

Vos contacts en région

Alsace C2P Action

- Nicolas SCHWARTZ
12, rue de la Bourse
68100 Mulhouse
Tél. 03 89 36 00 07 - Fax 03 89 45 37 90

Bretagne C2P Action

- Marie Le MERLUS
2, allée du Bâtiment - BP 91641
35016 Rennes Cedex
Tél. 02 99 87 91 16 - Fax 02 99 36 49 47

Champagne-Ardenne Opcaeg

- Dominique BRIDOUX
26, rue Jacquard - BP 266
51011 Chalons-en-Champagne Cedex
Tél. 03 26 21 30 14 - Fax 03 26 66 06 52

Franche-Comté Opcaeg

- Fabrice Vuillaume
2 B, chemin de Palente
25042 Besançon Cedex
Tél. 03 81 40 12 00 - Fax 03 81 48 00 90

Haute et Basse Normandie C2P Action

- Pascale SOTEAU
Antenne Dpts : 27, 76
La Vatine - 26, rue Alfred Kastler
76130 Mont Saint-Aignan
Tél. 02 32 19 55 24 - Fax 02 32 19 55 08
- Myrtille SAVEANT
Antenne Dpts : 14, 50, 61
La Folie Couvrechef
12, rue du Colonel Rémy - 14000 Caen
Tél. / Fax 02 31 44 22 75

Ile-de-France C2P Action

- Maryse CHARVIN - Tél. 01 53 30 84 51
- Isabelle FLEURY - Tél. 01 53 30 84 48
- Dominique LECOQ - Tél. 01 53 30 84 47
- David NEVEU - Tél. 01 53 30 83 34
- Josiane STADLIN - Tél. 01 53 30 84 52
31, rue du 4 Septembre
75080 Paris Cedex 02
Tél. 01 53 30 84 40 - Fax 01 40 06 96 21

Lorraine Opcaeg

- Michaël Balland
- Jean-Marc BAUGE
Maison de l'Entreprise
8, rue Alfred Kastler
54524 Maxeville Laxou Cedex
Tél. 03 83 95 65 40 - Fax 03 83 95 65 01

Midi-Pyrénées - Aquitaine C2P Action

- Nicole COT - Antenne Dpts : 09, 12, 31, 32, 46, 65, 81, 82
11, boulevard des Récollets
31078 Toulouse Cedex
Tél. 05 61 52 28 61 - Fax 05 61 52 30 81
- Isabelle BERNARD
Antenne Dpts : 24, 33, 47
Les Bureaux du Lac II - Immeuble P
Rue Robert Caumont
33049 Bordeaux Cedex
Tél. 05 56 11 77 70 / 05 56 11 77 29
Fax 05 56 11 77 47
- Claudine CELY
Antenne Dpts : 40, 64
11, rue du Maréchal Foch - 64000 Pau
Tél. 05 59 83 99 54 - Fax 05 59 83 94 91

Nord - Pas-de-Calais C2P Action

- Marie-France DERACHE
40, rue Eugène Jacquet - Sac Postal 15
59708 Marcq-en-Barœul Cedex
Tél. 03 20 99 46 23 - Fax 03 20 99 46 79

Picardie C2P Action

- Laure GOSSE
- Véronique PREVOST
Maison des Entreprises
85, boulevard Jean Bouin - BP 311
02107 Saint-Quentin Cedex
Tél. 03 23 67 57 40 - Fax 03 23 05 14 03

Provence - Alpes - Côtes d'Azur / Languedoc-Roussillon C2P Action

- Catherine LESENECHAL
Antenne Dpts : 04, 05, 13, 83, 84
2, rue Henri Barbusse
13241 Marseille Cedex 01
Tél. 04 91 14 30 84 - Fax 04 91 56 01 91
- Louis BERGAMASCO
- Cécile RAVIER
Antenne Dpt : 06
80, route des Lucioles
Immeuble Delta BP 37
06901 Sophia Antipolis Cedex
Tél. 04 93 95 66 59 - Fax 04 93 95 31 49
- Marie-Pierre BOUILLON
Antenne Dpts : 11, 30, 34, 48, 66
Maison de l'Entreprise
429, rue de l'Industrie CS 70003
34078 Montpellier Cedex 3
Tél. 04 67 06 20 01 - Fax 04 67 06 20 02

