

La GPEC* chez Novartis Agro

Au sortir de la fusion entre Sandoz et Ciba, entreprises aux cultures originellement éloignées, les collaborateurs de Novartis Agro, occupant pour nombre d'entre eux des fonctions nouvelles, exprimaient un besoin de repères.

La rénovation de l'entretien d'appréciation était un enjeu majeur. Il devait faciliter, par un support structurant et partagé, le dialogue entre managers et collaborateurs sur les valeurs de l'entreprise, les compétences professionnelles, les objectifs de performance, les opportunités de développement.

Référentiel de compétences

Cette exigence a conduit la Direction des Ressources Humaines à décider la réalisation de référentiels pour l'appréciation des compétences en y impliquant des groupes pilotes. La cohérence méthodologique était garantie par un cabinet expert. Le premier travail a consisté à collecter et à organiser l'information en rapprochant les fiches fonction, les intitulés d'organigrammes, les contenus réels des postes occupés... en différenciant les notions de postes, d'emplois et d'emplois-repères. Ceux-ci classés au sein de familles professionnelles, les compétences métiers (communes à tous les emplois-repères d'une même famille professionnelle) ont été identifiées, puis des référentiels gradués et déclinés en savoir, savoir-faire et savoir-être, ont été formalisés. Pour chacune des compé-

tences transversales métiers et chaque emploi-repère, un degré requis a été défini.

A ce stade, une première série d'entretiens a été menée afin de valider par le terrain la démarche, les degrés requis retenus, et de sensibiliser les évaluateurs à la deuxième étape : la rédaction des référentiels de compétences spécifiques (propres à un emploi-repère mais hors compétences métier).

Objectiver les demandes

Les entretiens furent vécus comme un dialogue riche, constructif et motivant et conduit en auto-évaluation et évaluation. La satisfaction exprimée par les collaborateurs et les managers est tout à fait significative.

Mais l'application des référentiels de compétences va au-delà de la fiabilisation des entretiens annuels.

En effet, ayant décrit l'ensemble des actions de formations selon le même système, l'analyse des écarts de compétences entre degré requis et acquis débouche sur des plans de formation individuels.

La construction des plans de formation compétence se fait donc à partir des entretiens et favorise la mixité des groupes. En comparant les compétences acquises à celles d'un autre emploi que celui occupé par le collaborateur, on objective les demandes d'évolution. Enfin, une analyse globale facilite la constitution de pépinières, de plans de développement, l'identification de compétences rares...

L'action permet de valider la pertinence d'une démarche GPEC appliquée avec rigueur, dans la transparence.

Michel Nauleau
Responsable Formation
de Novartis Agro SA

* Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

brèves

■ Message du MEDEF

Le lancement des négociations sur la refondation sociale entraîne l'organisation de nombreux colloques et séminaires et notamment dans le cadre politique. E. A. Seillière, Président du MEDEF, estime qu'il n'est pas opportun de participer à ces réunions : « Par égard pour nos partenaires sociaux, et pour des raisons d'efficacité, il est préférable que les sujets liés à la refondation sociale soient exclusivement débattus par les représentants du MEDEF dans les groupes de négociation mis en place avec les syndicats ». Il demande aux entreprises membres d'une organisation professionnelle du MEDEF d'adopter cette attitude.

■ Tribunaux et Chambres de Commerce

Souhaitez-vous devenir juge, délégué consulaire ou membre d'une Chambre de Commerce ? Vous pouvez faire acte de candidature jusqu'au 20 avril.

Contact : Michèle Gary
01 46 53 11 85 ou m.gary@csic-idf.fr

■ «Chimie la classe» 2000 en Ile de France

Le jury du concours d'affiches sur le thème «chimie dans notre univers quotidien» a primé :

Académie de Créteil :

CM1 de l'Ecole Allazard à Créteil

Académie de Paris :

CM2 de l'Ecole Keller à Paris 11ème

Académie de Versailles :

CM2 de l'Ecole Belle Étoile à Sannois (95)

Une journée au Futurscope a été offerte aux lauréats le 21 mars dernier.

