

Synthèse



Démarches compétences en Pays de la Loire

Convaincue que la gestion par les compétences constitue un élément déterminant de la performance de l'entreprise en même temps qu'un levier pour améliorer les conditions de travail et d'emploi des salariés, l'ARACT des Pays de la Loire a organisé le 16 septembre dernier, avec l'Institut de l'Homme et de la Technologie (IHT), une journée d'études sur ce thème. Objectifs de cette manifestation, soutenue par le ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, le Conseil régional des Pays de la Loire et le Fonds social européen : faire connaître " les bonnes pratiques " d'entreprises ligériennes s'étant engagées dans des démarches compétences, susciter le débat sur les opportunités et les risques de telles démarches et dégager des pistes d'action.

Démarche compétence, gestion par les compétences, logique compétence... Si ces concepts n'appartiennent pas encore au lexique entrepreneurial de tous les jours, ils ont cessé d'apparaître étrangers et parfaitement obscurs, même à ceux des acteurs de l'entreprise n'appartenant pas aux cercles d'initiés ! Depuis plusieurs années déjà, la démarche compétence mobilise les partenaires sociaux, aux niveaux national et régional. Sur le terrain, un nombre croissant d'entreprises y recourent et celles qui ne le font pas encore s'interrogent sur les opportunités et les risques éventuels d'une telle approche bien plus qu'elles n'en contestent le principe.

Un intérêt croissant pour la démarche

Pourquoi cet intérêt ? De plus en plus, les entreprises font face à un environnement instable autant que contraignant : concurrence des pays à faible coût de main-d'œuvre ou d'entreprises européennes ayant développé un excellent savoir-faire dans leur domaine ; clients de plus en plus

exigeants sur les délais, les prix, la variété ou la nouveauté ; visibilité toujours plus faible sur les carnets de commandes, apparition de nouvelles normes de qualité, etc. Cela se traduit en interne par un besoin de flexibilité supplémentaire, de polyvalence, et de maîtrise des problèmes quotidiens de production.

Une chose est sûre, dire aux salariés ce qu'ils doivent faire ne suffit plus pour atteindre les objectifs (on parle de crise de la prescription). Leur permettre de gérer l'aléa, l'incident ou la panne suppose de développer leur autonomie et leur prise d'initiative et de les responsabiliser.

Un investissement stratégique

La démarche compétence fait du développement des compétences des salariés un élément stratégique de la performance de l'entreprise (cf. encadré « Parlons clair »). En offrant à ces derniers une plus grande autonomie et une responsabilité accrue, elle rend possible l'amélioration de l'organisation du travail et la professionnalisation des salariés.

Des opportunités à saisir

Les expériences relatées tout au long de la journée d'études de l'ARACT et de l'IHT le montrent : **lorsqu'elle est bien conduite, la démarche compétence s'avère payante pour l'entreprise et les salariés.** Parmi les

retombées positives évoquées à la tribune et dans la salle, on peut noter les points suivants :

- La mise en œuvre d'une démarche compétence est l'occasion, pour l'entreprise, d'engager une réflexion en profondeur sur sa stratégie, et bien souvent, de clarifier celle-ci.

- Elle permet aussi de faire évoluer l'organisation du travail.

- Elle donne l'occasion de mobiliser largement dans l'entreprise – voire, dans les PME-PMI, la totalité des salariés – et de créer ainsi une véritable dynamique collective.

- Le développement de la poly-compétence, induite par la démarche compétence, permet une gestion plus pertinente des ressources humaines, qui tient compte des besoins des ateliers ou des services.

- Avec la démarche compétence, il devient possible d'offrir des évolutions de car-

rières à des salariés, qui, dans une stricte logique de postes, se trouvaient bloqués.

- Une telle démarche permet d'élaborer des plans de formation plus cohérents et construits dans la durée.

- Elle permet de prendre en compte le vieillissement des salariés au sein de l'entreprise et de s'intéresser de près à la transmission des savoir-faire entre les générations.

- Elle permet aux salariés de mieux cerner les perspectives qui s'offrent à eux en termes de parcours professionnels, de mobilité, de développement de la polyvalence, de formation, d'évolution de leur rémunération...

- Une démarche compétence a le plus souvent pour effet de favoriser une meilleure compréhension et une reconnaissance accrue du travail et de l'investissement de chacun dans l'acte productif, ne serait-ce qu'au travers des entretiens annuels d'évaluation qui peuvent constituer des moments d'échange privilégiés.

