

# **Progetto To. Be. E. EWC**

## **Micro manuel**

*To.Be.E.Ewc*

Co-funded by  
the European Union



*La responsabilité des contenus ne revient qu'aux auteurs, alors que la responsabilité de la CE n'est aucunement engagée*

# Sommaire

## “Micro manuel pour les représentants des travailleurs dans les CEE”

### I Partie

#### *Introduction*

- 1.1. Presentazione del progetto (Mauro Bossola)
- 1.2. Les défis de *To Be.E. EWC* (par Angelo Di Cristo – Gabriele Guglielmi)
- 1.3. À quoi sert un CEE? ([Giorgio Verrecchia](#))
- 1.4. Éléments fondamentaux des entreprises/Politiques comptables des groupe ([Anna Maria Romano](#))
- 1.5. Guide à l’organisation d’un Comité d’Entreprise Européen ([Mario Ongaro](#))
- 1.6. Presentazione del questionario ([Nicola Iannello](#))

### II Partie

#### *Le Manuel To Be.E. EWC*

- 2.1. Mode d’emploi. *Légende*.
- 2.2. Introduction aux manuels
- 2.3. Démarrage et parcours
- 2.3.0. Identification des entreprises éligibles à avoir un CEE
- 2.4. Alliances entre syndicats - parcours
  - 2.4.1. Les étapes de l’annexe sur les alliances syndicales
  - 2.4.2. 2.4.2. Alliance syndicale **liste de contrôle**.
- 2.5. Établissement d’un Groupe Spécial de Négociation (GSN). Parcours.
  - 2.5.1. Conseils pour la préparation d’une réunion avec service de traduction **Liste de contrôle**
- 2.6. Négociations pour un accord CEE. Parcours
  - 2.6.1. Introduction aux négociations en vue d’un accord CEE : des standards minimums aux résultats préférés
  - 2.6.2. En ajout
  - 2.6.3. Négociation de l’accord CEE-**annexe** : Les éléments d’un accord CEE
- 2.7. Gestion du CEE
  - 2.7.1. Gestion du CEE – **liste de contrôle**.
  - 2.7.2. Gestion du CE – informations confidentielles - **annexe**
  - 2.7.3. Gestion du CEE – **annexe**
- 2.8. Renouveau de l’accord. Parcours

### **Partie III**

#### **Acteurs et leur rôle**

- 3.A. Syndicaliste, organisateur – son rôle
  - 3.A.1 Syndicaliste, rôle de l'organisateur – liste de contrôle.
- 3.B. Délégués d'entreprise– base - annexe.
  - 3.B.1. Délégués d'entreprise dans une entreprise transnationale (ETN).
- 3.C. Membre du CEE – le rôle.
  - 3.C.1. Membre du CEE – liste de contrôle.
  - 3.C.2. MEMBRES DU CEE \_REMPLAÇANTS\_RÔLE - annexe
- 3.D. Comité directeur du CEE
- 3.E. Secrétaire/Président du CEE – le rôle.
  - 3.E.1. Secrétaire/Président du CEE – liste de contrôle.
- 3.F. Secrétariat technique
  - 3.F.1. Le rôle du secrétariat technique – liste de contrôle.
  - 3.F.2. Secrétariat technique – étude de cas UNICredit - annexe
- 3.G. Coordinateur du GSN du CEE – le rôle
  - 3.G.1. Coordinateur du GSN du CEE – le rôle – liste de contrôle
  - 3.G.2.. Rôles et fonctions du GSN et des coordinateurs CEE - annexe
- 3.H. Rôle de l'expert CEE.
  - 3.H.1. Rôle de l'expert CEE dans les négociations pour l'institution du CEE – annexe

## Partie IV

### Les outils

#### 4.1. Les formulaires

- 4.2. Membres du Conseil de Surveillance
- 4.3. OIT – Fiche OCDE
- 4.4. Cadre juridique en matière de formation des membres du CEE.

## Partie V

### Annexe

- 5.1. Bibliographie
- 5.2. Glossaire et acronymes
- 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise

## I Partie *Préambule*

Nous présentons To.Be.E.Ewc, un travail soutenu par la Commission européenne, DG Emploi, Affaires sociales et Inclusion, qui a demandé notre engagement en tant qu'organisations syndicales et représentants de CEE de divers secteurs, notamment du Crédit et du Commerce, et dont le but est de fournir aux opérateurs concernés à divers titres un manuel à utiliser sur le terrain, pouvant guider les délégués syndicaux de base à travers les principales procédures et les tâches liées à la constitution et à la gestion d'un Comité d'entreprise européen.

Le manuel est le fruit d'un travail réalisé avec et à l'intérieur d'entreprises qui œuvrent dans les secteurs européens du Crédit et du Commerce ; précédé par une étude qui a révélé les ambitions et les demandes des secteurs des services les plus avancés, qui ont depuis longtemps trouvé leur environnement opérationnel et économique naturel dans l'Union européenne, acceptant les défis, il a contribué de manière significative à sa croissance et a entraîné l'introduction vigoureuse d'un système de règles et de garanties au moins aussi avancées et « productives » que le demandent les travailleurs de chaque secteur, notamment des services, en termes d'engagement et d'amélioration des compétences.

Pour notre part, nous ne pouvons que poursuivre le travail engagé par ce projet commun, partagé avec nos collègues de Filcams-CGIL, FNV, Fsub, Mube, Handels et UNI-Europa, dans le but de fournir un outil d'usage commun pour une confrontation et une participation transnationales des représentants des travailleurs, qui devrait constituer la première étape d'un processus d'intégration bien plus profond, fortement souhaité par le secteur productif. **Dans ce contexte, nous devons également mentionner la disponibilité de l'ISE à collaborer dans le cadre et au-delà de ce projet.**

Notre vœu est que ce travail puisse aider les jeunes travailleurs et représentants à mieux appréhender la vie et l'évolution d'un Comité d'entreprise européen ; les entreprises pourront, elles aussi, en tirer profit parce qu'elles devront nécessairement dialoguer avec les représentants des travailleurs et les impliquer dans les décisions stratégiques.

Que le dialogue et le partage, au niveau aussi bien régional qu'europpéen, puissent se traduire par une croissance stable et partagée, et non par un faux bénéfice impliquant une perte de valeur et un appauvrissement des valeurs, conséquence d'une économie gérée sans participation réelle.

La solidité de l'Union européenne face aux forces destructrices est liée à sa capacité de renforcer la croissance sociale et participative du travail, contre les égoïsmes issus de pouvoirs économiques qui ont parfois perdu leur capacité de stimuler les relations avec la société environnante en termes de dialogue, d'équité et de développement.

Mauro Bossola, Secrétaire général adjoint F.A.B.I.

### 1.1 Les défis de *To Be.E. EWC* (par Angelo Di Cristo – Gabriele Guglielmi)

Le défi lancé a été de mettre en place un outil agile, de large diffusion, compréhensible aussi pour ceux qui ne vivent pas encore l'expérience d'un Comité d'Entreprise Européen. Un outil utile pour ceux qui s'approchent de cette expérience syndicale dès la phase de démarrage, ainsi que pour ceux qui depuis plusieurs années participent à la vie des CEE. C'est un outil en plusieurs langues qui peut être consulté à l'adresse <http://www.tobeeewc.eu/> ; qui peut être téléchargé en entier, ou sur lequel on peut surfer en se bornant aux sections qui intéressent davantage, en fonction du rôle joué par chacun ou que chacun se prépare à revêtir. Tout cela a été rendu possible grâce à l'apport technologique de M. Pietro Gentile; et aussi aux deux années de travail intense et de mise en place progressive des textes et des outils que chacun pourra continuer de consulter à l'adresse : <http://bit.ly/1Qzz5oB> et qui ont été édités et soignés par Federica Cochi et Francesco Colasuonno.

### 1.3 À quoi sert un CEE? (Giorgio Verrecchia)

Le Comité d'Entreprise Européen (ci-après CEE) est un organe de représentation des travailleurs, créé pour la première fois sur la base de la directive européenne du Conseil 94/45/CE du 22 septembre 1994, portant sur l'établissement d'un *Comité d'Entreprise Européen ou d'une procédure dans les entreprises et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue de l'information et de la consultation des travailleurs*.

Ce que cette directive montre clairement est qu'à bon escient le fonctionnement du marché implique évidemment un processus de concentration des entreprises, d'absorptions transfrontalières, d'acquisitions et associations, et une transnationalisation des entreprises et des groupes d'entreprises. Ce serait donc utopique de supposer que ce type de processus se fasse harmonieusement, sans aucun risque de dumping social au détriment des travailleurs. En fait, dans les premiers articles de la Directive déjà, il est spécifié que *les entreprises et les groupes d'entreprises actives dans au moins deux États membres doivent informer et consulter les représentants des travailleurs qui sont affectés par ces décisions*. Elle prévient en outre que *les procédures pour l'information et la consultation des travailleurs, prévues dans les législations ou pratiques des États membres, ne sont souvent pas adaptées à la structure transnationale de l'entité qui prend la décision affectant ces travailleurs*. Cela peut engendrer un mauvais traitement des travailleurs à cause des décisions prises au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises.

Il a donc fallu prendre des mesures appropriées pour garantir que les salariés des entreprises ou groupes d'entreprises de dimension communautaire soient dûment informés et consultés dans les cas où les décisions les affectant sont prises dans des États membres autres que le leur.

C'est ainsi que sont nés les CEE: un organe d'entreprise représentatif à l'échelon transnational, ayant pour fonction d'assurer que les salariés des entreprises ou groupes d'entreprises actives dans deux ou plusieurs États membres soient informés et consultés.

Au bout de quelque temps, la Directive susmentionnée était censée être mise à jour. Elle fut rejetée et englobée dans la Directive 2009/38/CE du Parlement Européen et du Conseil du 6 mai 2009 sur l'établissement des Comités d'Entreprise Européens ou d'une procédure dans les entreprises ou groupes d'entreprises communautaires en vue d'informer et de consulter les travailleurs (refonte). Entre autre, cette Directive a introduit la notion de transnationalité, a défini l'information et la consultation, et fait référence spécifiquement aux syndicats (ce qui n'existait pas dans la Directive précédente). En fait, on peut remarquer une certaine conscience qui se développe dans les lois européennes sur la compétence des syndicats, quand il s'agit d'aborder des questions transnationales d'intérêt spécifique pour les travailleurs. Dans le cas d'espèce, dans la Directive 2009/38 entrent sur scène les organisations syndicales européennes et nationales.

Cette innovation, résultant de la conscience que le CEE appuyé par les organisations syndicales nationales et européennes a plus de chances d'atteindre les objectifs de la Directive, reconnaît la proximité du syndicat aux instances de représentation des travailleurs, mitigeant le sentiment de neutralité que donnait la Directive 94/45. Autrement dit, d'une représentation des salariés sans

aucune mention des syndicats, la directive de 2009 va vers une reconnaissance du *rôle des syndicats organisés dans la négociation et renégociation des accords constitutifs des Comités d'Entreprise Européens, en appui aux représentants des travailleurs qui formulent le besoin d'un tel soutien*. Pour cette raison là, *pour leur permettre de suivre l'établissement de nouveaux Comités d'Entreprise Européens et promouvoir les bonnes pratiques, les organisations syndicales et d'employeurs compétents reconnues comme partenaires sociaux européens sont informées de l'ouverture des négociations* (voir l'article 27).

Toutefois, ce n'est pas là l'enceinte pour creuser dans le détail les volets juridiques et syndicaux du CEE.

Il n'est pas possible ici non plus d'analyser les définitions d'information, de consultation et de transnationalité, en dépit de leur importance indéniable. Hélas, les économies de cette étude ne le permettent pas. Mais il faut quand même répondre à une question, qui est celle du titre de cette contribution : à quoi sert un CEE?

Il est clair qu'en présence des libertés fondamentales sur lesquelles se base le marché européen, il convient de fournir et de garantir l'efficacité des droits d'information et de consultation des travailleurs, pour protéger eux et leur dignité, même avant que leurs conditions de travail. Le CEE est le garant de cette fonction.

Le CEE est un instrument essentiel pour s'attaquer à des entreprises ou groupes d'entreprises transnationales, pour protéger la position des travailleurs et éviter des comportements dommageables et nuisibles à leur détriment, selon la législation de la nation dans laquelle l'entreprise est active.

Massimo D'Antona a écrit que "l'entreprise pense de ses pieds", c'est-à-dire qu'elle se déplacera là où les coûts de production sont plus faibles. Or, si le CEE est proprement établi, il est capable d'induire les entreprises à un réaligement général des entreprises pour éviter des dérives nationales ou des situations de "concurrence" entre groupes de travailleurs.

Bref, le CEE joue un rôle important quand il s'agit de faciliter l'échange d'informations entre les représentants des travailleurs, en identifiant le manque de transmission d'informations de la part de la direction, et en facilitant l'échange d'idées pour la solution de problèmes communs, permettant l'exploitation de toute information disponible à tout endroit (y compris en dehors du Pays) qui pourrait être utile pour la négociation, et non pas de moindre importance, la prévention de traitements différents des travailleurs en Pays différents.

Dans le contexte actuel de mondialisation grandissante, le CEE est une ressource de valeur, qui a déjà subi une évolution inattendue (et controversée, si l'on pense à la participation sous plusieurs formes du CEE dans la conclusion d'accords d'entreprise transnationaux, en sigle anglais TCA), et qui doit être de plus en plus impliqué dans la prévision des changements au sein des entreprises, afin de prévenir ou limiter les impacts négatifs des réorganisations d'entreprises.

Dans les mots de la Directive 2009/38, ce n'est que le dialogue au niveau de prise de décision, et une implication effective des travailleurs qui peuvent rendre possible la prévision et la gestion du changement. C'est pour cette raison là, qu'il importe que les membres d'un CEE soient

pleinement conscients du rôle qui est le leur, et peaufinent les compétences nécessaires. Il convient également que dans l'accord pour l'établissement d'un CEE, le lien soit garanti entre le CEE et les représentants des organisations syndicales locales et nationales, afin que les membres du CEE puissent informer les représentants des travailleurs des entreprises de dimension communautaire sur les contenus et les résultats des procédures d'information et de consultation.



#### 1.4. Éléments fondamentaux des entreprises/Politiques comptables des groupes (Anna Maria Romano)

Pour un syndicaliste, les données comptables ne sont pas aussi sexy que la négociation ; mais si elles sont analysées avec attention, elles peuvent fournir bon nombre d'informations intéressantes, sur les fondamentaux économiques et financiers d'une groupe ou d'une entreprise, permettant d'acquérir des instruments utiles à la négociation.