■ Olympiades de la Chimie 2000

Didier MONOT, Directeur Général de LABORD SA présidera la cérémonie de remise des prix des Olympiades de la chimie des académies de Créteil, Paris et Versailles le 26 avril à l'Ecole Nationale de Chimie, Physique et Biologie à Paris 13ème.

Contact : R.M. Bouriot

01 46 53 11 78 ou rm.bouriot@csic-idf.fr

■ Publications

Les Fiches Techniques de Droit Social de l'industrie chimique édition 1999 sont disponibles.

Contact : Michèle Gary

01 46 53 11 85 ou m.gary@csic-idf.fr

■ Carnet

Valérie Dupont-Rouleau rejoint l'équipe du Département Social de la Chambre ; elle remplace Cécile Desrez, appelée à occuper de nouvelles fonctions dans les ressources humaines en entreprise.

Depuis le mois de mars, l'AFI 24 a le plaisir d'accueillir deux nouveaux collaborateurs :

- Régis Baccarrère, Conseiller en Apprentissage, titulaire d'un DEA de Chimie Appliquée et formé au management de l'environnement.

- Bouchra El Fali, Animatrice du Centre de Ressources, a une formation BTS action commerciale en alternance. Lors d'une première expérience à l'ANPE de Meulan, elle a été chargée de l'animation et de l'accueil des jeunes.

■ La convention collective nationale des industries chimiques

L'AFPIC Formation organise le 25 mai 2000 une formation à l'attention des DRH, cadres, collaborateurs, ou toute personne appelée à gérer du personnel.

Programme :

Formation du contrat : embauchage, engagement, garantie à l'embauche, période d'essai

Exécution du contrat : ancienneté, durée du travail, salaires, primes d'ancienneté

Suspension du contrat : congés, maladie, accident, maternité

Animation : Le département social de la Chambre Syndicale des Industries Chimiques d'Ile de France

Lieu : Paris La Défense (92) à la CSIC Ile de France

Coût H.T. : 2 300 F.

Contact : Sophie Bérard

01 47 18 12 02

ou s.berard@afpic.com

"Le catalyseur", lettre d'information de la Chambre Syndicale des Industries Chimiques d'Ile de France, Le Diamant A 92909 Paris La Défense Cedex. Directeur de la publication : Gérald LEHMANN : 01 46 53 12 29

Rédacteur en chef :

Gilles le MAIRE : 01 46 53 11 83

Secrétaire de rédaction :

Anne DELARGILLIERE : 01 46 53 11 80

Maquette et réalisation : VEGA

le catalyseur

Lettre d'information de la Chambre Syndicale des Industries Chimiques d'Ile de France - N° 29 - avril 2000



Après la naissance du MEDEF à Strasbourg le 27 octobre 1999, après le rassemblement à la Porte de Versailles de 30 000 entrepreneurs le 4 octobre 1999, après l'Assemblée Générale du 18 janvier 2000 qui marque la troisième grande étape de la rénovation de l'organisation professionnelle, le programme de refondation sociale a commencé à être mis en œuvre.

Le moment est favorable : la croissance est de retour, le chômage recule, les systèmes sociaux ne sont pas en déficit, personne ne peut accuser les entrepreneurs de chercher à profiter d'un moment où notre pays est dans une situation de faiblesse.

La première réunion plénière a ainsi eu lieu le 3 février dernier, au Conseil économique et social, avec les dirigeants de l'ensemble des organisations syndicales représentatives (CFDT, CFTC, CGC, CGT et FO). Ce fut une réunion assez complexe mais dans l'ensemble très réussie. Une vraie négociation a pu être entamée qui a permis de fixer les neuf thèmes de négociation, le cadre, la méthode (groupes de négociation), et le calendrier. A l'issue de la réunion, les commentaires de nos partenaires syndicaux ont été plutôt positifs et le scepticisme des médias et de l'opinion a baissé d'un cran.

