

## Mobiliser le personnel

Ces dernières années nous ont montré, par le mouvement d'internationalisation des groupes et la situation de guerre économique, que la recherche taille critique des entreprises devenait le souci, l'obsession de toutes les Directions Générales.

Cependant, dans cette chasse à la productivité

et dans ces derniers temps où les effectifs ont souvent fondu, l'utilisation de la main d'œuvre devient **stratégique**. Le redéploiement s'accompagne très souvent de la mise en place d'une politique RH offensive, fondée sur le développement des compétences des salariés.

Notre Groupe n'a pas échappé à cette démarche tout en prenant conscience que le changement de ses structures internes passerait par un élément essentiel : la mobilisation du personnel.

### Analyser les besoins

C'est en intervenant dans le champs de l'organisation que nous actionnons aujourd'hui une nouvelle logique basée non plus sur une description de fonction, mais sur une logique de gestion des compétences.

A partir d'un référentiel de 700 définitions de fonction, nous avons analysé les besoins et richesses de l'Entreprise, les connaissances et savoir-faire, de tous les métiers du Groupe. 200 emplois types ont été décrits. La rédaction de lexiques de compétences génériques et spécifiques a été faite à partir du recueil de l'expression des salariés. Un consultant nous a apporté sa méthodologie pour qualifier et rédiger l'ensemble de ces compétences toutes assorties de définition et degré d'exigence situationnels d'emploi. La validation de l'articulation

de l'ensemble des compétences dans sa cohérence nous permettra une nouvelle approche de la formation des collaborateurs en fixant des objectifs précis de formations et en mesurant les acquis de compétences ou de connaissances utiles. Parallèlement à cette démarche dans un souci de progression, un management par objectif permettra une clarification des rôles, responsabilités et attentes mutuelles.

### S'adapter au changement

Le sens est donné par la Direction Générale. La DRH du Groupe accompagne cette dynamique, fixe les grands principes de fonctionnement et précise les valeurs de l'entreprise.

Il nous faut rester pragmatiques dans la démarche. Son succès dépend d'une forte communication, d'une formation adaptée et de l'implication des hiérarchies au plus près du terrain, des collaborateurs et des partenaires sociaux. Dans ce schéma, la notion de reconnaissance des acquis amorce également un autre tournant avec à l'étude de nouveaux modèles de rémunération.

Par la prise de conscience d'une impossibilité de garantir l'emploi à vie, l'entreprise citoyenne est une incohérence, une bonne politique de R. H. a comme enjeu de permettre aux salariés de s'adapter aux changements, par le développement de leurs compétences. L'évolution des ressources humaines et des compétences, sources de performances se joue au plus haut niveau de la capacité de l'entreprise pour créer un nouveau dialogue social face à des marchés de plus en plus concurrentiels et internationaux.

Claudine MANDRAY  
Responsable de gestion  
des Compétences du Groupe GUERBET

# brèves

### ■ Il y a de la chimie en Essonne ?

Le 17 juin dernier, la Chambre Syndicale présentait à M. Pierre Mutz, Préfet de l'Essonne, "la chimie en Essonne".

Furent associés à cette journée M. Laurent Marais, Président du MEDEF Essonne et M. Joël Capillon, Directeur du CRITT Chimie Environnement Ile de France. Les entreprises DEB ARMA SA, LABORD SA, CHR HANSEN France, GOODYEAR CHEMICALS EUROPE au cours d'une visite de leurs sites lui ont fait part de leurs souhaits et préoccupations.

### ■ 35 heures dans l'industrie chimique : formation

L'AFPIC Formation organise le 28 septembre une formation à l'attention des responsables RH ou toute personne appelée à gérer du personnel.

*Programme :*

Les problématiques : du travail effectif à l'horaire affiché, niveaux et cadres du décompte du temps de travail.

La mise en œuvre : les options, les outils.

*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 :* 2 900 F HT

Contact : Sophie Bérard

au 01 47 18 12 02

### ■ [www.afi24.org](http://www.afi24.org)

Le site internet de l'AFI24 est ouvert depuis le 15 mai dernier. Il intéresse deux types de public, les entreprises et les apprentis. Vous y trouverez notamment les rubriques formations, espace entreprises, espace apprentis, AFI24 job (offre et demande d'emplois). Pour consulter : [www.afi24.org](http://www.afi24.org)  
E-mail : [info@afi24.org](mailto:info@afi24.org)

### ■ Les "pré-retraites maison"

La prochaine réunion d'information sociale qui aura lieu le 4 Octobre prochain à 14 h 30 à la Chambre Syndicale aura pour thème "les pré-retraites

maison". Elle sera animée par M. Rivard, Directeur des Relations Sociales de Hoechst Marion Roussel et par M. de Jerphanion, Responsable Administration du Personnel, Etudes et Relations Sociales de Novartis Agro.