Elle permet alors de s'entendre sur ce que les uns et les autres considèrent comme important dans l'activité ou les savoirs faire clés. En cela, elle constitue une véritable opportunité pour repenser les rôles et les fonctions.



Journée
d'études
16/09/03



Programme

Ouverture de la journée

Philippe CHEVREUL, Vice-Président de la Commission de la Formation Professionnelle et de l'Apprentissage au Conseil Régional

Etude IHT/EMN/MEDEF : «Le développement par les compétences»

Stéphane LEPRON, Coordinateur régional Formation Professionnelle au MEDEF et Laurent PASCAL, chercheur et consultant à l'IHT

Analyses de pratiques d'entreprises :

- Sarl Tué : Partir de dysfonctionnements du travail pour développer les compétences : une action sur l'organisation et les compétences

- La Mie Câline : Définir les fonctions pour faire face au développement : une démarche et son impact sur 2 ans

- Paulstra : Valoriser des compétences en équipes autonomes : 7 ans de management des compétences

Approfondissement thématique :

Démarches compétences en PME

Les démarches compétences sont-elles adaptables dans les PME ? Les spécificités de la taille et des contextes

Présidé par Patrick EPICIER, Adjoint au Chef de la division Développement industriel à la DRIRE

Les outils et leurs limites

Les outils (référentiels, cotation, entretiens d'évaluation, etc) : au service de quelles finalités ? Pour quels résultats ?

Présidé par Alain VILLERBU, RRH aux MMA (ANDCP)

L'impact pour les salariés

L'impact des démarches compétences sur les salariés : réactions à la logique compétence, effets dans la durée

Présidé par Alain RODICO, CFDT 44

Apport : Nathalie RICHEBÉ, Audencia

Conclusions

Michel CONSEIL, Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Parlons clair...

La compétence du salarié est sa capacité à agir dans une situation professionnelle donnée. Elle est le résultat d'une combinaison de ressources individuelles et collectives. Elle met l'accent sur le «savoir comment», plutôt que sur le «savoir». En résumé, la compétence se présente comme une intelligence pratique des situations de travail.

La qualification renvoie à un niveau de savoirs ou de savoir-faire reconnus dans une grille de classification définie au-delà de l'entreprise et souvent lié à un diplôme. A une qualification se trouve donc rattaché un salaire donné.

Les clefs de la réussite

Les études d'expériences d'entreprises réalisées par l'IHT et l'ARACT présentées au cours de la journée ont permis de dégager quelques enseignements forts, susceptibles d'éclairer utilement les entreprises qui souhaitent engager une démarche compétence. Certains ont été exposés lors de cette journée :

Partir du contexte et des enjeux de l'entreprise

Une entreprise qui se lance dans une démarche compétence doit construire celle-ci à partir de son contexte propre et des enjeux qui sont les siens. Or ces éléments sont nécessairement différents d'une entreprise à l'autre.

Pour telle PME, il s'agit de parvenir à garder durablement les jeunes qu'elle embauche et forme en interne, mais dont beaucoup font le choix de ne pas rester, en dépit de conditions de travail à priori favorables.

Telle autre PME veut se différencier de ses concurrents en ajoutant, grâce à des savoir-faire spécifiques, une plus-value à ses produits. Telle autre souhaite adapter le personnel aux nécessités d'un nouveau processus de production en développant la polyvalence des opérateurs et les équipes semi-autonomes de production...

«Une démarche compétence dans une PME, c'est possible, à condition de bien poser les enjeux et les problématiques propres à l'entreprise et de construire une solution adaptée à la réalité de celle-ci».

Antoine MASSON, Aract Pays de la Loire.

«La démarche compétence est tout sauf un modèle à appliquer, c'est une prise de conscience». Stéphane LEPRON, Medef Pays de la Loire.

«Ce ne sont pas les outils qui importent, mais la mise en contexte. Parmi les éléments clef de celui-ci, l'histoire des salariés et leurs perspectives d'avenir en tant que groupe social me semble très important». Laurent PASCAIL, IHT.

Redéfinir le tandem contribution-rétribution

S'engager avec succès dans une démarche compétence suppose de construire sur de nouvelles bases le tandem contribution / rétribution. Il faut repenser les termes de l'échange et préciser les engagements réciproques. Mais attention, la démarche ne peut fonctionner que si les deux parties, l'entreprise comme le salarié, y trouvent leur compte. Le scénario doit être «gagnant-gagnant» !