Le mandat donné au MEDEF par sa base lors de l'Assemblée générale est très clair : la décision de quitter les institutions paritaires de protection sociale ayant été prise, nous sommes mandatés pour

Refondation sociale,

Acte IV

En avant l'Entreprise

reconstruire si possible un système social qui fonctionne à notre satisfaction et à celle de nos salariés. Nous ne devons pas oublier que le MEDEF n'a pas lancé ce vaste chantier pour rester dans le statu quo ou effectuer un simple replâtrage. Si nous ne parvenons pas à construire un système qui nous satisfasse, nous ne serons plus le 31 décembre prochain dans les organismes paritaires que nous n'aurons pas pu réformer et nous poserons clairement le problème à la société française.

Neuf groupes de travail ont été mis en place et leurs responsables désignés :

- Assurance-chômage, lutte contre la précarité et insertion des jeunes : Denis Kessler,
- Voies et moyens du développement des négociations collectives : Denis Gautier-Sauvagnac,
- Évolution des régimes complémentaires de retraite : Francis Bazile,
- Réforme du système de la santé au travail et évolution

du régime des accidents du travail : René Deleuze, Président de l'UIC,

- Égalité professionnelle : Martine Clément,
- Nouvelle architecture de l'assurance maladie : Denis Kessler et George Jollès,
- Modernisation du système des prestations familiales : Jérôme Bédier et Marie-Christine Coisne,
- Adaptation du système de formation professionnelle aux besoins des salariés et des entreprises : responsable non désigné,
- Place et rôle des cadres : Daniel Dewavrin et François Dufaux.

Les quatre premiers groupes se sont réunis en mars.

Le 3 mars, Francis Bazile, l'ancien Président de l'UIC, a conduit la délégation traitant de la question des retraites complémentaires.

Le 14 mars, le groupe Denis Gautier-Sauvagnac a commencé à débattre de la représentation et de la négociation

sociale, sujets essentiels qui permettront aux partenaires sociaux de fixer les compétences respectives de la loi et du contrat et de situer ce qui relève du niveau de l'entreprise, de la branche professionnelle et de la négociation interprofessionnelle.

Le 17 mars, Denis Kessler a démarré une négociation sur l'avenir de l'assurance chômage avec un impératif de temps puisque la convention signée en 1996, déjà prorogée pour 6 mois, tombera le 30 juin prochain.

Enfin, le 22 mars, René Deleuze représentant de la chimie, secteur qui bénéficie des meilleurs taux de fréquence et de gravité du secteur industriel, a démarré de riches discussions sur les accidents et conditions de vie au travail.

Parallèlement, seront mis en place des "Entretiens de la refondation", séminaires permanents qui permettront à des personnalités extérieures françaises et étrangères de venir enrichir nos réflexions. Ces entretiens seront ouverts à la presse et permettront une émulation intellectuelle autour de la refondation sociale car il faut bien constater que jusqu'à présent il n'y a eu en France que peu de réflexion de fond sur l'ensemble de ces sujets.

Nous ne manquerons pas de vous tenir informés par l'intermédiaire de la lettre de la refondation sociale du MEDEF et sur notre site internet : www.csic-idf.fr

Gérald Lehmann
Délégué Général

Le Fonds Social Européen au service des entreprises

Le FSE, outil de la politique européenne de l'emploi, cofinance vos projets formation. La programmation du FSE est établie selon 3 objectifs qui visent soit des régions ou des publics en difficulté, soit l'amélioration des stratégies ressources humaines (Objectif 3).

En 2000, nous abordons une nouvelle tranche de programmation qui va porter sur 7 années et vous proposer de multiples possibilités d'accès.

Le FSE : deux priorités qui vous concernent :

La formation tout au long de la vie et l'adaptation des travailleurs.