Contact : Michèle Gary  
au 01 46 53 11 85

### ■ Abrégé de Jurisprudences Sociales juin 1999

Nous vous invitons à commander l'Abrégé de Jurisprudences édition juin 1999. Ce recueil compile 224 arrêts sélectionnés en fonction de l'intérêt qu'ils présentent pour les entreprises des Industries Chimiques. Prix : 300 F HT  
Contact : Michèle Gary  
au 01 46 53 11 85

### ■ Nominations

**Jacques Salamitou** a été désigné Président d'AFINEGE lors de la dernière Assemblée Générale. Jean-Marie Pigeaud est nommé Président d'honneur.

**Gilbert Schorsch**, chargé de mission recherche et innovation à la Chambre Syndicale, a été nommé Administrateur du CRITT Chimie Environnement.

**Jean-Claude Patru**, Délégué Départemental des Hauts de Seine de la Chambre Syndicale a été nommé Président du FONGECIF Ile de France.

### Dates à retenir

**8 Septembre à 14h30 :**  
Réunion H.S.E.

**17 Septembre à 9h30 :**  
Commission Sociale de la CSIC Ile de France.

**20 Octobre :**  
Journée UIC "engagement de progrès" à la Maison de la Chimie.

"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

# Catalyseur

Lettre d'information de la Chambre Syndicale des Industries Chimiques d'Ile de France - N° 26 - Juillet 1999



Monsieur René DELEUZE, Président de l'UIC, a écrit le 25 mai dernier à M. Lionel JOSPIN, Premier Ministre, pour lui faire part des préoccupations de l'Industrie Chimique face aux mesures fiscales prévues pour financer le coût des 35 heures.

Premier secteur consommateur d'énergie, important contributeur à la TGAP (Taxe Générale sur les Activités Polluantes), notre industrie serait gravement affectée par ces mesures qui représenteraient un surcoût de plus 4 milliards de francs, soit 1/4 des investissements matériels annuels en France.

Notre personnel étant hautement qualifié, les allègements de charges sur les bas salaires ne représenteraient que 10% de ce montant.

Pour notre industrie totalement ouverte à la concurrence internationale (53% de notre CA à l'exportation et une balance positive de 51 milliards de francs) et dont plus de 50% de l'activité dépend de Centres décisionnels situés à l'étranger, les conséquences sur l'emploi direct et indirect seraient dramatiques, qui plus est, quand on parle d'un nouvel impôt sur les bénéfices.

Il convient d'ajouter que ces mesures, qui vont totalement à contre-courant de la politique suivie par les pays concurrents européens ou américains, vont rapidement remettre en cause le 4e rang mondial de nos industries.

## Chimie en Ile de France : pour une France gagnante

Les responsables opérationnels de la CSIC Ile de France se sont réunis en séminaire le 9 juin 1999 pour faire le point sur la mission et les priorités définies en 1996 et dont les colonnes du Catalyseur ont régulièrement rendu compte depuis trois ans.

Une première réflexion portant sur la recherche (Catalyseur de janvier 1999) a conduit les participants à la conclusion que la place de la France dans le monde dépendait étroitement de la part qui était faite à l'Ile de France.

La DATAR étant elle-même conduite à remettre en question ses pratiques récentes, il est évident pour tous aujourd'hui que tout ce qui renforce l'Ile de France est bon pour la place de la France en Europe et dans le Monde et que tout ce qui l'affaiblit est mauvais.

De ce fait, les compétences de la CSIC Ile de France devront être mobilisées afin

de contribuer à une meilleure attractivité de la Région pour les entreprises chimiques souvent à haute valeur technologique.

Tout d'abord par des actions permanentes en vue d'une fiscalité plus attractive et d'une réglementation moins tatillonne afin que les investissements et les implantations ne privilégient pas Londres, Bruxelles, Berlin, Francfort, Munich, Milan, Barcelone à Paris.

