAGE PRÉALABLE : PRÉSENTATION DE L'ARACT ET DE SES RÉALISATIONS DE L'ARACT

B.1 Présentation résumée de l'ARACT des Pays de la Loire

La structure

L'ARACT est une association gérée par les partenaires sociaux, qui a pour objet d'améliorer la situation des personnes au travail et de développer l'efficacité des entreprises.

Pour y parvenir, l'ARACT intervient :

- directement en entreprise,
- indirectement, via des acteurs médiateurs et relais
- et via des actions de transfert d'expertise et de capitalisation.

(Cf. le schéma présenté plus bas)

L'ARACT compte une douzaine de salariés.

Le mode de fonctionnement de l'ARACT

Chaque année, les partenaires sociaux définissent un programme de travail discuté et suivi au sein d'un Comité d'Orientation.

Les priorités définies prennent en compte les spécificités du contexte économique et social de la région et les préoccupations des différents partenaires régionaux, dans le cadre des missions générales de l'ANACT (loi, décret, Contrat de progrès).

Le contrat de progrès 2004-2008 lie l'ANACT et les ARACT sur quatre priorités :

- gestion des âges et des populations au travail
- promotion de la santé au travail et prévention des risques professionnels
- développement des compétences et des qualifications
- approche intégrée du changement technologique et organisationnel

Les instances de l'ARACT

Le Conseil d'administration est composé de 20 membres. Il se réunit au minimum quatre fois par an pour délibérer sur le programme d'activité, les orientations de la structure et le budget.

L'élection du Président du Conseil d'Administration s'effectue tous les deux ans, sur un principe d'alternance entre employeurs et salariés.

Le Conseil d'Administration de l'ARACT des Pays de la Loire se compose de :

- 10 représentants des organisations d'employeurs :
 - o MEDEF des Pays de la Loire
 - o CGPME Pays de la Loire
 - o UPA
- 10 représentants des organisations de salariés :
 - o CGT
 - o CFDT
 - o CGT-FO
 - o CFE-CGC
 - o CFTC

Le Comité d'Orientation constitue une instance élargie, qui aide le Conseil d'Administration à définir la programmation des activités, le contenu des axes de travail et l'évaluation des actions menées.

En plus des partenaires sociaux, membres du Conseil d'Administration, le Comité d'Orientation est composé:


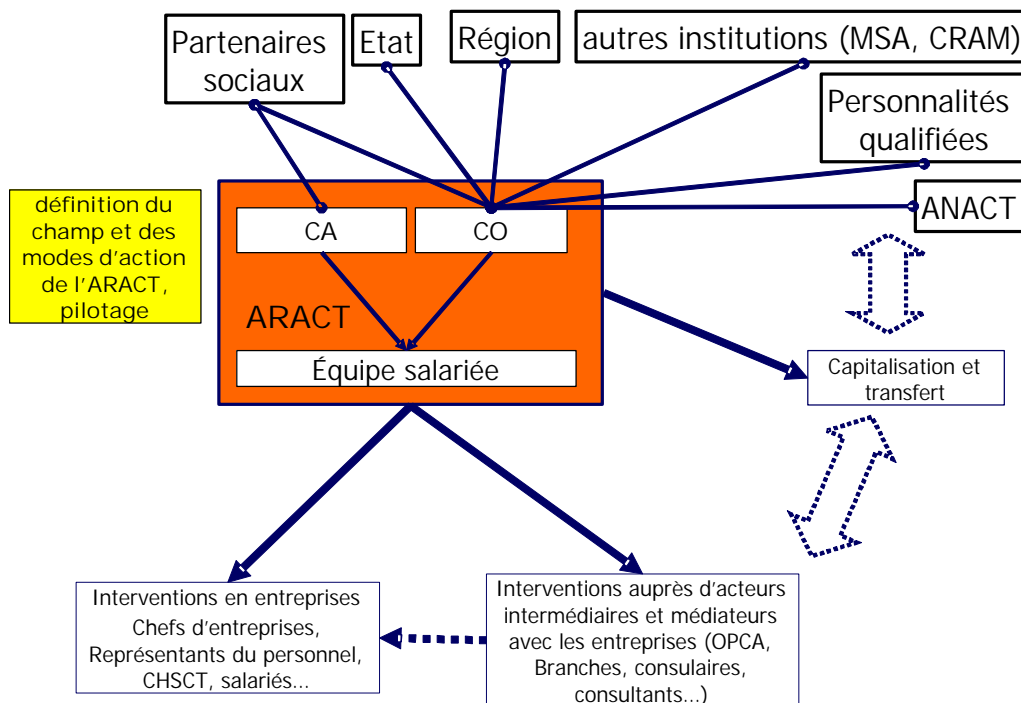
- de représentants des institutions régionales :
 - o DRTEFP
 - o Conseil Régional
 - o MSA (coordination régionale)
 - o CRAM
 - o DRIRE
- d'un représentant de l'ANACT
- de personnes qualifiées, qui, par leurs connaissances, contribuent à l'orientation de l'ARACT (médecins, chercheurs, etc.) :
 - o Mme Dominique PENNEAU FONTBONNE, chef de service Médecine E, CHU d'Angers
 - o M Guy MINGUET, sociologue,  Ecole des Mines
 - o M. Franck LE NY, responsable prévention des risques, Airbus Nantes
 - o M. Hugues PORTE, directeur Pays de la Loire Innovation, Nantes

Figure n° 1 : Présentation schématique de l'ARACT : composantes partenariales, gouvernance et modes d'intervention



Le financement

Le budget de l'ARACT en 2004 était de 887 000 euros environ, provenant à 96 % de fonds publics, et se décomposant comme suit :

- ANACT : 40 %
- Crédits État déconcentrés : 26 %
- Région : 15 %
- FSE : 8 %

Les actions de l'ARACT sont financées par la DRTEFP et la Région des Pays de la Loire dans le cadre du Contrat Etat Région, l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), et le Fonds Social Européen...

B.2 Avertissement méthodologique sur la mesure et l'analyse des réalisations de l'ARACT

Les caractéristiques des données quantitatives présentées et analysées dans les pages qui suivent appellent plusieurs remarques :

- § sur les sources et la permanence du système de mesure : les données proviennent de deux types de source : d'une part des données travaillées et présentées par l'ARACT dans ses rapports d'activité et bilans ; d'autre part des données « brutes », également transmises par l'ARACT, souvent détaillées mais dont l'analyse exige des précautions particulières dans la mesure où le champ du dénombrement (intégration variable des données relatives à certaines personnes, tâches et compétences fonctionnelles) et les modes de comptabilisation ont évolué pendant la période considérée. Ainsi les données « brutes » et les données retravaillées par l'ARACT ne correspondent pas toujours exactement. De manière spécifique, pour l'année 2000, correspondant à la première année de comptabilisation, les données brutes sont considérées en accord avec l'ARACT comme non fiables, et elles n'ont pas été prises en compte dans les tableaux et les graphes.

- § sur les indicateurs et les critères de mesure de l'activité (temps passé, entreprises bénéficiaires) : l'ARACT utilise comme indicateur principal de son activité le temps passé, comptabilisé en nombre de jours. Les critères de mesure sont de deux ordres : le champ d'intervention d'une part (l'axe de travail et le projet), et le mode d'intervention d'autre part. Là aussi, les catégories d'analyse ont évolué sur la période, ce qui nécessite une grande prudence dans l'analyse des évolutions. De plus, les évolutions des effectifs peuvent avoir des répercussions importantes sur les volumes d'intervention comptabilisés. Enfin, une certaine perméabilité entre les différents modes d'intervention demeure, et on ne saurait considérer les informations relatives aux nombres de jours passés par mode d'intervention comme absolument exactes. Il faut souligner enfin que l'ARACT a également recours à un autre indicateur de mesure de ces activités, qui est le nombre d'entreprises bénéficiaires, dénombrées par taille, par secteur et par département. Pour chaque entreprise, l'ARACT dispose d'informations très fournies sur une fiche de plusieurs pages.

Au final l'analyse des données par année peut être conduite de manière relativement fine, mais l'analyse des évolutions d'une année à l'autre, à un niveau aussi fin, s'avère beaucoup plus difficile, et requiert une grande prudence.

Toutefois la qualité du système d'information de l'ARACT, et l'analyse croisée avec les services de l'ARACT (et de l'ANACT) des données transmises ont permis de confirmer a priori la validité des éléments quantitatifs qui sont présentés et analysés dans le rapport.

B.3 Les réalisations de l'ARACT par axe d'intervention

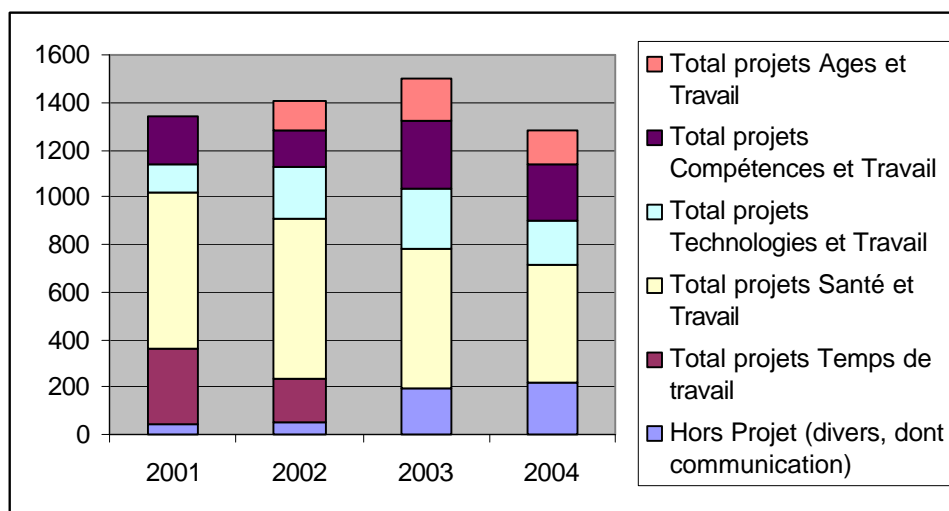
Les éléments qui suivent présentent les réalisations de l'ARACT entre 2001 et 2004. Les données relatives à 2000 étaient décomptées dans un cadre spécifique qui ne permet pas une comparaison fiable avec les données suivantes. Les données de 2005 n'étaient pas encore disponibles au moment des investigations.

Figure n° 2 : Les jours d'intervention par axe entre 2001 et 2004

	2001		2002		2003		2004	
	jours	%	jours	%	jours	%	jours	%
Temps de travail	320	24%	185	13%				
Santé et Travail	660	49%	672	48%	590	39%	491,5	38%
Compétences et Travail	200	15%	155	11%	280	19%	233	18%
Technologies et Travail	120	9%	219	16%	260	17%	189,75	15%
Agés et Travail		0%	125	9%	180	12%	145	11%
Autres (hors projet, diverses actions, dont communication)	40	3%	50	4%	190	13%	221,25	17%
Ensemble des axes	1340	100%	1406	100%	1500	100%	1280,5	100%

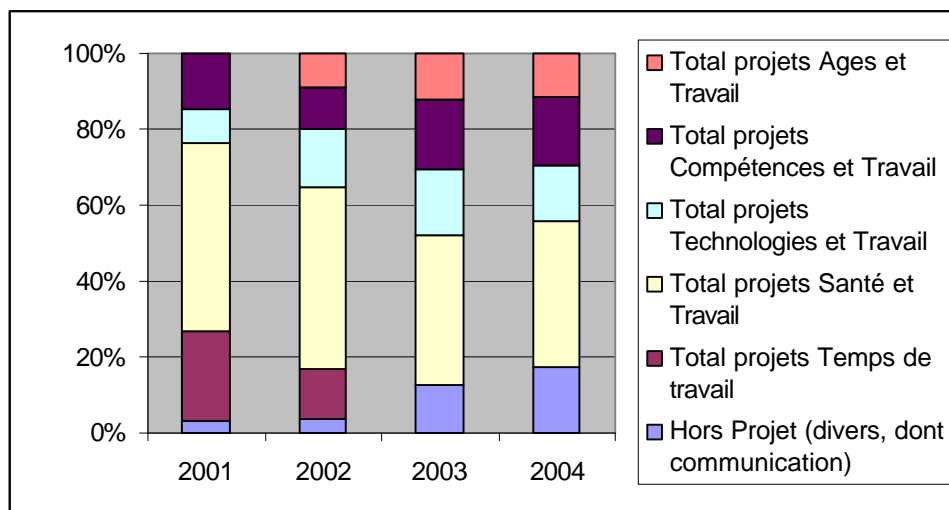
(source : bilans d'activité annuels)

Figure n° 3 : Répartition et évolution du nombre de jours par axes entre 2001 et 2004



(source : idem)

Figure n° 4 : Évolution du poids respectif des axes entre 2001 et 2004



(source : idem)

L'axe santé et travail :

- § L'axe le plus important en volume pour toutes les années
- § Un volume et un poids relatif en diminution, en particulier entre 2002 et 2003 (de 48 à 39 %), mais stabilisation autour de 36-38 % du volume d'activité depuis lors.

L'axe Technologies et travail :

- § Le volume de jours évolue significativement sur la période (120 en 2001, près du double en 2002, 260 en 2003 et 190 en 2004)

- § Une forte progression entre 2001 et 2002, mais depuis lors un poids relatif stabilisé entre 15 et 17 % du volume des interventions

L'axe Compétences et travail :

- § Le volume de jours évolue également très fortement sur la période (200 en 2001, 155 en 2002, puis 280 en 2003 et 233 en 2004)
- § La part de l'axe dans les différentes thématiques de travail de l'ARACT n'est pas non plus stabilisée, mais en poids relatif elle se situe sensiblement au même niveau (voire un peu au-dessus) que l'axe Technologies et travail.

La thématique Ages et travail :

- § Apparue en 2002, elle est depuis lors relativement stabilisée autour de 10 % du volume des interventions de l'ARACT

B.4 Les réalisations par mode d'intervention

B.4.1 Présentation des différents modes d'intervention de l'ARACT et des effets recherchés

Les actions mises en œuvre par l'ARACT se décomposent selon une nomenclature d'activités et de catégories d'intervention définie nationalement, que l'ARACT utilise quotidiennement dans le cadre de la gestion analytique de ses dossiers et du suivi du temps passé (comptabilisé en nombre de jours).

Cette nomenclature d'activité distingue :

- § d'une part le temps consacré au fonctionnement de la structure ;
- § et d'autre part le temps consacré à la conduite d'interventions, que celles-ci consistent :
 - en des prestations individuelles directes aux entreprises (intervention courte ou longue dans une entreprise par exemple),
 - ou bien en des prestations collectives et/ou indirectes (action collective telle qu'une formation, outils de transfert méthodologique).

Le tableau ci-après illustre la typologie des interventions ne relevant pas du « fonctionnement ». Il montre la correspondance entre la

nomenclature utilisée par l'ARACT et la nomenclature simplifiée que nous avons utilisée dans cette évaluation.

Figure n° 5 : Correspondance entre la nomenclature des catégories d'intervention utilisée par l'ARACT et celle utilisée pour le besoin de l'évaluation

Nomenclature des catégories d'intervention utilisée par l'ARACT	Modes d'intervention (recomposition utilisée pour l'évaluation)	
01 : Veille	A : Veille	
02 : Phases exploratoires	B : Phases exploratoires	Prestations individuelles directes aux entreprises
03 : Conseil court	C : Conseil et expertise courts	
04 : Enquêtes		
05 : Expertises		
06 : Conseil long	D : Conseil long	Prestations indirectes et/ ou collectives
07 : Capitalisation	E : Capitalisation	
08 : Animation de réseaux	F : Animation de réseaux	
09 : Transfert	G : Transfert	

Il est important de souligner que la distinction entre les interventions de capitalisation, de transfert et d'animation de réseau est souvent difficile à interpréter, la perméabilité entre ces différents modes d'intervention étant très forte.

Des exemples de déclinaison concrète des modes d'intervention et du type d'effets recherchés sont illustrés dans le tableau ci-après.

Figure n° 6 : Présentation des effets recherchés au travers des différents modes d'intervention de l'ARACT

Modes d'intervention	Déclinaison concrète (extraits du programme d'activité de l'ARACT)	Effets recherchés pour l'ARACT	Effets recherchés pour les entreprises
A : Veille	<ul style="list-style-type: none"> - Travail et confrontation en réseau avec d'autres acteurs, - lecture, - fréquentation de colloques... 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification de thèmes émergents - Formalisation d'hypothèses en lien avec le terrain 	
B : Phases exploratoires	<ul style="list-style-type: none"> - Prédiagnostic, - Prescription - Orientation (moins de 3 jours) 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification de thèmes émergents - repérage de cas d'entreprises intéressants 	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration du diagnostic des besoins - identification et orientation vers les ressources
C : Conseil et expertise courts	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'enquêtes - Expertise ponctuelle - Conseil court (moins de 6 jours) 	<ul style="list-style-type: none"> - Test d'hypothèses - Expérimentation méthodologique légère 	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration du diagnostic des besoins - identification des ressources
D : Conseil long	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement long d'une entreprise (plus de 6 jours) 	<ul style="list-style-type: none"> - Test d'hypothèses - Expérimentation méthodologique lourde 	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration de la situation des personnes au travail et de l'efficacité dans l'entreprise
E : Capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation des acquis du travail de terrain en vue de la définition de méthodes, de supports... 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la capacité de diffusion des pratiques et acquis 	
F : Animation de réseaux	<ul style="list-style-type: none"> - Travail en réseau régional ou national - Actions collectives thématiques sur un secteur géographique ou professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Croisement d'expertises et développement de l'interdisciplinarité - Intervention auprès d'un plus grand nombre d'acteurs 	
G : Transfert	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation ou intervention lors de colloques, ou auprès des partenaires sociaux... - Diffusion de cas d'entreprises et de dossiers - Alimentation du site internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion des résultats des actions menées sur le terrain auprès des entreprises et auprès d'organismes relais et médiateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès facilité à des ressources

B.4.2 La mise en œuvre des différents modes d'intervention (tous axes confondus)

Le tableau et les deux graphiques qui suivent présentent le poids des 7 modes d'intervention de l'ARACT (en valeur absolue, au travers du nombre de jours-homme, et en valeur relative, ainsi, le cas échéant, qu'au regard des entreprises bénéficiaires), de 2000 à 2004.

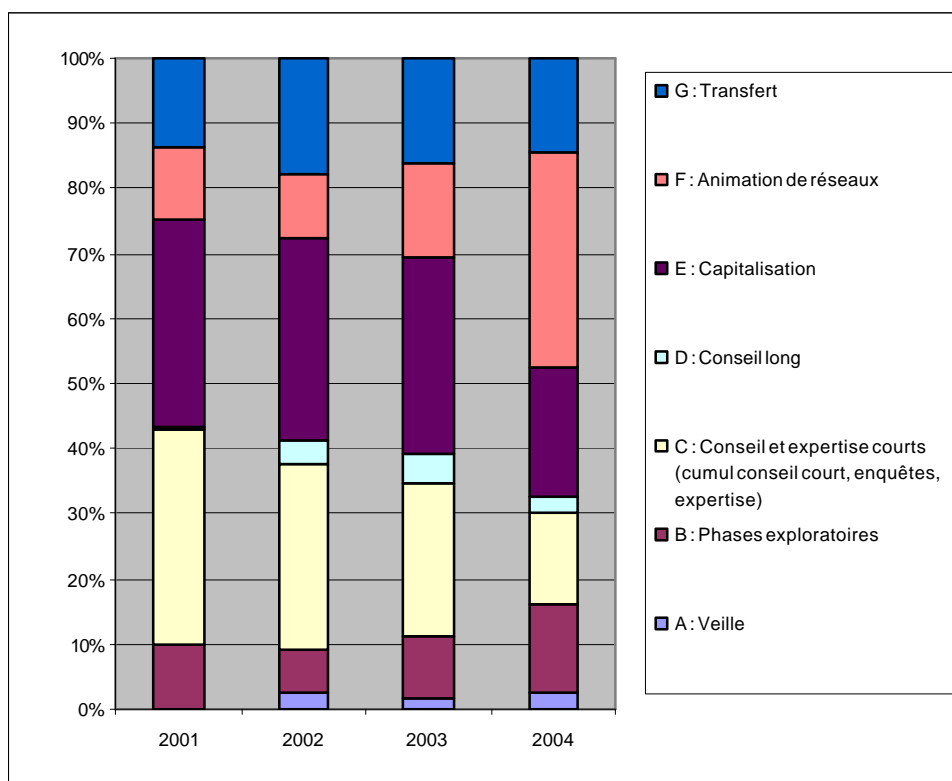
Figure n° 7 : Les différents modes d'intervention de l'ARACT entre 2001 et 2004*

		2001	2002	2003 *	2004
A : Veille	Jours	1,5	37,5	20,75	30,5
	Répartition des jours par mode d'intervention	0,1%	2,4%	1,4%	2,5%
B : Phases exploratoires	Jours	147,75	104,75	134	170
	Répartition des jours par mode d'intervention	9,6%	6,7%	9,2%	13,7%
	Interventions en entreprises	166	92	70	non disp.
C : Conseil et expertise courts (cumul conseil court, enquêtes, expertise)	Jours	509	447,5	314,5	172,75
	Répartition des jours par mode d'intervention	33,2%	28,4%	21,6%	13,9%
	Interventions en entreprises	106	65	52	non disp.
D : Conseil long	Jours	9,25	62,5	63,5	34,75
	Répartition des jours par mode d'intervention	0,6%	4,0%	4,4%	2,8%
	Interventions en entreprises	1	3	nd	non disp.
Sous-total prestations en entreprise (B, C et D)	Jours	666	614,75	512	377,5
	Répartition des jours par mode d'intervention	43,5%	39,1%	35,2%	34,1%
E : Capitalisation	Jours	486	488,25	470,25	244
	Répartition des jours par mode d'intervention	31,7%	31,0%	32,3%	19,6%
F : Animation de réseaux	Jours	168	157,25	232	412,5
	Répartition des jours par mode d'intervention	11,0%	10,0%	15,9%	33,2%
G : Transfert	Jours	211	276,5	220,25	178,75
	Répartition des jours par mode d'intervention	13,8%	17,6%	15,1%	14,4%
Total prestations (hors fonctionnement)	Jours	1532,5	1574,25	1455,25	1243,25
	Répartition des jours par mode d'intervention	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Source : base interne de suivi d'activités de l'ARACT. En valeur absolue le total des jours diffère des totaux extraits des bilans d'activité ; en revanche la répartition est approchante).