Rhône-Alpes C2P Action

- Thierry FABREGOULE
- Catherine LABASSE
- Evelyne LEYENDECKER
La Cité des Entreprises
60, avenue Jean Mermoz
69373 Lyon Cedex 08
Tél. 04 78 77 07 39
Fax 04 78 77 07 29

Emplois & Compétences

Dans les industries chimiques




Demain se prépare aujourd'hui

L'analyse stratégique de l'entreprise

*Méthode, témoignages,
financements, interlocuteurs*



 14, rue de la République
Diamant A - 92800 Puteaux
Tél. : 01 46 53 11 00
www.uic.fr

 31, rue du Quatre Septembre
75080 Paris Cedex 02
Tél. : 01 53 30 84 40
www.opcac2p.asso.fr



 Adresse
à venir

 Adresse
à venir

 Adresse
à venir

© FICHONATIQUES - 01 43 45 45 10 - Février 2005



Inclus > Guide d'analyse stratégique de l'entreprise

L'analyse stratégique de votre entreprise, pour préparer l'avenir



Edito

Devenir ...

Prévoir l'avenir, ou tout au moins le préparer ; faire en sorte que le futur soit conforme avec ce qui a été décidé.

Si les approches sont nombreuses pour fixer le cadre de son devenir, toutes cependant font appel à vous. Appel à votre appréciation du marché, de son évolution, des compétences qu'il faut mobiliser pour rester compétitif. Si l'incertitude pèse souvent sur nos décisions, elle ne doit pas nous freiner dans notre élan d'entrepreneur.

Comment choisir les priorités face à l'urgence du temps ? Comment réfléchir au développement de l'entreprise et des hommes qui la composeront ?

Une méthode existe : l'analyse stratégique de l'entreprise. Une méthode simple, concise et efficace que je vous propose de découvrir dans ce document. Le résultat de cette analyse s'affiche : la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Vous saurez dans quelles directions conduire vos pas, vos équipes, votre entreprise.



Pour vous accompagner dans l'analyse stratégique de votre entreprise, C2P action, votre conseiller en formation, se tient à votre disposition.

Alain Devic
Président de l'Union des Industries Chimiques

Une opération pilote de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

En 2004, les Industries Chimiques, avec le soutien du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale et C2P, ont réalisé une opération pilote visant à démontrer que la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est possible quelque soit la taille de l'entreprise. Une démarche qui permet à chaque entreprise d'évaluer son activité, son environnement et de définir sa stratégie de développement à moyen terme. Onze entreprises, dans quatre régions, ont participé à cette démarche prospective.

LA GPEC, DE QUOI S'AGIT-IL ?

La GPEC vise à anticiper les besoins de l'entreprise, en termes d'effectifs et de compétences, en fonction d'un plan stratégique et d'objectifs identifiés à moyen terme. Cette mise en correspondance est un défi pour l'avenir. Des questions se posent immédiatement.

« Quelle est, aujourd'hui, la nature de mon activité ? Quelle sera-t-elle demain ? Ai-je les bons outils, les bonnes compétences, la bonne organisation pour me préparer à répondre aux attentes de mon marché ?... »

La démarche proposée permet à l'entrepreneur de se poser des questions dans un cadre structuré et structurant.

ENTRETIEN ET PLAN D'ACTION

Faire un tel travail sur son entreprise appelle une mobilisation des collaborateurs. Mais chacun sait qu'une même question posée par la direction générale ou un consultant indépendant n'est pas interprétée de la même façon. Aussi l'UIC a délégué auprès des onze entreprises pilotes, un cabinet de conseil en ressources humaines. Après deux jours d'entretien en moyenne, en utilisant un guide d'analyse stratégique élaboré par le cabinet, un plan d'action a été défini pour chaque entreprise : un plan d'action pour les cinq années à venir. La mise en œuvre du plan d'action est laissée à l'initiative des entreprises. Deux jours de mobilisation, cinq ans de projection dans l'avenir : l'action est plus que rentable.