Des actions éligibles pour le futur Objectif 3

Vous engagez une réflexion sur le devenir des métiers de votre entreprise, sur l'analyse de vos postes de travail, sur l'évaluation des compétences de vos salariés.

Vous modifiez vos modes de production : juste à temps, flux tendus, externalisation de certaines fonctions...

Vous cherchez des solutions pour des publics fragilisés par l'évolution des postes de travail : développement de la polyvalence...

Vous faites l'acquisition de nouvelles machines et vous avez besoin d'accroître la technicité de vos opérateurs.

Vous souhaitez mettre en place une politique de ressources humaines.

Vous travaillez sur des méthodes de validation des acquis.

Vous aimeriez avoir des outils pour mieux gérer votre fonction formation.

Vous généralisez l'utilisation de nouvelles technologies.

Vous créez une fonction recherche et vous souhaitez profiter de l'expérience d'autres centres de recherche.

Quels financements ?

Pour toutes ces actions éligibles, le FSE pourra financer :

- Le conseil lié à la formation (prestations des consultants externes).

- Les salaires des personnes internes à votre entreprise qui se consacrent à des études d'anticipation.

- Les actions de formation (qu'elles soient réalisées par un formateur externe ou par vous-même dans votre entreprise).

- Les salaires du personnel en formation ainsi que leurs frais d'hébergement et de restauration pendant les périodes de stages.

- Les amortissements (et non l'achat) du matériel utilisé pour les études et/ou la formation.

- Des frais de conception d'outils de formation.

Le FSE ne prendra pas en charge la totalité des coûts de votre projet. Bien que le montage financier ne soit pas encore arrêté, il est fort probable que nous retrouvions le même financement tripartite que précédemment, soit :

- 1/3 FSE (contrepartie européenne).

- 1/3 Etat (contrepartie nationale) par l'intermédiaire des OPCA au titre du plan de formation et du capital temps, par l'EDDF, par les subventions du Conseil Régional, des Conseils Généraux, de toutes subventions dites publiques.

- 1/3 par vous-même (contrepartie privée). Votre participation est, en général, calculée sur le montant des salaires de votre personnel en formation.

Les conditions d'accès et quelques précisions supplémentaires

- L'Objectif 3 est réservé prioritairement aux PME de moins de 250 salariés dont le capital n'est pas détenu à plus de 25 % par une ou plusieurs entreprises qui ne sont pas elles-mêmes des PME.

- La DRTEFP Ile de France qui va instruire vos dossiers n'exclut pas, a priori, les entreprises de plus de 250 salariés mais insiste sur le fait que ces dossiers ne seront absolument pas prioritaires (étude au cas par cas).

- Le nouveau dispositif va encourager le dépôt de dossiers dits "collectifs" faisant appel aux partenariats : entreprises, branche professionnelle, centres de formation, institutionnels, partenaires sociaux... Votre Chambre Syndicale régionale réfléchit actuellement à des thèmes qui fédéreront plusieurs entreprises soit autour d'une même problématique, soit par localisation géographique.

- Les prochains dépôts de dossiers ne pourront pas se faire avant l'automne 2000 mais si vous avez un projet, vous pourrez, dès le mois de mai, le signaler à la DRTEFP qui en accusera réception. La prise en charge des frais est prévue en principe avec un effet rétroactif à dater du mois de janvier 2000 (assurez-vous d'un accord préalable).

Les différents OPCA seront désignés par conventionnement comme relais administratifs et financiers.

L'OPCA de la profession, C2P est au service de toutes nos entreprises.

Pour tous renseignements complémentaires, contactez Marc Honoré, Directeur de la Formation initiale et continue de la Chambre Syndicale.