* NB : les données de l'année 2003 ne sont pas validées

Figure n° 8 : Évolution des différents modes d'intervention de l'ARACT entre 2001 et 2004, en % du total des interventions*



(source : idem)

* NB : les données de l'année 2003 ne sont pas validées

Commentaires :

§ Évolution du nombre de jours total consacré aux prestations (c'est à dire le nombre de jours hors fonctionnement de l'ARACT)

- Augmentation sensible de 2001 et 2002
- Diminution régulière entre 2002 et 2004

NB. Ces évolutions sont dues en partie à des modalités variables de comptabilisation des temps de travail au cours de la période (prise en compte éventuelle de stagiaires affectés à des projets par exemple) et reflètent des variations du volume des ressources humaines disponibles au sein de l'ARACT (effet des mobilités d'entrée et de sortie en cours d'année). Il est donc impératif de considérer ces évolutions avec prudence et de ne leur accorder qu'une signification limitée.

- § De façon générale, la période est marquée par une montée en puissance de l'ensemble des actions collectives ou indirectes et une réduction du poids de l'intervention directe en entreprise. Il nous paraît possible d'interpréter cet « effet de ciseaux » comme le signe d'une maturité croissante de l'association, de plus en plus en capacité d'optimiser (ou de réduire) le temps consacré à l'intervention en entreprise au profit d'une posture davantage axée sur le transfert, la capitalisation ou l'animation des réseaux d'acteurs régionaux, territoriaux et professionnels.
- § Veille : peu importante en volume (moins de 4 jours au maximum, et 2002) ; stabilisation relative à partir de 2002
- § Les modes d'intervention en entreprises :
- entre 30 et 40 % du volume total de jours d'intervention, en diminution lente mais continue depuis 2001 ;
 - diminution continue du nombre d'entreprises bénéficiaires : très forte chute entre 2001 et 2002, puis diminution régulière du nombre d'entreprises bénéficiaires (ce point est détaillé spécifiquement plus bas)
 - Phases exploratoires :
 - o entre 7 et 13 % du volume d'intervention ;
 - o volume non stabilisé ; fluctuations significatives
 - o C'est le mode d'intervention directe qui concerne le plus grand nombre d'entreprises : environ 60 % des interventions en entreprises
 - Conseil et expertise courts (cumul conseil court, enquêtes, expertise) :
 - o Nombre de jours et part en diminution constante : le volume passe du tiers des activités en 2001 à 13 % en 2004
 - o Diminution du nombre d'interventions mais augmentation sensible et continue de la place de ce mode d'intervention auprès des entreprises
 - Conseil long :
 - o Peu important en terme de nombre de jours, et diminution de moitié en 2004 (près de 35 jours pour cette année).

- Par principe, ce type d'intervention ne concerne que très peu d'entreprises avec lesquelles une relation privilégiée est établie. Cela peut donc avoir un effet sensible sur le volume de jours consacrés à ces actions d'une année sur l'autre.

§ Autres interventions : à peu près constant en volume mais en augmentation continue en terme de valeur relative ; c'est la part la plus importante des interventions de l'ARACT, en cohérence avec les orientations des instances de l'ARACT qui ces dernières années ont souhaité mettre particulièrement l'accent sur ce mode d'intervention :

- Capitalisation : volume et part très importante entre 2001 et 2003 (constante à 1/3 du volume de jours d'intervention environ), mais diminution forte en 2004.
- Animation de réseaux : augmentation très sensible en 2004. Il semble à cet égard, selon les responsables de l'ARACT, que cette forte progression de la rubrique soit en partie provoquée par des changements non maîtrisés de la codification des actions entre 2003 et 2004 et très probablement par une relative « perméabilité » entre la capitalisation, l'animation de réseau et le transfert.
- Transfert : volume de jours important, entre 13 et 17 % du total ; diminution depuis 2002.

B.5 Les entreprises bénéficiaires des interventions de l'ARACT

B.5.1 Avertissement : interventions en entreprises... et entreprises bénéficiaires

En préalable, il faut rappeler que les entreprises bénéficiaires d'une intervention individuelle de l'ARACT (courtes ou longues) ne représentent d'une certaine manière que la partie émergée de l'iceberg, puisque :

§ d'une part l'ARACT intervient aussi auprès d'entreprises dans un cadre collectif (matinales, séminaires...), dont le dénombrement est plus délicat à réaliser (les fichiers de suivi des actions collectives établis par l'ARACT ne permettent pas

d'identifier les entreprises participantes que de manière partielle) ;

§ d'autre part, l'action de l'ARACT a vocation à bénéficier aussi, de manière indirecte, à des entreprises qu'elle ne touche pas directement mais qui bénéficient de l'effet de renforcement de l'expertise régionale qu'alimente son action.

En second lieu, il faut souligner que le décompte des interventions en entreprise n'équivaut pas à celui des entreprises bénéficiaires. Deux interventions en entreprise peuvent bénéficier à une même entreprise. Il n'est pas rare qu'une seule et même entreprise bénéficie d'une phase exploratoire puis d'une intervention courte. Une certaine prudence est donc requise, pour distinguer dans certains cas le nombre d'entreprises bénéficiaires, et dans d'autres cas le nombre d'interventions en entreprises

B.5.2 Les entreprises bénéficiaires

Le nombre d'entreprises bénéficiaires est en diminution sur la période, notamment en lien avec la fin de l'appui conseil ARTT entre 2001 et 2002, mais aussi en lien avec une stratégie visant à renforcer la capitalisation et le transfert.

Depuis 2002, il semble que le nombre d'entreprises bénéficiaires des interventions de l'ARACT, chaque année, soit stabilisé autour de la centaine.

Il est délicat de conduire l'analyse en terme de taille : avant 2002 caractéristiques des entreprises bénéficiaires de l'appui-conseil RTT accentuent le poids des entreprises de moins de 10 salariés ; après 2002, le mode de comptabilisation dans les bilans d'activité diffère sensiblement.

Pour autant la répartition des entreprises selon leur taille en 2002 témoigne d'une assez forte priorité donnée aux PME (60% de 10 à 199 salariés).

Figure n° 9 : Les entreprises bénéficiaires en fonction de leur taille

	2000		2001		2002		2003		2004	
		%		%		%		%		%
moins de 10 salariés	27	15%	40	40%	19	19%			22	23 %
entre 10 et 49	79	43%	33	33%	29	29%				
entre 50 et 199	40	22%	17	17%	31	31%			55	57 %
entre 200 et 249	24	13%	7	7%	14	14%				
entre 250 et 499										
500 et plus	13	7%	4	4%	8	8%			19	20 %
Ensemble	183	100%	191	100%	101	100%			96	100%

(source : bilans d'activités annuels de l'ARACT)

En terme de secteur d'activité, les entreprises bénéficiaires se distinguent par une sur-représentation des entreprises industrielles, liée notamment à la prégnance de ce secteur dans les problématiques d'innovation technologique et de santé au travail. Il s'agit là de la cible traditionnelle du réseau des ARACT.

B.5.3 Le nombre d'interventions en entreprise

La diminution quantitative du nombre d'interventions en entreprises entre 2001 et 2002 a été assortie d'un rééquilibrage des interventions en faveur du conseil et de l'expertise courts, qui occupent une place proportionnellement de plus en plus importante par rapport aux phases exploratoires dans le nombre d'interventions en entreprises.

Figure n° 10 : Détail des entreprises bénéficiaires par mode d'intervention (données extraites de la figure n°6)

	2001	2002	2003	2004
B : Phases exploratoires	166	92	70	non disp.
C : Conseil et expertise courts (cumul conseil court, enquêtes, expertise)	106	65	52	non disp.
D : Conseil long	1	3	0	non disp.

(Source : base interne de suivi d'activités de l'ARACT.)

NB. Le total des entreprises est supérieur au nombre total d'entreprises différentes effectivement bénéficiaires, en raison du double décompte de certaines entreprises qui ont pu bénéficier de deux interventions.)

C LA NOTORIÉTÉ ET L'IMAGE RÉGIONALE DE L'ARACT DES PAYS DE LA LOIRE

C.1 Une notoriété relativement forte auprès des relais, médiateurs et entreprises grandes ou moyennes

En tant que structure, l'ARACT semble jouir d'une forte notoriété auprès des acteurs médiateurs et relais, mais d'une identification inégale dans le tissu des entreprises - faible dans les TPE et plus élevée dans les entreprises de taille supérieure.

Ce constat s'appuie sur des indicateurs indirects, car aucune enquête générale de notoriété n'a été conduite.

Mais la quasi unanimité des interlocuteurs sollicités dans le cadre de l'évaluation estiment que cette notoriété est importante même si elle est souvent assortie à une représentation imprécise de l'ARACT (Cf. infra). Tous les acteurs interrogés dans le cadre de l'évaluation connaissaient l'ARACT suffisamment pour avoir un avis – même prudent – sur la structure.

Récemment mesurée lors des manifestations célébrant ses 20 ans, la capacité mobilisatrice de l'ARACT, au-delà du cercle des acteurs clés, atteste de cette audience importante.

Un point faible de cette notoriété réside, de l'avis général, dans le faible taux de pénétration en direction des entreprises de petite taille, dont on sait qu'elles sont en général moins intégrées plus isolées des réseaux économiques locaux que les entreprises de moyenne ou grande taille.

Toutefois la connaissance de l'ARACT en tant que structure passe souvent par un repérage de l'acronyme, derrière lequel certains acteurs mettent des contenus différents.

Figure n° 11: La notoriété de l'ARACT au niveau des acteurs interrogés en dehors des financeurs et des administrateurs

Connaissent bien	<ul style="list-style-type: none"> - OPCA interprofessionnels : OPCAREG, AGEFOS-PME - Certaines branches : CAPEB, AREF BTP - Certaines chambres consulaires - Réseau de développement technologique - Pays de la Loire Innovation (CO) - École des Mines de Nantes (CO)
Connaissent mal	<ul style="list-style-type: none"> - UNIFORMATION - Certaines branches - Certaines chambres consulaires

C.2 Une image plurielle et souvent imprécise

L'image de l'ARACT n'est pas uniforme auprès des différents acteurs interrogés (entreprises, médiateurs et relais, consultants).

Elle est très fortement marquée par le fait que ces acteurs ont eu des relations opérationnelles avec l'ARACT ou non.

L'image de l'ARACT se compose à la fois d'appréciations précises de la part d'acteurs qui connaissent bien la structure, mais aussi d'impressions plus générales, parfois marquées par les a priori, qui sont liées à l'image du réseau ANACT et/ou des ARACT en général.

Il en découle que l'image de l'ARACT n'est pas uniformément bonne. Les trois composantes clés de l'image de l'ARACT sont les suivantes :

- § l'expertise technique sur les sujets traités : un point fort, identifié dans la très grande majorité des cas, jamais vraiment contesté sur le fond par les acteurs interrogés, et au contraire souligné comme un atout. Toutefois, certains acteurs médiateurs ou relais, notamment dans les réseaux consulaires par exemple, identifient mal les complémentarités d'expertises en opposant une approche très théorique aux nécessités pratiques de l'intervention en entreprise.

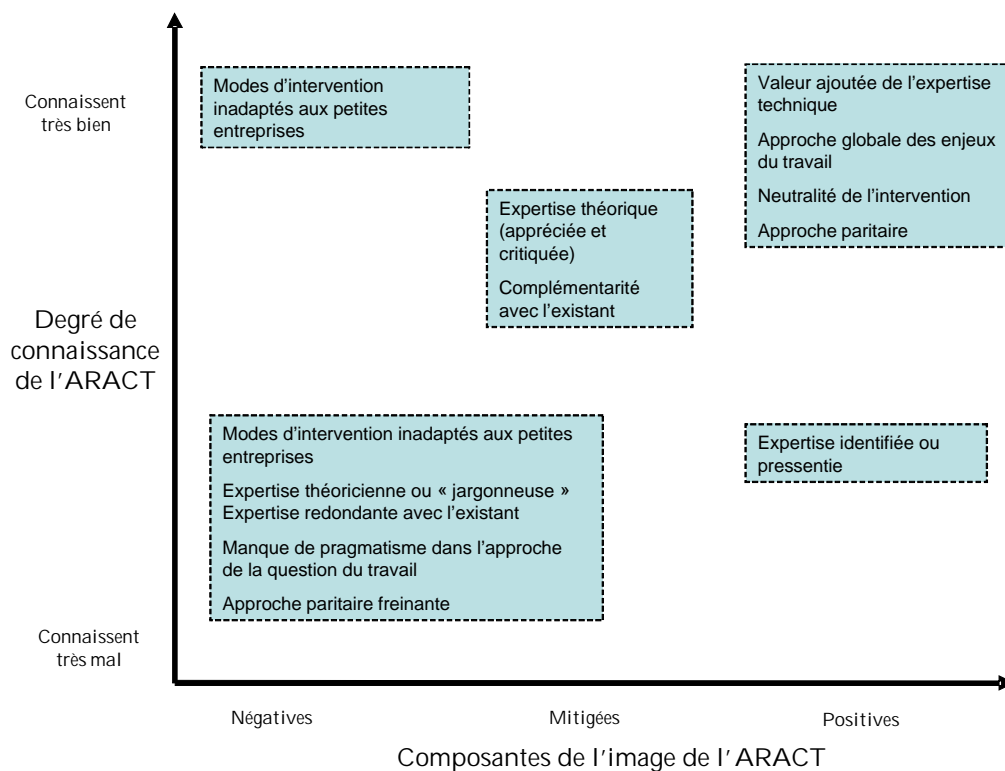
§ la dimension « paritaire » en particulier dans les modalités d'intervention en entreprise. Ambivalente, elle est présentée schématiquement comme un avantage par les acteurs qui coopèrent régulièrement avec l'ARACT : la mobilisation conjointe de la direction de l'entreprise et des salariés permet à l'ARACT d'apparaître comme relativement neutre vis-à-vis des projets de la direction et renforce la légitimité de son diagnostic et de ses préconisations. Mais pour d'autres acteurs, en général moins familiers de la coopération avec l'ARACT, notamment parmi les relais et médiateurs interrogés, cette dimension « paritaire » est considérée comme un inconvénient :

- soit parce qu'ils ont eu l'occasion de la tester et l'ont vécue comme une pesanteur ou un frein vis-à-vis du responsable de l'entreprise et de la conduite du projet ;
- soit parce que, sans la tester, ils l'envisagent comme une contrainte allant de pair avec l'image d'une ARACT « juge de paix » et « trop centrée sur les IRP et les salariés ».

§ l'approche globale des conditions de travail souvent repérée, mais là aussi de différentes manières. Les acteurs et les entreprises qui coopèrent beaucoup avec l'ARACT plébiscitent une approche intégrée de la question des conditions de travail, en rupture avec les cadres classiques de l'intervention des experts en entreprise, souvent très spécialisés et éloignés de la dimension humaine des problématiques du travail, de l'investissement technologique, etc. D'autres acteurs, dont certains ont eu l'occasion de travailler en collaboration avec l'ARACT ou de bénéficier d'une intervention, soulignent une approche des conditions de travail jugée trop doctrinale, théoricienne, voire « théologienne ».

Globalement, le degré de connaissance de l'ARACT joue donc un rôle explicatif important de la qualité de l'image de l'ARACT. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de ces différentes composantes de l'image.

Figure n° 12 : Les composantes de l'image de l'ARACT selon son degré de notoriété



En terme d'image générale, plusieurs acteurs notent d'ailleurs une évolution positive de l'image de l'ARACT, notamment au travers de coopérations vécues ou relatées. Le transfert d'expérience, formel ou informel, est un vecteur de clarification et d'amélioration de l'image de l'ARACT. La disponibilité des experts de l'ARACT dans les échanges informels est souvent perçue comme un atout.

Mais notoriété ne signifie pas appétence, et la question de l'amélioration de la notoriété de l'ARACT (plus large, et plus précise quant aux objectifs, champs et modes d'intervention) apparaît tout à fait centrale.

C.3 La connaissance des thématiques d'intervention de l'ARACT

Globalement les entreprises ne paraissent connaître les thématiques de l'intervention de l'ARACT que de manière relativement partielle.

L'enquête conduite auprès des entreprises ayant bénéficié d'une action très courte de l'ARACT montre que la finalité des interventions de l'ARACT est appréhendée de manière relativement incomplète :

- § 20 répondants sur 30 pensent que l'ARACT cherche à améliorer les conditions de travail par la gestion des compétences ;
- § 21 répondants sur 30 pensent que l'ARACT cherche à mettre l'accent sur la santé au travail et la réduction des risques professionnels ;
- § 15 répondants sur 30 pensent que l'ARACT cherche à développer le dialogue social dans l'entreprise.

L'enquête qualitative conduite auprès des 10 entreprises ayant bénéficié d'une intervention de conseil et d'expertise (court pour 9 d'entre elles) confirme le fait que dans les entreprises la connaissance des thématiques d'intervention de l'ARACT est marquée par une image en partie tronquée :

- § soit parce que l'entreprise a souhaité ou a bénéficié d'une intervention sur un thème auquel elle réduit l'action de l'ARACT,
- § soit parce que l'image générale qu'elle a de l'ARACT est associée à une problématique particulière (les conditions de travail en terme d'ergonomie par exemple).

Concernant les « médiateurs et relais », rares sont les acteurs, en dehors des membres du CO, qui ont une vision d'ensemble claire des axes d'intervention de l'ARACT.

La plupart voient l'ARACT au prisme de leur propre cœur de métier ou des coopérations passées, sans avoir de vision d'ensemble des axes d'intervention de la structure, y compris des acteurs qui ont noué des coopérations anciennes avec l'ARACT.

Cet aspect montre la nécessité pour l'ARACT de mieux communiquer, de manière globale, sur ses actions et champs d'expertise, y compris dans le cadre de coopérations thématiques.

C.4 La connaissance des modes d'intervention de l'ARACT

En terme de mode d'intervention, l'ARACT est avant tout associée à la notion d'expertise pointue sur certains champs, visant une intervention directe et l'identification de solutions opérationnelles en entreprise.

Cette image est évidente concernant les entreprises : l'enquête téléphonique conduite auprès des entreprises ayant bénéficié d'une intervention très courte montre une image composite, de centre-ressource régional (28 répondants sur 30), adossée à une image d'organisme de conseil (23 répondants sur 30).

Derrière cette image, les entreprises se représentent un organisme de prestation dont elles perçoivent mal les objectifs moins directs : les modes d'intervention plus indirects et plus complexes, tels que la capitalisation et le transfert, l'animation de réseaux d'experts, sont nettement moins bien identifiés.

Au-delà du noyau dur d'acteurs proches de l'ARACT, membres du CO ou partenaires réguliers, rares sont ceux qui ont une vision claire du contenu et de la finalité des différents modes d'intervention de l'ARACT.