Grâce au management par les compétences, l'entreprise proposera au salarié de reconnaître ses compétences existantes (lesquelles dépassent le plus souvent la seule description du poste de travail), de valoriser l'acquisition de compétences nouvelles, de valoriser son salaire, d'améliorer les conditions d'exercice du travail, par exemple en développant son autonomie ou en favorisant le travail en équipe, etc. De son côté, le salarié s'engagera à développer ses compétences ; à contribuer à améliorer la flexibilité et la réactivité de l'entreprise en prenant plus d'initiatives, en acceptant plus de responsabilités ou en développant sa polyvalence, à contribuer à améliorer la qualité par le biais de l'autocontrôle, à contribuer à améliorer la transmission des savoirs, etc.

«Plus que la maîtrise technique de la démarche, c'est son caractère " gagnant-gagnant " qui est important. Les salariés doivent se voir proposer autre chose qu'un salaire évoluant à l'ancienneté : de la formation,

Démarches compétences : 4 type de pratiques successives

La démarche compétence est un mode de management de l'entreprise. Elle consiste à mettre en place une organisation du travail dans laquelle les salariés peuvent mobiliser leurs compétences nouvelles et ainsi mieux servir la performance de l'entreprise.

La notion de «démarche compétence» recouvre des expériences et des réalités fort différentes. Depuis 15 ans, plusieurs approches se sont succédées en entreprise :

■ **Le développement des compétences** marque la prise de conscience par une partie des entreprises de la nécessité de renforcer les compétences pour mieux répondre à leurs besoins. L'outil principal est la formation professionnelle.

■ **La GPEC** vise à anticiper l'évolution attendue des compétences par rapport aux évolutions du marché. Outil né dans les années 80, elle est aujourd'hui critiquée, en raison de son formalisme et des difficultés rencontrées pour anticiper les évolutions stratégiques des métiers. L'outil privilégié de la GPEC est la fiche de fonction.

■ **Les démarches de gestion des compétences** font suite à la GPEC. Elles mettent de côté l'anticipation pour se centrer sur l'évaluation des compétences des salariés. L'outil d'une telle approche est le guide d'évaluation des compétences

■ **La gestion par les compétences** essaie de combiner stratégie de l'entreprise, organisation du travail et compétences, en donnant aux salariés l'autonomie qui leur permettra d'apporter des solutions aux problèmes pratiques qu'ils rencontrent dans leur situation de travail. Les outils sont par exemple le référentiel compétences et les parcours professionnels.



une validation des acquis de l'expérience, une perspective d'intéressement, une évolution salariale».

Monique MARTIN, Union régionale CFDT.

«Si l'on veut promouvoir la compétence, il faut, à un moment donné, la reconnaître. La valorisation en terme salarial, si elle n'est pas un préalable, participe naturellement à cette reconnaissance».

Stéphane LEPRON, Medef Pays de la Loire

Garantir une forte implication de la Direction

La réussite d'une démarche compétence suppose que la Direction adhère au projet et se donne les moyens de se mobiliser. Les discours ne sauraient suffire, il faut traduire en actes la volonté affichée. À la

tête d'une PME de 45 personnes, Thierry Tué a choisi de consacrer une journée par mois à la mise en œuvre de la démarche dans son entreprise. Ce qui est conséquent, eu égard à la charge de travail d'un dirigeant de PME.

S'assurer de l'adhésion des salariés

Les salariés doivent adhérer pleinement à la démarche engagée, faute de quoi, ils ne seront dans celle-ci qu'un moyen d'introduire plus de flexibilité dans l'entreprise. Il convient

donc des les associer à la réflexion et de les impliquer, par exemple dans la construction des référentiels d'activité. Reste à préciser ce que sous-tend, concrètement, cette notion d'implication et quelles formes elle peut revêtir.

«On ne peut pas vouloir responsabiliser les salariés sans les impliquer dans la démarche et sans favoriser la mise en débat des gestes professionnels et des modalités de résolution de problèmes, ne serait ce que pour consolider les savoir faire» Bernard Devin, Aract.

