



**Second European Commission Expert Group meeting on
TRANSNATIONAL COMPANY AGREEMENTS**

**« *Témoignage de SOLVAY au travers des
quatre Chartes signées avec son CEE* »**

Bruxelles, 27 novembre 2009

Jean-Claude Gaudriot et Noël Tritz





Le Groupe Solvay en bref ...

◆ **Groupe Chimique et pharmaceutique international belge**

- ◆ 41% Chimie (minérale, électrochimie, organique)
- ◆ 32% Plastique (Vinyliques, Spécialités)
- ◆ 27% Pharmacie (Cardio-métabolique, Neurosciences, Vaccins)

◆ **Chiffre d'affaires : 12 milliards EUR**

- ◆ 95% hors Belgique
- ◆ 56% en Europe dont 51% dans l'Union Européenne
- ◆ 32% en Amériques Nord & Sud
- ◆ 12% en Asie et reste du monde

◆ **29000 salariés**

- ◆ 71% en Europe dont 67% dans l'Union Européenne
- ◆ 21% en Amériques Nord & Sud
- ◆ 8% en Asie et reste du monde



Partage d'expérience et contribution à vos réflexions

- I. **Le CEE Solvay acteur d'accords transnationaux**
 1. **Le pourquoi : les spécificités de notre CEE**
 2. **Le comment : la conclusion des accords et leur déploiement**

- II. **Des enseignements et des pistes de réflexion pour progresser**
 1. **Des facteurs clés de succès et des pistes de progrès**
 2. **Des réflexions à partager**



Le CEE Solvay acteur d'accords transnationaux



Les spécificités de notre CEE

- ◆ Une vision partagée et une volonté commune d'approfondir et d'enrichir le dialogue social au niveau européen.
- ◆ Un cadre cohérent et des structures appropriées à cette vision commune.
- ◆ Un mode de fonctionnement souple, pragmatique et évolutif.
- ◆ Des processus adaptés aux trois missions différentes de notre CEE.
- ◆ Des résultats tangibles.



Vision partagée et volonté commune

- ◆ **Un accord constitutif du CEE adopté à l'unanimité du GSN en 1995**

- ◆ **Deux facteurs ayant favorisé sa mise en place rapide:**
 - la tradition de dialogue social du Groupe
 - le cadre incitatif mais souple de la directive

- ◆ **Une vision partagée de sa mission**



Un cadre cohérent et des structures appropriées

- ◆ **Une composition équilibrée**
- ◆ **Un Secrétariat permanent**
- ◆ **Un Groupe de Travail CEE « Développement Durable »**
- ◆ **Un Forum de réflexion CEE / Direction**
- ◆ **Un cadre défini et évolutif**



Un mode de fonctionnement souple, pragmatique et évolutif.

- Des moyens de travail donnés au CEE
- La permanence du dialogue pour progresser ensemble
- La recherche constante d'un consensus sur des objectifs communs
- Des échanges organisés pour des réflexions partagées

« Les séminaire triennaux de trois jours CEE/Direction (co-animation) »



Des processus adaptés aux trois missions différentes et reconnues de notre CEE

◆ INFORMATION

Transparence sur la stratégie du Groupe et ses grandes orientations

◆ CONSULTATION

Articulation proactive avec la législation européenne et les législations nationales sur tout projet transnational

◆ NEGOCIATION

Souhait commun sur des priorités sociales partagées



Des résultats tangibles...