Ce constat se vérifie chez de nombreux acteurs « médiateurs ou relais » qui ont conduit ou même conduisent toujours des coopérations dans le cadre de projets avec l'ARACT, mais ne connaissent pas tous ses modes d'intervention, comme par exemple les sessions d'information collective. Cet aspect de la notoriété de l'ARACT constitue un frein au développement de l'expertise de ces acteurs « médiateurs et relais » (dans la mesure où la fonction de transfert d'expertise de la part de l'ARACT n'est pas identifiée).

Enfin, il faut souligner qu'aujourd'hui l'ARACT semble communiquer plus efficacement sur ses axes thématiques d'intervention et les problématiques traitées dans les projet que sur ses différents modes d'intervention et leurs finalités respectives.

Ainsi, la contribution de l'ARACT au renforcement de l'expertise régionale dans les thématiques qu'elle traite mériterait ainsi sans doute un effort de communication spécifique.

D LA PERTINENCE DE L'OFFRE DE SERVICE DE L'ARACT

La pertinence de l'offre de services de l'ARACT est analysée en terme d'adéquation aux besoins des acteurs du territoire (pour les entreprises, mais aussi pour les acteurs « médiateurs et relais » auprès des entreprises).

Elle a été examinée :

- § au niveau des axes et projets conduits,
- § et au niveau des modes d'intervention, avec un focus particulier sur le lien entre l'intervention en entreprise et la capitalisation et le transfert.

Conformément au cahier des charges, l'évaluation de l'ARACT a été conduite de manière ciblée sur certains des axes de l'ARACT (Compétences et Travail, Innovation et Travail, Âges et Travail), mais l'axe de la Santé, très présent dans les réalisations et la notoriété de l'ARACT, entre aussi parfois en ligne de compte.

D.1 La pertinence de l'approche des conditions de travail que développe l'ARACT

Parmi les thématiques, l'axe Santé et travail se taille la part du lion en terme de volume d'activités (38 % des jours en 2004). Les deux autres axes Compétences et Travail (18 %) et Technologies et Travail (15 %) ne viennent qu'après, devant les projets Âges et travail (11 %).

Cette configuration illustre l'aspect structurant de l'axe Santé et Travail, mais il faut le pondérer par le fait que le poids relatif de cet axe a diminué depuis quelques années.

Aujourd'hui l'ARACT Pays de la Loire se caractérise par un développement relativement équilibré des différents axes thématiques, ce qui est loin d'être la règle dans les différentes ARACT. Mais cette situation est cohérente avec l'approche globale du travail qu'entend développer l'ARACT.

La stratégie directrice de l'ARACT Pays de la Loire - qui est d'adopter et de promouvoir une approche globale du travail, au

travers de portes d'entrées qui ouvrent toutes sur un même système cohérent : l'organisation du travail - est confortée dans sa pertinence.

Cette stratégie est bien identifiée par les administrateurs, mais aussi par les partenaires proches de l'ARACT. Le fait de mettre en œuvre une approche globale des conditions de travail, pour faire le lien de manière innovante entre des composantes souvent segmentées des conditions de travail (santé, compétences, technologie, organisation...) correspond bien à un besoin repéré et validé par les acteurs interrogés.

En contrepoint, il faut souligner que la présentation, l'explication et la justification de cette approche globale méritent des efforts suivis. En effet, certains acteurs (organismes médiateurs et relais, mais aussi des entreprises), qui ne figurent pas parmi les plus proches de l'ARACT, n'identifient pas la globalité de l'approche et distinguent plutôt une multitude de thématiques qu'ils associent à un risque d'éparpillement – qu'ils opposent à l'opportunité de cibler des interventions sur telle ou telle thématique.

D.2 La pertinence des axes thématiques investis par l'ARACT

Globalement, les axes d'intervention de l'ARACT sont jugés comme correspondant bien aux préoccupations des entreprises telles qu'elles sont repérées par les organisations représentatives des salariés et les organisations représentatives des employeurs, par les acteurs médiateurs et relais, et par les entreprises elles-mêmes.

D.2.1 La pertinence de l'axe Technologies et Travail

La pertinence de cet axe d'intervention fait l'objet d'une nette validation de la part des relais, médiateurs et entreprises sollicités :

- § La qualité de l'expertise est soulignée.
- § La capacité à partir des besoins et le soin accordé au diagnostic sont plébiscités.
- § L'intégration aux réseaux d'expertise locaux est relativement forte, que ce soit de manière permanente (RDT, PLI) ou via des projets partenariaux ponctuels.
- § La pertinence de l'approche, axée sur l'intégration de l'humain dans l'investissement technologique, est

identifiée comme une plus-value importante et nécessaire dans le paysage régional.

En contrepoint, trois enjeux sont toutefois identifiés :

- § Cet axe d'intervention est souvent lié à un contexte d'investissements lourds dans les entreprises et suscite des attentes très fortes à l'égard de l'ARACT. Il en résulte que le diagnostic court peut s'avérer décevant (frustrant) pour l'entreprise, et insuffisant pour une capitalisation optimale. Les modalités d'intervention de l'ARACT pourraient être faite l'objet d'un ciblage plus net sur d'une part des phases exploratoires (suivies par l'ARACT) et d'autre part des interventions réellement longues et/ou dans la durée, plus propices à une réponse aux besoins et à du transfert d'expérience.
- § Cet axe rencontre peu d'écho auprès des organismes orientés sur les approches RH, tels que les OPCA ou même la DRTEFP et le Conseil régional, alors que l'investissement technologique constitue souvent une composante importante de l'effort de formation et de gestion des compétences dans les entreprises. Le renforcement spécifique de ce type de coopération pourrait être recherché.
- § La complémentarité des interventions ne paraît pas optimale, dans la mesure où certains partenariats seraient à renforcer ou à initier (Cf. infra la partie relative aux complémentarités de l'intervention de l'ARACT).

D.2.2 La pertinence de l'axe Compétences et Travail

La pertinence de cet axe d'intervention fait également l'objet d'une validation forte de la part des relais, médiateurs et entreprises sollicités :

- § La qualité de l'expertise est soulignée.
- § La capacité à partir des besoins et le soin accordé au diagnostic sont plébiscités.
- § L'axe donne lieu à de nombreuses coopérations avec des acteurs du champ de l'emploi et de la formation (CARIF OREF, OPCA), mais aussi avec des acteurs économiques qui se positionnent de plus en plus sur ce champ (réseaux consulaires).

- § La pertinence d'une présence de l'ARACT sur un champ qui questionne beaucoup les entreprises depuis quelques années est confirmée.
- § Au-delà de l'axe, la question des compétences joue bien son rôle pivot par rapport aux problématiques d'âge et de vieillissement mais aussi d'insertion et de recrutement.

En contrepoint, deux enjeux sont identifiés :

- § L'intervention de l'ARACT dans le champ des compétences souffre parfois d'un problème d'image qui déteint particulièrement sur ce champ :
 - l'ARACT est parfois perçue par certains acteurs et entreprises comme très marquée par une approche « IRP » (l'ARACT vue comme le « juge de paix » des relations sociales dans l'entreprise) ;
 - une critique est parfois formulée de théorisation trop forte des interventions et des apports méthodologique, en décalage avec des besoins plus concrets et basiques ;
 - les interventions de l'ARACT dans le cadre de l'ARTT ont nourri des représentations de l'ARACT « bras armé » de l'État sur les problématiques du travail.
- § L'offre de service de l'ARACT est parfois perçue comme redondante avec d'autres interventions existantes (UIMM, CCI...) et les complémentarités en terme d'approches, de méthodologies et de transfert mériteraient d'être clarifiées (Cf. infra la partie relative aux complémentarités de l'intervention de l'ARACT).

D.2.3 La pertinence des actions sur la thématique Âges et travail

Les actions menées dans le domaine de la gestion des âges sont jugées bien adaptées à l'objectif de sensibilisation d'un tissu d'entreprises au départ peu réceptif à ces questions.

La manière d'aborder la thématique à partir de différents angles d'attaque (usure au travail, gestion de la pyramide d'âges...) est jugée particulièrement pertinente.

Plusieurs médiateurs et relais soulignent la nécessité de continuer à conduire des actions volontaristes dans ce domaine.

D.3 La pertinence des modes d'interventions auprès des entreprises

D.3.1 La pertinence générale de la palette des modes d'intervention

L'intervention de l'ARACT auprès des entreprises repose sur l'articulation de modes d'intervention poursuivant des objectifs différents :

- § de sensibilisation à une problématique. La sensibilisation passe essentiellement par des interventions collectives (matinales, séminaires...) et par des publications (brochures, internet...), souvent en partenariat avec d'autres organismes.
- § d'identification des besoins de l'entreprise. L'identification des besoins passe par une phase exploratoire courte, articulée le cas échéant à un travail de diagnostic plus fin mais court dans l'entreprise. Parfois, mais rarement, le diagnostic est plus long (lorsque l'intérêt de la problématique pour l'ARACT le justifie).
- § d'élaboration de recommandations concrètes visant la conduite du changement dans l'entreprise, qui conclut chaque intervention de l'ARACT, que ce soit après une phase exploratoire qui débouche sur une orientation vers un acteur régional ou un consultant, ou que ce soit après une phase de diagnostic court (ou long, a fortiori) qui débouche sur des recommandations très concrètes.

Les acteurs en position de « médiateurs » ou de « relais » apprécient favorablement l'articulation de ces modes d'intervention, qui est jugée cohérente avec la stratégie d'intervention de l'ARACT. L'articulation de ces modes d'intervention de l'ARACT est en effet cohérente avec le double objectif d'appuyer l'entreprise sur une problématique interne et de renforcer l'expertise de l'ARACT et de son réseau. Du reste, depuis 2004, l'ARACT privilégie les interventions en entreprise s'inscrivant dans un projet thématique par rapport à des interventions en réponse à des demandes individuelles et ponctuelles.

Pour les entreprises demandeuses d'une intervention interne, en revanche, le jugement est plus mitigé, et marqué d'ailleurs par une certaine incompréhension des objectifs et du mode de fonctionnement de l'ARACT (Cf. les points suivants).

D.3.2 Les phases exploratoires (analyse de la demande, préconisation de démarche, orientation)

Il s'agit d'un mode d'intervention important de l'ARACT (en croissance en 2004 avec 170 jours).

L'enquête téléphonique conduite auprès de 30 entreprises qui se sont adressées à l'ARACT pour lui formuler une demande permet d'en analyser les conditions de mise en œuvre.

Sur les 30 entreprises interrogées ayant été en premier contact avec l'ARACT, seules 8 ont bénéficié par la suite d'une intervention plus conséquente de l'ARACT.

Les raisons de ce « filtrage » s'expliquent pour 1/3 par le fait que ces entreprises ont différé l'appui de l'ARACT parce que « le projet n'était pas mûr » et plus du quart parce qu'elles avaient « trouvé en interne une solution à leurs besoins ». Près du quart des répondants ont abandonné leur projet. 2 entreprises sur les 22 avaient entre temps eu recours à un consultant, et seulement 2 entreprises n'ont pas donné suite parce que les conditions d'intervention proposées par l'ARACT ne leur convenaient pas.

Dans le cas où l'entreprise est allée au-delà du premier contact de la phase exploratoire, l'information et le conseil apportés par l'ARACT sont presque dans tous les cas (7 sur 8) jugés tout à fait en écho avec les besoins exprimés par l'entreprise.

Toutefois, relativement peu formel, ce mode d'intervention est méconnu et déprécié de la part des acteurs « médiateurs et relais » qui en général n'identifient pas ce mode d'intervention comme générateur de valeur ajoutée particulière.

Pourtant le travail d'analyse de la demande, de formalisation des besoins et de préconisation de démarche ou de méthode, et dans certains cas l'orientation vers un autre acteur expert, et ce dans un laps de temps court, constitue un point stratégique du traitement régional des thématiques de l'ARACT.

L'appréciation de sa mise en œuvre demanderait à être approfondie mais il semble qu'une réflexion sur la place et la valorisation de ce mode d'intervention dans la palette d'activités de l'ARACT mériterait d'être conduite en interne et avec les partenaires qui orientent vers l'ARACT ou sont susceptibles de se voir adresser des demandes.

D.3.3 Le conseil et l'expertise courts (y compris accompagnement de démarches internes)

Ces dernières années, le temps consacré à ce mode d'intervention a diminué significativement, en corollaire à la diminution du nombre d'intervention en réponse à des demandes individuelles et à la priorité donnée aux interventions dans le cadre de projets.

Le conseil et l'expertise courts sont nécessaires pour répondre à plusieurs besoins de l'ARACT, pour laquelle ils jouent un rôle de clé de voûte :

- § connaître / mettre à jour sa connaissance des enjeux dans les entreprises ;
- § éprouver et ajuster les expertises acquises (et transférées) dans l'entreprise ;
- § sensibiliser l'entreprise à des enjeux non repérés ou non pris en compte.

Les enquêtes conduites auprès de 10 entreprises sollicitées dans le cadre de l'enquête qualitative approfondie permettent d'apprécier les attentes des entreprises et la pertinence des interventions.

Ces enquêtes montrent que malgré la diversité et la particularité forte des besoins, l'ARACT semble être globalement intervenue de façon efficace et a répondu aux besoins. L'intervention est jugée pertinente au niveau de la qualité de l'expertise apportée et de la prise en compte des spécificités de l'entreprise.

En revanche, plusieurs entreprises ont manifesté une déception en raison d'un décalage entre leurs attentes et le résultat atteint :

- § le caractère limité du diagnostic court, qui prépare une seconde phase de travail, mais ne va pas jusqu'au terme de la conduite du changement, est parfois décevant et frustrant pour l'entreprise, alors que l'expertise est validée et plébiscitée (certaines entreprises se sont déclarées prêtes à la rémunérer) ;
- § d'autre part l'expertise est parfois jugée décalée par rapport aux contraintes de conduite du changement dans l'entreprise. Plusieurs interlocuteurs ont souligné le fait que l'expertise apportée, non remise en cause sur le fond, n'avait pas été associée à une conduite de projet préparant et favorisant l'appropriation de la démarche de changement par les salariés et leurs représentants (malgré le soin accordé à l'information réciproque des salariés et

des équipes managériales). Or certaines entreprises (pas toutes néanmoins) attendent autant l'expertise du diagnostic qu'un appui méthodologique dans la conduite du changement.

Autrement dit l'ARACT dans certains cas « en fait soit trop, soit pas assez », et la conduite du diagnostic court mériterait peut être :

- § dans certains cas de ne pas avoir lieu, quand les effets attendus de capitalisation pour l'ARACT sont peu importants ; mais cela implique de disposer en amont d'une méthode robuste d'identification des terrains les plus prometteurs !
- § quand l'utilité de la conduite du diagnostic court est validée, de mieux valider avec l'entreprise la finalité d'une intervention ponctuelle qui poursuit un objectif de préparation de la conduite du changement plus que de résolution immédiate de problème, et qui passe par une intervention personnalisée
- § quand l'action le justifie, d'engager un accompagnement plus long.

L'articulation entre le diagnostic court et la suite de la démarche constitue l'enjeu essentiel de l'efficacité de l'intervention courte en entreprise. Le projet ACOR mis en œuvre avec l'OPCAREG est bâti en partie sur cette articulation : les entreprises peuvent bénéficier d'un diagnostic court de l'ARACT avant de s'engager dans la démarche compétences et le groupe de travail mis en place par l'OPCAREG. De plus, l'ARACT bénéficie de l'expertise de l'OPCAREG dans la connaissance a priori des entreprises candidates à la démarche et des conditions à poser pour qu'elles puissent s'y engager de façon efficace.

En tout état de cause, l'intervention en diagnostic court nécessite que soit accordé un soin renforcé :

- § à la formalisation avec les différentes parties prenantes de l'entreprise des objectifs de l'intervention, des résultats à atteindre (les livrables), et des conditions de mise en œuvre à l'issue de l'intervention de l'ARACT ;
- § à la préparation de la suite de la démarche et donc à l'intégration du diagnostic court dans une dynamique de conduite du changement pertinente.

D.3.4 Les interventions longues

L'ARACT Pays de la Loire accorde une place significative aux accompagnements de longue durée, considérés par les membres du réseau ANACT comme un moyen clé de production et de transfert des compétences sur la gestion du changement au sein des entreprises.

Cette stratégie d'investissement en vue de capitalisation est validée comme pertinente et nécessaire. Et ce d'autant que la capitalisation nationale et régionale conduite par l'ARACT est réelle et plébiscitée par le réseau ANACT comme par les acteurs régionaux interrogés (RDT par exemple).

Deux questions clés se posent notamment sur ce type d'intervention :

- § La stratégie de ciblage sur une problématique précise (champ, type d'entreprise), tout en étant réactif par rapport à des opportunités d'intervention qu'il faut pouvoir saisir
- § La question du financement d'interventions particulièrement longues (pouvant atteindre 60 jours de conseil). Le principe de l'intervention longue facturée par l'ARACT n'est pas considéré en général comme faussant vraiment la concurrence, malgré les récriminations de certains consultants : cela se produit à une échelle beaucoup trop réduite pour perturber le « marché » du conseil en entreprise. Mais ce mode d'intervention de l'ARACT n'est pas totalement justifié aux yeux de tous les acteurs et une clarification des objectifs poursuivis, notamment en terme de capitalisation, mériterait d'être faite. Des conditions particulières de capitalisation et de transfert, spécifiquement en direction des consultants par exemple, pourraient être explorées.

D.3.5 Les actions collectives et de transfert

Le développement des actions dans un cadre collectif (séminaires, matinales, journées d'étude, projets collectifs en lien avec les acteurs relais et médiateurs, ...) est une orientation marquante de l'ARACT ces dernières années, en cohérence avec les priorités du réseau ANACT (Contrat de progrès) et les attentes des partenaires de l'ARACT.

Aujourd'hui, les actions collectives de type séminaire ou journée d'étude de l'ARACT sont destinées à des publics mixant souvent les entreprises, les acteurs « médiateurs et relais », et des consultants. Ces modalités d'échange croisé donnent lieu à du transfert de connaissances et de méthodologies, via des présentations d'expérience et des échanges entre les participants, que ceux-ci jugent globalement comme nécessaire.

De plus, les actions collectives prenant la forme d'une animation de groupe de travail de représentants d'entreprises paraît essentielle. Les partenaires de l'ARACT sont particulièrement sensibles aux actions collectives visant spécifiquement les entreprises adhérentes à leur organisation (le schéma retenu dans le cadre du projet ACOR avec l'OPCAREG en est l'exemple emblématique). On a souligné précédemment l'autre avantage de cette formule au plan de son articulation avec des interventions directes de type diagnostic court.

Les actions collectives présentent plusieurs avantages :

- § celui de permettre de toucher un nombre important de consultants, de formateurs et d'entreprises, et démultiplier ainsi les effets de l'intervention de l'ARACT, en terme de sensibilisation et de transfert notamment.
- § celui de permettre de lever certains freins spécifiques à l'accès aux services de l'ARACT :
 - résoudre la difficulté à toucher les petites entreprises, que l'on peut mobiliser plus aisément par ce biais, surtout en relation avec un relais professionnel (OPCA, organisation professionnelle) ;
 - dépasser la crainte de l'approche « paritaire » de l'ARACT, de la part d'entreprises qui ne sont pas prêtes à associer étroitement les salariés ou leurs représentants (caractère dissuasif pour les entreprises les plus petites notamment) ;
- § celui de contribuer à l'enrichissement des repères et des compétences des personnels travaillant chez les « médiateurs » partenaires de l'ARACT pour ces actions. L'enquête conduite auprès des bénéficiaires de ce type d'action a clairement fait ressortir que les attentes sont importantes, notamment chez les consultants.

La condition est toutefois que certaines de ces actions collectives puissent s'inscrire dans un partenariat étroit avec les « médiateurs », qui sont les seuls à pouvoir mobiliser efficacement et de façon légitime le tissu économique dans sa diversité.

D.3.6 Les publications et les études

L'ANACT souligne la contribution importante de l'ARACT Pays de la Loire aux publications nationales du réseau, en particulier dans le champ de la gestion des compétences.

L'enquête conduite auprès des entreprises ayant bénéficié d'une intervention très courte de l'ARACT et auprès des entreprises et autres organismes ayant bénéficié d'une intervention collective (dans le cadre d'une matinale par exemple) permet une appréciation du mode de recours et de l'utilité des publications de l'ARACT : site internet, revue ARACTualités, guides méthodologiques, plaquettes de présentation.

Une majorité des répondants n'a pas recours aux publications que propose l'ARACT. Les publications les plus utilisées sont le site internet (plus d'une personne interrogée sur trois), puis les guides méthodologiques et plaquettes (une personne sur quatre). Le recours aux outils est significativement plus développé chez les personnes ayant bénéficié d'une action collective, par rapport à ceux ayant bénéficié d'une intervention très courte. Cela montre que le repérage des ressources disponible est meilleur pour les organismes engagés dans des actions collectives, ce qui est confirmé en particulier pour les organismes participants dans une posture de consultant, de formateur, de « médiateur » ou de « relais », qui clairement se les approprient mieux que les « entreprises classiques » bénéficiaires des actions collectives.