Ne pas négliger la communication

Les salariés doivent pouvoir disposer d'une bonne visibilité sur la démarche engagée et mesurer les implications concrètes qu'elle aura pour eux. Les référentiels doivent être compréhensibles facilement et avoir du sens pour tous ceux à qui ils s'appliquent. Il est aussi très important de bien formaliser les modalités d'acquisition et de construction des compétences. Pour avoir misé sur les seules qualités personnelles des tuteurs, sans prendre le soin de définir avec précision ces modalités, l'entreprise Tué a essuyé des échecs dans ses tentatives de fidélisation de la main d'œuvre.

Envisager un dispositif évolutif

La gestion par les compétences doit rester un processus dynamique. Le dispositif mis en place doit pouvoir s'adapter aux évolutions du contexte de l'entreprise, du marché sur lequel elle se situe et finalement des métiers. Il convient notamment de ne pas définir les emplois de façon trop figée et de permettre la révision des référentiels d'emploi ou d'activité.

Choisir les bons outils

L'entreprise doit choisir les outils en tenant compte de ses besoins, mais aussi de sa capacité à se les approprier et à les faire vivre. Un outil sans des personnes capables de l'utiliser, c'est un gadget, rien de plus !

Evaluation

122 personnes ont participé à cette journée d'études, pour moitié des responsables et salariés d'entreprises, et pour moitié des consultants et institutionnels.

Evaluation de la journée (taux de retour des questionnaires : 55 %) :

- 83% favorable
- 10% peu favorable
- 7 % très favorable

la matinée a été plus appréciée que l'après midi (facteur temps).

Points négatifs qui ressortent :

- Regret de n'avoir pu entendre les points de vue des salariés dans les présentations d'entreprise
- Densité des sujets dans un temps contraint

Points positifs qui ressortent :

- Témoignage direct des entreprises très apprécié
- Intérêt des différents thèmes d'approfondissements (PME, Outils, Salariés) ... à poursuivre !
- Etude du matin représente une bonne introduction au sujet
- Bon niveau d'échanges
- Volonté de poursuivre

--> 3 articles parus dans la presse (AEF, Presse-Océan et Ouest-France)

Des points en débat

Si certains points semblent aujourd'hui partagés par tous, d'autres font encore débat, témoignant d'approches différentes, voire de divergences plus profondes. Pour l'ARACT, l'IHT et tous les acteurs économiques et institutionnels impliqués dans la valorisation des démarches compétences, ces «points saillants» sont autant de pistes de réflexion et de travail à explorer.

Ceux qui évaluent les compétences sont-ils compétents pour le faire ?

Plusieurs intervenants ont pointé les risques d'iniquité liés à l'évaluation des compétences des salariés. L'encadrement intermédiaire, chargé de ces évaluations, est-il compétent pour le faire ? Quels outils met-on à sa disposition pour lui permettre de tenir ce rôle ? Et finalement, comment évalue-t-on les compétences des salariés chargés d'évaluer celles des autres ?

«N'est-ce pas un nouveau rôle demandé à l'encadrement de proximité, une nouvelle contribution de management ? Mais qu'en pensent-ils les évaluateurs, de ce nouveau rôle ?». Patrice LEGUY, IHT.

Comment faire vivre une démarche compétence dans la durée ?

Plusieurs intervenants s'interrogent sur la façon d'entretenir la dynamique sur le moyen et le long terme et d'éviter tout risque d'essoufflement. Comment obtenir des salariés qu'ils aient à cœur de faire évoluer en permanence leurs compétences ? Comment maintenir l'adhésion et la mobilisation de tous, au-delà des premiers mois ?

Pour éviter tout risque de démobilitation, l'entreprise Paulstra-Segré a imaginé des progressions professionnelles sur plusieurs années. Ainsi, le référentiel métier offre aux opérateurs la possibilité d'évoluer sur quatre niveaux. Le niveau 4 valide l'expertise technique du salarié en même temps que sa capacité à transmettre des

savoirs et des savoir-faire en tant que tuteur. Une fois ce niveau atteint, il peut poursuivre sa progression vers des fonctions d'encadrement.

Autre question : comment pérenniser la démarche lorsque le contexte économique de l'entreprise n'est plus le même ? L'entreprise La Mie Câline s'est engagée dans une démarche compétence en période de forte croissance. L'entreprise pourrait-elle continuer d'offrir des perspectives d'évolution et de professionnalisation à ses salariés, majoritairement jeunes, lorsque cette phase de croissance aura cédé la place à une phase de stabilisation ?

Comment faire en sorte que les compétences acquises dans l'entreprise soient transférables à l'extérieur ?