- ◆ **L'implication des membres du CEE dans l'accompagnement de la stratégie du Groupe**
- ◆ **La création et l'adoption d'un "bilan social européen" dès 1998**
- ◆ **Le lancement concerté d'un programme d'aide à l'emploi des jeunes en difficulté en 2007**
- ◆ **La signature de quatre Chartes avec la Direction**
 - **1999 : pratiques du Groupe en matière de sous-traitance**
 - **2003 : lignes directrices en matière d'orientations sociales dans les Joint Ventures**
 - **2004 : pratiques du Groupe en matière de santé et de sécurité**
 - **2008 : Responsabilité Sociétale et Développement Durable**



2. La conclusion des accords et leur déploiement

- ◆ **Des attentes partagées CEE / Direction**
- ◆ **La méthode de négociation retenue**
- ◆ **Un flash sur les quatre Chartes européennes**
- ◆ **Les difficultés rencontrées et les résultats**
- ◆ **Le déploiement et la déclinaison des Chartes**



Des attentes partagées CEE / Direction

- ◆ **Options présidant au choix des thèmes**
 - Traduire dans des engagements formels à décliner en Europe le dialogue constructif noué au sein du CEE.

- ◆ **Objectifs recherchés au travers de la négociation**
 - Répondre à des attentes exprimées aux cours des divers types de réunions avec les membres du CEE.
 - Renforcer / enrichir un volet de notre politique sociale.
 - Favoriser une cohérence au niveau européen

- ◆ **Les apports attendus de la signature de ces accords**
 - Une formalisation normative de la Politique Sociale Groupe applicable à tous nos établissements en Europe sur les thèmes retenus.
 - L'opportunité donnée aux entités nationales et locales devant de renforcer ou d'entamer le dialogue social au niveau approprié pour décliner ces Chartes.



La méthode de négociation : cinq étapes

- 1. Le choix des thèmes**
- 2. Le canevas des points à traiter dans le projet d'Accord**
- 3. La soumission du projet aux membres du CEE**
- 4. Finalisation du projet d'Accord**
- 5. Proposition à la signature des membres du CEE**



Flash sur nos quatre Accords européens

Contenu commun

- Des principes généraux compatibles avec les législations et les systèmes juridiques des pays européens.
- Des dispositions traduisant des engagements réciproques devant être déclinés dans le cadre du dialogue social propre à chaque pays.

1. Charte Sous-Traitance

- 8 engagements
- Détournement des lois, sélection par compétences, respect des lois sociales, respect des pratiques Groupes HSE, formation des salariés, responsabilité des Sous-Traitants, information des IRP, relations de travail.

2. Charte « Santé et Sécurité au Travail »

- 9 engagements
- Prévention, normes internes, suivi médical, équipements de protection, plans d'actions sécurité, évaluation, CHSCT, stress, contrats des Sous-Traitants.



Flash sur nos quatre accords : suite

3. Charte « Orientations Sociales JV »

- 10 engagements
- Compatibilité des Valeurs, opportunités compétences, transferts, politique RH, IRP, CEE, co-décision RH, processus RH, événements fédérateurs, relations entre CEE respectifs.

4. Charte « Développement Durable et RSE »

- Une volonté commune de contribuer par le dialogue régulier à l'exercice de la RSE dans le cadre d'un engagement « Pour un Développement Durable ».
- 17 engagements
- 7 principes généraux et 10 principes spécifiques de nature à :
 - Favoriser leur appropriation et leur mise en œuvre par le Personnel,
 - Identifier les attentes , les objectifs futurs et les moyens de relever les défis d'un « Développement et d'une Société Durables »



Flash spécial Charte « DD & RSE »

◆ Les sept principes généraux

1. Adhésion à l'engagement du Groupe en matière de DD
2. Partage des objectifs fixés par le Groupe en matière de DD
3. Adhésion aux principes à dimension sociales : OCDE, Resp. Care, Conventions OIT...
4. Relations professionnelles et attachement aux Valeurs du Groupe
5. Intensification du dialogue les parties prenantes et Code d'Ethique Groupe
6. Favoriser une Vision partagée par l'ensemble du Personnel en matière de DD
7. Encouragement des actions sociétales

