

Examen de Gestion des Ressources Humaines (18 novembre 2008) :

Cas Novartis

(Durée 2 h – Aucun document autorisé)



Travail à faire :

A l'aide de vos connaissances et après lecture du document joint, vous répondrez aux questions suivantes (il sera tenu compte des qualités de votre rédaction et de la pertinence des références puisées dans le document) :

- 1 – Quelles sont les spécificités de l'entreprise NOVARTIS ? (5 points)
- 2 – En vous référant à la grille des modèles de GRH présentée en cours, analysez précisément la politique Ressources Humaines de NOVARTIS. (5 points)
- 3 – Analysez les problèmes rencontrés par NOVARTIS ? (5 points)
- 4 – Quelles préconisations pouvez-vous formuler pour améliorer la politique RH de NOVARTIS ? (5 points)

Cas Novartis

1 – Présentation de l'entreprise

Avec un chiffre d'affaires de 40 milliards de dollars en 2007 et un effectif de 98 200 salariés (voir l'encadré ci-dessous), Novartis est le 3^{ème} laboratoire pharmaceutique mondial. Contrairement à ses concurrents, le groupe suisse ne vend pas seulement des médicaments sous brevet (61 % du chiffre d'affaires), mais aussi des génériques (Sandoz), des médicaments sans ordonnance, des vaccins, des lentilles de contact, ainsi que des produits de nutrition et de santé animale.

FLUCTUATION DE L'EFFECTIF 2007

Nombre de collaborateurs au 1er janvier 2007 : 100 735
Licenciements -3 934 (- 4 %)
Départs à la retraite -781 (- 1 %)
Départs volontaires -8 674 (- 9 %)
Embauches 17 348 (17 %)
Conséquences des ventes/acquisitions, net -6 494 (- 6 %)
Nombre de collaborateurs au 31 décembre 2007 : 98 200

En France :

Turnover : 8,5 % (10 % en moyenne pour le secteur)
Taux de féminisation : 65 % (60 % chez les cadres)

Le groupe suisse est né de la fusion des laboratoires Ciba et Sandoz en 1996. Son PDG, Daniel Vasella, cherche à développer une culture de la performance. Novartis doit son nom au latin *novae artes* qui signifie nouvelle adresse.

Novartis prévoit (l'annonce a été faite en décembre 2007) de supprimer 2500 postes dans le cadre d'un programme de restructuration visant à dégager 1,6 milliard de dollars d'économies par an. Le groupe traverse un trou d'air plus violent que prévu aux Etats-Unis, où la concurrence des génériques s'ajoute à la méfiance des autorités sanitaires vis-à-vis des nouveaux médicaments.

Selon Novartis, les suppressions de postes concernent 2,5 % des effectifs du groupe et seront essentiellement réalisées par des départs naturels, par une gestion ciblée des postes vacants et au travers de divers programmes sociaux. La France serait moins touchée que d'autres pays comme la Suisse, l'Autriche, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

En France, Novartis compte 2800 salariés (dont 2000 au sein de Novartis Pharma – pour la plupart affectés à des tâches commerciales).

A Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine), au siège, près de 300 spécialistes du marketing peaufinent les argumentaires dans une ambiance studieuse. La plupart sont diplômés d'une école de commerce, mais on y croise aussi des médecins et des pharmaciens.

Le gros des forces commerciales – 750 visiteurs médicaux – est sur le terrain, auprès des médecins de ville et hospitaliers. Les activités de recherche se limitent en France à quelques « développements cliniques », mais trois unités de production sont installées à Huningue (Bas-Rhin), dont une usine de biotechnologie qui assure la production mondiale du Xolair, un antiasthmatique.

2 – La politique RH de Novartis et ses conséquences

Rémunération

La rémunération au mérite est généralisée. Les salaires fixes se situent dans la moyenne de l'industrie pharmaceutique : un visiteur médical (niveau bac + 2) perçoit en moyenne 36 000 euros brut par an, plus un variable d'environ 20 % et bénéficie d'une voiture, d'un ordinateur et d'un téléphone portable.

Au siège, un chef de produit touche 42 000 euros brut et une prime sur objectif de l'ordre de 11 %. A cela s'ajoutent des primes collectives d'intéressement et de participation, représentant entre 1,5 et 2,8 mois de salaire. Certains perçoivent ainsi jusqu'à seize mois de salaire.