Pour certains participants, la démarche compétence doit permettre au salarié de développer des compétences répondant non seulement aux besoins de l'entreprise où il est employé, mais aussi aux besoins d'entreprises différentes, notamment celles du bassin d'emploi. Elle doit donc offrir au salarié la possibilité de construire son propre parcours professionnel à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, les compétences acquises ici devant pouvoir être transférées et reconnues là-bas. Incontestablement, la Validation des acquis de l'expérience (VAE) constitue un moyen de progresser sur cette voie. Pour d'autres participants, au contraire, l'entreprise n'a pas vocation à développer l'«employabilité» de ses salariés.

Les attentes Consultants

20 consultants se déclarent intéressés de poursuivre des échanges de ce type, suivant des modalités à définir. Plusieurs mentionnent l'intérêt de s'inscrire dans le dispositif GPEC prévu par l'Etat en 2004 (décret 22/7/03).

Les souhaits sont essentiellement des approfondissements de thèmes et d'outils :

- Description des compétences : compétences génériques, techniques, comportementales : quels impacts de leur formalisation ? Comment faire ? Que proposer ?
- Les démarches et leurs limites : freins organisationnels, lien avec la VAE, adaptation aux PME, place des individus, clivage anciens/nouveaux, maintenance des outils

Entreprises

19 entreprises se déclarent intéressées de continuer un travail sur les démarches compétences

- Pour certaines afin de lancer ou de relancer un projet en interne
- Pour toutes, afin d'échanger les expériences entre elles. Connaître les outils mis en place ailleurs, évaluer les résultats.

Le recueil de ces attentes permettra l'élaboration d'un projet régional sur les démarches compétences, à partir de 2004.



Ainsi, la question de la responsabilité du développement des compétences du salarié se trouve posée. On peut se demander si elle n'appelle pas des réponses différentes selon que l'on a affaire à une PME ou à une grande entreprise. En effet, une petite structure artisanale où le dirigeant est seul aux commandes et un groupe doté d'un service GRH performant et d'un gros budget formation n'ont pas les mêmes moyens à mettre en œuvre pour offrir aux salariés des espaces de professionnalisation importants.

«Si l'on va au bout de la logique de valorisation de la prise d'initiative et de l'autonomie, il faut développer la capacité des salariés à gérer eux-mêmes leurs propres compétences et donc leur trajectoire professionnelle. Mais il s'agit avant tout d'une politique d'entreprise».

Laurent PASCAIL, IHT.

«Je ne peux pas offrir plus que mon propre poste de directeur au sein de l'entreprise. Au-delà, c'est au politique [de faire monter] l'ascenseur social».

Philippe IMBERT, directeur Sker, (36 personnes)

«Dans les faits, on constate que les démarches compétences mises en œuvre jusqu'à aujourd'hui s'arrêtent à la porte de l'entreprise. Elles sont peu nombreuses encore à faire le lien avec la VAE. Il y a là une piste de travail importante».

Antoine MASSON, Aract Pays de la Loire.

Les retombées sont-elles à la mesure de l'investissement ?

Pour les PME-PMI plus encore peut-être que pour les grandes entreprises se pose la question du coût d'une telle démarche et du retour sur investissement. Les efforts à consentir (temps consacré à la mise en œuvre de la démarche, augmentation du budget formation, expertise extérieure, évolutions salariales) sont-ils supportables par une PME et comment en évalue-t-elle les retombées ?

Compétences ou contributions ?

Les débats suscités lors de la journée d'études l'ont montré : la notion de compétences mériterait d'être précisée. Le terme d'ailleurs ne fait pas l'unanimité : certains rappellent leur attachement à la notion de qualifications (voir encadré «Parlons clair»), d'autres préfèrent celle de potentiels ou de contributions

Un responsable de PME explique ainsi ne plus tant s'intéresser aujourd'hui aux compétences en tant que telles qu'à la capacité des salariés à en acquérir de nouvelles.

De quelles compétences parle-t-on ?

Tout le monde ne met pas la même chose dans le panier des compétences. Ainsi, ont été successivement opposées au cours de la journée compétences spécifiques et compétences génériques, compétences techniques et compétences «comportementales», compétences pouvant être formalisées et compétences tacites. La notion de «compétences comportementales», notamment, inquiète : ne risque-t-elle pas de se traduire dans les faits par une caractérisation hâtive de ce que sont un bon et un mauvais salarié? Pire, ne menace-t-elle pas de faire resurgir la «note de gueule»?