Les individus ayant recours à ces ressources semblent globalement ne les trouver que modérément utiles. Cependant ils sont relativement positifs quant à l'utilité des outils les plus spécifiques que l'ARACT met à disposition : ils sont respectivement 3/5 et 1/2 à estimer l'utilité des guides et celle des plaquettes thématiques « plutôt forte ».

Le site internet et la revue ARACTualité (très peu utilisée) sont considérés comme peu utiles.

Figure n° 13 : Le recours aux ressources mises à disposition ou diffusées par l'ARACT

Tableau 4 : Avez-vous recours aux ressources mises à disposition ou diffusées par l'ARACT ? (Groupes 1 et 2)

	NON		OUI		Si OUI, leur utilité pour vous et votre entreprise est-elle :	
	effectifs	Part	effectifs	Part	Plutôt forte	Plutôt faible
Site internet de l'ARACT	37	62%	23	38%	7	16
La revue ARACTualités	50	83%	10	17%	3	7
Les guides méthodologiques	45	75%	15	25%	9	6
Les plaquettes de présentation d'un thème ou d'une méthode	46	77%	14	23%	7	7

D.3.7 L'articulation entre les interventions de terrain et la capitalisation et le transfert

De façon générale, les interventions menées par l'ARACT et notamment les interventions de longue durée font l'objet d'une capitalisation importante dans le cadre du réseau ANACT et de ses publications.

Selon les responsables de l'ANACT, les interventions de terrains de l'ARACT Pays de la Loire « font souvent école » en matière de méthodes d'accompagnement du changement, que ce soit dans l'axe compétences, l'axe technologie ou celui relatif à la santé au travail.

Certains acteurs régionaux estiment toutefois que l'ARACT pourrait davantage tirer parti de ses interventions de terrain pour capitaliser et diffuser de la connaissance plus largement que cela n'est fait actuellement (synthèse des diagnostics courts et interventions diverses...), notamment en s'appuyant sur les autres réseaux pour diffuser ces acquis.

Dans certains domaines cette complémentarité fonctionne bien. Avec le RDT par exemple, la complémentarité s'inscrit dans un objectif de mise en réseau et de capitalisation – transfert, qui fonctionne manifestement très bien : l'ARACT rend beaucoup compte de ses interventions en entreprises.

Mais ce type de démarche, prioritaire pour que les objectifs de transfert et de capitalisation soient atteints, est insuffisant aujourd'hui avec les acteurs économique tels que les branches, et, dans une certaine mesure, les réseaux consulaires (Certaines CCI et chambres de métiers). Ainsi l'UIMM 44 par exemple serait demandeuse d'une complémentarité renforcée spécifiquement (mais pas nécessairement exclusivement) sur le volet capitalisation et transfert, de façon à toucher effectivement les entreprises, notamment les plus petites.

Toutefois la question de la transférabilité de l'expertise acquise dans les démarches d'entreprise constitue un point délicat, qui a donné lieu à des débats nourris dans les instances de l'ARACT.

§ quoi transférer ?

§ à qui ? (pas à n'importe qui...)

§ à quelles conditions, notamment financières ?

D.4 La question de l'adaptation des interventions de l'ARACT à la cible des petites et très petites entreprises

L'intervention et l'expérimentation dans les petites entreprises représentent des conditions de renforcement des expertises transférables pour les plus petites entreprises.

Or la cible des TPE et de l'artisanat paraît peu couverte par l'ARACT aujourd'hui, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la demande de TPE est rare. Les grosses ou moyennes entreprises sont les plus à mêmes d'identifier et d'anticiper suffisamment sur leurs besoins pour formaliser une demande, que ce soit en direct ou auprès d'un relais (CCI par exemple, ou branche).

De plus, « l'esprit paritaire » de l'intervention de l'ARACT, qui joue parfois un rôle de repoussoir chez les entreprises qui la connaissent mal, pose d'autant plus problème dans les petites

entreprises. Le dialogue social y est moins structuré, et certains responsables de l'entreprise peuvent craindre une mise en orbite mal contrôlée d'un dialogue social qui ne préexiste pas – et qu'ils ne souhaitent pas forcément développer.

En outre, du point de vue de l'ARACT et de certains de ses partenaires, les effets directs de l'intervention sont quantitativement plus importants dans les grandes et moyennes entreprises que dans de petites unités.

Enfin, il ne faut pas négliger le fait que l'intervention de l'ARACT nécessite la mobilisation d'un minimum de moyens en interne, sous peine que l'intervention soit déstabilisante pour l'entreprise. Des partenaires de l'ARACT ont souligné que dans certains projets à plusieurs partenaires, l'équipe d'intervention externe était quasiment aussi importante que l'effectif total de l'entreprise...

La conjonction de ces différents éléments aboutit paradoxalement à ce que certains acteurs susceptibles de prescrire une intervention de l'ARACT ou d'établir un relais exercent dans certains cas une « autocensure » pour les entreprises de petite taille, dans la mesure où ils se représentent l'ARACT comme un organisme essentiellement adapté aux grosses entreprises (CCI d'Angers par exemple).

Enfin, le collège patronal de l'ARACT s'interroge sur l'opportunité et la faisabilité de s'y investir davantage, notamment en raison de la difficulté à faire le lien avec les branches.

Il paraît clair que ces contradictions ne peuvent être surmontées que dans le cadre d'une démarche d'intervention collective, en relation étroite avec les acteurs professionnels ou interprofessionnels. L'ARACT est en effet dans l'incapacité matérielle de s'investir de façon significative dans des actions directes individuelles auprès des petites et très petites entreprises. Elle ne peut agir qu'en mobilisant ses compétences au niveau d'actions intéressant un groupe d'entreprises de ce type.

E LA PERTINENCE DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'OFFRE DE SERVICES

E.1 La contribution des instances de l'ARACT à la définition de l'offre de services

Le CA joue un rôle d'orientation sur la définition des axes d'activité de l'ARACT. Les échanges sont unanimement considérés comme de bonne qualité, même si leur contenu stratégique détaillé reste limité par manque de temps pour entrer dans les détails. Concrètement la force de proposition est en premier lieu dans les mains de la Direction de l'ARACT, ce qui n'empêche pas que le niveau d'implication des membres et leur influence paraissent réels, et en tout état de cause plus importants que dans certaines autres ARACT.

La remontée des besoins d'interventions s'opère en partie au travers du CA, mais de manière inégale selon les représentants. Cela dépend de l'ancrage territorial des administrateurs et de leur capacité de repérage des besoins, mais aussi de leur volonté de faire de l'ARACT un lieu stratégique et innovant dans la définition et la mise en oeuvre de solutions.

L'absence des financeurs, qui sont présents au CO seulement, constitue un point clé.

Le CO tient lieu d'espace de veille stratégique sur l'environnement et de préparation des orientations de l'ARACT prises au CA. Récent, ce constat est toutefois clairement partagé aujourd'hui.

C'est un cadre de travail qui donne lieu à des échanges de fond, souvent assez politiques et stratégiques. Le CO permet un réel croisement des approches, des analyses et des expertises quant aux modalités d'intervention de l'ARACT. La participation très active de l'ANACT, de la DRTEFP et des personnalités qualifiées membres du CO, notamment, joue un rôle important.

Au plan partenarial, le CO a une contribution essentielle dans le fonctionnement de l'ARACT puisque c'est notamment le cadre qui permet une implication formelle des financeurs et partenaires clés que sont la DRTEFP (avec une implication très forte), le Conseil régional et l'ANACT. Mais en corollaire, le fonctionnement du CO

est tributaire de la situation du dialogue entre les partenaires sociaux et l'Etat, ce qui s'est traduit par exemple au moment des Lois Aubry sur l'ARTT par un regain de tensions entre la DRTEFP et le Medef.

Toutefois, la faible fréquence et la durée relativement courte des réunions du CO ne permettent pas de traiter de manière approfondie tous les enjeux. Ainsi le CO ne permet que de faire des « zooms » sur certains enjeux stratégiques pour les interventions de l'ARACT (notamment parce que le choix a été fait avec le président de cibler les échanges en CO sur une problématique précise).

D'autre part, les échanges portent sur les thématiques des axes et des projets conduits, mais ces dernières années la pertinence des différents modes d'intervention de l'ARACT (individuel, collectif, très court, court, long...) en lien avec les thématiques n'a pas fait l'objet de débat particulier.

Le CO a donc une contribution nécessaire mais sans doute pas suffisante pour assurer une réflexion permanente sur les enjeux stratégiques liés aux champs d'intervention de l'ARACT.

Une difficulté récurrente : où placer le curseur en terme de niveau de précision lorsque les administrateurs et le CO définissent suivent, évaluent, ajustent les orientations de l'ARACT et le contenu de ses activités ? Aujourd'hui, l'équipe technique de l'ARACT bénéficie à cet égard d'une délégation (et d'une confiance) des administrateurs qui est très étendue. Schématiquement les administrateurs et les membres du CO interviennent au niveau des axes ; le niveau des projets et des actions relève ensuite de l'équipe technique. Ce mode d'organisation se traduit dans une certaine mesure par un manque de visibilité et un défaut d'appropriation de certains administrateurs ou réseaux à l'égard des réalisations concrètes de l'ARACT :

- § les axes sont connus ;
- § les projets sont globalement identifiés ;
- § des cas particuliers d'entreprises sont connus ;
- § mas il n'y a pas réellement d'image intermédiaire des réalisations entre d'un côté les cas individuels d'entreprise et leur agrégation parfois abstraite dans l'axe ou le projet.

Le fonctionnement des instances de l'ARACT fait l'objet d'une attention réelle de la part de la Direction de l'ARACT et de certains membres du CA et du CO qui ces dernières années ont initié plusieurs initiatives visant à renforcer le dynamisme et la portée stratégique de ces réunions :

- § Le lancement d'une réflexion prospective sur la stratégie de l'ARACT à cinq ans.

- § La mise en place de binômes de travail associant à un technicien de l'ARACT deux administrateurs (organisations représentatives des salariés et organisations représentatives des employeurs) de façon à favoriser l'appropriation des interventions et leur suivi. L'objectif d'appropriation est partiellement atteint, au moins pour les administrateurs concernés. Celui du suivi ne l'a pas été. (A prolonger avec par exemple un groupe projet élargi pour chaque axe ?)
- § La mise en place de modalités davantage formalisées pour repérer les besoins des administrateurs (grilles).
- § Le doublement du nombre d'administrateurs, passé de 10 à 20 ce qui a eu un effet dynamisant sur le fonctionnement général, et qui pourrait éventuellement se prolonger par une ouverture plus grande sur les milieux économiques.
- § La révision des modalités d'articulation des travaux du CO, du CA et des réunions avec les financeurs (courant 2005) :
 - Présentation des réalisations de l'année N
 - Débat sur les orientations à définir pour l'année N+1.

E.2 La contribution à la définition de l'offre de services des acteurs autres que les membres du CA et du CO

Au niveau de la veille sur les besoins des entreprises, les relations de l'ARACT avec les organismes ayant une fonction de « médiateur » ou de « relais » avec les entreprises (organisations de branche, OPCA, Chambres consulaires, Cabinets de consultants...) jouent globalement leur rôle.

L'ARACT est bien ancrée dans le paysage régional, avec une implication stable et réelle dans des partenariats qui s'inscrivent :

- § soit dans une relation permanente (le fait que l'ARACT soit membre de Pays de la Loire Innovation et que PLI soit membre du CO par exemple) ;
- § soit dans une coopération de projet, parfois longue, comme c'est le cas avec certaines CCI.

Cet ancrage partenarial se traduit par une posture d'écoute et de veille sur les besoins. Il est fait crédit à l'ARACT d'une réelle capacité d'écoute et d'analyse des besoins repérés par les acteurs qui la sollicitent.

F LES EFFETS ET LES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS DE L'ARACT

F.1 La mesure des effets des interventions de l'ARACT

Le questionnement sur les effets des interventions de l'ARACT est le suivant :

- § Quels sont les effets des interventions directes de l'ARACT auprès des entreprises et de leurs salariés :
 - dans l'entreprise, par rapport aux objectifs de l'intervention ?
 - pour l'ARACT, par rapport aux objectifs de renforcement de son niveau d'expertise ?

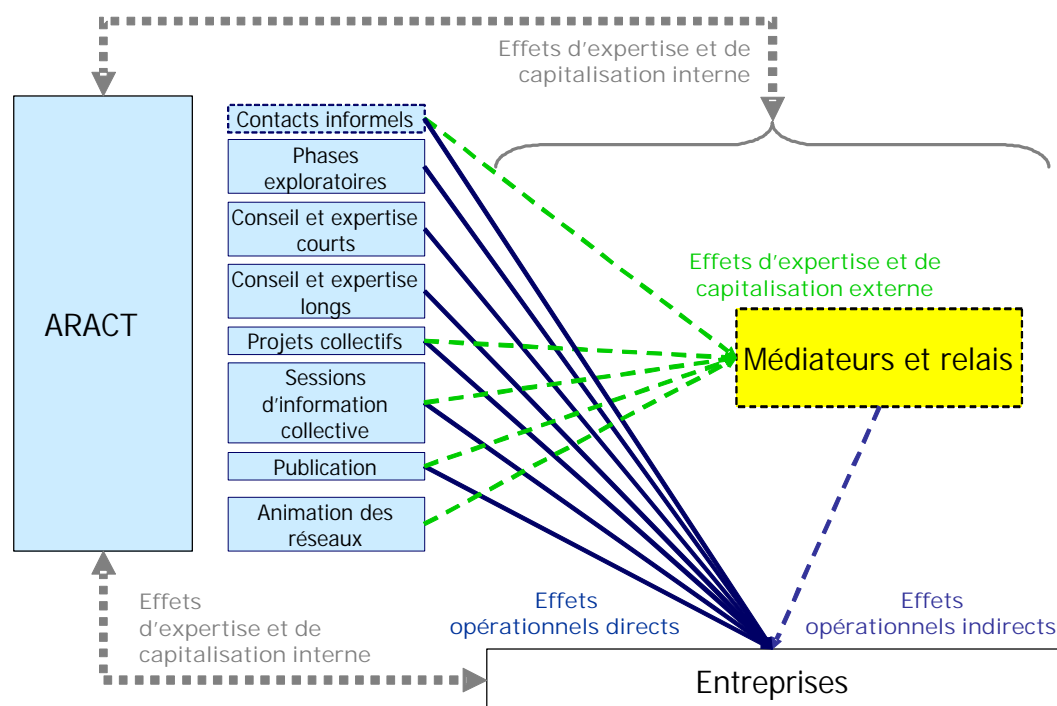
- § Quels sont les effets des interventions de l'ARACT auprès des acteurs qui bénéficient des interventions de l'ARACT en matière d'information, de transfert et de capitalisation :
 - pour renforcer leur niveau d'expertise ?
 - pour répondre aux besoins des entreprises bénéficiaires des interventions de ces acteurs ?

La complexité relative des finalités poursuivies et des modalités d'interventions de l'ARACT rend délicate l'identification des effets. Notamment il est difficile de distinguer les effets spécifiques des différents modes d'intervention : actions individuelles courtes, longues, actions collectives...

Le schéma qui suit présente les quatre grands types d'effets que l'on peut repérer :

- § Effet opérationnel direct sur les entreprises
- § Effets opérationnels indirects (via les médiateurs et relais) sur les entreprises
- § Effet d'expertise et de capitalisation interne
- § Effet d'expertise et de capitalisation externe.

Figure n° 14 : Schématisation des différents effets des interventions de l'ARACT



Parmi ces catégories d'effets, trois types d'effets ont été explorés dans le cadre de l'évaluation, au moyen de trois catégories de sources d'information principales, comme le montre le tableau ci-après.

Il faut souligner que l'évaluation spécifique des effets opérationnels indirects pose des difficultés de méthode particulières (en raison des « filtres » existant entre l'intervention de l'ARACT et la réalisation de son impact), qui ne nous ont pas permis de les mesurer précisément. Toutefois, la clarification par l'ARACT et ses partenaires médiateurs et relais des objectifs poursuivis conjointement constitue pour l'avenir une voie essentielle d'amélioration du système de suivi et d'évaluation des activités de l'ARACT.

Figure n° 15 : Les sources d'informations mobilisées pour mesurer les différents effets des interventions de l'ARACT

Effets mesurés	Source d'information
L'effet opérationnel direct : effets dans les entreprises des interventions directes de l'ARACT	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises (3 enquêtes ; 52 entreprises enquêtée au total) - ARACT - Médiateurs et relais, organisations représentatives des salariés et organisations représentatives des employeurs, membres du CO
L'effet d'expertise et de capitalisation interne : effets des interventions directes de l'ARACT (et du réseau ANACT) pour le renforcement de son propre niveau d'expertise	<ul style="list-style-type: none"> - ARACT et ANACT
L'effet d'expertise et de capitalisation externe : effets des interventions de l'ARACT pour le niveau d'expertise des autres acteurs régionaux	<ul style="list-style-type: none"> - Médiateurs et relais, organisations représentatives des salariés et organisations représentatives des employeurs, membres du CO

F.2 L'approche de l'efficacité dans la culture et le mode de fonctionnement de l'ARACT

En préalable, il faut souligner la culture de transparence et d'évaluation de l'ARACT, qui a intégré la nécessité de rendre compte dans son fonctionnement interne et partenarial depuis plusieurs années, et de manière très structurée.

Celle-ci porte avant tout sur l'évaluation des réalisations, qui donne lieu à la production d'informations à un niveau fin (qu'a-t-on fait dans chaque entreprise ayant bénéficié d'une intervention de l'ARACT ? qu'a-t-on fait en terme de capitalisation ?), et ensuite d'informations agrégées à un niveau global (qu'a-t-on fait dans chaque projet ? dans chaque axe ?). Il en résulte que l'ARACT dispose de données nombreuses et fines qui lui permettent de rendre compte de ce qu'elle fait.

L'évaluation des résultats est également une préoccupation forte de l'ARACT, tant au niveau de ses administrateurs, que des membres du CO, de l'équipe dirigeante, ou des chargés de mission. Mais dans sa mise en oeuvre, cette évaluation des résultats butte semble-t-il sur une difficulté : comment passer d'une évaluation fine, concrète, au niveau micro de l'entreprise (a-t-on atteint les objectifs opérationnels visés au travers de telle intervention dans l'entreprise?) à une évaluation plus macro, au niveau de l'ensemble des activités (l'ARACT atteint-elle globalement ses objectifs opérationnels et de capitalisation ?).

Beaucoup d'acteurs interrogés, et notamment au niveau des administrateurs, s'appuient avant tout pour juger de l'efficacité de l'ARACT sur des cas d'entreprise qu'ils connaissent ou dont ils ont écho. En revanche ils n'ont pas de vision claire, précise et systématique sur les effets de l'ensemble de l'activité.

L'enjeu est d'articuler :

- § une évaluation fine, où le cas particulier a une dimension illustrative permettant de concrétiser les résultats atteints,
- § avec une évaluation plus globale permettant d'apprécier globalement les effets de l'intervention de l'ARACT (les résultats, l'impact).

F.3 Les effets opérationnels directs (dans les entreprises bénéficiaires d'une intervention directe de l'ARACT)

De façon générale, les acteurs « médiateurs et relais » ont une visibilité assez faible des effets des interventions de l'ARACT sur les pratiques des entreprises. En revanche, les investigations que nous avons menées auprès d'entreprises permettent d'apporter un éclairage à ces questions des effets opérationnels directs.

F.3.1 Les effets des interventions individuelles très courtes (phases exploratoires)

A ce jour, on ne dispose que d'éléments évaluatifs limités sur l'efficacité de ce mode d'intervention, qui consiste à analyser une demande et un contexte et à proposer au demandeur un mode de réponse : soit une intervention de l'ARACT en conseil et expertise (court ou long), soit une orientation vers un autre organisme.

L'une des deux enquêtes, conduite auprès des 30 entreprises ayant sollicité l'ARACT, montre un important « filtrage » des demandes entre le nombre de demandes initiales (30) et le nombre de demandes traduites en action (8).

Pour 22 entreprises, le contact avec l'ARACT n'a pas débouché sur une action.

L'importance de cette étape de « filtrage », nécessaire pour garantir la pertinence des interventions, est avérée. Il est difficile toutefois d'en apprécier l'efficacité.