En étant conscients que les données comptables représentent un instantané de l'état de santé d'une entreprise, mais qu'elles ne racontent pas toute l'histoire, mais seulement une partie à un moment donné, l'analyse de certaines d'entre elles constitue un outil fondamental pour les choix politiques et syndicaux de la vie d'un CEE.

La comptabilité est une matière complexe qui ne s'apprend pas la durée d'un manuel ou d'une courte formation.

C'est justement pour ces raisons là que le risque est de sous-estimer les possibilités de connaissance qui, par contre, sont et doivent être à la portée des représentants syndicaux à tous les niveaux.

**Derrière et dans toute donnée comptable il peut y avoir l'influence de notre activité syndicale : la redistribution plus ou moins équitable de la richesse produite par une entreprise à toutes les parties prenantes concernées est une question éminemment syndicale.**

**Comment établit-on la qualité d'une entreprise ? Sur la base de combien de profit elle emporte ou de comment celui-ci est produit et rempli de valeur pour chaque partie concernée au processus de production et à la vie de l'entreprise elle-même ?**

L'analyse des comptes annuels nous aide à répondre également à des questions de la sorte et représente donc une opération complexe qui se fait essentiellement par des techniques quantitatives de traitement des données, par lesquelles s'effectuent des enquêtes sur les états financiers (comparaison de données dans le temps et dans l'espace) pour avoir des informations qualitatives sur l'entreprise, son exploitation et ses stratégies industrielles.

**L'analyse des comptes nous donne la possibilité de transformer les données comptables en informations.** Elle permet notamment de définir des **indicateurs** résumant ces mêmes informations : ces indicateurs sont d'autant plus valables qu'ils sont capables de mettre en relation des valeurs permettant de lire les comptes sans se noyer dans des postes à valeur complexe.

L'analyse des comptes par INDICATEURS est un instrument puissant permettant à l'analyste d'élaborer des indicateurs et des quotients qui représentent l'évolution économique, la situation patrimoniale et financière de l'entreprise, comme les données des comptes sont directement liées aux causes qui les déterminent. À en les examiner avec attention, on peut comprendre d'où vient et où peut arriver en perspective une division d'entreprise donnée et/ou quel type de stratégies réelles, en plus des stratégies déclarées sont mises en œuvre (dans une seule entreprise du groupe, dans une zone géographique, dans une vision prospective d'ensemble, ...) .

Certes, ce n'est pas du tout un coup de baguette magique, et aucun indicateur n'a de sens à lui seul, mais il est à comparer avec d'autres éléments : **la comparaison au fil du temps (plusieurs comptes d'exercices différents) ou bien dans l'espace (comparaison avec les données d'entreprises similaires) permet d'établir**

## **un diagnostic sur l'état de santé du groupe tout entier ou de ses parties.**

Un indicateur de comptes annuels a, en outre, **l'avantage de normaliser des données fort différentes entre elles**, permettant ainsi de les comparer par périodes, territoires et entreprises différentes.

Le premier pas à franchir à cette fin étant de repérer des données utiles à l'analyse.

Les données peuvent être tirées d'informations internes (Comptes annuels, documents officiels, actes sociétaux) et externes à l'entreprise. Les analyses internes se caractérisent par la connaissance et l'évaluation aussi bien des comptes annuels que des informations non-comptables sur l'évolution de gestion. Les analyses externes se basent sur des documents publics et éventuellement sur des rapports informels. Dans ce cadre, les informations informelles des représentants syndicaux internes, à tous les niveaux, peuvent s'avérer cruciales. C'est justement ce à quoi on fera référence à plusieurs reprises dans le cas d'espèce dit "Whistleblowing" ou lancement d'alertes.

Dans le cas des **groupes multinationaux** la source majeure d'information étant les **états financiers consolidés**, définissant la situation patrimoniale, économique et financière d'un groupe d'entreprises, liées entre elles par le niveau de participation et/ou contrôle défini par les normes européennes qui les considèrent comme une entité unique, au-delà de la personnalité morale de chacune. Au sein du groupe, toutes les entreprises participantes sont assimilées à des divisions ou filiales d'une grande et seule société.

(voir n. 27 États financiers consolidés et Comptabilité des investissements dans les filiales ; référence réglementaire à la Directive 2013/34/UE).

Dans le contexte du CEE, donc, l'analyse des états financiers du groupe est utile pour comprendre le sens de la complexité grandissante de l'activité du syndicat, qui ne peut plus se borner strictement au cadre territorial national. Il devient évident et patent que les données dans leur ensemble sont influencées par les choix faits dans chacune des entreprises membres du groupe, et dans chacun des pays rentrant dans le périmètre d'une multinationale. **Les frontières disparaissent et le cadre de l'action syndicale s'élargit : le bien-être et les droits d'un pays concernent de plus en plus tous les autres, également du point de vue de chaque négociation qui se fait.**

**Le but ultime des références en matière comptable n'est pas de nous rendre tous des analystes expérimentés des états financiers, mais simplement de faire en sorte que l'évaluation des résultats des comptes puisse devenir un outil de travail du syndicat, dans l'esprit que toute forme de production, économique et financière, ne peut pas se passer de l'établissement aussi d'une valeur ajoutée sociale de toute activité, en termes aussi bien de droits que d'équité et de justice sociale.**

## 1.5. Guide à l'organisation d'un Comité d'Entreprise Européen (Mario Ongaro)

### **Guide à l'organisation d'un Comité d'Entreprise Européen**

Un guide à l'organisation d'un CEE devrait avoir pour but notamment d'orienter les pratiques actuelles afin d'obtenir les meilleurs résultats en termes de capacités de satisfaire les besoins des membres du CEE et leur efficacité dans la représentation des travailleurs concernés. C'est pourquoi j'ai voulu écrire moi-même les sections des micro-manuels pour fournir une série d'indications, de suggestions et d'analyses pouvant concrètement orienter les pratiques actuelles pertinentes.

Je suis de plus en plus persuadé que la plupart des faiblesses et des inefficacités des pratiques actuelles (qui se sont aussi souvent transformées en une approche de découragement de la part des membres individuels du CEE) sont dues à leur écart par rapport à l'idée originelle qui a inspiré le législateur UE dans la refonte de la Directive 94/45 pour arriver à la Directive 2009/38. L'idée était d'inclure la refonte de la directive dans le programme pour les "Stratégies européennes pour l'emploi, l'anticipation et la gestion du changement 2007/13". Il est vrai que la version finale de la Directive 2009/38 est à son tour distante de l'idée originelle, mais plus les membres du CEE en seront conscients et garderont les pratiques actuelles en ligne avec la Directive, plus les résultats des CEE seront meilleurs et efficaces. C'est la raison pour laquelle vous trouverez fréquemment des renvois à cette approche théorique dans les chapitres et micro-manuels ci-après écrits par moi-même. Il faudra donc toujours garder bien présent à l'esprit qu'un effort individuel et collectif pour réduire la distance par rapport à la théorie serait une approche fort concrète pour améliorer les pratiques actuelles et motiver à nouveau pas mal de membres des CEE.

1.6. Presentation of the questionnaire (Nicola Iannello)

## II Partie *Le Manuel To Be.E. EWC*

### 2.1. Mode d'emploi. *Légende.*

#### **LÉGENDE**

**Chaque fiche se compose de 5 parties :**

**numéro/catégorie +**

- 1** Introduction (ed. Staff)
- 2** Organisation du CEE (par Mario Ongaro)
- 3** Questions juridiques (par Giorgio Verrecchia)
- 4** Comptabilité d'entreprise (par Anna Maria Romano)
- 5** Communication, information (par Nicola Ianniello)

#### **MODE D'EMPLOI DU MANUEL (Support papier et Digitale)**

La version **D** est structurée sur le modèle [Wikipedia](#) et les liens sont en anglais ou dans la langue sélectionnée.

La version **C**, uniquement en anglais, pourrait avoir des annexes; une annexe spécifique renvoie aux pages web des organisations clef telles que :

[CES](http://www.etuc.org/) <http://www.etuc.org/>

[ETUI](http://www.etui.org/) <http://www.etui.org/>

[UNI Europa](http://www.uniglobalunion.org/regions/uni-europa/news) <http://www.uniglobalunion.org/regions/uni-europa/news>

Ou à la base de données majeure, par exemple :

[EWC database è un servizio specifico dello European Trade Union Institute](#)

[EUROPEAN COMPANY \(SE\) DATABASE - ECDB](#)

[Database sugli accordi aziendali transnazionali](#)

Le manuel se base sur les lignes directrices d'UNI Europa, et se compose de :

INSTRUCTIONS (le présent document)

Introduction aux règles traitées dans d'autres documents sur les STN (entreprises transnationales), les CEE (Comités d'Entreprise Européens) et sur les accords Mondiaux et Transnationaux.

D'éventuels [Annexes](#) (ou [liens](#)) contenant des informations approfondies sur des volets spécifiques du rôle/stade de collaboration et de la liste de contrôle

[Annexes /Outils](#)

[Bibliographie](#)

[Glossaire](#)

### **Nota sul manuale To Be.E. EWC**

**Le manuel est à l'intention des femmes et des hommes ; l'usage du terme homme ou femme, sauf exceptions explicitement signalées, doit s'entendre à l'intention d'**hommes et femmes**.**

**Quand on parle de mode opératoire, lorsque la Fédération Syndicale Européenne UNI est mentionnée, sauf autrement indiqué, on entend la **Fédération Européenne**.**

## 2.2. Introduction aux manuels

### 2.2.0. Présentation

Ce manuel suit les procédures syndicales pour l'établissement d'un Comité d'Entreprise Européen (CEE), une instance pour l'information et la consultation (I&C).  
Il suit l'ordre chronologique des phases qui se succèdent dans les différents processus, et décrit le rôle des "acteurs majeurs" dans ce processus.  
Il se sert de fiches pour décrire et contrôler (liste de contrôle) les compétences spécifiques que chacun est censé posséder pour jouer son rôle au plus haut niveau de compétence.

### 2.2.a. Volets majeurs du CEE

#### SOURCES

[Les relations industrielles sont organisées dans les différents États membres](#)

[Droit à l'information, consultation et participation des travailleurs](#)

[www.europarl.europa.eu/atyourservice](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice)

[Base de données sur les accords d'entreprise transnationaux \\* Il est recommandé de faire une distinction analytique entre les différents T.C.A., sur la base de ce qui est fait dans la base de données, mais aussi gardant bien présent à l'esprit la différence de base entre une "déclaration conjointe" et un véritable Accord Collectif, en termes d'engagements contraignants pour les partenaires sociaux.](#)

[Lignes directrices d'UNI Europa sur les Comités d'Entreprise Européens](#)

**Les sources susmentionnées devraient être consultées en pleine connaissance de deux questions fondamentales qui se posent quand on décide d'instituer un CEE.**

- MANQUE DE COORDINATION ENTRE LES DIFFÉRENTES DIRECTIVES PORTANT SUR L'INFORMATION ET LA CONSULTATION DES TRAVAILLEURS
- PROGRAMME EUROPÉEN DE REFORME DE LA DIRECTIVE 94/95: UN RÔLE FORT RÉSERVÉ AU CEE DANS LA "GESTION ET ANTICIPATION DU CHANGEMENT".

1) UN EXEMPLE DE CE MANQUE DE COORDINATION ENTRE LES DIRECTIVES MAJEURES EN MATIÈRE D'INFORMATION ET DE CONSULTATION DES TRAVAILLEURS peut aussi être la simple définition CONSULTATION, telle que présente dans les sections principales respectivement de la Directive 2009/38 et de la Directive 2002/14:

#### **2009/38 Art. 2**

g) 'consultation' veut dire l'établissement d'un dialogue et l'échange de vues entre les représentants des travailleurs et la direction centrale ou tout autre niveau de direction plus approprié, à un moment, d'une façon qui permettent aux représentants des travailleurs d'exprimer, sur la base des informations fournies données et dans un délai raisonnable, **un avis** concernant les mesures proposées qui font l'objet de la consultation, sans préjudice des responsabilités de la direction, lequel **pourra être pris en compte** au sein de l'entreprise ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire.

#### **2002/14**

La Consultation se fera : (a) garantissant que les délais, la méthode et les contenus soient appropriés ; (b) au niveau pertinent de direction et de représentation, en fonction du volet en discussion ; (c) sur la base des informations fournies par l'employeur conformément à l'article 2 (f) et de l'avis que les représentants des travailleurs ont le droit de formuler ; (d) de sorte à permettre aux représentants des travailleurs de rencontrer l'employeur et d'obtenir une **réponse**, ainsi que les raisons sous-jacentes à cette réponse, sur **tout avis**

**qu'ils puissent formuler ; (e) en vue d'atteindre un accord** sur les décisions relevant du ressort du pouvoir de l'employeur décrit dans le paragraphe 2(c), c'est-à-dire les décisions qui sans doute vont engendrer des changements substantiels dans l'organisation du travail ou dans les relations conventionnelles.

J'ai marqué en gras le concept de ce qui devrait être un avis dans ces deux Directives, portant toutes les deux sur l'information et sur la consultation, pour montrer tout de suite les différences significatives entre les deux.

## 2) LE PROGRAMME EUROPÉEN POUR LA REFONTE DE LA DIRECTIVE 94/45: UN RÔLE FORT RÉSERVÉ AUX CEE DANS LA "GESTION ET ANTICIPATION DU CHANGEMENT".

1 La refonte de la Directive CEE 94/45 était prévue en 1999, mais il y a eu des retards pendant dix ans : un retard d'ordre politique, dû notamment aux résistances des employeurs, mais aussi à cause de contradictions internes aux organisations syndicales (voir l'ambivalence sur le rôle du CEE).

2 Contrairement aux attentes, le législateur européen, au lieu de prévoir la refonte dans le programme pour "De nouvelles dynamiques des relations industrielles", a inclus ce sujet dans les "Stratégies européennes pour l'emploi, l'anticipation et la gestion du changement 2007/13".

3 Par conséquent, les CEE ont un rôle très actif et des missions ambitieuses sur des questions que les syndicats tiennent à cœur, telles la gestion des réorganisations d'entreprises et leurs impacts sur les travailleurs ; les politiques de l'emploi, à la fois dans le dialogue social européen et dans la formation tout au long de la vie, étant donné également toutes les complexités nationales concernant les plans de reconversion pour les professionnels impliqués dans les réorganisations.

### 2.2.b. Sources juridiques

Conformément au [traité sur l'Union européenne](#) et au [traité sur le fonctionnement de l'Union européenne](#) un des objectifs de la communauté et des états membres est la promotion du dialogue entre la direction et les travailleurs.