UNE DÉMARCHÉ POUR TOUTES LES ENTREPRISES

Généraliser l'analyse stratégique de l'entreprise et la méthode développées par le cabinet et les partenaires sociaux de la branche ; une méthode expérimentée et validée par les entreprises, c'est bien sûr la finalité de l'opération. Les entreprises des industries chimiques, notamment les

PME-PMI, doivent pouvoir disposer d'un outil fiable pour structurer leurs actions de développement.

L'ANALYSE STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

L'OBJECTIF

Etablir un état des lieux et un plan d'actions pour :

- anticiper les évolutions à venir en termes de marché, d'environnement et d'organisation,
- développer l'emploi et les compétences dans l'entreprise,

LA MÉTHODE

Onze entreprises ont participé à l'opération test en travaillant avec un cabinet de consultants. Les échanges ont permis d'élaborer un guide d'analyse stratégique qui sert de point d'appui à une réflexion prospective. La confrontation et la mise en perspective des réponses a permis la réalisation du guide d'analyse stratégique de l'entreprise.

L'analyse stratégique de votre entreprise, vous décidez, nous vous accompagnons



En savoir PLUS

Au service de l'économie, au service de votre entreprise

Le monde est en perpétuelle évolution, la complexité règne, sous jacente aux progrès qui donnent du sens à la recherche de produits performants, respectueux de l'environnement, avec des coûts maîtrisés. L'organisation de la production s'adapte : polyvalence, dynamique des agents de maîtrise, généralisation de normes ISO.

Le contexte socio-économique engage à développer les compétences des collaborateurs. Ce sont eux les acteurs du changement. Sans eux, rien ne pourra évoluer. L'analyse stratégique de l'entreprise prend son sens en se plaçant du côté de l'action avec la mise en place, *in fine*, d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La professionnalisation de nos collaborateurs est importante pour permettre à notre industrie de faire face à la concurrence. L'État, conscient des enjeux pour les entreprises, a décidé d'apporter son soutien financier aux entreprises s'engageant dans une telle démarche.

A découvrir en avant première : le guide d'analyse stratégique de l'entreprise

DU GUIDE D'ANALYSE STRATÉGIQUE...

Le guide d'analyse stratégique de l'entreprise comprend 3 parties :

- activités, environnement et stratégie de l'entreprise,
- organisation,
- management et ressources humaines.

Chacune recense des questions dont les réponses dessinent le profil de l'entreprise. C'est l'analyse de ces réponses qui forment un véritable outil de prospective.

... AU PLAN D'ACTION

L'analyse stratégique de votre entreprise vous aide à déterminer et mettre en œuvre un plan d'action destiné à :

- définir des objectifs de développement à moyen terme,
- repérer les leviers d'actions pertinents, existants ou à mettre en place,
- décliner la stratégie sur l'axe des ressources humaines, de l'organisation et du management,
- élaborer une politique de ressources humaines,
- décliner cette politique en plan d'action, avec ses indicateurs de succès.

C'est bien une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui se met en place.

C2P Action

C2P action est co-financier de l'opération qui a réuni 11 entreprises du secteur des Industries Chimiques, dans quatre régions différentes. C2P action saura vous informer, vous conseiller, vous guider dans la mise en place des financements et des ressources à mobiliser pour accomplir votre démarche d'analyse stratégique.

Aide de l'État

Les entreprises peuvent agir seules ou se grouper pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans le cadre de conventions, l'Etat peut prendre en charge, avec un plafond de 50 %, les coûts de conseil externe supportés par les entreprises pour la conception et l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La participation financière de l'Etat est au maximum :

- de 12 500 euros par entreprise dans le cadre d'une convention inter-entreprises ;
- de 15 000 euros dans le cadre d'une convention avec une seule entreprise. Celle-ci ne peut être conclue qu'avec des entreprises de moins de 250 salariés.