◆ Les dix principes spécifiques

1. Egalité des chances
2. Promotion de la diversité
3. Libre choix de l'emploi et refus du travail des enfants
4. Dialogue social
5. Formation et compétences
6. Sécurité de l'emploi
7. Rémunération
8. Santé et sécurité des personnes
9. Bien-être au travail
10. Contribution à la stratégie DD du Groupe en matière de sécurité et d'environnement



Difficultés rencontrées et résultats

◆ Quasiment aucune difficulté d'adoption

- Unanimité des membres du CEE pour Chartes « Sous-Traitance » et « Santé et Sécurité ».
- 22 voix sur 23, une abstention pour Charte « Développement Durable & RSE ».
- Bémol Charte « Orientations Sociales JV », 5 abstentions.

◆ Des résultats tangibles

- Des Chartes successives se complétant les unes les autres.
- Un renforcement de la Politique Sociale du Groupe.
- La traduction d'un haut niveau de consensus sur des objectifs partagés faisant l'objet d'engagements réciproques.
- Le renforcement ou l'amorce effective du dialogue social articulé entre le niveau européen et le niveau national sur les thèmes des Accords.



Déploiement et déclinaison des Chartes

Niveau d'appropriation

- Important, ces Chartes étant en ligne avec la Politique RH Groupe.
- Facteur supplémentaire d'appropriation et de crédibilité résultant d'engagements formels.
- Degré d'appropriation dans chaque pays européen fortement corrélé à la qualité du dialogue social entretenu à ce niveau.

Moyens mis en œuvre

- Communication des Chartes aux IRP des différents pays :
 - Via leurs représentants au CEE
 - Deux réunions annuelles par pays membres CEE nationaux/IRP qualifiés
- Communication au Management National et Local :
 - Inscription à l'ordre du jour de réunions avec les IRP appropriées à leur niveau
- Publication sur l'Intranet Groupe CEE
- Dispositif spécifique Charte « DD & RSE »
 - Plan d'action à 5 ans en concertation avec le Groupe de Travail CEE « D.D »
 - Mise en place d'un Comité de Suivi Direction/CEE
 - Elaboration en commun d'Indicateurs de Progrès (degré de déploiement et niveau de performance)



Des enseignements et des pistes de réflexions pour progresser



1. Quelques enseignements de notre expérience

- ◆ **Des facteurs clés de succès à entretenir**
 - **Ceux liés aux acteurs**
 - **Ceux liés aux moyens**

- ◆ **Des résultats préserver et des progrès à poursuivre**
 - **Concernant les acteurs**
 - **Concernant les moyens**



Facteurs clés de succès liés aux acteurs

- ◆ **La volonté de la Direction Générale : un préalable**
 - La conviction forte au plus haut niveau de la Direction de l'importance et de la richesse d'un dialogue social constructif et responsable en général et au niveau européen en particulier.
 - La reconnaissance du rôle constructif des partenaires sociaux en général et des Organisations Syndicales en particulier.
 - La relation étroite entre le Secrétaire du CEE et le Président du Comex.

- ◆ **Les relations avec les membres du CEE**
 - Avoir pour interlocuteur des partenaires sociaux un responsable ayant la capacité et le soutien hiérarchique lui permettant d'initier des engagements.
 - Mériter la confiance par la transparence, la permanence de l'écoute et du dialogue et la proximité.
 - Favoriser les occasions de rencontre et d'échanges formelles et informelles entre les Membres du CEE et le Management (Business et Fonctionnel).



Facteurs clés de succès liés aux moyens

Un mode de fonctionnement du CEE conforme à sa mission

- Un cadre juridique appliqué avec un minimum de formalisme pour privilégier « l'esprit » à la « règle ».
- Des structures adaptées à ses missions reconnues d'information, de consultation et de négociation.
- La mise en place avec le Secrétariat d'un nombre restreint, mais ciblé, de réunions permettant aux autres membres du CEE de conduire sa mission par des échanges et des réflexions avec le Management .