Tél : 01 46 53 12 20

e-mail : m.honore@csc-idf.fr

Nicole Brondeau
Responsable du Développement
Européen - C2P Action

Dix ans de bilans sociaux

Grâce aux bilans sociaux des établissements, communiqués par les adhérents de la Chambre Syndicale, nous disposons sur 10 ans (1989 à 1998) d'une base de données sociales d'une grande richesse. Nous pouvons ainsi observer les tendances lourdes de l'emploi dans les entreprises de la chimie en Ile de France.

Premier constat, malgré les fluctuations annuelles d'ordre conjoncturel, les évolutions sont d'une grande régularité :

- diminution annuelle de 2,5 % des effectifs, accompagnée d'un véritable bouleversement en terme de qualification, les ingénieurs et cadres représentent aujourd'hui 40 % des effectifs (30 % en 89), les employés ouvriers moins de 20 % (32 % en 89).

- féminisation des effectifs d'ingénieurs et de cadres de 18 à 28 %.

- après l'euphorie des années 89 à 91, la crise des années 92 à 94, stabilisation des embauches en CDI à environ 3,5 % des effectifs, tandis que les départs toutes causes confondues dépassaient 6,5 %.

- conséquence naturelle de ces politiques, augmentation de l'âge moyen de 40,8 à 42,3 ans et de l'ancienneté moyenne de 14,5 à 16,1 ans.

L'excellente conjoncture dont bénéficient depuis quelques mois les entreprises de la chimie, comme l'ensemble de l'économie, permettra-t-elle d'enrayer la chute des effectifs ? Rien n'est moins sûr car d'autres facteurs tendent à réduire l'activité industrielle en Ile de France au profit d'autres régions ou de l'étranger.

Il serait dommage que nos entreprises ne sachent pas mesurer les atouts essentiels de la région capitale.

La formulation : une opportunité d'innovation face à la concurrence

Il est certainement plus parlant de donner quelques exemples plutôt que

de définir le mot formulation. Le bronze coulé, l'encre de Chine, ou la palette des peintres de la Renaissance démontrent que le recours à la formulation n'est pas récent.

Plus près de nous, un shampoing ou une poudre lessivielle, une crème hydratante ou un dentifrice, une composition pour le traitement de printemps des céréales ou un comprimé d'aspirine illustrent d'autres formulations. Qu'ont-elles en commun ? Elles visent toutes à proposer à l'utilisateur final le meilleur compromis possible entre facilité de mise en œuvre, efficacité et durabilité.

Cette optimisation est obtenue par mélange de produits individuels ayant des fonctions ou des propriétés d'usage bien précises, judicieusement assemblés et auxquels sont ajoutés des additifs - des biocides ou des anti-oxydants, par exemple - pour allonger la durée d'utilisation des produits.

La métallurgie par les alliages, l'industrie textile par le mélange de fibres ont depuis longtemps compris l'intérêt de cette stratégie de mélange. L'industrie chimique, trop marquée peut-être par la notion du corps pur, s'est engagée plus tardivement dans cette voie. Par nécessité technique d'abord, illustrée par le renforcement des caoutchoucs par des charges, par nécessité

commerciale ensuite. En effet, l'industrie chimique est passée depuis 1975 à une stratégie d'offre de service. L'utilisateur ne demande plus un produit, mais une composition prête à l'emploi, d'application aisée et performante.

L'actualité de la formulation

Les coûts de main-d'œuvre forcent actuellement les professionnels à réduire les temps d'application (ex : incorporation des primaires ou des agents de démoulage directement dans les compounds) et les particuliers à se substituer aux professionnels (ex : développement des activités de bricolage ou des formules 2 x 1...). Les formules contiennent donc de plus en plus d'ingrédients. Elles deviennent donc plus complexes et plus instables, alors qu'elles doivent supporter des voyages ou des temps de stockage de plus en plus longs. Les risques d'interaction et de perturbation augmentent. Mais cette économie de marché offre aussi des opportunités de différenciation que les responsables des grands groupes opérant sur des marchés porteurs (détergence, cosmétiques, peintures, spécialités pharmaceutiques...) ont bien compris. Compte tenu de leur spécialisation, ces grands groupes confient de plus en plus à des PME la fabrication de certaines de leurs spécialités ou délaissent les marchés de petite taille. Des opportunités de développement s'offrent donc aux entreprises compétentes et leur intérêt se trouve davantage dans l'élaboration de nouvelles formulations que dans le développement de nouvelles molécules dont l'évaluation des avantages et des risques s'avère de plus en plus difficile et coûteuse.