C'est tout le sens du courrier du Président de l'UIC, René Deleuze, au Premier Ministre. Nous avons profité de la journée "Chimie en Essonne" du 17 juin pour permettre à nos entreprises d'exprimer leurs préoccupations au préfet dans ce domaine ainsi que leurs exigences quant aux autres handicaps que constituent les transports et la sécurité.

Le deuxième axe prioritaire vise au maintien des compétences indispensables à nos

entreprises en particulier pour notre potentiel de recherche et d'innovation.

Nous devons participer à toutes les actions facilitant les transferts de technologies et les créations d'entreprises innovantes.

Il nous faut pour cela nous appuyer sur la qualité des universités et des pôles de recherche.

Le quartier Latin, Orsay, Evry constituent autant d'outils indispensables à partir desquels, si nous sommes étroitement associés à la formation des étudiants et des chercheurs et si nous participons à l'accueil de ces mêmes compétences en provenance de l'étranger, nous pourrions contribuer à la création de pôles d'excellence de la "Chemical Valley" francilienne.

Le troisième axe prioritaire est d'apporter notre contribution à la qualité de la vie, facteur déterminant de l'attractivité.

Dans le cadre de l'Engagement de progrès, nos entreprises doivent témoigner de nos actions visant à l'amélioration de l'environnement, de l'écologie urbaine et de la qualité des paysages.

C'est tout le sens des actions d'AFINEGE de plus en plus reconnues au niveau régional et de la présidence de la commission Environnement du MEDEF Ile de France que nous exerçons.

Gérald LEHMANN  
Délégué Général

# Taxe d'apprentissage : le choix des entreprises

**L'affectation de la taxe d'apprentissage (TA) opérée par les entreprises met en lumière les**

**grandes filières de formation qu'elles veulent encourager. Leurs choix doivent en tout état de cause guider la politique de la profession dans ce domaine.**

## Les filières de formation encouragées par les entreprises :

L'AFPIC Chimie qui collecte 43% de la Taxe d'Apprentissage de la profession a dégagé, à partir des décisions prises par les entrepreneurs dans l'affectation de la taxe, les tendances dominantes. Trois catégories d'établissements peuvent être distinguées :

- Les Centres de Formations d'Apprentis (CFA)
- Les établissements scolaires publics ou privés d'enseignement technique et professionnel
- Les établissements d'enseignement supérieur
- Les CFA reçoivent un peu plus de 50 % de la TA affectée par les entreprises.

Cette situation qui perdure depuis les trois dernières années confirme l'intérêt porté par les entreprises à l'Apprentissage.

Les raisons essentielles de cet engagement pour l'apprentissage sont :

- Une adaptation réelle au poste de travail. Elle favorise une éventuelle embauche ultérieure.

- Un développement très rapide des formations en apprentissage dans l'enseignement supérieur

- Une volonté de participer concrètement à l'insertion des jeunes dans le monde du travail
- Le principal soutien est apporté aux lycées d'enseignement techniques et professionnels et aux écoles privées correspondantes.

Un tiers des choix des entreprises portent sur les lycées formant principalement aux BTS et aux Baccalauréats Professionnels, essentiellement sur les métiers de la chimie et de la pharmacie puis sur les métiers de la maintenance.

Les versements de proximité jouent un rôle important pour les sites de province.

L'Université et les Ecoles Supérieures ont désormais un soutien financier équivalent. Cette situation a évolué au cours des trois dernières années en faveur de l'Université.

Les entreprises et l'Université ont tissé des liens particulièrement étroits avec les laboratoires de recherche mais aussi en adaptant une partie de ses enseignements aux besoins industriels (MST / DESS).

Les entreprises n'ont pas changé d'attitude vis-à-vis des écoles supérieures, mais l'importance accordée à ces écoles diminue au profit de l'Université. Les écoles supérieures de chimie ne semblent plus prioritaires dans le choix des entreprises, ces écoles reçoivent la même somme que les établissements à vocation sociale (handicapés) et médicales. Les politiques mises en œuvre par les entreprises révèlent encore que :

- Les IUT ne sont pas privilégiés, voire en recul dans le choix des

affectations. Est-ce lié au fait que de nombreux diplômés d'IUT poursuivent leurs études ?

- Les collèges bénéficient de la politique de relations avec l'environnement local, ce qui leur permet de recevoir presque autant que les IUT bien que cette filière ne prépare pas directement à l'entrée dans l'industrie.