Le tableau ci-après permet de comprendre cet écart entre le nombre de demandes initiales et de nombre d'actions concrètes :

- § Sur 22 entreprises dans ce cas de figure, les 2/3 s'expliquent par le fait qu'une approche plus pertinente a été retenue : choix de laisser mûrir le projet, identification de compétences autres (internes ou externes).
- § Pour 5 des 22 entreprises, l'absence d'intervention de l'ARACT s'explique par un abandon du projet.
- § Seules 2 des 22 entreprises déclarent que les conditions proposées par l'ARACT ne leur convenaient pas.

Figure n° 16 : Explication de l'écart entre nombre de demandes initiales et actions conduites

Tableau 5 : "Quelle est la raison principale de l'absence d'action de courte durée de la part de l'ARACT ?" (Enquête Groupe 1)

	Nombre de répondants	Répartition
Vous aviez entre-temps trouvé une réponse interne à vos besoins	6	27%
Vous aviez entre-temps préféré avoir recours à un autre intervenant (consultant...)	2	9%
Les conditions d'intervention proposées par l'ARACT ne vous convenaient pas	2	9%
Le projet que vous envisagiez n'était pas mûr et vous avez préféré différer l'appui de l'ARACT	7	32%
Vous avez abandonné votre projet	5	23%
Total	22	100%

Ajoutons à cela que parmi les entreprises ayant souhaité que la phase exploratoire dépasse le cadre du 1^{er} contact, 7 sur 8 déclarent être tout à fait satisfaites de l'action de l'ARACT qui a suivi.

Le tableau qui suit illustre ce constat au travers des données issues de l'enquête téléphonique (conduite auprès des 30 entreprises ayant sollicité l'ARACT, dont 8 ont débouché sur une action).

Figure n° 17 : Satisfaction des entreprises à l'égard des prestations apportées par l'ARACT dans le cadre d'un diagnostic très court

Tableau 12 : Pensez-vous que l'information ou le conseil apportés par l'ARACT ont répondu à vos besoins ?

	Nombre de répondants
OUI, tout à fait	7
Plutôt OUI	1
Plutôt NON	0
Non, pas du tout	0

Par ailleurs, les suites données se répartissent de manière sensiblement égale entre des actions internes à l'entreprise et des interventions externes.

Figure n° 18 : Suites données aux interventions très courtes de l'ARACT

Tableau 13 : Quelles suites avez-vous donné à cet appui de l'ARACT ?

	Nombre de répondants
Vous avez traité en interne les questions soulevées et :	
Vous les avez résolues au moins partiellement à ce jour	5
Vous ne les avez pas du tout résolues à ce jour	0
Vous avez eu recours à un consultant externe qui:	
Vous a permis de répondre au moins partiellement aux questions soulevées	6
Ne vous a pas permis de répondre aux questions soulevées	1
Vous avez renoncé à traiter les questions soulevées	0

F.3.2 Les effets des interventions individuelles courtes (conseil et diagnostic court ; accompagnement de démarches internes)

Les enquêtes qualitatives conduites auprès de 10 entreprises montrent une satisfaction générale à l'égard de l'intervention de type diagnostic court ou accompagnement de démarches internes.

Globalement, les interventions courtes de l'ARACT permettent :

- § de vérifier effectivement la pertinence d'une problématique et d'un projet, au travers de l'expertise mobilisée dans le diagnostic (cet effet de légitimation d'une problématique peut être recherché par les équipes dirigeantes pour elles-mêmes, mais aussi dans certains cas vis-à-vis des salariés, ou même de la part d'un responsable RH vis-à-vis de sa direction).
- § d'identifier des points de passage obligé pour la mise en œuvre opérationnelle du projet, également au travers de l'expertise de l'ARACT ;
- § de tester et de favoriser l'instauration d'un climat social propice à la conduite du changement dans l'entreprise, au travers de la neutralité de l'ARACT et de son écoute mixte en direction de l'équipe dirigeante et des salariés ;
- § d'accompagner et de soutenir une démarche interne selon des modalités relativement légères ;

§ quand les entreprises ont suffisamment de recul sur les actions conduites, elles soulignent en général que les objectifs poursuivis ont été atteints.

Dans certains cas, l'intervention de l'ARACT donne lieu en outre à un travail de capitalisation territoriale porté par l'entreprise bénéficiaire (entreprise Charal dans le bassin sabolien par exemple).

Quand les entreprises ont suffisamment de recul sur les actions conduites, elles soulignent en général que les objectifs poursuivis ont été atteints.

En revanche, certains effets paraissent devoir être nuancés. Dans plusieurs des entreprises enquêtées, les responsables de l'entreprise ont trouvé la prestation finale de l'ARACT décalée par rapport à leurs attentes et à leurs objectifs.

Les points faibles identifiés sont les suivants :

§ Les livrables de l'ARACT sont parfois décalés par rapport aux attentes de l'entreprise, qui souhaiterait que l'ARACT soit allée plus loin :

- Le diagnostic est parfois jugé trop général et la nécessité de l'approfondir suite à l'intervention de l'ARACT est souvent décevante.
- De même, le niveau de précision des préconisations, quand il est relativement général et demande à être complété, peut également générer une certaine déception.

A cet égard, le moment où l'ARACT définit avec l'entreprise les objectifs et les résultats attendus de son intervention revêt un caractère essentiel, peut être à renforcer.

§ L'intervention de l'ARACT est parfois jugée insuffisamment équilibrée entre l'expertise et l'appui à la conduite du changement. Quelques entreprises ont souligné la difficulté des chargés de mission de l'ARACT à intégrer dans leur référentiel d'intervention les contraintes de la conduite du changement - difficulté se traduisant par des modalités de conduite du projet qui ne sont pas en phase avec les impératifs de l'entreprise. Plusieurs interlocuteurs ont déclaré souhaiter davantage une « prestation d'accompagnement expert » plus qu'une prestation d'expertise seule. Dans le prolongement de ce constat, le basculement entre la fin de l'intervention de l'ARACT et la suite donnée ne paraît pas toujours optimal, certaines entreprises ayant eu du mal à reprendre la main suite à

l'intervention de l'ARACT – et malgré le soin accordé par les chargés de mission à transférer le contenu du diagnostic effectué et les préconisations faites.

Ces deux constats renvoient à un problème de pertinence de l'intervention (Cf. plus haut), mais l'efficacité de l'action de l'ARACT s'en trouve mécaniquement affectée au final.

Il faut toutefois souligner que certaines entreprises peuvent adopter une posture opportuniste par rapport à l'intervention de l'ARACT : dans la mesure où celle-ci est gratuite, les responsables d'entreprise peuvent faire le pari d'une intervention « pour voir », en limitant leur propre investissement.

F.3.3 Les effets des interventions individuelles longues

Les constats qui suivent s'appuient essentiellement sur une observation menée auprès de l'entreprise GRELIER qui a bénéficié d'un accompagnement long rémunéré. Ils mobilisent également des témoignages indirects divers sur les autres interventions longues (SCANIA notamment).

Dans les entreprises, les interventions individuelles longues semblent globalement permettre d'atteindre les effets attendus en termes de changement dans l'entreprise :

- § vérifier effectivement la pertinence d'une problématique et d'un projet ;
- § identifier des points de passage obligé pour la mise en œuvre opérationnelle du projet
- § tester et favoriser l'instauration d'un climat social propice à la conduite du changement dans l'entreprise,
- § soutenir la démarche de changement dans l'entreprise et l'instrumenter

Ces interventions longues permettent, de surcroît, d'éviter les insatisfactions et frustrations qui peuvent apparaître en intervention courte, avec un contenu de prestation plus avancé et une conduite de projet mieux prise en compte dans l'intervention de l'ARACT.

Il faut souligner aussi que la lourdeur de l'intervention se traduit par la nécessité pour l'entreprise d'un investissement important dans la mission, qui favorise son efficacité.

Présentation synthétique de l'intervention longue – rémunérée – dans l'entreprise GRELIER (élevage avicole)

Objet de l'intervention :

Demande d'appui à la définition d'une démarche compétences globale axée sur l'élaboration d'une nouvelle classification, couvrant l'ensemble des personnels et articulant les questions stratégiques, d'organisation, de gestion des compétences et de rémunération.

Contexte :

Il s'agit d'une grande entreprise, leader dans sa branche mais marquée par un environnement économique difficile, des réductions d'effectifs, un encadrement très peu outillé au plan des outils de management et des tensions sociales internes.

Deux interventions ont eu lieu antérieurement (en 1996 sous forme d'un diagnostic court et en 2000 sur les TMS et lombalgies).

La troisième trouve son origine dans les difficultés récurrentes soulevées par la grille de classification et la gestion par poste de travail qui ne permettent pas d'accompagner ou de stimuler les changements de l'organisation comme les carrières des salariés.

Déroulement et conclusions de l'intervention de l'ARACT :

« Intervention longue » rémunérée, faisant simultanément appel aux compétences de l'ARACT et de l'ANACT. Cette intervention porte sur :

- L'appui à l'élaboration d'un nouveau système de classifications, reposant sur 19 référentiels métiers (ensembles de compétences), des parcours professionnels (selon un principe de hiérarchisation des compétences au sein de chaque métier) et 25 niveaux de rémunération en correspondance avec la convention collective de branche. L'ARACT a joué un rôle de conseiller technique et de concepteur en charge de la finalisation des outils (référentiels métiers notamment).
- L'appui à une démarche largement participative au travers de la co-animation d'un comité de pilotage, d'un groupe projet, de groupes de travail (1 par métier) et d'un groupe de concertation (lieu de négociation avec les représentants du personnel en vue de la signature d'un accord d'entreprise).
- Forte mobilisation et disponibilité de l'ARACT, soulignée par les différents protagonistes de l'entreprise. L'ARACT étant notamment considérée par les salariés et leurs représentants comme un acteur compétent et neutre vis-à-vis de la direction.

Effets sur l'entreprise :

- Abandon d'un système de gestion des postes de travail au profit d'un principe de gestion par les compétences appuyé sur une nouvelle grille de classification, des référentiels métiers et un dispositif d'entretiens individuels annuels pour tous les salariés. La mise en œuvre a impliqué la formation de l'encadrement par un consultant aux techniques de l'entretien annuel.

- Mise en œuvre d'un système d'évaluation relativement simple des compétences selon leur degré de maîtrise, en référence à trois situations possibles (compétence jamais exercée, compétence en cours d'acquisition, compétence maîtrisée, soit une prise en compte à 100% dans le 3ème cas seulement).
- Inscription de la démarche dans un accord d'entreprise signé par un syndicat sur 2. Ce dernier considérant que l'on a introduit ainsi une « petite révolution » dans l'entreprise, et que l'ARACT a joué efficacement son rôle de mise en relation des salariés avec la direction.
- Des effets « d'accélération » sur la carrière et la salaire pour la majorité des salariés, au moins la 1ère année d'application. Ceci s'accompagnant d'une motivation également accrue. A noter aussi au bout de 2 ans d'application une apparente hausse du nombre de cas litigieux examinés par la « commission de validation et d'harmonisation des évaluations » (à laquelle les représentants du personnel ne sont pas associés).
- Un impact maîtrisé sur la masse salariale.

Effets sur l'ARACT :

- Développement des capacités internes à accompagner une démarche d'entreprise complète.
- Le terrain a alimenté fortement l'écriture d'un ouvrage par les 2 intervenants sur la démarche compétence, publié par l'ANACT.
- Les matériaux ont été mobilisés à de multiples reprises dans les actions de sensibilisation et de formation de l'ARACT (en particulier auprès du groupe de consultants).
- Le projet a été présenté au comité scientifique de l'ANACT et la DRH de GRELIER est intervenue au CA de l'ANACT.
- Ses résultats ont été utilisés pour une intervention auprès d'une commission du Plan sur les compétences et le travail non qualifié.

F.3.4 Les effets des interventions collectives

Au sein de la catégorie des interventions collectives, il conviendrait de distinguer :

- § les interventions collectives dans le cadre d'un projet particulier (comme les projets PR@CTICE, ACOR, Equal...) donnant lieu à une coopération d'entreprises, de l'ARACT et de partenaires régionaux (RDT, OPCA, Consulaires...), et qui en général ont pour objectif l'articulation de phases de sensibilisation, de formation et de conduite d'actions, dans le cadre d'une mise en réseau ;
- § les interventions collectives dans le cadre de réunions (matinales, séminaires ou colloques) distincts de projets opérationnels, qui en général ont pour objectifs de développer la sensibilisation et l'information, d'instrumenter les acteurs et de favoriser leur mise en réseau.

Or les informations à notre disposition ne permettent pas toujours d'établir cette distinction fine.

Les effets des interventions de l'ARACT dans le cadre de projets collectifs particulièrement paraissent globalement très satisfaisants.

Ainsi, par exemple, les effets de l'implication de l'ARACT dans le projet collectif ACOR sont considérés comme relativement nets. L'OPCAREG souligne l'attractivité du projet vis-à-vis des entreprises : il y a davantage de candidats à la participation au groupe de travail qu'il n'y a de places offertes ! De plus, la perception des effets d'entraînement de ce projet sur les pratiques de gestion des compétences des entreprises est très positive.

Les effets des interventions de l'ARACT dans le cadre de réunions distinctes de projets, paraissent également satisfaisants, mais doivent être nuancés.

Les actions collectives de sensibilisation et de diffusion sont globalement jugées comme de très bonne qualité par les acteurs interrogés.

Le tableau ci-dessous montre que les principaux effets sont les suivants :

- § un effet de connaissance et d'expertise : acquisition d'informations et de méthodes nouvelles (notamment pour les organismes médiateurs et relais, et les consultants)
- § un effet de mise en réseau : rencontre d'experts et de professionnels, incitation à participer à d'autres actions, à s'informer sur les autres modes d'intervention de l'ARACT

Figure n° 19 : degré de satisfaction des participants aux actions collectives (entreprises et autres organismes)

Tableau 15 : Si vous avez participé au moins à l'une de ces actions : que vous ont-elles apporté (Groupes 1 et 2)*

	OUI plutôt	NON pas vraiment	Nombre total de participants
Des informations utiles sur des pratiques et méthodes nouvelles	26	5	35
Des occasions de rencontre avec des experts et des professionnels	26	5	35
Une incitation à vous informer davantage sur les ressources ou services de l'ARACT	20	11	35
Une incitation à participer à d'autres actions collectives de l'ARACT	22	9	35
Une incitation à faire évoluer vos pratiques professionnelles, ou les conditions de travail et la GRH de votre entreprise ou organisation	18	13	35
Rien ou très peu	4	26	30

*4 personnes du groupe 2 n'ont répondu à aucun de ces items.

L'effet de sensibilisation de ce type de démarche paraît en revanche moins net. A peine la moitié des répondants estiment que l'action a eu un effet incitatif pour faire évoluer leurs pratiques. Plusieurs acteurs interrogés pensent que les effets d'innovation ou de changement des comportements sont probablement assez limités en raison du fait que le public participant aux actions collectives est déjà « convaincu ».

De plus, plusieurs « médiateurs » soulignent que les actions collectives de type colloque ou journée d'étude mobilisent en fait surtout les « médiateurs » eux-mêmes (OPCA, formateurs, consultants, chambres consulaires...).

La nature des apports est jugée insatisfaisante par certains acteurs « médiateurs et « relais » (opinion de certains consultants notamment) car décalée par rapport à des attentes très concrètes et

opérationnelles. L'équilibre entre les apports théoriques facilitant de la prise de recul sur les pratiques, la présentation de cas pratiques et les apports méthodologiques et d'instrumentation paraît devoir être revu au prisme d'attentes très tournées vers l'opérationnel de certaines catégories de participants?

Pour les entreprises, des actions telles que les matinales constituent une forme pertinente et efficace pour atteindre les objectifs d'information et d'enclenchement d'actions tout en renforçant la mise en réseau des acteurs. La condition à respecter est néanmoins double :

- § la pertinence du partenariat en amont, de façon à toucher des entreprises qui ne seraient pas déjà sensibilisées ;
- § l'articulation entre la séquence collective et des perspectives d'appui individuel par l'ARACT et les partenaires impliqués dans l'action.

F.4 Les effets d'expertise et de capitalisation interne (au sein de l'ARACT et du réseau ANACT)

Au sein de l'équipe de l'ARACT Pays de la Loire les effets de renforcement et de transfert de l'expertise au travers des interventions conduites semblent réels.

Le travail de capitalisation sur les cas d'entreprise est très important, et les cas d'entreprise donnent lieu à des échanges nourris entre les membres de l'équipe.

Différentes interventions donnent lieu à production de fiches projets et alimentation de la « banque de cas » ; plusieurs d'entre elles sont mobilisées dans les travaux de capitalisation menés à l'échelle du réseau ANACT.

Dans le réseau ANACT, on souligne que l'ARACT Pays de la Loire a joué un rôle pionnier dans différents domaines, qui se prolonge aujourd'hui et qui va de pair avec une forte reconnaissance de la valeur ajoutée de l'ARACT Pays de la Loire au sein du réseau.

Cela s'exprime depuis assez longtemps dans le champ des TMS et de la santé au travail, ceci se traduisant notamment par une capacité d'expérimentation soutenue au fil du temps et un taux de déclaration de TMS particulièrement élevé en Pays de la Loire.

Mais ce rôle pionnier est fortement souligné aussi dans le champ des relations compétences/travail avec des apports méthodologiques importants pour le réseau (qualifiés de « contributeur clé » pour le réseau par l'un des responsables d'ARACT interrogés).

L'ANACT souligne que l'ARACT Pays de la Loire s'est investie de façon significative dans le champ des relations technologie/travail, alors qu'il s'agit d'un domaine relativement peu exploré par les autres ARACT. Les « terrains » de l'ARACT Pays de la Loire sont souvent utilisés par l'ANACT pour la capitalisation et la communication à l'échelle du réseau (exemple de SCANIA).

De façon générale, la « banque de cas d'entreprises » de l'ANACT est appuyée fortement sur les travaux de l'ARACT Pays de la Loire.

F.5 Les effets d'expertise et de capitalisation externe (auprès des médiateurs et relais régionaux)

Les effets d'expertise et de capitalisation externes sont réels.

Toutefois ils paraissent surtout développés auprès des acteurs qui ont des habitudes de coopération étroite avec l'ARACT.

L'effet de transfert de compétences fonctionne avant tout par capillarité, dans le cadre des projets conduits en partenariats.

Cet effet dépend fortement de la qualité des relations interpersonnelles avec les chargés de mission de l'ARACT, souvent soulignée comme très bonne par les chargés de mission des acteurs « médiateurs et relais ». La participation aux actions de formation ou de sensibilisation étendues (colloques, tables rondes...) est estimée comme efficace pour accéder à des informations bien construites sur les méthodes et « bonnes pratiques » sur les thèmes traités. Plus globalement, les « médiateurs » estiment que le transfert de compétences vers les opérateurs de l'OPCA ou de l'organisation professionnelle s'effectue de façon satisfaisante dans le cadre des coopérations rapprochées : la qualité des intervenants de l'ARACT, leurs capacités d'écoute et de coopération ainsi que leur maîtrise des sujets abordés contribuent largement à ce résultat.

L'effet de mise en réseau, débouche sur l'initiation d'habitudes de coopérations assises sur l'identification de l'intérêt réciproque à une coopération. Les organismes ayant des liens étroits considèrent la

relation établie comme fructueuse et permettant d'enrichir les interventions en direction des entreprises. Ainsi le projet ACOR « ne pourrait exister sans l'ARACT ».

Les acteurs ayant des habitudes de coopération moins étroites avec l'ARACT repèrent moins ces effets, qui sont de fait moins importants. Ils estiment en général tirer utilement parti de ces échanges ou collaborations mais estiment que leur portée reste modeste.

Mais l'effet de sensibilisation et de diffusion de savoir-faire auprès des acteurs les moins proches de l'ARACT paraît constituer un enjeu aujourd'hui : l'élargissement de l'audience de l'ARACT à ces réseaux est une condition du renforcement de son efficacité (Cf. infra, la partie relative à l'analyse de la complémentarité).

G LA COMPLÉMENTARITÉ DES INTERVENTIONS DE L'ARACT (SYNERGIE ET VALEUR AJOUTÉE)

G.1 Contexte : les complémentarités recherchées

A partir de 2000, l'ARACT Pays de la Loire s'est engagée dans une stratégie partenariale axée sur la complémentarité, de façon à éviter les situations de redondance ou de concurrence des prestations mises en œuvre.

De cette volonté a été tirée une ligne d'intervention consistant à rechercher une valeur ajoutée spécifique, complémentaire aux interventions préexistantes, plutôt qu'une ligne d'intervention plus « globalisante » qui présentait davantage de risque de redondances.

La mobilisation des relais et médiateurs, malgré les réserves émises précédemment, est considérée par les partenaires sociaux comme une condition de la pertinence et de l'efficacité des actions de l'ARACT.