Les difficultés de la formulation

Pour innover, les entreprises, grandes ou petites, doivent de mieux en mieux connaître le mode d'action des produits individuels qu'ils mélangent ainsi que les technologies de mélangeage (broyage, mise en émulsion...) et de mise en œuvre (enduction, injection...). Les conditions dans lesquelles s'opèrent ces mélanges sont souvent fort éloignées de celles dans lesquelles travaillent les laboratoires universitaires. L'expérience concrète est disponible dans les entreprises mais gardée secrète. Toutefois, simultanément, ces mêmes entreprises n'hésitent pas à réclamer en même temps des ingénieurs et techniciens formés aux diverses disciplines nécessaires pour la formulation (physico-chimie et technologie des mélanges, optique et mécanique des milieux hétérogènes...) - Il y a là une ambiguïté qui doit être levée.

Des pistes pour progresser

Consciente de ces difficultés, la Chambre Syndicale, en liaison avec l'UIC, a pris, depuis 1995, un certain nombre d'initiatives pour tenter d'améliorer la situation :

Participation à la mise en place de formations spécifiques

L'enseignement traditionnel dans les Universités ou les Ecoles de Chimie est trop orienté vers la synthèse et les procédés de fabrication des produits. La compétition s'est déplacée de la fabrication des produits vers l'offre de service, c'est-à-dire vers l'application efficace et sûre des produits. L'enseignement des relations structure/propriété et propriété/fonction d'usage des produits n'est pas assez

développé alors que ces dernières prennent de plus en plus d'importance. D'où la nécessité de mettre en place des formations professionnelles à divers niveaux :

Techniciens supérieurs

L'AFTIA ⁽¹⁾ CFA-ID2F a lancé depuis quelques années une formation conduisant au Titre Homologué de « technicien supérieur en formulation des produits industriels » : formation post BTS chimiste ou post DUT chimie, en 1 an, dans le cadre d'un contrat d'apprentissage

Ecoles de chimie

Deux initiatives ont été prises dès la rentrée 98 :

- L'AFI 24 ⁽²⁾ a mis en place une formation en formulation par l'apprentissage en 3ème année de l'ESCOM. Elle familiarise rapidement les étudiants aux besoins des entreprises.

- L'Ecole Nationale de Chimie de Paris a décidé la création d'une initiation à la Formulation dans sa scolarité de 3ème année.

Des réunions périodiques de consultation

Organisées en liaison avec le CRITT Chimie Environnement ⁽³⁾, elles proposent aux PME de l'Île de France des séances de consultations pour les aider à résoudre des difficultés ponctuelles ou à les guider dans leurs recherches de laboratoires susceptibles de les aider.

La synthèse de produits chimiques n'est plus un but en soi. Offrir des services qui répondent au mieux aux impératifs d'efficacité et de sécurité des utilisateurs, tel est l'objectif de la formulation.

Gilbert Schorsch
Conseiller Recherche-Innovation
Tél. 01 46 53 11 79

(1) Association pour la Formation de Techniciens et d'Ingénieurs par l'Alternance, 11, rue Pirandello 75013 PARIS M. MOREILLON
Tél. 01 44 08 06 85 - Fax 01 44 08 06 51

(2) AFI 24, Le Diamant A, 92909 PARIS LA DEFENSE CEDEX, Marc HONORE - Tél. 01 46 53 12 20

(3) M. CAPILLON - Tél. 01 44 61 72 00