Par conséquent la législation à laquelle nous faisons référence comprend en particulier:

- la Charte des droits fondamentaux de Nice (art. 27)
- la Directive 2009/38/CE sur les comités d'entreprises européens;
- la Directive 2001/86/CE complétant le statut de la Société européenne (SE) pour ce qui concerne l'implication des travailleurs
- la transposition nationale de ces directives dans les 30 pays de l'Espace économique européen

### 2.2.c. Comptabilité: utilisation du manuel

L'objectif de ce manuel est de fournir des outils simples pour la connaissance générale. Ce n'est pas notre intention de creuser en profondeur la matière ni de devenir des experts de ce sujet.

Pourquoi donc parler d'analyse des comptes annuels? Parce que nous jugeons utile établir des bases de connaissance qui, bien que modestes, peuvent s'avérer précieuses pour comprendre quelles informations exigent des entreprises et comment gérer la négociation et la vie d'un CEE.

Les données contenues dans les comptes annuels peuvent nous fournir des indications importantes sur l'état de santé du groupe, des ses composantes, ainsi que sur les stratégies industrielles poursuivies.

Après cette simple introduction, voici quelques instructions sur l'utilisation de ce micro manuel.

Contrairement aux autres matières, dans ce cas il est impossible de définir des éléments de connaissance s'appliquant à chaque étape ou rôle.

L'analyse des comptes annuels et de leur consolidation, en cas de groupes transnationaux, est une matière très complexe qui nécessite de connaissances et d'expériences allant bien au delà des compétences des syndicalistes dans ce contexte. Tout ce que nous souhaitons c'est de pouvoir comprendre où en est l'entreprise et comment elle se porte d'un point de vue général. Voilà pourquoi des notions de base peuvent servir pour chaque étape ou rôle avec des moindres variations.



5.3. Le glossaire en annexe sur la comptabilité d'entreprise constitue la section de base de la matière intitulée « comptabilité » et n'est donc affiché qu'une seule fois.

Chaque fiche de données invite à consulter la section appelée « 5.3 Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise » qui fournit, très synthétiquement, une connaissance de base des sujets plus strictement liés à la comptabilité en général et à celle des groupes transnationaux plus en particulier. Cette section présente des éléments utiles à orienter les choix de ceux qui travaillent au sein des CEE, ainsi que des indicateurs de base, particulièrement utiles pour évaluer les conditions de l'entreprise dans laquelle on travaille.

L'objectif principal est d'aider tous ceux qui s'apprêtent à créer un CEE, afin qu'ils sachent quelles sont les questions à poser pour comprendre au mieux la situation réelle dans laquelle ils se trouvent et comment négocier pour obtenir ce qui est nécessaire (ne serait-ce que la simple présence d'un expert en la matière, choisi par le syndicat, lorsqu'on le juge nécessaire).

Une partie importante de ce manuel consiste à suggérer des questions/remarques qui, sur la base des données contenues dans les comptes annuels, permettent d'évaluer les stratégies industrielles du groupe.

En outre quelques-unes des fiches de données soulignent des aspects plus particuliers. Dans certaines étapes/rôles on estime qu'en plus des connaissances de base communes, il peut être utile d'étudier de plus près quelques questions ou de prendre en considération des outils spécifiques.

Il s'agit d'ailleurs d'une phase indispensable pour identifier les besoins en matière de formation à tous les niveaux.

## 2.3. Démarrage et parcours

### 2.3.0. Identification des entreprises éligibles à avoir un CEE

#### **Identification des entreprises éligibles à un CEE**

Les secteurs d'UNI Europa, également sur demande des affiliés, devraient identifier les entreprises au sein de leur ressort dans lesquelles il conviendrait de travailler pour l'institution d'un CEE. Les affiliés d'UNI Europa ont un rôle clef à jouer dans ce domaine, par leurs connaissances nationales et leurs contacts directs avec la main-d'œuvre et les comités d'entreprise nationaux, si présents.

### 2.3.a. Décider d'instituer un CEE

UNI Europa reconnaît que la décision d'établir ou non un GSN revient aux représentants d'entreprise, de concert avec la direction centrale d'entreprise. Malgré cela, UNI Europa devrait juger s'il est souhaitable ou non d'instituer un GSN, ou s'il est plus approprié d'adopter une autre stratégie. S'il convient d'établir un GSN, l'initiative devrait être prise en temps utile et en coopération avec les affiliés impliqués \*(plus de 1 000 salariés en Europe et plus de 150 dans 2 États membres).

*La décision de s'occuper d'un CEE spécifique ou d'une multinationale donnée est en tout cas politique. Les critères dressés sont raisonnables. Les points cruciaux pour les Fédérations Européennes sont au nombre de deux :*

➤ *Les CEE (et/ou les entreprises multinationales où l'on peut établir un CEE) qui sont syndicalisés ont besoin de capacités et d'une expérience syndicale transnationale stimulant les alliances entre les syndicats*

de nations différentes et facilitant leurs tâches, également sur la base d'une connaissance profonde des expériences précédentes avec les CEE : cela devrait être la mission principale des Fédérations Européennes dans ce contexte.

Par ailleurs, les CEE moins syndicalisés ne sont pas forcément sans espoir. Nous devrions au moins essayer d'agir en experts des Fédérations Européennes, en apportant une valeur ajoutée en termes de compétences techniques, de connaissances sur la Directive CEE (et sur les règles complémentaires, voir la db susmentionnée) et d'expériences sur le fonctionnement pratique d'autres CEE, et d'éventuels problèmes y afférents. C'est une valeur ajoutée que même les CEE les moins syndicalisés ne peuvent pas se passer de reconnaître et qui peut servir de base pour le processus de syndicalisation.

➤ Dans chaque situation, le réseau de relations syndicales transnationales, les contacts et la capacité d'identifier les personnes fiables dans chacun des États membres, sont une valeur ajoutée déterminante, si l'on vise la qualité et à donner une perspective future à chaque CEE, une valeur ajoutée typique des experts (ou coordinateurs) des Fédérations Européennes.

### **Ambivalence des organisations syndicales vis-à-vis des CEE**

Une fois la décision prise d'établir un CEE, il faut être conscients des contradictions qui existent entre le rôle potentiel des syndicats dans la mise en œuvre de ces décisions, mais aussi des limitations de ce rôle déterminées par la Directive 2009/38, bien avant et indépendamment de toute pratique actuelle, comme la Directive 2009/38 donne mandat aux syndicats de ne représenter que leur propre Fédération Européenne compétente, et uniquement lors des négociations (ou renégociations) de l'accord sur l'institution d'un CEE, et uniquement dans leur capacité d'experts, sur invitation volontaire (et non pas obligatoire) du GSN.

*“Pour les besoins des négociations, le groupe spécial de négociation peut demander à être assisté dans sa tâche par des experts de son choix, parmi lesquels peuvent figurer des représentants des organisations syndicales compétentes et reconnues au niveau communautaire. Ces experts et représentants des organisations syndicales peuvent assister, à titre consultatif, aux réunions de négociation à la demande du groupe spécial de négociation. (Art. 5.4)*

Cette contradiction rend et continue de rendre difficile (aussi bien pour chaque syndicat individuel que pour les Fédérations européennes) de répondre à des questions telles celles qui suivent, ou d'y répondre clairement :

**Faudrait-il essayer d'étendre le plus que possible notre rôle de fait au sein des CEE, jusqu'à la gestion de l'accord d'entreprise transnational (TCA)?**

**Faudrait-il par contre essayer de cerner notre rôle à la seule information et consultation des travailleurs?**

**Ne devrions-nous participer (en coordinateurs) qu'aux CEE syndicalisés, ou nous faudrait-il travailler pour en syndicaliser le plus grand nombre possible?**

### **2.3.b. Quand y a-t-il l'obligation d'instituer un CEE? À qui incombe cette obligation?**

#### **Quand il y a l'obligation d'instituer un CEE.**

Conformément à la Directive 2009/38, un Comité d'entreprise européen ou une procédure visant à informer et consulter les travailleurs doit être institué dans chaque entreprise de dimension communautaire et dans chaque groupe d'entreprises de dimension communautaire, sur demande présentée selon les dispositions visées à l'art. 5(1), dans le but d'informer et de consulter les travailleurs.

Aux fins de la présente directive on entend par :

(a) «entreprise de dimension communautaire»: une entreprise employant au moins 1 000 travailleurs dans les États membres et, dans au moins deux États membres différents, au moins 150 travailleurs dans chacun d'eux;

(b) «groupe d'entreprises»: un groupe comprenant une entreprise qui exerce le contrôle et les entreprises contrôlées;

(c) «groupe d'entreprises de dimension communautaire»: un groupe d'entreprises remplissant les conditions suivantes:

— il emploie au moins 1 000 travailleurs dans les États membres,

— il comporte au moins deux entreprises membres du groupe dans des États membres différents,

et

— au moins une entreprise membre du groupe emploie au moins 150 travailleurs dans un État membre et au moins une autre entreprise membre du groupe emploie au moins 150 travailleurs dans un autre État membre.

#### **À qui incombe cette obligation.**

La direction centrale est responsable de la création des conditions et des moyens nécessaires à l'institution du comité d'entreprise européen ou d'une procédure d'information et de consultation dans l'entreprise de dimension communautaire et le groupe d'entreprises de dimension communautaire.

Lorsque la direction centrale n'est pas située dans un État membre, le représentant de la direction centrale dans un État membre, qu'il convient, le cas échéant, de désigner, assume la responsabilité de créer les conditions et les moyens nécessaires à l'institution d'un comité d'entreprise européen.

À défaut d'un tel représentant, la responsabilité de créer les conditions et les moyens nécessaires à l'institution d'un comité d'entreprise européen incombe à la direction de l'établissement ou de l'entreprise du groupe, employant le plus grand nombre de travailleurs dans un État membre.

### 2.3.c. Caractéristiques du groupe

#### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Au début il est important de savoir dans quel type de groupe transnational on agit en termes de :**

- **Nature du groupe**
- **Structure du groupe**
- **Composition géographique**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

**Notamment B**



## 2.3.1. Démarrage – liste de contrôle

### 2.3.1.0. Introduction à la phase de démarrage

Dans quelles entreprises est-il possible de constituer une instance d'information et de consultation (I&C)?

#### 2.3.1.a. Créer un CEE

Qui peut démarrer la procédure pertinente ?

Quel type d'informations doivent être fournies par la direction centrale?

Combien de travailleurs dans combien d'États membres sont nécessaires pour son établissement?

Quelle est la date butoir pour conclure le processus de négociation pertinent?

#### 2.3.1.b. Réglementation applicable

Quelles sont les dispositions réglementaires à prendre en compte?

Quelle jurisprudence?

#### 2.3.1.c. Informations concernant le groupe

**Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Où est-ce que je peux trouver des informations sur les dimensions et les caractéristiques de la société? Est-ce que les comptes annuels consolidés suffisent? Il est important de collecter aussi des informations en dehors de la comptabilité. Sur le Web on peut trouver beaucoup d'informations.**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**  
**Notamment B**

#### 2.3.1.d. Contacts

Comment puis-je contacter les syndicats d'autres pays?

## 2.4. Alliances entre syndicats - parcours

### 2.4.0. Introduction aux alliances entre syndicats

#### **Alliances syndicales**

Les CEE devraient toujours refléter les aspirations et les objectifs des syndicats qui organisent le travail dans une entreprise. Les CEE doivent être considérés comme des outils d'UNI Europa, et ses affiliés se doivent de défendre et de promouvoir les intérêts des travailleurs. Cela répond au besoin de garantir que les membres du syndicat tirent véritablement profit des dispositions de loi européennes et que la direction centrale des entreprises ne fasse pas abstraction des représentations syndicales légitimes. Voilà pourquoi le développement d'alliances syndicales est un aspect fondamental de notre travail pour des CEE forts.

#### 2.4.a. L'objectif d'une alliance syndicale

Tout GSN et/ou CEE devrait se baser sur une alliance syndicale européenne stable et clairement définie couvrant l'entreprise concernée. Cette alliance devrait relier les membres du GSN/CEE syndicalisés, le coordinateur du GSN/CEE, et les représentants des affiliés (dirigeants du syndicat) qui organisent le travail dans l'entreprise concernée).

L'alliance syndicale a pour but de :

- Garantir le plus haut niveau d'appui aux GSN/CEE
  - Assurer une approche syndicale commune vis-à-vis de l'entreprise concernée
  - Collecter des informations pour avoir un aperçu d'ensemble de l'entreprise
  - Garantir un équilibre entre intérêts nationaux des affiliés, pour permettre à une véritable approche européenne/internationale de s'instaurer, créant ainsi une base stable pour les activités syndicales transnationales (telles les campagnes ou les négociations en vue d'un accord cadre mondial).
  - Développer le CEE en tant qu'instrument pour conférer des pouvoirs aux membres du CEE des nations ayant une faible voire aucune implication des syndicats, afin qu'ils puissent exiger ou jouir des mêmes droits que les collègues venant de pays avec des syndicats plus forts.
  - Discuter et mettre en œuvre des stratégies pour augmenter le taux de syndicalisation au sein des entreprises et des CEE.
  - Protéger et promouvoir les intérêts des travailleurs au sein d'une multinationale active en Europe.
- L'alliance peut être étendue au-delà de l'Europe et devenir une alliance syndicale internationale. Les secteurs d'UNI Europa devraient lancer des alliances syndicales coordonnées pour les entreprises de leurs secteurs, en établissant la structure, le champ d'action et les règles possibles des procédures, et assurer que ce processus soit transparent.

#### **Coopération avec d'autres fédérations syndicales européennes**

Si plusieurs fédérations européennes membres de la CES organisent le travail dans une même entreprise, UNI Europa coopérera avec ces fédérations de manière ouverte et fructueuse, au profit et dans l'intérêt des travailleurs impliqués.

**L'alliance syndicale peut être créée :**

- 1) Avant de débiter la procédure pour l'établissement d'un CEE ou la désignation du GSN, également en cas de société européenne (SE - Societas Europea)
- 2) Au sein d'un CEE déjà existant.