- Les établissements à vocation sociale ou médicale bénéficient de versements croissants notamment pour la formation des handicapés. Ceci contribue également à la promotion des produits et matériels fabriqués par les industries parachimiques et pharmaceutiques.

## La politique de la profession

L'intérêt de nos professions est de recruter des jeunes les plus adaptés possibles aux postes de travail.

Certes l'apprentissage est la forme actuelle la plus élaborée pour atteindre cet objectif, mais tous les jeunes diplômés ne seront pas des apprentis !

L'Ecole et l'Université doivent donc évoluer. Pour cela la profession doit favoriser les établissements d'enseignement qui innovent, s'adaptent et travaillent dans le même sens qu'elle.

La profession apporte son concours aux établissements par l'intervention d'experts de nos industries dans les commissions et groupes de travail traitant de l'enseignement et grâce à la Taxe d'Apprentissage.

La vocation de la Taxe d'Apprentissage est de soutenir les établissements novateurs et les projets éducatifs favorables à nos industries.

Votre entreprise peut ainsi apporter facilement son concours en versant sa Taxe d'Apprentissage au collecteur répartiteur de votre Chambre syndicale : l'AFPIC Chimie.

Son Directeur, Marc HONORE, est à votre disposition pour vous apporter toutes les informations nécessaires.

La profession compte sur vous.

## Des emplois pour les apprentis

Il y a quatre ans, le 30 Juin 1995, la Chambre Syndicale décidait avec les organisations professionnelles partenaires, de s'investir dans la Formation par Apprentissage. L'objectif était de former des jeunes en alternance et en partenariat avec des établissements d'enseignement, aux métiers de la chimie à tous les niveaux de responsabilité, de l'ouvrier qualifié à l'ingénieur. Les résultats de l'enquête réalisée par l'AFI 24 en avril dernier, auprès des apprentis sortis de la formation 6 mois plus tôt, montrent à l'évidence la pertinence de cette décision.

- L'apprentissage mène directement à l'emploi. Seulement 19% des apprentis effectuaient leur service militaire ou poursuivaient leurs études.

- Le taux d'insertion (proportion de ceux qui ont un emploi par rapport au total emploi + recherche d'emploi), est de 90% et s'est encore amélioré par rapport à l'année précédente (82%).

- La précarité a fortement diminué en 1 an : 56% sont en CDI contre 33% l'année dernière.

- Parmi les fonctions occupées par les anciens apprentis, 46% sont en Recherche & Développement, ce qui correspond bien à la vocation de l'Ile de France. Mais par ailleurs, 10% occupent des fonctions Commerciales / Marketing, signe de la capacité d'adaptation des anciens apprentis. L'Apprentissage dans nos professions est une voie d'avenir. Celui-ci sera d'autant mieux assuré que les entreprises poursuivront leur effort par l'accueil d'apprentis et le versement de la Taxe d'Apprentissage.

## Formation chimique : un marché international

Près de 1 500 000 étudiants (900 000 seulement il y a 15 ans !) poursuivent leurs études ailleurs qu'en leur pays. Ils constituent

un réseau d'interlocuteurs privilégiés entre pays d'accueil et pays d'origine.

Ces étudiants étrangers, ainsi imprégnés d'une formation et d'une culture du pays d'accueil, deviennent, à leur retour dans leurs pays d'origines, des acteurs de leur propre économie.

### 120 000 étrangers...

Les USA sont en tête des pays d'accueil (500 000 étudiants étrangers) - suivis par quelques pays dont la France (120 000). Notre pays dispose ainsi d'une position notable sur ce marché, notamment en Chimie, Génie Chimique et disciplines proches (matériaux, agroalimentaire, biochimie, environnement...), avec des points forts (formations de qualité et de faible coût...) et des points faibles (présence réduite d'étudiants extrême-orientaux, insuffisant suivi des étudiants étrangers après retour...).

Dans le classement des pays "exportateurs" d'étudiants, les grands pays asiatiques (Chine, Japon) et les pays émergents (Amérique Latine, Extrême-Orient : grands réservoirs de marchés pour nos industries) sont en tête. La France accueille par exemple de nombreux étudiants d'Amérique Latine (nous sommes le second pays d'accueil pour ce continent) notamment en chimie.

La SFERE (1) a été créée il y a

quelques années par plusieurs Ministères pour évaluer, sélectionner et gérer les flux d'étudiants étrangers en France et de formations françaises à l'étranger. Le CESGICHIM (2) couvre en son sein la chimie en liaison avec nos Grandes Ecoles, Universités, IUT...