G.2 Les complémentarités partenariales

G.2.1 Le lien avec l'État et la Région

Les relations sont quasi-organiques via le lien financier, mais au plan stratégique la complémentarité est nuancée.

Les points forts du partenariat :

- § L'État : partenariat très fort avec la DRTEFP, appropriation très forte de l'offre de service de l'ARACT. Progression du partenariat avec la DRIRE.
- § Conseil régional : reconnaissance de la légitimité en tant qu'opérateur, mais les modes de coopération (financement sur appels à projet) trahissent une difficulté de positionnement partenarial. L'expertise de l'ARACT est toutefois clairement reconnue sur les conditions de mise en œuvre de la formation en alternance et sur l'analyse des conditions de travail dans les branches.

Les points faibles et les risques du partenariat :

- § Le déséquilibre des relations au profit de la dimension sociale du travail, au détriment de l'approche économique. Ainsi le Conseil régional coopère avant tout avec l'ARACT au travers de la Direction de la formation ; jusqu'à aujourd'hui les complémentarités sont plus difficiles à identifier avec la direction en charge de l'économie (Cf. l'absence de sollicitation de l'ARACT dans l'élaboration du Schéma régional du Développement économique (SRDE). De même le rapprochement avec la DRIRE est récent et est sans doute à renforcer.

- § Le « risque de la tutelle ». Plusieurs acteurs, partenaires sociaux, « médiateurs ou relais » soulignent plus largement les risques permanents « d'appropriation » par les acteurs publics régionaux de l'outil ARACT au travers des financements spécifiques accordés (Cf. la période ARTTT), alors qu'une relative indépendance doit être assurée à l'ARACT. Celle-ci garantit la neutralité et la légitimité des interventions de l'ARACT vers et dans les entreprises.

Toutefois, au cours des dernières années, les administrations de l'État et surtout la Région ne se sont pas impliquées de manière constante auprès de l'ARACT Pays de la Loire, alors que d'autres ARACT ont établi des relations plus étroites avec les acteurs publics régionaux.

En particulier, l'ARACT Pays de la Loire semble avoir été moins sollicitée et impliquée dans l'accompagnement des politiques régionales d'emploi, d'insertion, de formation professionnelle ou de VAE que cela est le cas dans des régions comme Rhône-Alpes. Un argument en faveur de ce lien plus étroit avec l'acteur régional porte sur la nécessité d'approcher les entreprises par des angles d'attaque multiples, correspondant à la variété des problématiques existantes (enjeux du recrutement et de la fidélisation, de qualification des salariés en place, de reconnaissance des acquis de l'expérience...).

Il apparaît aussi que cette implication est toujours source de débat voire de tension avec les partenaires sociaux qui sont soucieux de rester maîtres des orientations d'une association qu'ils gèrent (sans pour autant la financer) et qui souvent considèrent avec méfiance une implication forte de l'ARACT dans la politique régionale.

Aujourd'hui, les administrateurs estiment cependant que l'on a établi une bonne qualité d'écoute et de dialogue avec le conseil régional et l'État. Ce constat est récent, mais le dialogue de l'ARACT avec l'État et la Région est perçu comme une source d'enrichissement

réciproque pour les politiques publiques et les activités ou orientations de l'association (par exemple sur le développement des investissements techniques dans les entreprises et la prévention des risques professionnels ou encore dans le champ de la gestion des compétences).

NB. L'analyse des complémentarités stratégiques entre l'ARACT et le couple Etat-Région est approfondie dans le document consacré aux préconisations, qui s'attache à identifier les opportunités de rapprochement liées aux nouveaux cadres stratégiques régionaux (SRDE, SREF, nouvelle génération de CPER...).

G.2.2 Le lien avec les partenaires sociaux, les « médiateurs et les relais »

Il est difficile d'établir un distinguo systématique et précis entre ces différentes catégories d'acteurs, mais on peut mettre en exergue les points suivants :

La mise en réseau de l'ARACT avec les acteurs « techniques » régionaux est très étroite. Le développement des axes d'activité s'est appuyé sur des relations fortes avec des interlocuteurs de type technique ou professionnel tels que la CRAM, le réseau des conseillers technologiques (RDT), certains OPCA, des chambres consulaires (CCI, Chambre de métiers), l'université et les centres de recherche, ou un nombre relativement important de cabinets de consultants. Les membres du réseau ANACT soulignent le caractère crucial de ces partenariats pour asseoir la légitimité et l'efficacité d'une ARACT. En l'occurrence le nombre très élevé de projets conduits en partenariat, la pérennité et le regard positif et réciproque porté sur ces coopérations atteste d'un très bon niveau d'intégration partenariale.

En revanche, le lien avec les acteurs de nature « politique » est resté plus distendu, même s'il existe. Nous l'avons souligné précédemment à propos de certains acteurs publics régionaux. Mais ce constat est plus large. Les relations entre l'ARACT et ses partenaires « politiques » sont souvent de bonne qualité mais assez peu formelles et irrégulières, ce qui peut constituer une source de fragilité ou se traduire par un manque de légitimité politique (c'est le cas avec les représentants de certaines chambres consulaires notamment).

Les partenaires sociaux, présents au CA de l'association (alors que toutes les ARACT ne sont pas encore paritaires) sont inégalement investis dans leur rôle de définition des orientations stratégiques, alors que d'autres ARACT bénéficient d'un appui plus large et cohérent des partenaires sociaux. Le point de difficulté assez largement relevé par nombre d'interlocuteurs rencontrés au plan régional comme national s'attache à la posture relativement peu dynamique du MEDEF vis-à-vis des orientations et travaux de l'ARACT.

Quoique de bonne qualité, les partenariats avec des acteurs « médiateurs ou relais » ne sont pas encore suffisants et mériteraient d'être renforcés. Les relations lorsqu'elles existent sont généralement jugées de bonne qualité et apportent un enrichissement mutuel au plan des compétences d'intervention des uns et des autres. Elles permettent notamment de mieux saisir les besoins des entreprises comme de mieux ajuster en commun les réponses à apporter.

Mais l'évaluation a permis de pointer plusieurs axes de renforcement des coopérations de l'ARACT : auprès des branches, auprès des réseaux territoriaux d'entreprises (SPL), auprès de certaines chambres consulaires avec une attention particulière à la légitimation politique du partenariat. Certains de ces acteurs « médiateurs » expriment le souhait que l'ARACT soit plus souvent dans une démarche d'information et de sollicitation à leur égard. Il s'agirait notamment :

- § De mieux communiquer sur les axes de travail de l'ARACT et els modes d'intervention de l'ARACT, qui sont insuffisamment connus.
- § De mieux associer les partenaires en amont des projets de façon à ce qu'ils soient réellement et efficacement impliqués dans la phase de capitalisation et de transfert (enjeu d'appropriation).

Beaucoup des entreprises qui sollicitent l'ARACT y sont incitées par des organismes extérieurs. Les entreprises interrogées dans l'enquête sur les actions très courtes indiquent pour la plupart qu'elles ont été incitées à se tourner vers l'ARACT par un organisme extérieur, tel une administration ou une chambre consulaire.

La question de la « prescription » d'interventions est toujours délicate. Le constat est fait d'une relative difficulté de la part des organisations professionnelles à promouvoir les interventions et ressources de l'ARACT parmi leurs adhérents. Mais l'ARACT intervient parfois sur « prescription » d'une organisation représentative des salariés, dans un contexte de lutte syndicale. Dans

ce cas, les retombées de son intervention sont en général décevantes. Le même constat peut être fait quand c'est la DRTEFP qui est prescripteur, car aux yeux de l'entreprise l'image de l'ARACT est alors marquée par celle de l'inspection du travail. Mais cet écueil est connu et les « médiateurs et relais » sont attentifs à ce que les prescriptions soient les plus discrètes possibles pour éviter ces difficultés.

Vis-à-vis des « relais et médiateurs », la position de l'ARACT doit être vigilante pour ne pas être absorbée dans des démarches trop « commerciales » de certains OPCA. De même, le dispositif de la médecine du travail ou l'inspection du travail auraient parfois trop tendance à « prescrire » une intervention de l'ARACT.

Vis-à vis de l'ANACT, l'intégration au réseau est très forte, l'ARACT Pays de la Loire contribuant fortement aux travaux nationaux avec des spécificités en terme d'expertise et de champ d'intervention. Les administrateurs salariés soulignent combien la dimension nationale du réseau lui confère une légitimité institutionnelle et politique, essentielle dans les interventions conduites.

G.3 La valeur ajoutée de l'ARACT en terme d'expertise

En premier lieu, la valeur ajoutée de l'ARACT tient à sa capacité à apporter une expertise qui ne se trouve pas ailleurs :

- § au travers des compétences de ses chargés de mission
- § au travers de sa fonction permanente de « centre de ressources », de transfert d'expérience et de mise en réseau.

Mais la valeur ajoutée de l'ARACT tient aussi au fait que c'est « un lieu où se crée l'intelligence » (pour reprendre l'expression d'un membre du CA) au travers notamment du développement d'approches interdisciplinaires centrées sur le travail, et pas sur une approche strictement thématique.

Troisièmement, l'ARACT joue un rôle de sensibilisation et permet d'aborder certains sujets qui ne seraient pas traités dans l'entreprise si l'ARACT ne les abordait pas de manière indirecte (exemple : la gestion des âges et la santé, via l'innovation technologique). La volonté et les pratiques de capitalisation et de transfert sont perçues par certains acteurs, comme la CRCI, comme une réelle valeur ajoutée.

Ainsi, par exemple, dans le domaine de l'innovation technologique, la valeur ajoutée de l'ARACT en terme d'expertise repose sur :

- § le fait que l'ARACT contribue à donner du sens à l'innovation technologique en lui donnant une dimension humaine déclinée concrètement
- § le fait qu'elle contribue à la notoriété de certains réseaux spécialisés en complémentarité desquels elle intervient.

Quatrièmement, la neutralité de l'expertise mobilisée (assortie à la dimension partiariaire, cf. infra) constitue clairement une valeur ajoutée fondamentale de cette expertise. Il est vrai que la condition « paritaire » empêche l'ARACT d'intervenir lorsque la demande ne fait pas l'objet d'un consensus dans l'entreprise entre l'employeur et les salariés. Mais lorsque l'ARACT intervient, sa neutralité vis-à-vis de la direction constitue un atout clairement identifié... notamment par les équipes dirigeantes elles-mêmes. Par conséquent, il est nécessaire que l'ARACT préserve cette neutralité. Ainsi, la période relative aux actions sur le temps de travail correspond pour beaucoup d'interlocuteurs rencontrés à une confusion des genres : l'ARACT était alors devenue le « bras armé » de la politique de l'État.

Toutefois la complémentarité de l'expertise apportée pose parfois problème :

- § L'expertise de l'ARACT peut parfois s'avérer insuffisante pour une action totalement autonome dans des domaines très pointus, au niveau des entreprises d'une branche par exemple.
- § Le degré de complémentarité avec l'expertise de certains organismes ne paraît pas toujours satisfaisant. Notamment, la complémentarité entre les intervenants des chambres consulaires et les chargés de mission de l'ARACT est différente selon le degré de spécialisation des chambres : une forte spécialisation n'entraîne pas de besoin et plutôt redondance.
- § La complémentarité des expertises est appréciée différemment selon les champs. Sur certaines thématiques, l'ARACT occupe une place centrale, l'ARACT étant le seul acteur repéré, par exemple dans le domaine des conditions de travail ou de l'innovation technologique. En revanche, dans l'axe Compétences et travail, qui depuis quelques années fait l'objet d'un intérêt très développé de nombreux acteurs régionaux, notamment des chambres consulaires et des branches, les complémentarités paraissent moins évidentes. Plusieurs acteurs perçoivent un risque de redondance.
- § Le degré de praticité de l'expertise est parfois contesté par certains acteurs médiateurs et relais qui critiquent une

posture trop théorique et pas assez en phase avec les contraintes et les besoins pratiques des acteurs.

G.4 La valeur ajoutée au niveau du dialogue social

La valeur ajoutée de l'ARACT en terme de développement du dialogue social dans les entreprises est difficile à évaluer, car elle constitue un moyen et pas un objectif explicitement visé.

Globalement le dialogue social est un savoir-faire reconnu à l'ARACT, mais sur lequel on n'observe pas de pratiques spécifique de transfert – transfert qui du reste ne paraît pas vraiment recherché par les acteurs « médiateurs et relais ».

Les organisations représentatives des salariés estiment qu'en imposant un cadre paritaire dans ses interventions, et en recherchant une appropriation conjointe des enjeux et des projets conduits par les employeurs et les salariés, l'ARACT joue un rôle de facilitateur du dialogue social susceptible de favoriser la conduite du changement dans le sens de l'amélioration des conditions de travail et de l'efficacité des entreprises.

Ainsi, les organisations représentatives des salariés sont notamment prescriptrices des interventions de l'ARACT, qu'elles se sont relativement bien appropriées. Certaines organisations, comme la CFDT, ont d'ailleurs une politique spécifique de développement de la notoriété de l'ARACT. Mais les différences selon les organisations et les départements sont importantes.

Cette analyse mérite d'être précisée :

- § On n'a pas identifié de cas où l'intervention de l'ARACT a permis de mettre en place des instances ou une dynamique pérenne de dialogue social en partant de zéro.
- § Dans certains cas, en revanche, l'intervention de l'ARACT a permis de relancer ou de questionner de manière constructive l'échange entre l'équipe dirigeante (ou le dirigeant) et ses salariés, via l'encadrement intermédiaire ou pas.

A cet égard la qualité de la conduite de l'intervention de l'ARACT revêt un aspect essentiel. Or dans certains cas d'entreprises, l'appropriation conjointe de la démarche par l'équipe dirigeante de l'entreprise et les différentes composantes salariées du projet (IRP,

salariés, encadrement intermédiaire) a manifestement été insuffisante. Dans plusieurs cas observés, les salariés se sont estimés insuffisamment informés sur les objectifs du projet, sur son déroulement, sur ses résultats, et sur les suites à donner. Ce constat renvoie à deux enjeux :

- § le rôle que doit et peut jouer l'ARACT dans l'information des salariés et la réponse à leurs questions lorsque les IRP – lorsqu'elles existent - ne jouent pas ce rôle ;
- § la prise en compte par les chargés de mission de l'ARACT des contraintes propres au management de la conduite du changement en entreprise, parfois délaissées au profit de la conduite d'une étude de terrain experte.

G.5 Les apports spécifiques vis-à-vis des cabinets de consultants

L'animation d'un réseau de consultants dans les champs d'intervention de l'ARACT est une attente de la DRTEFP depuis quelques années.

C'est un objectif spécifique de l'ARACT, qui a pour objectif de qualifier les consultants de la région et de contribuer à garantir une forme de qualité / de déontologie des interventions.

La diffusion de supports méthodologique (via le papier et internet), et la mise en œuvre d'actions d'information et de formation collective constituent aujourd'hui la voie essentielle de cet axe d'intervention. La participation régulière d'une trentaine de consultants aux sessions d'information et de formation paraît attester de la réalité de leurs attentes et de la valeur ajoutée qu'ils y trouvent.

Les actions en direction des consultants sont jugées positives et sont globalement en développement. Les investigations auprès des consultants ont montré leur intérêt très marqué :

- § pour la diffusion de méthodologies et de savoir-faire, au travers des réunions et des publications ;
- § pour la présentation de cas et échanges d'expériences, jugés intéressants et donnant lieu à des échanges sincères dans le cadre des réunions collectives croisant les approches de l'entreprise.

Le recours à l'ARACT dans le cadre des sessions collectives peut ainsi être motivé par un objectif de formation professionnelle. Toutefois, certains des consultants interrogés déplorent la dimension

trop théorique et insuffisamment pratique des apports, dont ils ne contestent pas la justesse mais qu'ils trouvent en décalage avec leurs attentes pratiques et leurs contraintes d'intervention en entreprise.

Il ne faut pas négliger non plus le fait que les consultants puissent rechercher, à travers la participation à ses travaux, un positionnement privilégié auprès de l'ARACT, qui peut être à même d'orienter vers eux des clients.

Ainsi, certains acteurs soulignent l'établissement de liens « trop » privilégiés avec quelques consultants, ceci aboutissant à une sorte de « labellisation cachée », fondée sur l'adhésion au « credo » de la participation des salariés. La question de la forme que doit revêtir le partenariat ARACT / consultants n'est pas résolue : faut-il conditionner le transfert de compétences à des garanties méthodologiques ou de déontologie ? Faut-il une charte par exemple (un binôme CFTC - Médef travaille sur cette question) ?

Enfin, il faut souligner la difficulté des consultants qui interviennent en complément d'une intervention de l'ARACT en diagnostic court à identifier la façon dont les interventions mutuelles sont complémentaires. Comment par exemple le diagnostic court de l'ARACT prépare-t-il une intervention du consultant ?

H L'ANALYSE DE L'EFFICIENCE DE L'ARACT

La conduite de l'évaluation n'a pas donné lieu à une mesure de l'efficacité en tant que telle.

En revanche, dans le prolongement des analyses de pertinence et d'efficacité, l'analyse des conditions d'un renforcement de l'efficacité a été explorée, et amplement déclinée dans le document consacré aux préconisations.

Les réflexions ont porté sur la problématique suivante :

Comment optimiser les modalités de financement de l'ARACT au regard de sa matrice d'intervention, et en particulier :

- § au regard de la pertinence et de l'efficacité de ses axes et modes d'intervention, d'une part,
- § et au regard des orientations stratégiques des financeurs régionaux de l'ARACT d'autre part ?

Cette approche a donné lieu à l'élaboration de préconisations sur le ciblage des thématiques et modalités d'intervention de l'ARACT financées par les pouvoirs publics régionaux, ainsi que sur les modalités de relation entre l'ARACT et les pouvoirs publics régionaux.

I ANNEXE A : LES DONNÉES ISSUES DES ENTRETIENS AUPRÈS DES 9 ENTREPRISES

I.1 Le panel d'entreprises

	Agriculture	Construction	IAA	Autres industries	Services aux entreprises	Commerce	Social, santé	Finances, services informat...	Nombre total entreprises enquêtées
PME									
Interventions courtes (plus de 2 j et moins de 10j)		SN Poiron GRH, âge : 6,8j			EMITECH Atlantique PRACTICE, 7j	Crédit mutuel Océan org et âge, 7,5j	CRRF, compétences 4j		4
Interventions longues (> ou = 10j)				Merlin Gérin, inv.techn, 11j binôme					1
Grandes entreprises									
Interventions courtes (plus de 2 j et moins de 10j)			SOCOPA inv. Tech. 8j		Batistyl, compétences 2j+ ?				2
Interventions longues (> ou = 10j)	Grelier, compétences facturé		SABIM - CHARAL recrutement 4,5j +6,8j						2
Nombre total entreprises enquêtées	1	1	2	1	2	1	1	0	9

I.2 EMITECH

Secteur d'activité : services aux entreprises (essais de matériel électrique et électronique)

Objet de l'intervention de l'ARACT

Accompagner l'introduction d'un nouveau logiciel et anticiper les effets sur l'organisation et le contenu du travail.

Contexte

Petit établissement d'une entreprise dans le domaine des essais de matériel électrique et électronique, confrontée à la mise en place d'un nouveau logiciel modifiant le contenu et la répartition des tâches de contrôle et visant la réduction des temps de contrôle et de mise en point des rapports pour le client.

Déroulement et conclusion de l'intervention

- § Accompagnement d'une démarche interne sur un temps relativement court, en lien avec Pays de Loire Innovation. Réalisation d'entretiens avec les salariés et la direction et projet non abouti de simulation du système informatique (pour des raisons de retard de mise à disposition du logiciel).
- § Formulation d'une analyse des effets attendus de la mise en place du logiciel sur le contenu des tâches et identification des précautions à prendre pour assurer un usage efficace mobilisant au mieux les compétences des salariés.

Effets sur l'entreprise

Le responsable du site estime que l'intervention de l'ARACT a apporté :

- Une mise en évidence pertinente des conséquences de l'introduction du logiciel sur le travail : « on s'est posé des questions que l'on ne se serait pas posées autrement ».
- Un ensemble de préconisations utiles pour prévenir les risques de dysfonctionnement et pour enrichir les tâches des techniciens et du secrétariat.

Appréciation confirmée par les salariés rencontrés qui soulignent les capacités d'écoute de l'intervenant de l'ARACT.

Effets sur l'ARACT

- Enrichissement des savoir-faire de l'ARACT dans le cadre du projet PRACTICE.

- Introduction d'un cas supplémentaire d'entreprise dans le guide PRACTICE .
- Organisation du témoignage d'EMITECH à l'occasion d'une manifestation de l'ARACT.