**Le cas de figure 1) normalement vaut mieux en termes d'efficacité, mais le cas de figure 2) est plus fréquent pour la simple raison que la stratégie pour l'alliance syndicale est le résultat de l'expérience gagnée par UNI dans les CEE.**

#### **1) Plate-forme et construction de l'alliance**

- **Il est fondamental de préparer un projet d'accord CEE, afin que les négociations se fassent sur la base de NOTRE texte et non pas de celui que sans doute proposera l'entreprise. Ce projet devrait être prêt pour être partagé avec le GSN avant le démarrage des négociations, et pour être porté à la première session de négociation.**
- **Il est essentiel de tirer profit des contacts directes dans les différents pays et syndicats intéressés à l'institution d'un GSN, pour garantir le plus haut niveau de préparation à la procédure et prévenir que ce soit la direction à nommer les membres du GSN, lesquels ne seraient pas de véritables représentants syndicaux, ou du moins de véritables représentants des travailleurs. (voir aussi 2.5.0)**

#### 2.4.c. Informations géographiques et financières

##### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Il est essentiel de collecter des informations sur la distribution géographique et sur le levier financier (chaîne des pouvoirs sur la base des participations) afin de comprendre qui dirige réellement le groupe et à partir d'où, de manière à pouvoir négocier au niveau de propriété approprié.**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**  
**Notamment : B, C, D.1**

#### 2.4.d. Comment entrer en relation avec les autres membres

Comment entrer en relation avec les autres membres  
 Formation pour comprendre la « communication interculturelle »  
 Instruments de communication : le Net, les réseaux sociaux

##### **Réseau européen des représentants des travailleurs**

Le potentiel d'un comité d'entreprise européen (CEE) d'inclure les membres du comité et les représentants des travailleurs à l'échelle nationale dans un réseau de communication devrait être exploité. Ce réseau devrait être coordonné par le comité directeur du CEE et soutenu par les syndicats. Le CEE peut ainsi contribuer à une meilleure coopération, ainsi qu'à la compréhension interculturelle – y compris à l'échelle nationale – et peut favoriser la communication entre les salariés de l'entreprise, notamment dans les pays où la représentation des travailleurs à l'échelle nationale et, par conséquent, la possibilité de partager les informations n'existent pas.

Les différences culturelles entre les individus et les groupes sont déterminées historiquement par leur classe, leur âge, leur éducation, leur sexe et leurs expériences personnelles. Les valeurs culturelles ne sont ni statiques, ni liées uniquement à la nationalité.

L'amélioration des compétences interculturelles, pour un CEE, devrait porter sur deux aspects:

- premièrement, comprendre comment les autres se voient en tant que représentants des travailleurs et obtenir ainsi une vue d'ensemble des divers systèmes de représentation des intérêts dans les pays des membres du CEE ;
- deuxièmement, apprendre à connaître les différences dans le comportement social et dans les interactions entre les individus en général, influencés par des traditions culturelles qui se sont développées au fil des siècles, et comprendre comment ces différences peuvent interférer avec le travail commun au sein du CEE.

##### **Barrières linguistiques et défis interculturels**

Les différences de langue et de culture, qui jouent un rôle important dans le développement de la communication entre les représentants des travailleurs et dans celle avec la direction, ne devraient pas être sous-estimées. C'est un défi à relever et les problèmes qui se posent à ce niveau doivent être résolus. Ce manuel, avec les modules correspondants, s'efforce d'apporter une contribution dans ce sens.

##### **Problèmes linguistiques**

C'est un obstacle auquel les comités d'entreprise européens se sont heurtés dès le début. Il est évident que le fait de pouvoir communiquer dans une langue commune ne peut que favoriser le développement des relations mutuelles. Compte tenu de nos connaissances actuelles, cette langue commune ne peut être que l'anglais. Force est donc d'admettre que si on souhaite contribuer de manière significative à l'activité d'un

CEE pour une durée prolongée, on doit maîtriser l'anglais ou du moins apprendre cette langue. L'anglais n'est pas seulement la langue globale du management ; elle offre aussi, contrairement aux autres langues, de nombreux avantages en termes d'acquisition de compétences. Par exemple, on peut arriver à acquérir assez rapidement une maîtrise de la langue suffisante pour se faire comprendre (sans erreurs). Les membres du CEE peuvent ainsi parler entre eux, en dehors des réunions, de questions de la vie de tous les jours, notamment de la vie professionnelle.

En général, les compétences linguistiques des membres du CEE ne leur permettent pas de comprendre des sujets complexes et encore moins de les exposer clairement. D'où l'exigence d'avoir recours à des interprètes et à la traduction des documents importants lorsque les membres du CEE en ont besoin. Ceci doit être stipulé en termes implicites dans l'accord. De plus, lorsqu'on a repéré un interprète fiable, il faudrait faire appel à ses services à chaque réunion, ce qui contribuera à une meilleure compréhension.

Pour développer une communication efficace au sein d'un groupe de travail interculturel, il est important que les individus réfléchissent sur leurs propres valeurs culturelles, qu'ils soient capables de les analyser périodiquement et qu'ils se mettent au diapason de la mentalité des autres, en améliorant également leur capacité de « se voir comme les autres les voient ».



## 2.4.1. Les étapes de l'annexe sur les alliances syndicales

### 2.4.1.a. Établir une alliance syndicale: deux volets majeurs

Établir une alliance syndicale : deux volets majeurs

➤ *Le point fondamental étant comment nouer une relation entre représentants syndicaux externes et travailleurs internes au sein d'un CEE, pendant que s'établit l'alliance syndicale, sans être perçus comme des "intrus" qui veulent imposer leur propre vue, leur approche, et sans être considérés comme des étrangers par les membres du CEE, ou du comité restreint, ou par le Président ou le Secrétaire.*

*Or, en fonction de la résistance rencontrée, ce problème ne peut être réglé que par l'autorité et la valeur ajoutée apportées par les représentants externes, tels des experts et le coordinateur d'UNI, permettant aussi de surmonter le scepticisme interne.*

*Cette action peut être suivie d'un dialogue et d'un débat qui peut aussi être vif, et, le cas échéant, d'alliances variables entre les différents pays, entre représentants internes et externes, basé sur les principes directeurs partagés d'UNI, et sur l'autorité susmentionnée gagnée sur le terrain. Au pire, on peut décider d'en rester dehors, et de développer une alliance syndicale ne partageant pas ou ne souscrivant pas certains actes ou initiatives du CEE, mais qui soit quand même capable de transmettre son point de vue et ses messages, y compris les messages critiques, par des propositions alternatives impliquant des forces amples et transversales.*

➤ *L'engagement requis par les principes directeurs d'UNI Europa doit prendre en compte les ressources humaines et financières pour atteindre les objectifs indiqués. Il faut bien comprendre les limites des ressources, ainsi que le temps disponible pour l'exploitation de ces ressources. Cela pousse, voire oblige, parfois à concentrer des rôles ensemble, comme celui des experts techniques, du coordinateur politique, ou du coordinateur de l'alliance syndicale.*

### Comptabilité d'entreprise

***Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel***

***Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise***

## 2.4.2. Alliance syndicale **liste de contrôle.**

### 2.4.2.c. Référence croisée

**Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

### 2.4.2.d. Communication interculturelle et collaboration efficace

#### **Communication interculturelle et collaboration efficace :**

##### **Objectifs et méthodes d'apprentissage**

- \_ Une attitude ouverte : développer la réceptivité et la sensibilité aux différences interculturelles
- \_ La conscience de soi et des autres : reconnaître et réfléchir sur les différences et les similitudes entre soi-même et les autres
- \_ Développer une vaste connaissance des différents systèmes de relations industrielles et de leur contexte culturel
- \_ Développer une prise de conscience des points de vue communs et différents au sein du CEE et jeter les bases d'une compréhension commune des questions fondamentales pour celui-ci
- \_ Développer la confiance et la collaboration au sein du CEE.

##### ***Une gestion appropriée de la diversité linguistique au sein du CEE***

##### **La gestion de la diversité linguistique – la clé de la réussite du travail du CEE :**

Le CEE étant composé de délégués de différents pays européens qui n'ont pas en général une langue maternelle commune, la gestion de la diversité linguistique dans les institutions devient un facteur clé pour une coopération européenne réussie. Bien que chaque accord CEE soit censé établir des règles claires en matière de traduction et d'interprétation, l'acquisition et l'amélioration des compétences linguistiques est sans aucun doute une des principales qualités requises des membres d'un CEE.

##### **Il est également important de communiquer de manière informelle en surmontant les barrières linguistiques :**

Les dispositions de l'accord CEE concernant la mise à disposition de systèmes d'interprétation se rapportent essentiellement aux rencontres officielles (réunions du CEE, réunions du comité exécutif, briefing des représentants des salariés avant et après les rencontres). Cependant, tout ne se passe pas dans la salle de conférence. On sait que des événements déterminants, souvent informels, ont lieu entre une réunion et l'autre et même souvent après les réunions. En l'absence d'une langue commune, la communication directe s'avère pratiquement impossible. C'est aussi le cas d'« un simple coup de fil ».

##### **Se servir des instruments techniques :**

Pour la correspondance quotidienne, les contacts écrits informels par fax ou par mail, les « petites questions » qu'il faut régler au plus vite (une invitation ou une demande de documents spécifiques), c'est une bonne idée que d'avoir recours à des solutions logicielles professionnelles qui peuvent simplifier la communication avec les collègues dans d'autres langues. Sur l'Internet, vous trouverez de nombreux sites en partie gratuits dont vous pourrez vous servir pour traduire des mots ou des phrases.

##### ***A moyen terme, la création de plateformes linguistiques partagées facilitera le travail du CEE***

##### **Une plateforme linguistique partagée facilite le contact et l'échange d'informations en dehors des rencontres officielles avec traduction simultanée :**

Un facteur décisif pour déterminer l'identité d'un CEE et pour aboutir à un accord sur des objectifs partagés est d'engager des discussions et des échanges d'opinions en dehors des rencontres officielles. Chaque délégué dans une institution européenne devrait donc être en mesure de communiquer avec ses collègues dans une langue commune. Dans la meilleure des hypothèses, les délégués s'entendent sur une langue de travail commune. L'anglais, l'allemand ou le français sont indispensables pour la communication durant les programmes informels dans l'intervalle entre les réunions officielles et durant les rencontres du comité directeur.

Grâce à ces langues, un dialogue personnel direct est possible dont la qualité, dans de nombreux cas, est

supérieure à celle de la communication organisée par l'intermédiaire de tierces parties. Par ailleurs, les interprètes payés par l'entreprise ne sont pas toujours disponibles durant les programmes informels en dehors des réunions du CEE.

**\_ Une langue commune est d'une importance majeure pour les acteurs principaux d'un CEE :**

Chaque délégué du CEE qui vise à occuper une position clé devrait être en mesure de diriger les réunions du comité ou les discussions avec la direction dans une langue de travail commune – après les initiatives de formation ad hoc mises en place par l'entreprise – du moins à moyen terme.

## 2.5. Établissement d'un Groupe Spécial de Négociation (GSN). Parcours.

### 2.5.0. Introduction à l'établissement d'un GSN

#### **Démarrer un groupe spécial de négociation (GSN)**

Les recherches académiques et les expériences pratiques ont montré que la coordination syndicale est vraiment stratégique dès le début de la procédure pour l'établissement d'un groupe spécial de négociation (GSN), non seulement pour le travail des CEE une fois institués, mais surtout parce que la Directive dit clairement que la responsabilité de fournir un GSN revient à la direction centrale (voir articles 4-5).

#### **ATTENTION!!**

***Une direction centrale antisyndicale essaiera sans doute d'établir un GSN, par avance aussi bien sur UNI que sur les organisations syndicales nationales reconnues, et de nommer chaque membre du GSN, en choisissant parmi les personnes qui ne sont pas forcément représentatives des travailleurs locaux, mais qui sont "dans la poche" des employeurs, et cela pour stimuler un comportement antisyndicale avec le GSN et en vue d'orienter les négociations à leur profit. Ce risque peut être prévenu en anticipant la direction centrale, c'est-à-dire en construisant tout de suite une alliance syndicale adéquate, qui soit suffisamment forte pour trouver et élire des membres du GSN, en les choisissant parmi les représentants syndicaux. En même temps, il est préférable de collecter les informations importantes pour l'ouverture de la procédure, par le biais de sources informelles et fiables, si possible au travers des membres de l'alliance syndicale "en cours", avant de s'adresser directement à la direction centrale, selon les indications de la Directive.***

***...par conséquent :***

**Le G.S.N. est un premier résultat d'une nouvelle alliance syndicale (voir aussi 2.4.a)**

➤ **Un GSN (groupe spécial de négociation)** devrait être le résultat d'un travail préparatoire ponctuel pour l'établissement d'une alliance syndicale, c'est-à-dire une alliance transnationale entre les syndicats des nations représentées au sein du groupe transnational. Même si l'initiative pour l'institution d'un CEE vient de la direction centrale, lorsque les syndicats des Pays concernés sont déjà en réseau, ils sont en mesure de jouer un rôle hégémonique dans la composition du GSN.

➤ Soyez toujours à même de compter sur une majorité structurelle cohérente au sein du GSN (et donc du CEE)

➤ Préparer **un projet efficace et fort d'un accord CEE que l'on veut atteindre**, et établir une négociation sur NOTRE texte et non pas sur celui que sans aucun doute l'entreprise voudra proposer. Le texte doit être prêt et convenu par le GSN avant le démarrage des négociations, et doit être porté à la table des négociations lors de la première session.

➤ Travailler pour le meilleur équilibre d'un GSN souple et représentatif, dans l'esprit de la Directive 2009/38, qui consiste à éviter d'inclure des nations où un nombre trop faible de travailleurs peut se traduire en l'absence de représentants syndicaux dans le GSN, ou aussi dans la présence de quelqu'un qui n'est pas à proprement parler un représentant des travailleurs, toujours en gardant bien présent à l'esprit qu'une majorité structurelle du syndicat unie dans le GSN est fondamentale.

➤ **Le rôle de l'expert UNI se base essentiellement sur deux piliers :**

a) La capacité de nouer des alliances transnationales grâce à ce réseau.

***b) Connaissance de la Directive et de ses transpositions nationales, au même titre que la capacité de l'appliquer avec efficacité, et faire attention à éviter d'être impliqués dans des négociations qui ont pour tendance de baisser les standards.***

## 2.5.a. Responsabilités d'UNI Europa et de ses affiliés

### **Responsabilités d'UNI Europa et de ses affiliés**

La décision de démarrer les travaux pour l'établissement d'un CEE, et les pas nécessaires pour la mise en œuvre, devraient être pris par les secteurs pertinents d'UNI Europa, en étroite collaboration avec les affiliés impliqués, répondant aux exigences de la législation européenne, mais aussi aux principes décrits dans ces lignes directrices. Lorsque l'initiative pour l'établissement d'un GSN est prise par les affiliés d'UNI Europa, ou par les travailleurs de l'entreprise, et est appuyée par les affiliés d'UNI Europa, il est essentiel que les affiliés contactent et consultent UNI Europa avant le démarrage de la procédure.