Le temps accordé au temps franchir des étapes

- La formation aux langues et la connaissance des différences interculturelles.
- L'instauration d'un climat de confiance emprunt de respect et de la convivialité tant entre Direction et membres du CEE qu'entre membres du CEE entre eux.
- Le respect d'étapes pour capitaliser nos avancées et susciter l'envie partager de progresser ensemble



Des pistes de progrès liées aux acteurs

La poursuite du soutien des Directions Business et Fonctionnelles

- Une transversalité nécessaire transcendant l'organisation par Secteurs, SBU et CC.
- La liaison de proximité à maintenir avec les Directions Nationales.
- L'équilibre à trouver entre l'exigence de résultats à CT et un dialogue social constructif s'inscrivant dans le LT.
- L'évolution du profil des managers internationaux davantage préparés aux Business qu'au Social.

La coordination entre Membres du CEE des pays et les Représentants du Personnel Nationaux

- Un degré actuellement très variable selon les pays.
- Une conscience également variable de son intérêt par les RP nationaux.

La représentation des Cadres au sein du CEE

- Une représentation pas forcément en rapport avec leur importance au sein du Groupe
- Un sujet sensible méritant un dialogue responsable de part et d'autre.



Des pistes de progrès liées aux moyens

Déploiement et suivi des Accords signés

- Déclinaison dans le cadre d'un dialogue social effectif au niveau de chaque pays.
- Une structure et un processus définis pour le favoriser :
 - Un Comité de Pilotage Direction intégrant le Secrétariat du CEE
 - Un plan d'action concerté
 - Des indicateurs de suivi (déploiement et performance)
- l'insertion systématique d'une clause de suivi dans nos accords.

Intégration des initiatives Instances Européennes

- Suivi et échanges sur l'évolution de la législation européenne
- Prise en compte de l'agenda social européen
- Relations avec les partenaires sociaux européens



2. Quelques réflexions à partager pour progresser au niveau transnational

- ◆ **Le rôle déterminant des Comités d'Entreprise Européens**
- ◆ **Les relations à entretenir avec les Fédérations Syndicales Européennes**
- ◆ **L'importance à accorder aux Accords Transnationaux**



Le rôle déterminant des CEE

Leurs principaux atouts

- Les accords de niveau supérieur se nourrissent des accords d'entreprise :
- Les CEE facteurs d'apprentissage d'un dialogue constructif et responsable :
- La réussite de négociations transnationales passe par un apprentissage à ce niveau.

Le cercle vertueux de leur contribution

- L'élévation du degré de confiance réciproque entre partenaires sociaux.
- Une confiance favorisant sa concrétisation dans des accords renforçant la cohésion sociale.
- Une cohésion sociale renforcée portant les Directions à en faire état dans leurs Organisations Professionnelles.
- Une prise en compte d'autant plus élevée dans ces instances que les Dirigeants concernés sont plus nombreux.



Les relations avec les Fédérations Syndicales Européennes

L'articulation souhaitable entre CEE et Fédérations Syndicales Européennes

- Le dialogue régulier, mais informel, entre Direction d'Entreprise et Responsables Fédéraux.
- Le dialogue dont il appartient aux Membres du CEE d'entretenir avec leurs Fédérations Européennes.

La contribution à la conclusion d'Accords Transnationaux

- Le dialogue et les informations partagées sur les thèmes faisant l'objet de négociations au niveau de l'Entreprise.
- La reprise des thèmes ayant fait l'objet d'accords au niveau d'Entreprises comme élément de dialogue entre Organisations Européennes d'Employeurs et Fédérations Syndicales Européennes.



L'importance d'une co-construction de l'avenir de nos entreprises

La mondialisation de notre économie appelle des réponses dans le domaine Social et Sociétal qui ne peuvent que contribuer à relever les défis d'un Développement Durable.

Les Accords Transnationaux sont un levier puissant de cette co-construction.



Merci pour votre attention



a Passion for Progress®

SOLVAY