L'analyse stratégique de votre entreprise, les entreprises témoignent



11 entreprises
4 régions

L'avenir, des entreprises en parlent

Onze entreprises, représentant quatre régions, ont participé à l'élaboration du guide d'analyse stratégique qui vous est présenté. Leurs motivations étaient différentes : dresser de bons constats, imaginer l'avenir, structurer l'action, innover socialement, affronter demain avec lucidité... Quelle que soit la motivation ayant amené ces entreprises à participer à cette démarche de branche, toutes se sont prêtées au jeu avec une égale détermination.

Les 11 entreprises

Centre : ZEP Industries

Ile-de-France : ADISSEO, NUFARM, SPCI

Nord-Pas-de-Calais : BASF, COMILOG Dunkerque, raffineries IMPERATOR, PCD, RDME

Provence-Alpes-Côte d'Azur : Laboratoires ACI, CABOT France

1 Les hommes, au centre des processus

« Le diagnostic s'est inscrit naturellement dans le cadre de notre démarche qualité à laquelle tous les personnels sont associés. Nous avons pu développer un regard orienté ressources humaines sur ce chantier exigeant. » Ressources humaines, c'est le maître-mot. Un dirigeant n'est jamais seul. « Les entretiens réalisés avec les collaborateurs nous ont permis de mesurer le décalage qui existe entre ma vision de dirigeant et celle des salariés. La prise de conscience de ce décalage a constitué un point de départ pour des actions de communication. »

2

La compétence, une exigence

« L'une des difficultés rencontrée dans les entreprises de la chimie est de faire partager un projet à des équipes postées. Associer les collaborateurs à la démarche est essentiel. Le développement des compétences les concerne en premier lieu. » Préparer ses équipes aux exigences et aux emplois de demain est une réalité. Mais quels emplois, quelles compétences devront être mis en œuvre ?... L'analyse stratégique de l'entreprise permet de répondre à ces questions. Elle amène l'entreprise à élaborer un plan d'action pertinent pour prendre en charge son devenir.

3

L'analyse stratégique, une démarche volontaire

Point clé qui structure toute action, le temps. Chacun en manque et pourtant : « En tant que dirigeant, il est important de se réserver du temps pour cette démarche. Elle met en cohérence, de façon anticipée, la gestion des compétences et la stratégie de l'entreprise. Eluder cette question est préjudiciable au développement de l'entreprise. » Prendre du recul, dresser un inventaire, explorer demain, c'est capital. « Ce diagnostic permet de revenir à l'essentiel, que voulons-nous faire ? » Une démarche bien calée dans le temps : « J'en ai apprécié le caractère rapide qui a le mérite de ne pas être une usine à gaz. »

4

L'accompagnement, une dimension essentielle

Toutes les entreprises s'accordent à dire que cette démarche n'est opérationnelle qu'avec l'accompagnement d'un professionnel. « Réaliser le diagnostic implique que le dirigeant accepte la critique, délègue l'enquête. Il ne peut pas réaliser les entretiens auprès de ses collaborateurs. Cette délégation est nécessaire pour lui permettre de mieux jouer son rôle par la suite. » Une même question posée par ce dirigeant ou un intervenant extérieur ne déclenche pas la même réponse. C'est pourquoi « le regard extérieur du prestataire et son professionnalisme sont essentiels pour le succès de la démarche. »

5

La parole, une dynamique efficace

« Les retours des salariés après les entretiens ont été très positifs. Chacun a apprécié de prendre la parole et surtout que leurs remarques soient prises en compte, notamment à propos des compétences. » Il faut reconnaître que « les collaborateurs se sont sentis valorisés d'avoir été choisis pour parler de la gestion des compétences dans l'entreprise. » Voilà qui témoigne de la capacité de chacun à participer à la réflexion sur l'avenir de son entreprise et de son emploi. Souvent cet avenir passe par la communication : « Nous sommes sortis récemment d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Certains collaborateurs étaient encore sous le choc. La démarche d'analyse stratégique de l'entreprise a permis de renouer le dialogue et de redéfinir des plans d'actions collectifs ».