Les secteurs pertinents d'UNI Europa contacteront donc tous les affiliés établis dans les nations concernées. Cela s'applique également si l'initiative de démarrer un GSN est prise par la direction centrale.

### **Les étapes vers l'établissement d'un GSN**

Avant de démarrer l'établissement d'un GSN, les secteurs pertinents d'UNI Europa se réuniront (en fonction de l'accord et de leurs capacités) dans une rencontre de tous les membres potentiels des syndicats de la future alliance syndicale.

Ces rencontres syndicales de coordination ont pour but de :

- Permettre aux différents secteurs de se rencontrer et de communiquer entre eux.
- Accroître au plus haut niveau la représentation syndicale dans le GSN (y compris par l'appui des affiliés dans la coordination des élections des membres du GSN).
- Collecter les informations disponibles.
- Atteindre un accord sur une position commune et décider les pas à franchir.
- Identifier de possibles conflits d'intérêts nationaux, et trouver des solutions permettant de surmonter tous obstacles qui se posent pour lancer le processus.

### **Désignation des coordinateurs GSN/CEE**

Le coordinateur peut être un membre du personnel d'UNI Europa ou un dirigeant syndical d'un affilié d'UNI Europa agissant sur la base d'un mandat d'UNI Europa.

La désignation d'un coordinateur GSN/CEE est du ressort d'UNI Europa. UNI Europa garantira aussi bien la transparence du processus de nomination que l'acceptation de la personne nommée par le CEE.

Les affiliés seront impliqués dans le processus, tout comme les acteurs majeurs dans les opérations au jour le jour du GSN/CEE.

Le rôle des affiliés étant de garantir que le coordinateur choisi ait le profil requis et les ressources prévues, et qu'il informe UNI Europa en cas de son empêchement à continuer à revêtir ce rôle.

Tout coordinateur proposé doit être informé de ce à quoi il devrait s'attendre de ce rôle.

Voir la note ajoutée à l'annexe 2TNA

## 2.5.b. Information à l'intention des partenaires sociaux européens sur le début d'un GSN

### **Information à l'intention des partenaires sociaux européens sur le début d'un GSN (selon la procédure indiquée par la directive CEE 2009)**

L'Article 5.2.c de la directive 2009/38/EG sur les CEE établit que « la direction centrale et les directions locales, ainsi que les organisations européennes de travailleurs et d'employeurs compétentes, sont informées de la composition du groupe spécial de négociation et du début des négociations. »

La Confédération européenne des syndicats (CES) et l'organisation patronale européenne BusinessEurope ont accepté de fournir chacune une seule adresse de contact mail dans le but d'assurer efficacement la transmission aux organisations européennes des partenaires sociaux des informations provenant des entreprises. La CES et BusinessEurope sont de ce fait responsables de la diffusion des informations qu'elles reçoivent ainsi auprès des organisations des partenaires sociaux des secteurs compétents. À cet effet la

CES a mis à disposition l'adresse mail suivante : [ewc@etuc.org](mailto:ewc@etuc.org).

La CES doit transmettre toutes les informations selon les cas à UNI Europa et aux autres Fédérations syndicales européennes. UNI Europa a créé à cet effet un compte e-mail : [ewc@uniglobalunion.org](mailto:ewc@uniglobalunion.org) . À son tour, UNI Europa doit s'assurer que tous les contacts nécessaires soient établis avec les représentants des sociétés concernées (travailleurs et direction).

UNI Europa applique pour cela les procédures proposées par la CES dans son *Règlement interne – information à l'intention des partenaires sociaux européens au début des négociations du CEE*.

Les adhérents à UNI Europa doivent s'assurer que dans leur pays les sociétés respectent les dispositions concernant les informations à fournir à la CES et à BusinessEurope. Pour plus de précaution, les adhérents doivent signaler à UNI Europa toute création d'un GSN, dès qu'ils en ont connaissance.

#### **Réponse négative de la part de la direction d'entreprise à la demande d'institution d'un GSN**

En cas de réponse négative à une demande de création d'un GSN venant des employés, les adhérents doivent informer le/s secteur/s concerné/s d'UNI Europa, afin de décider conjointement une action coordonnée à entreprendre vis à vis de l'entreprise. Les adhérents doivent également informer UNI Europa lorsque la direction de la société accepte d'engager la procédure de création d'un GSN, mais essaie manifestement d'éviter, voire d'exclure l'implication des syndicats.

UNI Europa et ses adhérents doivent, dans ce cas, se coordonner pour décider des mesures adéquates.

### 2.5.c. Tendance du groupe

#### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**C'est essentiel de pouvoir comprendre la tendance du groupe, tout d'abord en terme de croissance/déclin et de performance économique de ses différents segments (géographiques et/ou par branche d'activité)**

**Grâce à l'analyse de son évolution on est en mesure d'évaluer les décisions stratégiques du groupe en matière de :**

- a) acquisition, développement/abandon de domaines d'activité stratégiques**
- b) changement au niveau sociétaire et/ou intégration financière**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**  
**Notamment E**

### 2.5.d. L'importance des compétences interculturelles pour les CEE

#### **L'importance des compétences interculturelles pour les CEE**

Une communication efficace est un facteur crucial pour la réussite d'un CEE. Ce n'est pas quelque chose d'automatique dans un groupe multinational où les individus sont issus de traditions et de cultures différentes. Dans un contexte multiculturel, tel que celui d'un CEE, les problèmes de communication ne sont pas liés seulement aux barrières linguistiques, mais également au fait que les participants n'interprètent pas de la même manière les valeurs, les objectifs et la signification du travail du CEE.

***Conseils pour la préparation d'une réunion internationale avec interprétation***

- \_ Choisir toujours le mode d'interprétation approprié pour l'événement prévu.
- \_ Ceux qui savent parler une langue ne sont pas forcément de bons interprètes.
- \_ Prendre garde lorsque la direction de l'entreprise propose un salarié ayant des compétences dans les langues étrangères comme alternative « avantageuse » à un interprète professionnel.
- \_ Donner aux interprètes le plus d'informations possible concernant l'événement.
- \_ Soutenir les interprètes dans leur travail. S'assurer qu'ils reçoivent des copies des documents dont il est question avant la réunion.
- \_ S'assurer que les interprètes connaissent le jargon syndical, ainsi que les termes spécifiques d'un CEE et le langage propre à l'UE.
- \_ Eviter, si possible, des expressions peu connues de ceux qui ne travaillent pas pour une organisation syndicale.
- \_ Penser à ceux qui écoutent lorsqu'on a recours à l'interprétation. Nombre d'entre nous ont un accent, parlent en dialecte ou ont un débit trop rapide.

## 2.6. Négociations pour un accord CEE. Parcours

### 2.6.1. Introduction aux négociations en vue d'un accord CEE : des standards minimums aux résultats préférés

Les accords CEE sont toujours le résultat d'une négociation et d'un compromis. Toutefois, un accord CEE ne doit jamais aller au-dessous des standards définis dans la directive CEE 2009/38/CE, y compris les prescriptions subsidiaires, sans préjudice des lois de transposition nationales applicables ni d'autres lois. UNI Europa souhaite atteindre des dispositions meilleures que celle prévues par la loi. Ces lignes directrices comprennent l'Annexe I, et suggèrent nombre de points concrets à négocier en vue d'un accord CEE.

**S'il vous plaît, voir ci-après certains paragraphes de la directive 2009/38 qui a clairement inspiré la plupart des indications d'UNI Europa sur comment gérer un CEE depuis ses fondations, c'est-à-dire depuis la NÉGOCIATION de l'Accord. Relions-les dans toute négociation en vue de passer ou de renouveler un accord CEE.**

#### **NIVEAU DU DIALOGUE**

Seuls un dialogue mené au niveau où sont élaborées les orientations et une implication effective par des représentants des travailleurs sont à même de répondre aux besoins d'anticipation et d'accompagnement du changement.

**(Paragraphe 14)**

**QUESTIONS TRANSNATIONALES :** (...) sont considérées comme transnationales les questions qui (...) indépendamment du nombre d'États membres concernés, revêtent de l'importance pour les travailleurs européens, s'agissant de l'ampleur de leur impact potentiel, ou qui impliquent des transferts d'activité entre États membres. **(Paragraphe 16)**

#### **ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE TRAVAILLEURS**

Conformément au principe de subsidiarité, il appartient aux États membres de déterminer qui sont les représentants des travailleurs, et notamment de prévoir, s'ils l'estiment adéquat, une représentation équilibrée des différentes catégories de travailleurs. **(paragraphe 20)**

#### **CONSULTATION ET PRISE DE DÉCISIONS**

Le terme «consultation» doit être défini en prenant en compte l'objectif de l'expression d'un avis qui puisse être utile à la prise de la décision, ce qui suppose que la consultation s'effectue à un moment, d'une façon et avec un contenu appropriés. **(paragraphe 23)**

#### **RÔLE ET RECONNAISSANCE DES SYNDICATS**

Il convient de reconnaître le rôle que les organisations syndicales reconnues peuvent jouer dans la négociation et renégociation des accords constitutifs des comités d'entreprise européens, en appui aux représentants des travailleurs qui formulent le besoin d'un tel support. **(paragraphe 27)**

#### **RELIER LE NIVEAU NATIONAL ET TRANSNATIONAL EN VUE DE L'ANTICIPATION ET GESTION DU CHANGEMENT**

Ces accords doivent déterminer les modalités d'articulation des niveaux national et transnational d'information et de consultation des travailleurs adaptées aux conditions particulières de l'entreprise ou du groupe d'entreprises. Ces modalités doivent être définies dans le respect des compétences et des domaines d'intervention respectifs des instances de représentation des travailleurs, notamment en ce qui concerne l'anticipation et la gestion du changement. **(paragraphe 29)**

#### 2.6.1.a. Rôle d'UNI Europa dans le processus de négociation

UNI Europa assurera, par la communication et la coordination telles que décrites dans ses principes



directeurs, que les représentants des travailleurs aient une approche commune et que les négociations se fassent sans difficultés. UNI Europa encouragera et appuiera le GSN pour atteindre un accord CEE se basant sur l'annexe I de ces principes directeurs. Ce projet sera présenté à la direction centrale dès que possible lors des négociations. Le rôle de l'expert de la Fédération Européenne, nommé d'un accord commun avec le GSN, est une ressource pour le processus de négociation et en vue d'aider le CEE.

#### **2.6.1.b. Signature de l'accord CEE**

Conformément aux dispositions de la directive 2009/38, le groupe spécial de négociation peut solliciter l'assistance d'experts de son choix, y compris de représentants des organisations syndicales compétentes et reconnues au niveau communautaire. Ces experts et ces représentants syndicaux ont le droit de participer aux négociations en tant que consultants sur demande du groupe spécial de négociation.

Dans une autre perspective, UNI Europa devrait être (co)signataire des accords CEE négociés dans sa sphère de responsabilité. Cela montrerait que les syndicats concernés sont unis et solidaires dans leur soutien au CEE.

UNI Europa rejettera tout accord qui ne respecte pas les normes juridiques minimales.

Au cours du processus de négociation UNI Europa décidera au cas par cas comment procéder vis à vis de l'entreprise concernée.

Toutefois pour l'instant il n'y a pas de dispositions juridiques concernant la participation d'UNI Europa aux accords.

#### **2.6.1.c. Experts externes**

##### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**C'est le moment de négocier des informations utiles pour évaluer la situation du groupe, tant sur le plan actuel que dans une perspective dynamique. Nous voudrions pouvoir avoir accès aux données des comptes annuels et aux évaluations périodiques (trimestrielles, semestrielles), ainsi qu'aux informations concernant les modalités de consolidation des données, les commandes et les prix intragroupes appliqués, et l'existence et la typologie de sous-traitances à l'extérieur du groupe.**

**Toute information directe que nous parvenons à négocier sera un instrument d'analyse précieux, stable au fil du temps.**

**À ce stade il est possible de négocier la présence d'un expert comptable externe indépendant, ce qui veut dire que le CEE doit choisir cet expert.**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

#### **2.6.2. En ajout**

##### **2.6.2.a. Comité restreint et langues**

**Comité restreint : sa composition doit tenir compte du meilleur équilibre possible entre souplesse opératoire et représentativité. Dans ce sens-là, aucun Pays ne devrait avoir la majorité dans ce comité, même s'il représente la majorité des travailleurs.**

**Langues et interprétation : Notre point de départ doit être le droit à la traduction dans toutes les langues des représentants CEE. Il faut quand même réfléchir sur une langue commune à adopter lors des rencontres et surtout des contacts informels, car cela rend sans aucun doute plus aisée la**

*compréhension mutuelle et réciproque et l'intensité des relations. Quand nous avons la capacité de nous exprimer assez bien dans d'autres langues, il faudrait quand même exploiter cette capacité lors des réunions du comité restreint. Bien entendu, renoncer en tout ou en partie aux services de traduction et d'interprétation doit faire l'objet d'une négociation avec la direction centrale, dans la mesure où cela permet à la direction d'entreprise de faire des économies (l'interprétation étant peut-être le poste le plus coûteux pour un CEE, du moins en termes relatifs), d'accorder plus de droits pour le CEE, ainsi que de prévoir plus de rencontres annuelles, plus de formation, etc.*

#### 2.6.2.b. Accord et règles. Une opportunité d'améliorer l'accord

##### **Accord et règles. Une opportunité d'améliorer l'accord.**

Directive 2009/38/CE sur les éléments de l'accord CEE.

En synthèse l'accord CEE doit inclure les règles et les définitions établies par la directive 2009/38. Cependant il peut aussi améliorer les dispositions de la directive CEE.

C'est pourquoi il convient d'analyser les définitions d' 'information' et de 'consultation' contenues dans la directive 2002/14 afin d'améliorer les notions qui doivent être spécifiées dans l'accord CEE.

De plus, les délégués doivent connaître les prescriptions subsidiaires de la directive CEE 2009/38/CE et cela pour deux raisons : en premier lieu, parce que en cas de désaccord avec la direction centrale sur les éléments de l'accord CEE, les délégués peuvent demander l'application des prescriptions subsidiaires de la directive CEE ; deuxièmement pour qu'ils puissent assurer l'amélioration des dispositions de l'accord CEE.

Il convient toujours de fixer une date d'échéance de l'accord. Cela permet en effet de renégocier régulièrement l'accord pour intégrer les innovations législatives et judiciaires, ainsi que les bonnes pratiques qui ont pu émerger entretemps.