En 2007, un certain nombre d'actionnaires ont dénoncé le cumul des mandats du PDG, Daniel Vasella, son salaire et son parachute doré. Selon le rapport annuel de Novartis, Vasella aurait perçu une rémunération de 13,1 millions d'euros en 2006. Cependant, la fondation Ethos estime que ce chiffre se rapprocherait plutôt des 27 millions d'euros. Par ailleurs, son parachute doré représenterait 5 ans de salaire (environ 60 millions d'euros) en cas de reprise/fusion de Novartis. Vasella est le patron suisse le mieux payé alors que l'action Novartis n'a progressé que de 2,3 % en 2006 (contre 11,1 % pour Roche).

Gestion des talents et appréciation

La performance des salariés, de la standardiste au directeur, est mesurée par le système Talents. A l'issue d'un entretien annuel avec son supérieur hiérarchique, chacun se voit attribuer deux notes de 1 à 3 sur les critères « compétences » et « valeurs et comportement ». Un salarié noté « 3-3 » peut espérer décrocher une promotion : un visiteur médical pourra briguer un poste de directeur départemental, et un chef de produit, se voir ouvrir les portes d'un poste à l'international. Novartis soigne ses hauts potentiels : leur carrière est planifiée dans le cadre du programme Organization and Talent Review, grâce auquel 70 % des postes de direction sont désormais pourvus en interne.

Politique éthique

En 1999, Novartis a mis en place un code de conduite afin de rappeler certains principes éthiques. Le document a été complété en 2004 par de surprenantes dispositions, jugées attentatoires à la vie privée des salariés par le tribunal de Nanterre.

Eric Barraud de Lagerie, secrétaire CFDT du comité d'entreprise considère que la démarche de 1999 était compréhensible et légitime. Il indique cependant avoir été particulièrement choqué par les dispositions mises en ligne sur le site Intranet durant l'été 2004.

Le code demande en effet aux salariés de Novartis « qu'ils consacrent tout leur temps et toute leur attention au travail de Novartis pendant les heures de travail habituelles... Le temps requis pour une occupation extérieure peut générer une baisse de la productivité ». En outre, le groupe estime que « le temps requis pour une occupation extérieure, qu'elle soit de type gouvernemental, politique ou bénévole, peut générer une baisse de la productivité et de l'efficacité d'un collaborateur créant ainsi un conflit d'intérêts ! ». Novartis va jusqu'à exiger « une autorisation préalable » de la direction pour ce type d'activités...

Dans un tel contexte, la mise en place, depuis 2003, d'un numéro vert permettant d'alerter la direction sur les pratiques non éthiques observées au sein du groupe, prend un sens très particulier et pose la question des frontières entre alerte et délation.

Les syndicats ont demandé le retrait immédiat de ces dispositions pour " *mettre le code de conduite en conformité avec la législation française* " et affirment que la direction de Novartis

France a refusé. " Il faut savoir que les dirigeants des filiales nationales ont très peu de marge de manœuvre et appliquent directement les consignes venues du siège en Suisse ", explique Eric Barraud de Lagerie.

Certains objectifs éthiques font partie intégrante des objectifs annuels qui sont fixés aux cadres supérieurs dans chaque filiale. Les contrats de 97 % des collaborateurs de Novartis spécifient que l'entreprise attend d'eux qu'ils respectent ses valeurs et ses normes éthiques. Lors de l'évaluation annuelle, la performance commerciale n'est pas tout. Novartis veut également savoir jusqu'à quel point elle a été réalisée dans le respect de ses valeurs.

Tous les collaborateurs, y compris les membres du Comité de direction et du Conseil d'Administration, ont l'obligation de suivre des cours relatifs aux normes et lois en vigueur.

Dans le monde, les collaborateurs ont suivi plus de 200 000 cours en ligne, ce qui représente un investissement de plus de 151 575 heures dans la formation éthique. En 2007, sous la même forme, 94 % de l'ensemble du personnel s'est formé au Code de conduite et 90 % à la Politique de citoyenneté d'entreprise.

Tout nouveau collaborateur doit suivre une formation relative au Code de conduite. Ces formations ont pour but de sensibiliser les cadres à la problématique de l'éthique.

Politique Diversité

Novartis a mis en place un programme Diversité et Intégration. Son objectif est de réunir des personnes d'origines diverses, aux talents multiples, qui reflètent et comprennent les besoins de patients/clients très divers. Pour cela, Novartis a créé un Comité Consultatif pour la Diversité et l'Intégration (CCDI). Les personnalités externes composant ce comité proviennent d'ethnies et de pays différents, avec des parcours de vie contrastés.