I.3 BATISTYL

Secteur d'activité : fabrication de menuiseries en Alu et PVC (menuiserie industrielle)

Objet intervention de l'ARACT :

Faire le point sur la pertinence de la démarche qualité lancée 2 ans plus tôt par l'entreprise et formuler des recommandations sur les conditions de la poursuite du projet.

Contexte :

Le DRH de cette PME de 250 salariés dans le domaine de la menuiserie industrielle a mis en place une cartographie des métiers de l'entreprise sur laquelle fonder un système de rémunération plus efficace et plus équitable. Mais, avant d'étendre la démarche, l'entreprise a souhaité bénéficier d'un regard extérieur pour évaluer la portée et les limites des premiers outils définis. A noter la participation de BATISTYL au groupe de travail ACOR de l'OPCAREG.

Déroulement et conclusions de l'intervention :

- « Accompagnement d'une démarche interne » sur un temps court par l'ARACT en lien avec un chercheur de l'École des Mines, en s'appuyant sur une série d'entretiens avec la direction et le personnel. Cet accompagnement s'inscrivant d'emblée dans une perspective d'étude et de capitalisation.
- Formulation d'un diagnostic identifiant les limites de la démarche conduite par l'entreprise et proposant des pistes de solution :
 - § Le référentiel des métiers et compétences doit prendre en compte la polyvalence réelle des ateliers et se concentrer plus sur les compétences des personnes que des postes, pour faciliter les parcours professionnels.
 - § Rendre plus étroit le lien entre démarche compétences et stratégie de l'entreprise
 - § Associer à la réflexion les représentants des salariés.

Effets sur l'entreprise :

- L'intervention de l'ARACT/École des mines permet à l'entreprise d'améliorer sa démarche:

- § Élargissement de la « maille » des compétences et des métiers pour introduire davantage la polyvalence.
- § Amélioration de la communication interne et de la légitimité de la démarche aux yeux des salariés.
- § Mais, selon les salariés, sans que la direction soit allée jusqu'au bout des préconisations de l'ARACT.

Effets sur l'ARACT :

- Formalisation importante des enseignements tirés de l'expérience BATISTYL :
 - § Alimentation d'une étude nationale sur les compétences (« Gérer les compétences en PME » publié en 2005 par l'ANACT) et de l'ouvrage co-rédigé avec M. PARLIER (« Les démarches compétences » publié en 2004).
 - § Écriture d'un article dans la revue Travail et changement.
 - § Usage de l'expérience dans diverses situations de transfert (ateliers avec les consultants, conseillers OPCAREG dans la démarche ACOR, journée CARF-OREF...).

I.4 MERLIN GERIN Loire

Secteur d'activité : Fabrication d'équipements électriques et électroniques

Objet de l'intervention de l'ARACT :

Accompagner la recomposition d'une ligne de production en apportant un regard sur les dimensions organisationnelles et ergonomiques.

Contexte :

Établissement de 120 personnes d'un grand groupe industriel, ce site est confronté à des phénomènes d'usure professionnelle des salariés, alors que la direction doit mettre en œuvre des directives du groupe sur l'optimisation des lignes de production et la réduction des « temps rouges », selon une logique « technique » relativement déconnectée de la logique d'organisation du travail.

Déroulement et conclusions de l'intervention :

« Accompagnement de la démarche interne » à l'entreprise, au travers d'une analyse du travail sur la ligne de production avec les salariés, d'une appréciation fine des risques de TMS et d'une formulation de préconisations précises sur l'organisation du travail. Cependant, selon l'ARACT, la restitution ne s'est pas réalisée dans les conditions souhaitables d'association des salariés concernés.

Effets sur l'entreprise :

Celle-ci a mis en œuvre les préconisations matérielles de l'ARACT sur l'organisation du travail sur la ligne de production. L'absentéisme et les congés maladie se sont sensiblement réduits depuis l'introduction de la nouvelle organisation.

L'entreprise estime disposer ainsi d'une « vitrine de l'organisation des lignes de production », grâce aux avantages mutuels mis en évidence pour l'entreprise et les salariés, ceci devant faciliter l'extension de la démarche aux autres lignes de production. La « neutralité » de l'ARACT (vis-à-vis de la direction et des salariés) est soulignée par le responsable du site et l'encadrement comme une valeur ajoutée essentielle de l'intervention menée.

Effets sur l'ARACT :

Effet d'apprentissage sur l'intervention en milieu industriel sur une problématique associant dimensions techniques, organisationnelles et humaines.

Ceci permettant de renforcer la légitimité de l'ARACT vis-à-vis du monde industriel et d'affiner les outils d'intervention pour l'avenir.

I.5 CCRF Villa Notre Dame

Secteur d'activité : santé (centre de soins et de rééducation)

Objet intervention de l'ARACT :

Diagnostic sur la mise en place expérimentale d'un système d'entretiens annuels d'évaluation (à l'initiative de la direction), sur la base d'un volontariat des salariés.

Contexte :

1^{ère} occasion de coopération avec un organisme fragilisé financièrement, dont l'avenir était incertain. En recherche d'une politique de gestion des compétences.

Déroulement et conclusions de l'intervention :

« Diagnostic court » sur la base d'interviews avec les salariés engagés dans les entretiens individuels et de réunions collectives, mettant en évidence :

- le besoin de structurer la démarche compétence avant de généraliser ces entretiens.
- L'intérêt des débats et concertations menés dans l'organisme au plan de la mobilisation des salariés.

- La poursuite possible de la démarche dans le sens d'une recherche de certification des compétences des salariés, faisant suite à la démarche d'accréditation imposée à la structure.

Effets sur l'entreprise :

- L'intervention de l'ARACT a eu pour effet :
 - o à court terme, la mise en sommeil du projet conformément aux préconisations de l'ARACT
 - o à moyen terme, la légitimation de la démarche compétences de l'équipe de direction (remise peu après au goût du jour avec l'obligation nouvelle et cette fois légale d'avoir recours à ces entretiens individuels) alors qu'elle aurait pu rester réduite à un contexte de gestion des incertitudes
 - o l'initiation d'un dialogue constructif sur le sujet, avec un effet de crédibilisation de la logique de négociation interne
 - o l'engagement de la structure dans des réflexions plus approfondies, notamment dans le projet ACOR animé par l'OPCAREG. La direction a fait appel au CNAM pour réaliser un diagnostic sur l'opportunité de la mise en œuvre d'une « démarche de certification individuelle professionnelle »
- La direction aurait souhaité poursuivre – quitte à la rémunérer – l'intervention de l'ARACT

Effets sur l'ARACT :

- Démarche d'ampleur réduite ayant également des effets limités sur les ressources et compétences de l'ARACT (faible usage dans les actions de sensibilisation, communication et capitalisation).
- Cependant, le contexte apporte un éclairage original sur la conduite des démarches compétences : structure en crise s'appuyant sur un dialogue social relativement intense et mettant en avant un enjeu de certification professionnelle des salariés en relation avec la gestion de la qualité (accréditation de la structure) dans une perspective de mobilité interne ou externe.
- Diffusion d'expériences au plan régional : Le CRRF a témoigné de sa démarche lors des « 20 ans de l'ARACT ».

1.6 SABIM (Charal)

Secteur d'activité : Industries agroalimentaires

Objet de l'intervention de l'ARACT :

Appui à une démarche RH visant l'intégration et la fidélisation des salariés.

Contexte :

Première intervention en 1998 sur les TMS. Entreprise affectée par une très forte rotation de la main d'œuvre, mais en situation de déni des difficultés d'intégration de la part de l'encadrement : « les difficultés viennent des personnes recrutées qui ne veulent et ne savent pas travailler, mais pas de l'entreprise ».

Déroulement et conclusions de l'intervention de l'ARACT :

« Accompagnement de la démarche interne » par l'ARACT qui anime la réalisation d'un diagnostic partagé des difficultés d'intégration et propose un « retournement » de perspective : ne plus « accuser » les salariés d'être les seuls responsables des difficultés observées mais agir sur les modalités de recrutement et d'intégration au sein d'entreprise. Proposition qui reçoit un soutien fort de la direction de l'entreprise mais ne trouve qu'un relais limité auprès des représentants du personnel.

Contact avec l'ARACT : excellent ; bonne passation de dossier ; personne ressource durablement identifiée.

Effets sur l'entreprise :

- Prise de conscience partagée de la réalité des difficultés et de leurs causes.
- Mobilisation de l'encadrement, formation des chefs d'équipe.
- Mise en œuvre d'une politique volontariste d'action sur les modalités de recrutement et d'intégration. L'entreprise a mis en place un plan d'action à partir de 2004 :
 - o communication externe : promotion de l'entreprise et des métiers (presse)
 - o en interne : mise en place d'un livret d'accueil vidéo (présentation de l'entreprise, des normes et conditions de sécurité, des différents postes et métiers)
 - o mise en place d'une procédure d'accueil et d'intégration avec désignation d'un tuteur formé : 10 tuteurs formés par an en 2004 et 2005
 - o mise en place de fiches de poste

- en complément : progression dans l'approche de la GPEC, reprise des entretiens individuels
- approche paritaire : très faible, limitée à des rencontres de salariés dans le diagnostic et à une information du CE sur le plan d'action
- Les résultats :
 - meilleure intégration, meilleure formation des tuteurs
 - augmentation de moitié du taux de pérennisation des recrutements
 - réduction du nombre de départs à moyen terme
 - retour positif de la part des salariés
 - valorisation des tuteurs,
 - transfert de l'expérience (livret d'accueil et formation tutorale) dans l'atelier RH du club d'entreprises du bassin sabolien
- La plus-value de la démarche :
 - pas sur le niveau d'expertise ni sur le sujet, considérés comme des « basiques » de la fonction RH mais :
 - § le fait que ce soit une intervention externe oblige à agir...
 - § la dimension paritaire de l'ARACT crédibilise le diagnostic et le projet de l'entreprise auprès des salariés
 - La gratuité est importante : elle permet d'amorcer un projet sans que la dimension financière ne freine le lancement du projet (effet d'amorce à moindre coût)

Effets sur l'ARACT :

- Constitution d'un matériau exemplaire sur l'intégration des salariés et la démarche de « retournement » nécessaire des problématiques (de la posture passive imputant les difficultés aux personnes recrutées à l'action sur les pratiques de l'entreprise).
- Usage fréquent de cette expérience dans les actions de sensibilisation et de communication, en particulier dans une Matinale.

I.7 SOCOPA

Secteur d'activité : Industries agroalimentaires

Objet de l'intervention :

Demande de l'entreprise (responsable sécurité) pour trouver un meilleur « compromis productivité/conditions de travail », à l'occasion d'un important projet industriel d'agrandissement d'une plate forme d'expédition s'appuyant sur des process innovants.

Contexte :

1^{ère} occasion de coopération avec l'entreprise, dont les activités présentent des risques élevés de TMS.

Déroulement et conclusions de l'intervention de l'ARACT :

« Accompagnement de la démarche interne » par une analyse du travail mettant en évidence les dimensions techniques et non techniques du projet et réinterrogeant ses objectifs. D'où le caractère « délicat » de la restitution des résultats à des fins d'appropriation par la direction et l'encadrement.

Effets sur l'entreprise :

- Au final un diagnostic juste mais mal approprié en interne, pour deux raisons :
 - o manque de pédagogie vis-à-vis de certaines personnes
 - o besoin de faire le lien avec des préconisations, ce qui a manqué (en raison des moyens limités de l'intervention de l'ARACT)
- Effet de prise de conscience des dimensions liées au contenu du travail et de son organisation, en tant que facteur de succès d'un projet industriel technique.
- Mobilisation d'un consultant pour approfondir l'analyse du travail, l'ARACT restant en contact avec l'entreprise et pouvant intervenir dans le cadre du comité de pilotage interne du projet.

Effets sur l'ARACT :

- Perspectives de valorisation de l'expérience (fiche action) et enrichissement des terrains sur l'axe « travail-technologie ».

I.8 SN POIRON

Secteur d'activité : Construction

Objet de l'intervention :

Améliorer les conditions de travail pour prendre en compte le vieillissement des salariés, en lien avec des perspectives de départ et un projet d'investissement sur un échafaudage (entreprise du bâtiment)

Contexte :

1^{ère} occasion de coopération avec cette petite entreprise, au moment de l'arrivée d'un nouveau dirigeant souhaitant impulser une politique de gestion des âges.

Déroulement et conclusions de l'intervention de l'ARACT :

« Diagnostic court » mettant en évidence le lien entre âge et pratiques managériales, la nécessité de mobiliser les chefs d'équipe, d'organiser la transmission des savoir-faire vers les jeunes recrutés.

Effets sur l'entreprise :

- Effets de prise de parole en interne, de clarification partagée des enjeux : initiation d'un dialogue interne qui était fragilisé (l'absence de complaisance et la neutralité de l'intervenant ont crédibilisé son diagnostic)
- Mais des suites concrètes très limitées, dans un contexte propre à une petite entreprise.

Effets sur l'ARACT :

- Intérêt de disposer d'un terrain de petite entreprise où s'exprime une demande d'entreprise en lien avec la gestion des âges.
- Mais des effets de capitalisation très faibles, en dehors de l'intérêt souligné d'une intervention dans un contexte particulier de changement de dirigeant.

I.9 Crédit Mutuel Océan

Secteur d'activité : Protection sociale

Objet de l'intervention :

Demande de l'entreprise de s'engager dans une démarche prospective sur la gestion des âges à un moment où de nombreux salariés vont partir en retraite.

Contexte :

1^{ère} occasion de coopération avec cette entreprise, au travers de l'expression de la demande par la DRH, celle-ci ayant eu connaissance des productions de l'ARACT et cherchant un accompagnement expert. Avec le souci de conduire une démarche concertée, dans un contexte marqué par des moyens importants (DRH étoffée en particulier).

Déroulement et conclusions de l'intervention de l'ARACT :

« Analyse de la demande » de l'entreprise, en réalisant un diagnostic préparatoire qui comporte trois volets :

- Une approche quantitative sur les âges menée par la DRH
- L'animation de 3 groupes de travail par l'ARACT.
- La mise en forme d'un diagnostic par l'ARACT.

Effets sur l'entreprise :

- Inscription relativement forte de la problématique dans les réflexions et projets de l'entreprise.
- Identification de points clés : liens à établir entre la gestion des différentes classes d'âge, sensibilité particulière de la classe 30/40 ans, spécialisation trop forte des carrières.
- Difficulté en interne à poursuivre le projet suite à la fin de la mission de l'ARACT : l'expertise est jugée très pertinente sur le fond mais :
 - o imparfaitement articulée aux contraintes de la conduite interne du changement
 - o pas suffisamment précise au niveau des recommandations formulées, qui restaient en partie à compléter et à affiner

Effets sur l'ARACT :

- Intérêt de disposer d'un terrain où s'exprime une demande d'entreprise sur la gestion des âges (situation aujourd'hui peu fréquente), avec perspective d'utilisation de ce terrain au travers de témoignages de la DRH et/ou des salariés sur une

démarche qui semble déjouer les « pièges » de la gestion des âges.

- Le diagnostic a notamment permis de « travailler » sur les représentations des acteurs vis-à-vis de la question des âges.

I.10 GRELIER

NB Cette fiche est retranscrite dans le corps du rapport

Secteur d'activité : Agriculture (élevage avicole)

Objet de l'intervention :

Demande d'appui à la définition d'une démarche compétences globale axée sur l'élaboration d'une nouvelle classification, couvrant l'ensemble des personnels et articulant les questions stratégiques, d'organisation, de gestion des compétences et de rémunération.

Contexte :

Il s'agit d'une grande entreprise, leader dans sa branche mais marquée par un environnement économique difficile, des réductions d'effectifs, un encadrement très peu outillé au plan des outils de management et des tensions sociales internes.

Deux interventions ont eu lieu antérieurement (en 1996 sous forme d'un diagnostic court et en 2000 sur les TMS et lombalgies).

La troisième trouve son origine dans les difficultés récurrentes soulevées par la grille de classification et la gestion par poste de travail qui ne permettent pas d'accompagner ou de stimuler les changements de l'organisation comme les carrières des salariés.

Déroulement et conclusions de l'intervention de l'ARACT :

« Intervention longue » rémunérée, faisant simultanément appel aux compétences de l'ARACT et de l'ANACT. Cette intervention porte sur :

- L'appui à l'élaboration d'un nouveau système de classifications, reposant sur 19 référentiels métiers (ensembles de compétences), des parcours professionnels (selon un principe de hiérarchisation des compétences au sein de chaque métier) et 25 niveaux de rémunération en correspondance avec la convention collective de branche. L'ARACT a joué un rôle de conseiller technique et de concepteur en charge de la finalisation des outils (référentiels métiers notamment).
- L'appui à une démarche largement participative au travers de la co-animation d'un comité de pilotage, d'un groupe projet,

de groupes de travail (1 par métier) et d'un groupe de concertation (lieu de négociation avec les représentants du personnel en vue de la signature d'un accord d'entreprise).

- Forte mobilisation et disponibilité de l'ARACT, soulignée par les différents protagonistes de l'entreprise. L'ARACT étant notamment considérée par les salariés et leurs représentants comme un acteur compétent et neutre vis-à-vis de la direction.

Effets sur l'entreprise :

- Abandon d'un système de gestion des postes de travail au profit d'un principe de gestion par les compétences appuyé sur une nouvelle grille de classification, des référentiels métiers et un dispositif d'entretiens individuels annuels pour tous les salariés. La mise en œuvre a impliqué la formation de l'encadrement par un consultant aux techniques de l'entretien annuel.
- Mise en œuvre d'un système d'évaluation relativement simple des compétences selon leur degré de maîtrise, en référence à trois situations possibles (compétence jamais exercée, compétence en cours d'acquisition, compétence maîtrisée, soit une prise en compte à 100% dans le 3ème cas seulement).
- Inscription de la démarche dans un accord d'entreprise signé par un syndicat sur 2. Ce dernier considérant que l'on a introduit ainsi une « petite révolution » dans l'entreprise, et que l'ARACT a joué efficacement son rôle de mise en relation des salariés avec la direction.
- Des effets « d'accélération » sur la carrière et la salaire pour la majorité des salariés, au moins la 1ère année d'application. Ceci s'accompagnant d'une motivation également accrue. A noter aussi au bout de 2 ans d'application une apparente hausse du nombre de cas litigieux examinés par la « commission de validation et d'harmonisation des évaluations » (à laquelle les représentants du personnel ne sont pas associés).
- Un impact maîtrisé sur la masse salariale.

Effets sur l'ARACT :

- Développement des capacités internes à accompagner une démarche d'entreprise complète.
- Le terrain a alimenté fortement l'écriture d'un ouvrage par les 2 intervenants sur la démarche compétence, publié par l'ANACT.
- Les matériaux ont été mobilisés à de multiples reprises dans les actions de sensibilisation et de formation de l'ARACT (en particulier auprès du groupe de consultants).
- Le projet a été présenté au comité scientifique de l'ANACT et la DRH de GRELIER est intervenue au CA de l'ANACT.

- Ses résultats ont été utilisés pour une intervention auprès d'une commission du Plan sur les compétences et le travail non qualifié.

J ANNEXE B : LES DONNÉES ISSUES DES DEUX ENQUÊTES TÉLÉPHONIQUES

J.1 Précisions méthodologiques sur l'enquête

Les deux enquêtes réalisées ont été effectuées auprès de deux catégories de public à priori bénéficiaires de l'action de l'ARACT en Pays de la Loire. Au total 60 personnes ont été interrogées.

Les deux enquêtes portent sur deux groupes de publics:

- § « Groupe 1 » (G1) les organismes interrogés au titre de prestations individuelles de très courte durée, qui prennent généralement la forme d'une entretien téléphonique, parfois suivi d'une intervention très courte sur place durant laquelle un échange approfondi permet une analyse de la demande et un prédiagnostic débouchant sur des recommandations opérationnelles. Certaines de ces actions ont donné lieu par la suite à une prestation spécifique de diagnostic ou de conseil court.
- § « Groupe 2 » (G2) les organismes interrogés au titre des actions collectives. Les actions collectives sont de formes et de thématiques très variées. A titre d'exemple, on trouve des actions collectives de type « journée de sensibilisation » ou « journée d'études », « matinales » ou encore « table ronde ».

Pour les deux groupes, le questionnement était en partie commun et en partie différent, ce qui permet d'agréger certains résultats dans les pages qui suivent.

Tableau 1 : Constitution de l'échantillon

	Actions « très courtes » (G1)		Actions collectives* (G2)						Total
	2003	2004	1	2	3	4	5	Sous-Total	
Entreprises	20	10	0	2	2	4	4	12	60
Autres organismes			6	4	4	2	2	18	

Notons que les actions collectives étant ouvertes à divers types d'organismes, nous avons distingué dans le Groupe 2 les entreprises classiques des « autres organismes ». Cette dernière catégorie regroupe une majorité de cabinets de conseil ou de formation (13/18), des médecins du travail (2/18), des organismes de l'AIO (2/18), un syndicat de salariés.