#### 2.6.2.c. Données comptables supplémentaires dans le texte de l'accord

##### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**C'est le moment de négocier des informations utiles pour évaluer la situation du groupe, tant sur le plan actuel que dans une perspective dynamique. Nous voudrions pouvoir avoir accès aux données des comptes annuels et aux évaluations périodiques (trimestrielles, semestrielles), ainsi qu'aux informations concernant les modalités de consolidation des données, les commandes et les prix intragroupes appliqués, et l'existence et la typologie de sous-traitances à l'extérieur du groupe.**

**Toute information directe que nous parvenons à négocier sera un instrument d'analyse précieux, stable au fil du temps.**

**À ce stade il est possible de négocier la présence d'un expert comptable externe indépendant, ce qui veut dire que le CEE doit choisir cet expert**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

#### 2.6.3. Négociation de l'accord CEE-annexe : Les éléments d'un accord CEE

##### **Annexe: les éléments d'un accord CEE**

Un accord CEE doit respecter les règles et les définitions visées à la Directive CEE 2009/38/CE, y compris les prescriptions subsidiaires et les dispositions des lois de transposition nationales qui s'appliquent. UNI

Europa recommande en outre l'inclusion des points suivants :

**Réunions :**

- Le CEE doit pouvoir se réunir au moins deux fois par an.
- Il faut prévoir le droit à des réunions extraordinaires du CEE chaque fois que nécessaire.
- Le programme des réunions devrait être élaboré conjointement par le comité restreint du CEE et la direction d'entreprise.
- La réunion officielle du CEE devrait durer au moins une journée.
- Il faudrait avoir une rencontre préparatoire de la durée au moins d'un jour et consacrer un temps suffisant au débriefing.
- Les délais de voyage pour les rencontres du CEE sont à considérer et traiter au titre de temps de travail.

**Comité restreint :**

- Sur la base des prescriptions subsidiaires de la Directive CEE 2009/38/CE, les représentants des travailleurs au sein du CEE doivent avoir le droit d'élire un comité restreint.
- Le mandat des membres du comité restreint résulte de l'accord et est donné par le CEE dans son ensemble.
- L'accord CEE doit définir le rôle et les responsabilités du comité restreint, afin qu'ils contiennent les règles suivantes :
  - Discuter et convenir avec la direction centrale du lieu, du programme et de la structure des réunions plénières,
  - En coopération avec la direction centrale, il discute et convient du procès-verbal et des déclarations de la réunion plénière.
  - Le comité restreint doit avoir le droit d'organiser des réunions régulières financées par l'entreprise.
  - Il doit être informé et consulté par la direction centrale à temps utile, surtout dans l'intervalle entre réunions officielles, si les questions transnationales prennent de l'importance.
  - Le comité restreint doit avoir le droit de faire circuler un exposé de principes. Il devrait en outre avoir le droit de faire traduire ces documents dans les langues des représentants concernés.
  - Le comité restreint doit avoir le droit d'organiser des réunions en présence d'une partie ou de tous les membres sans aucune représentation de la direction centrale.
  - Les informations et les consultations qui se font pendant les réunions du comité restreint avec la direction centrale ne sont pas censées remplacer les informations et les consultations ayant lieu durant les rencontres du CEE.
  - En vue d'avoir un comité restreint fort, il est recommandé de prévoir des dispositions concernant les substituts élus.

**Information et consultation :**

- Les définitions ("information", "consultation" mais aussi "transnationalité" visée au paragraphe 16) de la directive CEE 2009/38/CE devraient être explicitement incorporées dans le texte de l'accord. Si la loi nationale s'appliquant contient des règles meilleures et plus concrètes, ces dispositions devraient être incorporées.
- Il devrait être clair que la tâche de la direction centrale de mener des procédures d'information et de consultation adéquates devrait se baser sur un rapport écrit fourni à temps utile avant la réunion à tous les membres du CEE dans les langues concernées.

**Langues :**

- L'interprétation simultanée de et vers les langues concernées doit être fournie dans la rencontre principale du CEE, la rencontre préliminaire, l'après-réunion et les réunions du comité restreint.
- Il faut éviter de prévoir des plans à long terme en vue de développer une langue principale de travail par des formations, et ils ne peuvent pas être utilisés comme prétexte pour limiter le service d'interprétation simultanée et les traductions, si besoin est.

**Représentants syndicaux et experts supplémentaires :**

- L'accord doit accorder un siège permanent aux représentants syndicaux.
- En plus de cela, le CEE et le comité restreint doivent avoir le droit d'inviter des experts (économiques, financiers, juridiques) de leur choix aux rencontres.
- la direction centrale devrait en être informée; il n'est toutefois pas acceptable que les experts soient simplement invités lorsque sont traités certains volets prédéterminés du programme.
- L'accord CEE doit garantir que l'entreprise couvre les coûts au moins d'un expert, du moins les frais de voyage et d'hébergement.

**Composition des membres :**

- Il faut que les CEE soient représentatifs de tous les travailleurs de l'entreprise, aussi bien en termes de genre que d'autres facteurs (par exemple, des différentes catégories de travailleurs).
  - Des questions ayant trait à l'égalité (non-discrimination, même rémunération, santé des femmes, et autres questions importantes) devraient être du ressort du CEE.
- Seuls les représentants légitimes des travailleurs (sur la base de la loi nationale) devraient siéger dans un CEE. Il faut que il soit clair et transparent au sein du CEE comment chaque membre a été élu ou nommé dans son Pays.
- La direction centrale ne doit pas porter la candidature ni nommer de membres représentants des travailleurs.
- UNI Europa est en faveur des représentants d'entreprise de nations qui ne sont pas des États membres de l'Union Européenne ni de l'Espace Économique Européen. Les entreprises actives en Suisse ne devraient pas avoir des représentants des travailleurs suisses dans le CEE. D'autres nations "en dehors" de l'Europe devraient avoir la possibilité d'être représentées dans le CEE ; si la pleine participation n'est pas atteinte, les représentants devraient être inclus en tant qu'observateurs.
- Pour avoir un CEE fort, chaque membre devrait avoir un remplaçant.
- Il faudrait éviter de mettre un plafond au nombre de membres.

**Confidentialité :**

- les règles de confidentialité ne s'appliquent qu'aux informations qui sont raisonnablement et explicitement qualifiées de secrets d'entreprise.
- Les règles de confidentialité ne s'appliquent pas aux membres des organisations qui sont déjà couvertes par des règles de confidentialité nationales.
- Les règles de confidentialité ne s'appliquent pas entre les membres du CEE.
- Les membres du CEE devraient pouvoir mettre en cause la confidentialité de certaines informations.
- Toute infraction aux règles de confidentialité par les travailleurs peut déclencher des sanctions conformément aux lois, règles et traditions nationales en vigueur.

### **Coûts et moyens nécessaires :**

- Tous les frais liés au travail du CEE doivent être payés par la direction centrale, y compris les frais de voyage, de logement, d'interprétation, des traductions, de communication, de formation, et les salaires pour le temps passé à travailler pour le CEE.
- Les membres du CEE doivent avoir accès aux infrastructures de communication (accès à l'internet, coups téléphoniques locaux et internationaux, téléfax, email, sites web et webcam).
- Les membres du CEE doivent avoir accès aux services de traduction pour communiquer et s'échanger des informations entre une réunion du CEE et la suivante.

### **Formation :**

- il faut que les membres du CEE reçoivent une formation suffisante leur permettant de déployer leur mandat comme requis.
- Les nouveaux membres du CEE ont droit à une formation de base sur leur rôle et sur le CEE.
- Il faut donner la possibilité d'une formation périodique et de participer à des ateliers spécialisés.
- Les formateurs et les contenus de la formation devraient être choisis par les membres du CEE en fonction de leurs besoins.
- Les chances de formation doivent être fournies au CEE dans son ensemble, et cela pour permettre le développement d'un groupe cohérent ayant une base commune de connaissances.

### **Règles et procédures internes :**

- les règles et procédures internes peuvent aider à prévenir les conflits avec le CEE. Elles peuvent décrire le rôle et les missions du président, des membres du comité restreint, et d'autres fonctions prévues au sein du CEE. Ces règles ne doivent pas forcément faire partie intégrante de l'accord, mais peuvent consister en un document à usage interne exclusivement des représentants des travailleurs. Ces règles ne sont pas censées être acceptées ou approuvées par la direction centrale.

### **Lois nationales applicables :**

- Les membres du groupe spécial de négociation et de la direction centrale devraient convenir conjointement sur la base de quelle loi nationale le CEE est censé opérer et quelle est éventuellement le tribunal compétent en cas de contentieux.

Ces informations doivent être contenues dans l'accord.

## 2.7. Gestion du CEE

### 2.7.0. Introduction

#### **Ambivalence et importance des comportements subjectifs**

---

L'autodétermination des parties quant aux contenus de l'accord pour l'institution d'un CEE est en même temps une grande opportunité et une énorme limite, sans doute la limite majeure à l'efficacité des syndicats dans les CEE. La reconnaissance de cette limite se trouve aux articles 6 et 7 de la Directive 2009/38 qui sanctionne l'autodétermination, mais limite le champ d'action par des prescriptions bien précises.

- Une bonne compréhension entre les parties est suffisante à garantir au CEE des droits multiples et **l'efficacité, bien au-delà de ce qui est écrit (et peut-être aussi entendu) dans la Directive. De ce point**

**de vue, la Directive 2009/38 est paradoxalement (et même pas tellement!) plus prescriptive que la 94/95.**

- Malgré cela, l'autodétermination a été souvent utilisée (et continue de l'être) par la direction centrale d'entreprise, qui fait un usage vaste de l'ancien article 13 de la 94/95 et de l'article 15 de la 2009/38, **lesdits "accords volontaires" pour créer des standards et des droits qui sont inférieurs aux droits minimums des deux directives, n'étant pas obligée de s'y conformer.**

- C'est la raison principale pour laquelle – dans la 2009/38 – le législateur européen a rendu plus prescriptif aussi bien l'article 6 (contenu de l'accord) que l'article 7 (prescriptions subsidiaires), afin que :

- Toutes les questions pertinentes pour un bon fonctionnement du CEE soient incluses dans l'Accord (art. 6.2)

- Au pire, la limite des droits minimum et des concessions est assez élevée de sorte à garantir un fonctionnement assez bon (annexe 1 visé à l'art.7).

- Indépendamment de la qualité d'un accord, le fonctionnement d'un CEE **dépend fortement de la volonté politique des personnes représentant au fil du temps la direction centrale et les travailleurs.**

- **Les changements fréquents des personnes de la direction centrale à contacter ont des impacts profonds sur ces fonctions.**

### **2.7.a. Objectifs de l'accord CEE**

UNI Europa vise à :

Garantir que les droits des travailleurs à l'information et à la consultation soient respectés à tout moment.

Garantir que le syndicat appuie les membres du CEE.

Garantir que tous les CEE, indépendamment de la date à laquelle est signé l'accord, tirent pleinement profit des améliorations introduites par la nouvelle Directive de 2009 (Directive 2009/38/CE).

Accroître l'implication des travailleurs dans les mécanismes de prise de décision des entreprises concernées par les lois susmentionnées.

Renforcer la coopération entre représentants des travailleurs transfrontaliers.

Relier les développements au niveau d'entreprise aux développements syndicaux plus en général.

Renforcer les alliances syndicales dans les entreprises concernées.

Garantir que les CEE d'entreprise soient représentatifs de la composition de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise, aussi bien en termes de genre que d'autres facteurs.

Aider à transformer les CEE en instruments puissants pour la participation des entreprises aux processus de prise de décisions. Influencer de façon constructive les programmes des CEE en vue d'aller bien au-delà des thèmes standards couverts par la Directive CEE et y inclure aussi des thèmes tels que les ressources humaines, l'égalité, la santé et la sécurité.

Appuyer notamment les membres CEE des pays de l'Europe centrale et orientale, pour leur permettre de se connecter aux autres syndicats, de recevoir une formation adéquate et de participer activement à leurs CEE.

Garantir, de concert avec les affiliés concernés, un taux élevé de syndicalisation au sein des entreprises.

Garantir que les CEE soient efficacement reliés à la représentation / participation des travailleurs à d'autres niveaux (lieu de travail, niveau régional, national ou international, représentation dans le directoire).

Donner pouvoir aux CEE en vue d'anticiper les changements et d'offrir de manière constructive des stratégies alternatives et des solutions à la direction centrale. Pour atteindre concrètement ces objectifs, une présence forte du syndicat dans le CEE s'impose.

## 2.7.c. Notions générales d'analyse des comptes annuels

### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

Pour ce qui est de la comptabilité, le principe à suivre pour tous ceux qui gèrent un CEE est de se poser et de poser aux autres les questions qui peuvent leur servir à acquérir les informations utiles à évaluer la santé du groupe au sein duquel ils représentent les travailleurs en sachant que les chiffres contenus dans les comptes annuels peuvent fournir des informations politiques clés sur les choix stratégiques du groupe. En plus des données officielles fournies par l'entreprise, ou affichées sur le site du groupe, il est toujours bon de chercher des sources alternatives.

Pour ce faire, il faut savoir ce qu'on doit chercher et où le chercher.

#### **Il est utile d'acquérir :**

- **Une connaissance générale en matière d'analyse des comptes annuels, d'analyse des données les plus significatives et des instruments permettant de faire une première évaluation du groupe.**

### **Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

**Notamment F/G/I**

## 2.7.d. Comment lire et interpréter les communications de l'entreprise

### **Comment lire et interpréter les communications de l'entreprise**

A part une revue des différents systèmes de relations industrielles, l'attention se concentre sur les situations typiques que vivent les membres du CEE et auxquelles ils peuvent se rapporter, par exemple la manière dont les rencontres sont organisées ou dont les personnes présentent leurs points de vue durant les discussions.

Voici un exemple de la différence de style de discours : dans certains pays, les personnes ont l'habitude de déclarer leurs opinions de manière franche et brève, arrivant directement à la question principale sans ce qu'ils considèrent comme d'inutiles préalables ou des formules de politesse,

Dans d'autres pays, toutefois, ceci serait considéré comme trop direct, voire même impoli, parce que normalement, lorsque quelqu'un veut exprimer son opinion, il doit commencer par présenter le contexte général de la question et prendre acte de ce qu'ont dit les intervenants qui l'ont précédé avant d'exprimer son point de vue.

Par conséquent, lorsque les communications sont à l'origine de conflits, il s'agit souvent plus d'un problème de style ou de procédure que de contenu des propos tenus.