La SFERE opère en liaison avec nos Ambassades et dispose de représentations permanentes en Extrême-Orient. Il s'agit de former des ingénieurs, techniciens, chercheurs, commerciaux, gestionnaires...

### ... futurs interlocuteurs

Le Bureau du CESGICHIM réunit des représentants d'entreprises chimiques (Rhône-Poulenc, Elf, CFPI, Technip...) Grandes Ecoles, IUT, Organismes professionnels (UIC, Société de Chimie Industrielle, Société Française de Chimie, Institut Français du Pétrole...). Les formations ainsi acquises sont complétées par des initiations à notre industrie chimique, chaque année dans des villes différentes. Ces étudiants étrangers constituent, après leur retour, des interlocuteurs ouverts à nos industriels opérant à l'étranger. L'objectif est d'améliorer la position française sur un marché de la formation dominé par les pays anglo-saxons.

Le CESGICHIM se tient à l'écoute des demandes et suggestions de nos industriels avec lesquels il se doit d'œuvrer en étroite coopération. Le sujet vaut qu'on s'y intéresse ; toutes suggestions sont les bienvenues.

Claude BARRE  
Président du CESGICHIM

(1) Société Française d'Exportation des Ressources Educatives

(2) Centre d'études supérieures de génie et ingénierie chimique  
8, avenue des Minimes 94306 VINCENNES Cedex - Tél : 01 41 74 70 00  
Fax : 01 41 74 70 38  
E mail : sfere@worldnet.fr



## Un engagement de qualité

L'entreprise, créée en 1966 sous le nom de Siceront, regroupe aujourd'hui les divisions KF et ROBERT.

A l'origine, spécialiste de la fabrication d'aérosols pour l'électronique, elle a diversifié sa gamme avec des nettoyeurs, lubrifiants... pour l'industrie et l'informatique.

Depuis 1994, l'entreprise est partie intégrante du groupe CRC Industries Europe SA, filiale de CRC industries Incorporation (groupe Berwind, USA), ce qui lui confère une dimension mondiale et lui permet de se développer aussi dans le secteur automobile.

Implantée à Argenteuil, CRC Industries France commercialise les marques KF (Galvapack, KF5, F2, Givrant...), et fabrique les produits de la gamme des démoulants ROBERT (Robsil/Sansil). La société emploie une cinquantaine de personnes.

Dès ses débuts, notre entreprise s'est préoccupée de la qualité de ses aérosols, cela lui a permis de jouir d'une excellente image de marque auprès de sa clientèle.

### un programme d'excellence

Appuyée par deux laboratoires, l'un en Belgique pour la recherche, l'autre en France pour ses en-cours de fabrication, CRC a poursuivi sa démarche qualité vers la certification de ses sites. C'est ainsi que l'usine de Zele (Belgique) a d'abord obtenu la certification ISO 9002, puis 9001 en 1997.

En France, ce souci se traduit par le suivi des produits en

clientèle. Par ailleurs, la fabrication (où les produits défectueux sont recyclés), le stockage et la distribution font l'objet d'un système qualité qui a permis, en mai 1999, de voir son site certifié ISO 9002.

Pour obtenir ces certifications, CRC Industries France a traité avec le même organisme qu'en Belgique (BVQI) dans un souci d'harmonisation et d'économie.

### L'enjeu de l'environnement

Bien que le site d'Argenteuil n'émette pas de rejet aqueux ou aériens, il est cependant soumis à déclaration au titre des Installations Classées pour la protection de l'environnement. Aussi, notre Direction a défini comme objectif de respecter l'environnement.

Des procédures spécifiques se mettent en place, comme par exemple le recyclage des papiers de bureau, pour permettre d'atteindre progressivement un statut l'autorisant à solliciter la certification ISO 14001.

### La satisfaction du client

Au-delà de la démarche commerciale et de la connaissance Marketing, CRC Industries France s'investit dans une relation durable et individualisée avec ses clients et les utilisateurs de ses produits.

Ecoute, enquête de satisfaction, statistiques sur les réclamations, guide d'utilisation et fiches techniques... l'entreprise développe activement ses outils de fidélisation et de conquête, pour le siècle prochain.

Daniel PEYRE

Chef de produit  
Electronique - informatique  
CRC industries France.