Le Comité a pour mission d'aider Novartis à devenir encore plus compétitif grâce à de meilleures facultés d'adaptation, d'intégration et de création pour répondre aux besoins des patients, des collaborateurs et des autres partenaires. Il s'agit de favoriser la prise de conscience et de sensibiliser les collaborateurs et les cadres à l'importance de la diversité, sans perdre de vue les objectifs commerciaux.

Des milliers de cadres de Novartis ont déjà participé à des formations Diversité et Intégration adaptées aux besoins de chacun. Des experts Diversité et Intégration ont été désignés dans chaque pays et dans chaque unité de production.

Conditions de travail

La fusion entre Ciba et Sandoz en 1996 a suscité de fortes tensions chez les salariés. A tel point que le médecin du travail a jugé bon d'alerter à plusieurs reprises la direction au sujet de la hausse sensible des troubles cardio-vasculaires, des dépressions ou des conduites addictives. Un salarié à bout se serait même suicidé. Déjà en 2000, une enquête lancée à l'initiative du CHSCT a pointé l'ampleur du problème. Novartis a créé un observatoire du stress.

En mars 2007, plus de 40 000 collaborateurs de la division Pharmaceuticals ont participé à une enquête visant à connaître leur perception de l'entreprise. Selon la direction, l'étude montre une image d'ensemble très positive de Novartis.

La direction indique qu'elle fait tout pour que ses collaborateurs travaillent dans un environnement sain et sûr.

Novartis précise qu'elle cherche à créer une atmosphère de travail positive, où les collaborateurs se portent mutuellement assistance. En 2007, le taux d'accidents avec arrêt de travail s'est élevé à 0,41 accidents pour 200 000 heures travaillées contre 0,45 en 2006.

Pour réussir à Novartis, un jeune cadre devra être capable d'assumer une lourde charge de travail, qui plus est dans une ambiance assez bureaucratique. Certains salariés supportent mal ce culte de la performance et perçoivent Talents comme un outil de pression. « Quand vous êtes noté « 1-1 », la porte n'est pas loin » explique l'un d'eux.

Une enquête interne récente révèle que deux salariés sur trois reprochent à la direction de n'être pas suffisamment attentive à leur bien-être.

Les personnes interrogées semblent satisfaites de leur situation. Cependant, seulement 60 % des répondants âgés de plus de 51 % admettent que chez Novartis règne une culture de compréhension réciproque et de tolérance.

Plus de 40 % des personnes interrogées admettent devoir travailler à plus de 110 %. Parmi les moins de 40 ans, le pourcentage s'élève même à 49 %.

Plus de 48 % des collaborateurs estiment que leurs chances de réaliser leurs objectifs de perfectionnement sont faibles. 35 % des collaborateurs de moins de 40 ans estiment que leur potentiel n'est pas totalement exploité.

Le CHSCT remet en cause l'organisation du travail, les objectifs et la pression sur les équipes. Le secrétaire CFDT du CCE de Novartis, Eric Barraud de Lagerie, note : « Dans nos centres de production, les conditions de sécurité sont tellement draconiennes que la direction fait tout pour que les instances fonctionnent. Mais, pour le personnel tertiaire, c'est une autre histoire. On est dans le rapport de force permanent ».

Les pratiques de Novartis ne surprennent pas le syndicaliste : le climat de défiance, de stress et une impression d'être " constamment surveillé " ne datent pas d'aujourd'hui. " *Nous sommes dans le top 20 des entreprises où il fait soi-disant bon vivre, alors que nous assistons à une recrudescence de l'absentéisme et des arrêts maladies de longue durée, y compris chez les cadres du groupe* ", ajoute Eric Barraud de Lagerie.

« *Nous entendons prouver l'origine professionnelle de ce stress et nous battre pour trouver des solutions. Nous réclamons notamment un droit d'expression pour les salariés et une réflexion sur l'organisation du travail et les méthodes de management* ».

Samuel Mercier, juin 2008.

Sources : Barbotin, « Les codes de Novartis », L'Expansion, novembre 2007, n° 724, p. 168 ; Béchaux, Liaisons Sociales, n° 92, 1^{er} mai 2008 ; Rapport annuel 2007 de Novartis.