Les personnes peuvent apprendre à comprendre différents styles de communication et le fait que la communication interculturelle requiert un effort et une sensibilité supplémentaires. Une bonne communication exige engagement et concentration. L'objectif général du module « Améliorer les compétences interculturelles » est d'offrir des instruments conceptuels pour analyser et comprendre la manière de se comporter des autres membres du CEE, afin que les personnes soient plus sensibles au contexte culturel et aux valeurs de chacun des membres et puissent ainsi surmonter d'inutiles frustrations et irritations à l'intérieur du CEE.

### **Organisation de la collaboration**

Le travail d'un comité d'entreprise européen n'est viable, en fait, que dans la mesure où une bonne base de communication est établie. Pour que cette condition soit réalisée, l'accord CEE doit – comme indiqué plus haut – fournir un fondement adéquat sur le plan juridique et organisationnel. Les fédérations syndicales européennes, en particulier, ont préparé du matériel spécifique à ce sujet. Ce matériel, toutefois, ne saurait

se substituer aux conseils qualifiés, à la formation et aux instructions supplémentaires.

Les FSE ont vite reconnu l'exigence d'un soutien syndical à l'intérieur des CEE et ont œuvré pour assurer la présence d'un coordinateur syndical dans chaque CEE. Si on souhaite avoir recours à ces moyens, il faut que ceci soit convenu dans l'accord car la loi sur le Comité d'entreprise européen ne fournit, dans ces cas, que des lignes directrices d'ordre général.

Il en est de même des moyens matériels, financiers et techniques, ainsi que du personnel nécessaire pour le fonctionnement d'un bureau CEE qui réponde à l'objectif visé. Enfin, il convient de souligner que ces moyens devraient être facilement accessibles aux membres des CEE – sans quoi la communication au sein du comité ne fonctionnera pas. Même dans les entreprises où les pratiques actuelles sont bien meilleures que celles qu'indique le texte de l'accord, il convient de souligner que, dans cette phase, il ne s'agit pas d'un accord entre des individus, mais entre la direction centrale et le comité d'entreprise européen. Il est donc conseillé d'adapter régulièrement le contenu des accords existants aux pratiques en cours : les personnes peuvent changer et c'est alors que la fiabilité des dispositions écrites acquiert une importance particulière.



## 2.7.1. Gestion du CEE – liste de contrôle.

### **Gestion d'un CEE** Quelques points clef

#### **D'autres renseignements sur la subjectivité et sur l'approche individuelle**

#### **Qualité, motivations et formation des membres CEE**

- **Une véritable connaissance de l'accord CEE** (et de ses règles) est souvent insuffisante ou fait défaut chez les membres individuels du CEE, ce qui est une des limites les plus importantes au bon fonctionnement d'un CEE.
- Les véritables motivations individuelles pour la participation au CEE sont un paramètre fondamental pour mesurer le fonctionnement du CEE et la transparence vis-à-vis de la direction centrale.
- Il ne faudrait renoncer au droit à la traduction et à l'interprétation qu'en échange d'un montant équivalent de ressources financières à allouer au budget du CEE. Dans la mesure où les compétences linguistiques individuelles des membres CEE permettent d'éviter les filtres et les médiations des traductions / interprétation, la qualité de la communication dans les CEE ne peut que s'améliorer, et, avec elle, la capacité de prendre des décisions à temps utile. **Toutefois, ces échanges sont à voir au cas par cas.**
- **La formation des membres CEE** devrait avoir pour but principal la connaissance de la Directive, des Accords régissant le fonctionnement de votre CEE ou d'autres, et la bonne application de cette règle au sein de votre CEE.

#### **Deux volets STRATÉGIQUES :**

#### **1) COORDINATION entre CEE et NIVEAUX NATIONAUX (la "solitude" du délégué CEE en dépit de l'article 12)**

Article 12 – 2009/38

*Rapport avec d'autres dispositions communautaires et nationales*

- *L'information et la consultation des Comités d'Entreprise Européens seront liées à celles des instances de représentation nationale des travailleurs, sans aucun préjudice des compétences et des prérogatives de chacun, ni des principes visés à l'Article 1 paragraphe 3.*

*2. Les accords de liaison entre information et consultation des Comités d'Entreprise Européens et information et consultation des représentants nationaux des travailleurs seront régis par l'accord visé à l'Article 6. L'accord ne portera aucunement préjudice aux dispositions des lois nationales et/ou des pratiques en matière d'information et de consultation des travailleurs.*

*- Dans les cas où ces accords n'ont pas été définis, les États membres garantiront à ce que le processus d'information et de consultation soit mené dans les Comités d'Entreprise Européens, ainsi que dans les instances nationales de représentation des travailleurs, dans la mesure où les décisions peuvent engendrer des changements substantiels dans l'organisation du travail et dans les relations contractuelles prévues.*

**Malgré la nature fort prescriptive de l'article 12 de la directive 2009/38, fort souvent les délégués CEE n'ont pas les LIAISONS permettant d'appliquer l'article 12, n'ont pas une manière systématique de communiquer, de discuter et de décider démocratiquement de concert avec leurs dirigeants syndicaux nationaux.**

## **2) Une campagne de “masse” pour de vraies consultations**

Toutes les études que nous connaissons sur le fonctionnement du CEE convergent à propos du manque dramatique de pratiques appropriées, lesquelles garantiraient des consultations guère efficaces, montrant dans ce cas là un échec évident de toute tentative d'atteindre l'un des (“le) pilier(s) sur lequel repose l'existence même des CEE. UNI Europa (de concert avec la CES, si possible) devrait promouvoir une véritable campagne visant à identifier les problèmes empêchant les consultations, pour les résoudre, de concert avec les employeurs et leurs représentants à l'échelon européen.

### **2.7.1.c. Référence croisée**

**Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

### **2.7.1.d. Aspects fondamentaux pour une stratégie d'information du CEE efficace**

Voici un exemple de malentendu possible lié à des contextes culturels différents. Ce malentendu a surgi lors d'une discussion durant un séminaire de formation du CEE : les représentants du CEE de différents pays étaient tous d'accord sur l'exigence d'adopter une position plus dure vis-à-vis de la direction dans leurs pays respectifs.

Toutefois, lorsque l'un d'eux a déclaré que, dans son pays, « agir contre la direction » comportait aussi le fait d'enfermer celle-ci à l'intérieur de l'établissement tant qu'elle n'aurait pas modifié sa position, certains des autres membres du CEE ont été interloqués car, dans leurs pays, cette interprétation de l'expression « agir contre la direction » aurait été considérée comme très insolite.

#### ***Aspects fondamentaux pour une stratégie d'information du CEE efficace***

Egalité d'accès aux informations au sein du CEE

Garantir un flux d'information continu au sein du CEE

Accord sur la forme et le contenu de l'information devant être fournie par l'entreprise

Organisation d'une rencontre préparatoire!

Examen des informations fournies par la direction

Coopération avec les syndicats et les experts affiliés

Mise en place d'une structure de *reporting* obligatoire au sein du CEE

Mise au point d'un système d'alerte précoce pour les plans d'entreprise

Elaboration de règles concernant l'information des représentants nationaux des travailleurs

Utilisation des informations pour élaborer des alternatives aux plans de la direction : le développement de l'efficacité et la qualité des exposés sont déterminants pour que le CEE soit pris au sérieux par la direction !

## **2.7.2. Gestion du CE – informations confidentielles - annexe**

### **2.7.2.a. Organisation relative aux CEE**

**DEUX ÉLÉMENTS CLEF POUVANT DÉTERMINER LA RÉUSSITE OU L'ÉCHEC DE TOUT CEE :  
QUESTIONS TRANSNATIONALES ET INFORMATIONS CONFIDENTIELLES  
JETEZ UN COUP D'ŒIL AUX CONTRADICTIONS DE LA DIRECTIVE 2009/38**

#### **QUESTIONS TRANSNATIONALES**

: (...) sont considérées comme transnationales les questions qui (...) indépendamment du nombre d'États membres concernés, revêtent de l'importance pour les travailleurs européens, s'agissant de l'ampleur de leur impact **potentiel** ou qui impliquent des transferts d'activité entre États membres. (**Paragraphe 16**)

Sont considérées comme transnationales les questions qui concernent l'ensemble de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire, ou au moins deux entreprises ou établissements de l'entreprise ou du groupe situés dans **deux États membres différents**. (Article 1 paragraphe 4)

### **INFORMATIONS CONFIDENTIELLES**

Afin de pouvoir exercer pleinement leur fonction et d'assurer une utilité au comité d'entreprise européen, les représentants des travailleurs doivent rendre compte aux travailleurs qu'ils représentent et pouvoir bénéficier de la formation qui leur est nécessaire (paragraphe 33)

Les États membres prévoient que les membres du groupe spécial de négociation et du comité d'entreprise européen, ainsi que les experts qui les assistent éventuellement, **ne sont pas autorisés à révéler** à des tiers les informations qui leur ont été expressément communiquées à titre confidentiel (art. 8-1)

Sans préjudice de l'article 8, les membres du comité d'entreprise européen informent **les représentants des travailleurs** des établissements ou des entreprises d'un groupe d'entreprises de dimension communautaire ou, à défaut de représentants, l'ensemble des travailleurs, de la teneur et des résultats de la procédure d'information et de consultation mise en œuvre conformément aux dispositions de la présente directive. (art. 10-2)

Trop souvent le caractère contradictoire de la définition de transnationalité est une source de controverses.

Trop souvent la clause de confidentialité des informations empêche les délégués CEE de communiquer des informations reçues des représentants des travailleurs locaux et/ou des travailleurs eux-mêmes, qui ont délégué les représentants à faire leurs fonctions au sein du CEE.

**Une sortie** pourrait se baser sur une sorte d'interprétation limite appuyée par certains juristes selon lesquelles [quand on dit (ndt)] "révéler à des tiers les informations communiquées à titre confidentiel" par "tiers" (cette tournure en tout cas n'est présente que dans la version italienne de la Directive, et non pas dans le texte anglais) on entend tous ceux qui ne font pas partie du CEE. Par conséquent, les travailleurs devraient être inclus dans la proposition, puisqu'eux ou leurs représentants directs sont activement concernés par les événements qui font l'objet de cette information.

### 2.7.2.b. Règles concernant les informations confidentielles

#### **2.7.2.b. Règles concernant les informations confidentielles**

**Dans des cas spécifiques et dans les conditions et limites fixées par la législation nationale, la direction centrale située sur son territoire n'est pas obligée de communiquer des informations lorsque leur nature est telle que, selon des critères objectifs, elles entraveraient gravement le fonctionnement des entreprises concernées ou porteraient préjudice à celles-ci.**

Aux termes de l'article 8 de la directive 2009/38, les États membres prévoient que les membres du groupe spécial de négociation et du comité d'entreprise européen ainsi que les experts qui les assistent éventuellement ne sont pas autorisés à révéler à des tiers les informations qui leur ont été expressément communiquées à titre confidentiel. Il en est de même pour les représentants des travailleurs dans le cadre d'une procédure d'information et de consultation.

*Par conséquent, les représentants des travailleurs, les membres du GSN et les experts qui les assistent ne peuvent pas transmettre des informations faisant l'objet d'une clause de non-divulgaration aux tiers.*

### Que faire en cas de recours non justifié à la clause de non-divulgence de la part de l'employeur ?

Dans le souci d'assurer une utilisation correcte, ils existent des dispositions concernant les procédures de recours administratives ou judiciaires que les représentants des employés peuvent entreprendre lorsque la direction exige la confidentialité ou refuse de donner des informations aux termes de l'article 8.

#### Italie

Voici ce que prévoit la législation italienne et qui pourrait être une solution possible dans ce type de situation :

Art. 18 du décret-loi 113/12:

- « (...) les parties (...) prévoient la création d'une commission de conciliation à saisir en cas de différends préliminaires, autres que des contentieux, ayant pu surgir en matière de (...) la nature confidentielle, ou pouvant être définie ainsi, des informations fournies (...),
- Et les critères objectifs servant à identifier les informations susceptibles de créer des difficultés remarquables au fonctionnement ou aux activités des entreprises concernées et telles à pouvoir leur porter préjudice sur les marchés ; divulguer des informations confidentielles, selon le sous mentionné article 10, paragraphe 1 »

### 2.7.2.c. Signification économique de cette clause

#### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Activité de lancement d'alerte : que « flairent » les gens chez nous ?**

**Il est très important d'écouter les personnes qui travaillent au sein de l'entreprise et qui pourraient avoir des informations confidentielles cruciales sur la situation de l'entreprise.**

**Ce sont eux les premières sentinelles qui peuvent s'apercevoir que la direction est en train de trafiquer la comptabilité.**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

### 2.7.2.d. Prévoir des limites, y compris en termes de temps, à la clause de confidentialité pour chaque information

Une bonne pratique du CEE d'UNI Credit est de convoquer un comité restreint au terme de présentations de données importantes aux analystes financiers – par exemple, les plans industriels ou d'importantes opérations de l'entreprise – lorsque ces informations sont devenues du domaine public et ne sont donc plus confidentielles, mais suffisamment tôt pour préparer des communiqués de presse et des notes d'information à l'intention des travailleurs au moment même où ces informations paraissent dans la presse.

### 2.7.3.d. Organiser le flux des informations

#### Organiser le flux des informations

Les explications ci-dessus devraient déjà avoir fait comprendre que le but du travail d'un comité d'entreprise européen n'est nullement de limiter les informations de la direction de l'entreprise aux membres du CEE ou même à son comité. Le rôle d'un comité d'entreprise européen est de soutenir le travail des représentants nationaux des travailleurs et leurs droits de participation grâce à une meilleure information sur les aspects transnationaux de la gestion de l'entreprise. Les informations fournies au comité d'entreprise européen doivent donc être communiquées aux représentants nationaux des travailleurs.

Enfin, les salariés doivent également savoir ce que leurs représentants au sein d'un comité d'entreprise européen peuvent découvrir et ce sur quoi ils peuvent exercer une influence.

Ceci est important surtout parce que le comité d'entreprise européen peut indiquer ainsi quelles sont ses compétences et ses possibilités d'action, que... [incompréhensible NDT].

Ceci est absolument nécessaire si l'on veut que les déclarations faites à l'employeur aient un fondement. C'est une procédure de communication qui doit être organisée.

Le comité du CEE peut alors présenter une déclaration écrite du comité d'entreprise européen ou demander instamment une audience orale dans le cadre d'une rencontre qui devrait avoir lieu à la présence de représentants patronaux informés sur le plan des stratégies. Cette rencontre peut également – selon l'ampleur des changements planifiés – être demandée pour le comité d'entreprise européen dans son ensemble. D'un point de vue pratique, il s'est avéré qu'il vaut mieux laisser ces conversations au comité directeur, qui organise ensuite une rencontre avec les représentants des travailleurs concernés. Cette procédure devrait, à l'instar des autres, être décrite aussi précisément que possible dans l'accord CEE afin d'éviter, dans la majorité des cas, toute discussion sur la procédure et pouvoir se concentrer d'emblée sur les questions à aborder. Il ne faut, en aucun cas, aller de l'avant sans le soutien et l'accord des salariés.