«L'entreprise a intérêt à privilégier les compétences génériques [car elles] se démontent moins dans le temps et sont le plus transférables».

Laurent PASCAIL, IHT.

«Il paraît difficile de fonder les démarches uniquement sur des compétences génériques, qui risquent d'être abstraites, sans prendre en compte la technicité propre à l'entreprise, ce qui fait sa différence concurrentielle.» Bernard DEVIN, ARACT

«Si l'on parle tant de compétences comportementales, c'est bien parce que l'on considère les compétences techniques comme déjà acquises».

Une personne dans la salle.

Des risques à anticiper

La mise en œuvre d'une démarche compétence ne va pas sans risques, qu'il convient d'identifier pour mieux les éviter. Plusieurs d'entre eux ont été évoqués :

Attention aux «laissés pour compte»

Dans ce type de démarche comme dans d'autres, il faut veiller à ne laisser personne sur le bord de la route, en particulier ceux qui ne constituent pas la cible prioritaire de la démarche, ceux qui ont développé des compétences dont on n'a plus besoin...

Par ailleurs, on peut se demander s'il faut appliquer la démarche selon les mêmes modalités pour des salariés jeunes en attente d'évolution rapide et pour des salariés plus âgés et dont les attentes, en termes de progression de carrière, peuvent être moindres.

Les conventions collectives malmenées ?

Incontestablement, la démarche compétence s'inscrit dans une logique d'individualisation des salaires. Le principe «A poste égal, salaire égal» cède le pas au principe «A compétences égales, salaire égal». Une telle évolution peut aboutir, si l'on y prend garde, à ce que les conventions collectives perdent de leur force et cessent d'être un repère collectif.

«Notre confédération syndicale est partante dans ce type de démarche, mais sans naïveté. Car cela ne remplacera pas la grille de salaire. Ce qui est positif, c'est que ça peut installer du dialogue social dans les entreprises où il n'y en a pas». Alain Rodicq, CFTD 44.

«Le passage à un mode de gestion des RH par les compétences est individualisant. Cela pose l'épineuse question des accords collectifs et remet en cause toute une tradition des relations sociales, au niveau de la société industrielle. La qualification disparaît, elle apparaît crépusculaire. C'est plus qu'un transfert de mots, c'est une autre conception des relations sociales». Guy MINGUET, Ecole des Mines de Nantes.

Plus de procédures et moins d'autonomie ?

Plusieurs intervenants ont pointé l'existence d'un risque de fragilisation des salariés à qui il est demandé d'être plus autonomes, mais qui peuvent avoir le sentiment que leur autonomie, loin de se développer, est rognée du fait de la formalisation accrue des procédures.

Forts des débats engagés entre les participants tout au long de la journée, les organisateurs ont pointé, en guise de conclusion, diverses pistes de travail pour l'avenir. Parmi celles-ci : réfléchir à une meilleure reconnaissance des compétences au niveau du territoire et dynamiser les échanges entre les entreprises du bassin d'emploi et plus largement entre tous les acteurs institutionnels et politiques.

Pour aller plus loin

■ «La Gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements.»

Olivier du Roy, Jean Lemay, Christophe Paulino, Editions Anact, Collections Outils et méthodes 2003, 168p

■ «Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial ?»

Nathalie Richebé, Revue Française de sociologie, janvier 2002, p99-126

■ «Démarches Compétence, Guide d'évaluation» (48 questions)

Editions Anact, 25p (ou transparents disponibles sur le site www.anact.fr)

■ De nombreux documents issus de la réflexion lancée par le MEDEF sur www.objectif-competes.medef.fr

Ce document a été réalisé suite à la journée d'études organisée par l'ARACT et l'IHT le 16 septembre 2003 «Démarches compétences : des intentions aux réalités».

Rédaction :
Nathalie LINQUIER, journaliste
Contributions :
Antoine MASSON et Hélène BRETON (ARACT)
Laurent PASCAL (IHT)

ARACT des Pays de la Loire
Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ZI Angers-Beaucouzé
10 rue treillerie - BP 23
49071 BEAUCOUZE Cedex
Tél : 02 41 73 00 22
Fax : 02 41 73 03 44
E.mail : aract.pdl@wanadoo.fr
www.paysdelaloire.aract.fr