En outre, les répondants du groupe 2 ont été choisis parmi les listing des actions suivantes :

- § 1 : Journée d'études démarches compétence 15/03/05
- § 2 : Table ronde sur la problématique intégration/recrutement 07/05/04
- § 3 : Les Matinales de l'ARACT: SABIM - 16/12/03
- § 4 : Journée de sensibilisation sur la gestion des âges - 06/05/04
- § 5 : Matinales PR@CTICE

J.2 Les caractéristiques de l'échantillon

J.2.1 Les entreprises interrogées dans le cadre d'actions de « très courte durée » (G1)

Tableau 2 : Répartition des répondants à l'enquête « actions de très courte durée »

	Nombre de répondants
Secteur d'activité	
construction	3
industrie	20
Tertiaire	7
Taille de l'entreprise	
Moins de 10 salariés	6
De 10 à 249 salariés	16
250 salariés et plus	8

Les entreprises interrogées dans le Groupe 1 sont en majorité issues du secteur secondaire de l'industrie (2/3 de l'échantillon) et sont des PME de 10 à 249 salariés (1/2 de l'échantillon).

J.2.2 Organismes interrogés dans le cadre d'actions « collectives » (G2)

Tableau 3 : Répartition des répondants à l'enquête « actions collectives »

	Entreprises classiques	Autres	Total
Secteur d'activité*			
construction	0	0	0
industrie	7	5	12
Tertiaire	5	11	16
Taille de l'organisation			
Moins de 10 salariés	3	12	15
De 10 à 249 salariés	5	6	11
250 salariés et plus	4	0	4
Nombre total d'organismes	12	18	30

*Deux répondants se sont positionnés sur le multisectoriel

Les organisations interrogées au titre des actions collectives (groupe 2) sont en majorité issues du secteur tertiaire (1/2 de l'échantillon) et sont des TPE de moins de 10 salariés (1/2 de l'échantillon).

En outre, ceci va de pair avec le fait que près des 2/3 de l'échantillon sont des organismes de conseil (consultants, acteurs de l'orientation et de a formation, acteurs de la santé, ...), lesquels ont globalement de petits effectifs.

J.3 Les effets et les résultats des ressources et documents diffusées par l'ARACT

Les deux groupes ont été questionnés sur leur utilisation des ressources mises à disposition par l'ARACT. Leurs réponses nous permettent de voir dans quelle mesure les outils que proposent l'ARACT apportent une valeur ajoutée ou pas.

Les trois tableaux qui suivent présentent les réponses des organismes respectivement pour les groupes 1 et 2, pour le groupe 1, et pour le groupe 2. Le quatrième tableau présente enfin les réponses du groupe 2 en fonction du type d'organisme en question : Entreprise classique (EC) ou Autre organisme (AO).

J.3.1 Une utilisation inégale des ressources de l'ARACT

Tableau 4 : Avez-vous recours aux ressources mises à disposition ou diffusées par l'ARACT ? (Groupes 1 et 2)						
	NON		OUI		Si OUI, leur utilité pour vous et votre entreprise est-elle :	
	effectifs	Part	effectifs	Part	Plutôt forte	Plutôt faible
Site internet de l'ARACT	37	62%	23	38%	7	16
La revue ARACTualités	50	83%	10	17%	3	7
Les guides méthodologiques	45	75%	15	25%	9	6
Les plaquettes de présentation d'un thème ou d'un méthode	46	77%	14	23%	7	7

J.3.2 Les utilisateurs des ressources de l'ARACT en sont plutôt satisfaits, notamment pour les guides méthodologiques

Tableau 4Bis : Avez-vous recours aux ressources mises à disposition ou diffusées par l'ARACT ? (Groupe 1 – actions très courtes)

	NON	OUI	Si OUI, leur utilité pour vous et votre entreprise est-elle :	
			Plutôt forte	Plutôt faible
Site Internet de l'ARACT	24	6	1	5
La revue ARACTualités	25	5	0	5
Les guides méthodologiques	27	3	3	0
Les plaquettes de présentation d'un thème ou d'un méthode	26	4	2	2

Tableau 4Ter: Avez-vous recours aux ressources mises à disposition ou diffusées par l'ARACT ? (Groupe 2 - actions collectives)

	NON	OUI	Si OUI, leur utilité pour vous et votre entreprise est-elle :	
			Plutôt forte	Plutôt faible
Site Internet de l'ARACT	13	17	6	11
La revue ARACTualités	25	5	3	2
Les guides méthodologiques	18	12	6	6
Les plaquettes de présentation d'un thème ou d'un méthode	20	10	5	5

J.3.3 Un degré d'utilisation et de satisfaction très différents entre les entreprises classiques (EC) et les autres organismes (AO)

Le tableau ci-dessous nous permet de mettre en évidence les différences de réponse entre « entreprises classiques » et « autres organismes » au sein du groupe 2.

Tableau 4 Quatro : Avez-vous recours aux ressources mises à disposition ou diffusées par l'ARACT ? (Groupe 2, en fonction du type d'organisme) *

	NON			OUI			Si OUI, leur utilité pour vous et votre entreprise est-elle :					
							Forte			Faible		
	% EC	%AO	Ensemble	%EC	%AO	Ensemble	%EC	%AO	Ensemble	%EC	%AO	Ensemble
Site internet de l'ARACT	42%	44%	43%	58%	56%	57%	14%	50%	35%	86%	50%	65%
La revue ARACTualités	92%	78%	83%	8%	22%	17%	0%	75%	60%	100%	25%	40%
Les guides méthodologiques	50%	67%	60%	50%	33%	40%	17%	83%	50%	83%	17%	50%
Les plaquettes de présentation d'un thème ou d'une méthode	92%	50%	67%	8%	50%	33%	0%	56%	50%	100%	44%	50%

*Les pourcentages se lisent en ligne et par catégorie de publics (EC, AO, Ensemble). Par exemple : 42% des entreprises classiques déclarent avoir recours au site Internet de l'ARACT.

J.4 L'évaluation des actions de très courte durée ou phases exploratoires (groupe 1)

Les résultats considérés ici concernent uniquement le groupe 1. On rappellera qu'il s'agit des entreprises entrées en contact avec l'ARACT pour lui demander un appui ponctuel. Cet appel n'a été suivi d'une intervention sur place que pour un nombre limité des répondants.

J.4.1 Une intervention restreinte faute de projets suffisamment développés de la part des entreprises

Pour 22 des 30 entreprises qui ont sollicité l'ARACT, le contact n'a pas débouché sur une intervention effective

Tableau 5 : "Quelle est la raison principale de l'absence d'action de courte durée de la part de l'ARACT ?"

	Nombre de répondants	Répartition
Vous aviez entre-temps trouvé une réponse interne à vos besoins	6	27%
Vous aviez entre-temps préféré avoir recours à un autre intervenant (consultant...)	2	9%
Les conditions d'intervention proposées par l'ARACT ne vous convenaient pas	2	9%
Le projet que vous envisagiez n'était pas mûr et vous avez préféré différer l'appui de l'ARACT	7	32%
Vous avez abandonné votre projet	5	23%
Total	22	100%

Tableau 6 : Caractéristiques des entreprises non accompagnées

	Effectifs des entreprises	Effectif total
Secteur d'activité		
construction	3	3
industrie	12	20
Tertiaire	7	7
Taille de l'entreprise		
Moins de 10 salariés	4	6
De 10 à 249 salariés	13	16
250 salariés et plus	5	8

J.4.2 Des actions de très courte durée de natures différentes

Nous l'avons vu, parmi les 30 entreprises du groupe 1, seules 8 ont effectivement demandé et bénéficié d'une intervention de l'organisation.

Tableau 7 : Caractéristiques des entreprises accompagnées

	Effectifs des entreprises
Secteur d'activité	
construction	0
industrie	8
Tertiaire	0
Taille de l'entreprise	
Moins de 10 salariés	1
De 10 à 249 salariés	3
250 salariés et plus	4

Tableau 8 : Quelle était l'origine de l'appui et de quel type était-il?

Réponse		Nombre de répondants
Type	Un conseil avant le lancement d'un projet (étude de faisabilité, réalisation d'un cahier des charges...)	6
	Un conseil sur la conduite d'une démarche de projet interne	2
	Une information ponctuelle sur des ressources dont vous aviez besoin	2
	Une aide à l'animation de réunions internes, en particulier avec les salariés ou leurs représentants	0
Origine	Une demande exprimée par vous-même et votre entreprise (ou organisation)	7
	Une proposition exprimée par l'ARACT elle-même	2

Tableau 9 : "Quel besoin d'information ou de conseil a motivé cet appui de l'ARACT ?"

	Nombre de répondants
Besoin dans le domaine de la gestion des compétences	2
Besoin dans le domaine de recrutement ou de l'intégration de nouveaux salariés	0
Besoin dans le domaine des conditions de travail en lien avec l'introduction de nouvelles technologies ou de la réalisation d'un investissement technique	3
Besoin dans le domaine de la gestion des âges	0
Autre besoin (amélioration du site Internet, mise en œuvre d'un projet de formation, prévention des maladies professionnelles, méthodologie)	4

Tableau 10 : Qui vous a incité à vous tourner vers l'ARACT ?

	Nombre de répondants
Personne	3
Une autre entreprise ou un de vos collègues	0
Une organisation professionnelle ou un OPCA	0
Une administration (DDTEFP, DRIRE, Conseil régional...)	2
Une chambre consulaire (CCI, Chambre des métiers ou d'agriculture)	1
Un autre acteur	2

Tableau 11 : Cet appui de l'ARACT était-il combiné avec l'intervention d'1 ou de plusieurs autres opérateurs ?

	Nombre de répondants
Un OPCA	0
Une chambre consulaire	1
Une université ou un centre de recherche	0
Le CRITT productique	1
Un autre opérateur	6

J.4.3 Des interventions de l'ARACT efficaces (groupe 1)

Tableau 12 : Pensez-vous que l'information ou le conseil apportés par l'ARACT ont répondu à vos besoins ?

	Nombre de répondants
OUI, tout à fait	7
Plutôt OUI	1
Plutôt NON	0
Non, pas du tout	0

Tableau 13 : Quelles suites avez-vous donné à cet appui de l'ARACT ?

	Nombre de répondants
Vous avez traité en interne les questions soulevées et :	
Vous les avez résolues au moins partiellement à ce jour	5
Vous ne les avez pas du tout résolues à ce jour	0
Vous avez eu recours à un consultant externe qui:	
Vous a permis de répondre au moins partiellement aux questions soulevées	6
Ne vous a pas permis de répondre aux questions soulevées	1
Vous avez renoncé à traiter les questions soulevées	0

J.5 Participation et évaluation des actions collectives (groupe 1 et 2)

J.5.1 Une participation aux actions collectives plutôt variée et multiple

Tableau 14 : Avez-vous participé à une ou plusieurs des actions collectives suivantes organisées par l'ARACT depuis janvier 2000 ?

	Répondants groupe 1			Répondants groupe 2		
	OUI	NON Je ne le souhaitais ou ne le pouvais pas	NON je n'en avais pas connaissance	OUI	NON Je ne le souhaitais ou ne le pouvais pas	NON je n'en avais pas connaissance
Journée d'études Démarches compétence du 15 mars 2005	1	13	16	8	8	14
Table ronde sur la problématique intégration/recrutement du 7/05/2004	0	16	14	2	11	17
Journée de sensibilisation sur la gestion des âges du 6/05/2004	0	15	15	7	11	12
Matinale PRACTICE janvier 2004	4	14	12	3	12	15
Matinale "que faire face aux difficultés de recrutement" ? du 16/12/2003	1	15	14	2	11	17
Journée d'études " Gestion des compétences dans les PME" du 16/09/2003	1	15	14	7	12	11
Journée sur les nouvelles technologies et le projet PRACTICE du 26/06/2003	1	14	15	5	13	12
Journée sur les nouvelles technologies et le projet PRACTICE du 20/02/2003	1	12	17	1	14	15
Colloque régional "prendre en compte les conditions de travail..." du 31/01/2003	0	14	16	7	16	7

Matinale "Technologies de l'information-communication, anticiper les enjeux pour une intégration réussie" du 19/10/2001	0	13	17	1	13	16
Matinale consacrée au port autonome de Saint Nazaire en octobre 2000	0	15	15	1	16	13
Matinale consacrée à l'entreprise Energie Système du 29/06/2000	0	14	16	2	18	10
Colloque régional "acquisition de compétences et transformation de l'organisation du travail : quels dispositifs de formation ?" du 28/01/2000	0	15	15	3	20	7
Total	9	185	196	49	175	166

J.5.2 Des actions où les différents types de participants « y trouvent leur compte »

Tableau 15 : Si vous avez participé au moins à l'une de ces actions : que vous ont-elles apporté (Groupes 1 et 2)*

	OUI plutôt	NON pas vraiment	Nombre total participants
Des informations utiles sur des pratiques et méthodes nouvelles	26	5	35
Des occasions de rencontre avec des experts et des professionnels	26	5	35
Une incitation à vous informer davantage sur les ressources ou services de l'ARACT	20	11	35
Une incitation à participer à d'autres actions collectives de l'ARACT	22	9	35
Une incitation à faire évoluer vos pratiques professionnelles, ou les conditions de travail et la GRH de votre entreprise ou organisation	18	13	35
Rien ou très peu	4	26	30

*4 personnes du groupe 2 n'ont répondu à aucun de ces items.

Tableau 15Bis : Si vous avez participé au moins à l'une de ces actions : que vous ont-elles apporté _Groupe2

	OUI plutôt			NON pas vraiment			Non réponse		
	EC	AO	Ensemble	EC	AO	Ensemble	EC	AO	Ensemble
Des informations utiles sur des pratiques et méthodes nouvelles	8	14	22	2	2	4	2	2	4
Des occasions de rencontre avec des experts et des professionnels	10	13	23	0	3	3	2	2	4
Une incitation à vous informer davantage sur les ressources ou services de l'ARACT	5	12	17	5	4	9	2	2	4
Une incitation à participer à d'autres actions collectives de l'ARACT	6	14	20	4	2	6	2	2	4
Une incitation à faire évoluer vos pratiques professionnelles, ou les conditions de travail et la GRH de votre entreprise ou organisation	7	7	14	3	9	12	2	2	4
Rien ou très peu	2	2	4	10	16	26	0	0	0

J.5.3 Des participants globalement réceptifs à d'éventuelles nouvelles actions

Les deux types de publics ont été questionnés sur les thèmes pour lesquels ils sont en attente d'actions collectives. Les éléments qui suivent nous permettent de mettre en évidence les attentes de bénéficiaires potentiels et de nous renseigner indirectement sur la pertinence de l'offre de l'ARACT.

Les trois tableaux qui suivent présentent les réponses des organismes respectivement pour les groupes 1 et 2, pour le groupe 1, et pour le groupe 2. Le quatrième tableau présente enfin les réponses du groupe 2 en fonction du type d'organisme en question : Entreprise classique (EC) ou Autre organisme (AO).

Tableau 17 : Quels sont les thèmes sur lesquels vous souhaiteriez que l'ARACT organise de nouvelles actions collectives auxquelles vous pourriez participer ? (Groupes 1 et 2) ?

	OUI et j'y participerai très volontiers		NON ou indifférent	
La gestion des compétences *	32	21%	27	19%
Les recrutements et l'intégration des salariés	21	14%	39	27%
La gestion des âges	25	16%	35	24%
L'introduction des nouvelles technologies et l'impact des investissements techniques sur les conditions de travail	38	25%	22	15%
La santé au travail et la prévention des risques professionnels	38	25%	22	15%
Total	154	100%	145	100%

Tableau 18 : Quels sont les thèmes sur lesquels vous souhaiteriez que l'ARACT organise de nouvelles actions collectives auxquelles vous pourriez participer ? _Groupe 1

	OUI et j'y participerai très volontiers	NON ou indifférent
La gestion des compétences *	12	17
Les recrutements et l'intégration des salariés	7	23
La gestion des âges	11	19
L'introduction des nouvelles technologies et l'impact des investissements techniques sur les conditions de travail	17	13
La santé au travail et la prévention des risques professionnels	19	11

*L'une des entreprises a répondu "Ne sais pas"

Tableau 19 : Quels sont les thèmes sur lesquels vous souhaiteriez que l'ARACT organise de nouvelles actions collectives auxquelles vous pourriez participer ? _Groupe 2

	OUI et j'y participerai très volontiers	NON ou indifférent
La gestion des compétences *	20	10
Les recrutements et l'intégration des salariés	14	16
La gestion des âges	14	16
L'introduction des nouvelles technologies et l'impact des investissements techniques sur les conditions de travail	21	9
La santé au travail et la prévention des risques professionnels	19	11

Tableau 20 : Quels sont les thèmes sur lesquels vous souhaiteriez que l'ARACT organise de nouvelles actions collectives auxquelles vous pourriez participer ? (Groupe 2, en fonction du type d'entreprise)

	OUI et j'y participerai très volontiers			NON ou indifférent		
	EC	AO	Ensemble	EC	AO	Ensemble
La gestion des compétences *	8	12	67%	4	6	33%
Les recrutements et l'intégration des salariés	4	10	47%	8	8	53%
La gestion des âges	5	9	47%	7	9	53%
L'introduction des nouvelles technologies et l'impact des investissements techniques sur les conditions de travail	9	12	70%	3	6	30%
La santé au travail et la prévention des risques professionnels	9	10	63%	3	8	37%

J.6 L'image de l'ARACT (Groupes 1 et 2)

J.6.1 L'ARACT : un acteur multi-facettes et avant tout régional

Tableau 21: Quelle est pour vous l'image de l'ARACT ?

	Un centre ressource régional			Un centre ressource national			Un organisme de conseil en entreprise		
	G1	G2	Total	G1	G2	Total	G1	G2	Total
Plutôt oui	28	27	55	5	15	20	23	11	34
Plutôt non	2	3	5	25	15	40	7	19	26
Ne sait pas	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tableau 22(suite): Quelle est pour vous l'image de l'ARACT ?

	Un organisme au service de l'Etat ou de la Région			Un organisme de formation		
	G1	G2	Total	G1	G2	Total
Plutôt oui	21	19	40	8	11	19
Plutôt non	8	10	18	22	18	40
Ne sait pas	1	1	2	0	0	0

Tableau 23: Selon vous les méthodes préconisées ou mises en œuvre par l'ARACT se caractérisent avant tout par le souci :

	D'améliorer les conditions de travail par la gestion des compétences			De mettre l'accent sur la santé au travail et la réduction des risques professionnels			De développer le dialogue social dans l'entreprise		
	G1	G2	Total	G1	G2	Total	G1	G2	Total
Plutôt oui	20	27	47	21	29	50	15	22	37
Plutôt non	7	3	10	6	1	7	12	8	20
Ne sait pas	3	0	3	3	0	3	3	0	3

Tableau 24Bis: Image des préoccupations de l'ARACT en fonction du secteur du répondant

	Construction			Industrie			Tertiaire			Ensemble		
	G1	G2	Total	G1	G2	Total	G1	G2	Total	G1	G2	Total
plutôt proche des préoccupations de mon secteur	1	0	1	11	9	20	4	7	11	16	18*	33
plutôt éloigné des préoccupations de mon secteur	2	0	2	8	3	11	3	9	12	13	12	25

Tableau 24Ter: Image des préoccupations de l'ARACT en fonction de la taille de l'entreprise du répondant

	moins de 249 salariés			plus de 249 salariés			Ensemble		
	G1	G2	Total	G1	G2	Total	G1	G2	Total
plutôt proche des préoccupations des grandes entreprises	6	12	18	6	4	10	12	16	28
plutôt proche des préoccupations des PME	14	21	35	7	2	9	21	23	44

J.6.2 Une notoriété dans l'ensemble limitée

Tableau 25: Selon vous, quelle est la notoriété de l'ARACT ?

	Après des grandes entreprises			Après des PME			Après des secteurs industriels et de la construction			Après du secteur des services		
	G1	G2	Total	G1	G2	Total	G1	G2	Total	G1	G2	Total
plutôt forte	8	6	14	7	13	20	3	12	15	4	5	9
plutôt faible	14	19	33	27	11	38	18	11	29	15	17	32
Ne sait pas	8	5	13	6	6	12	9	7	16	11	8	19

Tableau 25Bis: Notoriété de l'ARACT en fonction du secteur du répondant

	Industrie et Construction			Tertiaire			Ensemble		
	G1	G2	Total	G1	G2	Total	G1	G2	Total
plutôt forte dans le secteur de l'industrie et de la construction	3	8	11	0	4	4	3	12	15
plutôt forte dans le secteur des services	3	1	4	1	4	5	4	5	9