De manière générale, le comité d'entreprise européen devrait être informé avant les représentants nationaux des travailleurs, pour autant que cela ne soit pas en conflit avec les lois nationales. Les informations fournies au comité d'entreprise européen doivent être communiquées simultanément et de manière correspondante à une représentation nationale des salariés si cette dernière a potentiellement la priorité. Ces règles devraient, elles aussi, être détaillées et consignées en tant que telles dans un accord. La clause de confidentialité est fondamentale dans la relation entre le comité d'entreprise européen et les représentants nationaux des travailleurs : le comité d'entreprise européen doit informer brièvement les représentants des travailleurs du moment que le transfert des informations à ces derniers n'est pas considéré comme une violation de la confidentialité.

La portée des clauses de confidentialité est donc essentiellement réduite, comme la partie patronale cherche souvent à le faire, à un problème de communication des informations reçues à la partie concernée, à savoir les salariés des entreprises qui les emploient. Il est donc recommandé – comme c'est également le cas à l'échelle nationale – d'établir clairement quand les informations doivent être délivrées, sans qu'elles soient pour autant « mises sous secret ».

Les informations confidentielles ne devraient cependant pas être communiquées sans en informer en temps utile l'employeur et seulement après que le comité d'entreprise européen ait pris une décision à ce sujet. Autrement les individus risquent d'être inutilement exposés à des demandes d'indemnisation ou à des menaces dans ce sens.

Il semble évident que les salariés doivent être mis au courant des informations que reçoit le comité d'entreprise européen. Or, seules les lois le prévoient. C'est pourquoi l'accord CEE devrait indiquer comment, sous quelle forme, avec quelle fréquence, etc. les informations doivent être communiquées aux salariés. Dans la pratique, il existe différents modes de diffusion des informations, que ce soit à partir du site intranet des délégués d'entreprise ou par le biais d'une newsletter. Toutes ces publications ont en

commun le fait qu'elles doivent avoir lieu au vu et au su de l'employeur et qu'il doit exister un consensus à ce sujet dans l'accord CEE ou dans le code ou le règlement intérieur. La raison en est que ces publications ont un coût qui est à la charge de l'employeur.

### **Objectif : efficacité et bonnes communications**

Les préparatifs pour la mise en œuvre des décisions planifiées par la direction de l'entreprise peuvent continuer même durant la procédure de consultation. Plus tôt on se forme une opinion, plus on a de chances d'influer sur la décision. L'efficacité des communications est donc un résultat auquel un comité d'entreprise européen devrait aspirer !

### **L'élaboration des informations**

L'aspect primordial et crucial dans la mise au point d'une procédure d'information et de consultation européenne efficace et performante est l'acquisition, l'élaboration et la diffusion des informations importantes.

Pour ne pas être submergé d'informations, il est important d'établir quelles sont celles qui comptent pour le CEE et pour ses membres. Qui demande quelles informations ? Où peut-on trouver ces informations et sous quelle forme devraient-elles être fournies ? Ce sont les questions auxquelles le comité directeur et le bureau du comité d'entreprise européen doivent chercher à répondre afin de planifier les activités. Ces questions relatives au flux régulier d'informations devraient être mises au clair lors des sessions de travail « normales » de façon à ce qu'il n'y ait pas de problèmes en temps de « crise », lorsqu'il n'y a pas suffisamment de temps pour répondre aux questions de principe laissées en suspens. L'expérience a montré que la communication transfrontalière ne fonctionne pas correctement en l'absence d'une bonne planification et de responsabilités clairement définies au niveau des procédures. Ceci d'autant plus que les dispositifs de soutien sont rares ou inexistants, alors que les obstacles – tels que les barrières linguistiques – sont nombreux par rapport aux communications au niveau national.

En outre, la directive sur les comités d'entreprise européens mise à jour de 2009 n'a pas initialement défini, mais a souligné à plusieurs reprises le fait que les représentants nationaux des travailleurs doivent être intégrés dans les communications du CEE, pour ce qui concerne notamment la progression chronologique des réunions d'information et la consultation, et également le devoir de communiquer les informations du comité d'entreprise européen aux représentants locaux des travailleurs dont le respect de la confidentialité paraît escompté.

Il y a lieu de souligner, à ce sujet, que ces responsabilités peuvent également amener à prendre conscience que la mise en place d'une représentation nationale des intérêts, qui n'existe pas dans de nombreux pays, peut être d'une grande importance. Si tel est le cas, cette possibilité devrait être intégrée dans l'accord CEE et, de surcroît, être reconnue par écrit par les directions d'entreprise nationales concernées.

### **Communications: en interne et avec la direction**

Les communications au sein d'un comité d'entreprise européen sont loin d'être simples. On ne communique pas avec les autres de son propre chef, ni par écrit, ni verbalement. Les syndicats et les comités d'entreprise européens en ont déjà fait l'expérience dans les années 90 : si, au moment de la mise en place d'un comité d'entreprise européen, les questions à aborder étaient essentiellement d'ordre institutionnel (juridiques et organisationnelles), celles liées à la communication ne tardaient pas à émerger durant la gestion au quotidien. Les comités d'entreprise européens sont formés par des représentants des représentants nationaux des travailleurs, alors que les syndicats nationaux, les représentations nationales des travailleurs et les relations industrielles collectives fonctionnent sur la base de réglementations qui diffèrent d'un pays à l'autre. Les représentants des travailleurs qui se réunissent initialement dans un CEE ont (légitimement) à l'esprit leurs intérêts nationaux. Dans le comité d'entreprise européen, ils doivent d'abord trouver un terrain commun, autrement dit un programme et des objectifs partagés. Enfin, ils doivent, dès que possible, être en mesure de mettre en œuvre les objectifs européens en matière de représentation des travailleurs qu'ils ont reconnus et définis ensemble.

Un obstacle qui s'ajoute à la diversité des contextes nationaux est la barrière linguistique qui peut donner



lieu à des malentendus, ralentir les échanges et rendre les conversations téléphoniques difficiles, voire impossibles. Ce genre de difficultés n'existe pas normalement à l'échelle nationale. Il est évident que ces obstacles à la communication ne peuvent pas être supprimés simplement grâce à des rencontres annuelles. Voici donc les conditions minimales nécessaires :

- Développer la connaissance d'une langue commune – à savoir l'anglais – grâce à laquelle les membres du CEE peuvent au moins communiquer en dehors des réunions officielles, afin de favoriser les échanges non seulement par l'intermédiaire des interprètes, mais aussi au niveau social et humain.
- Assurer une formation régulière dans cette langue à tous les membres du comité d'entreprise européen afin d'atteindre un degré de connaissance commun pouvant être maintenu à ce niveau.
- Fournir des interprètes lors des réunions communes et internes pour tous les membres du CEE afin d'éviter les malentendus et la falsification des informations.
- Mettre en place un comité directeur (composé d'au moins cinq personnes) au sein du CEE, dont les membres devraient être originaires de différents pays et, dans la mesure du possible, maîtriser tous une langue commune pour que la communication sur des questions simples puisse avoir lieu rapidement et sans problèmes, directement ou par téléphone.
- Si possible, organiser deux réunions annuelles du comité d'entreprise européen – ou une réunion et une session de formation élargie – afin que les membres puissent mieux se connaître.
- Faire en sorte que le comité directeur se réunisse au moins quatre fois par an.
- Prévoir la possibilité de réunions supplémentaires du comité directeur, lorsque des questions importantes pour les travailleurs ou des décisions importantes de la direction d'entreprise sont imminentes, avec les représentants des travailleurs des pays concernés et, le cas échéant, avec le comité d'entreprise européen dans son ensemble.
- Prévoir la participation régulière du coordinateur syndical, voire de quelques syndicats, aux réunions et durant la planification de la procédure de travail du CEE.

### **Différences culturelles et politiques**

La signification d'un travail d'équipe interculturel au sein du CEE est illustrée dans les divers modules de ce manuel. Il convient de souligner que, au cours de la formation, la fluctuation des membres du comité d'entreprise européen – indépendamment de la durée commune des mandats – est plus élevée que dans les comités des représentants nationaux des travailleurs. Les restructurations d'entreprises sont fréquentes dans le monde entier et également en Europe, ce qui entraîne l'expulsion des représentants des travailleurs de leur entreprise ou de leur structure d'entreprise. Ceci a, naturellement, un effet négatif sur la cohésion du groupe. Il est donc important de mener des activités ensemble, régulièrement et à des intervalles rapprochés. Une formation compétente a un effet positif dans ce contexte et favorise la croissance continue des individus au sein du comité d'entreprise européen et dans son environnement.

Les comités d'entreprise européens n'ont pas pour seul but de s'occuper constamment de procédures formelles d'audition [pas clair NDT]. Ils sont censés être des compléments importants et nécessaires des représentations nationales des intérêts, en communiquant les informations sur les décisions transfrontalières de l'entreprise aux organes qui n'y ont pas directement accès.

## 2.8. Renouveau de l'accord. Parcours

### 2.8.0. Introduction au renouveau de l'accord CEE

#### **Accords CEE: des standards minimums aux résultats préférés**

Les accords CEE sont toujours le résultat d'une négociation et d'un compromis. Toutefois, un accord CEE ne doit jamais aller au-dessous des standards définis par la directive CEE 2009/38/CE, y compris les prescriptions subsidiaires, dans le plein respect des lois de transposition nationales applicables ou autres lois. UNI Europa souhaite atteindre des dispositions meilleures que celles prévues par la loi. Ces principes directeurs comprennent l'Annexe I et suggèrent nombre de points concrets à négocier en vue d'un accord CEE.

### 2.8.a. Rôle d'UNI Europa dans le processus de négociation

#### **Rôle d'UNI Europa dans le processus de négociation**

UNI Europa assurera, par la communication et la coordination telles que décrites dans ses principes directeurs, que les représentants des travailleurs aient une approche commune et que les négociations se fassent sans difficultés. UNI Europa encouragera et appuiera le GSN pour atteindre un accord CEE se basant sur l'annexe I de ces principes directeurs. Ce projet sera présenté à la direction centrale dès que possible lors des négociations. Le rôle de l'expert de la Fédération Européenne, nommé d'un accord commun avec le GSN, est une ressource pour le processus de négociation et en vue d'aider le CEE.

***Le rôle d'UNI Europa est essentiellement délégué à son mandataire, et toutes les responsabilités complexes et multiples qu'UNI Europa identifie correctement reviennent à lui. Pour plus de renseignements, voir les pages d'information.***

### 2.8.b. Adaptation

Connaître les accords CEE conclus au sein de la même entreprise ou dans des entreprises du même secteur, est une bonne pratique en vue d'obtenir un renouvellement favorable de l'accord CEE. C'est en effet une bonne façon de sélectionner les meilleures dispositions existantes pour les inclure dans l'accord CEE qu'on s'apprête à conclure.

À ce propos il convient de rappeler que la directive contemple des cas dans lesquels il est nécessaire de renégocier. En effet, lorsque la structure de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire change de manière significative, ainsi qu'en l'absence de dispositions établies par les accords en vigueur, ou encore, en cas de conflit entre les dispositions prévues pour ces cas par un ou plusieurs accords applicables, la direction centrale devra entamer les négociations prévues à l'article 5 de la directive 2009/38, soit sur sa propre initiative, soit suite à la demande écrite présentée par au moins 100 de ses employés, ou par leur représentants dans au moins deux entreprises ou établissements situés dans au moins deux États membres différents.

Au moins trois membres du comité d'entreprise européen existant ou de chacun des comités d'entreprise européens existants devront faire partie du groupe spécial de négociation en plus de membres élus ou désignés.

Comme on le sait, durant les négociations le/s comité/s d'entreprise européen/s existant/s continue/nt à fonctionner selon les modalités éventuellement adaptées par accord conclu entre les membres du/des comité/s d'entreprise européen/s et la direction centrale.

La directive établit en outre les cas dans lesquels il n'est pas nécessaire de renégocier l'accord (voir art. 14 de la directive).



### 2.8.c. Aide de l'expert en vue du renouvellement

#### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

C'est le moment de comprendre quels sont les besoins du CEE, afin de négocier, s'il y lieu, en vue d'obtenir un expert indépendant (choisi par le syndicat). L'analyse des comptes annuels est une matière difficile à comprendre en profondeur et il vaut mieux s'adresser à un expert ; de plus il faut négocier pour le droit à obtenir une bonne information et consultation (réunion annuelle) et un rapport sur les données trimestrielles.

Attendre de voir les comptes annuels ne suffit pas ; il est essentiel de suivre la situation courante de l'entreprise.

#### **Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

### **III Partie**

#### **Acteurs et leur rôle**

#### 3.A. Syndicaliste, organisateur – son rôle

##### 3.A.0. Introduction

Si à la question :  
«êtes-vous en présence d'une entreprise transnationale (ETN)?»  
vous avez répondu  
«OUI!»,  
Le dirigeant national et/ou local (par exemple Fabi/Filcams/Handels...) est censé vérifier :

##### 3.A.a. Les contrôles à effectuer

Où se trouve le siège central de l'entreprise transnationale (ETN)?  
L'entreprise transnationale couvre-t-elle un ou plusieurs secteurs?  
Quelles nations sont concernées par l'entreprise transnationale?  
Quel est le nombre de travailleurs dans chaque nation?  
Les licenciements collectifs concernent plusieurs sujets traités dans les CEE?  
La transformation en SE a-t-elle été communiquée aux autres territoires et nations?  
-----

Comment faire? :  
Interroger les travailleurs et leurs délégués  
Interroger le niveau national  
Interroger la base de données de l'Institut Syndical Européen (ETUI)  
Interroger Google!!!

Souvent le délégué CEE n'est pas un dirigeant syndical, par conséquent il trouve difficile de s'adapter à la "boîte à outils"; il convient d'organiser la coordination, la formation et l'implication dans les activités des délégués des organisations syndicales territoriales et de branche.  
Il faut en outre qu'il connaisse : la structure et le fonctionnement des Fédérations Syndicales Européennes.

***Organiser périodiquement des moments de discussion collective et d'échange d'expériences entre délégués des entreprises transnationales et des CEE de différents groupes. Ces occasions devraient être organisées par les syndicats nationaux, dans un but de formation, en vue de promouvoir le sentiment d'appartenance à un syndicat national (et, indirectement, européen) sur lequel compter lorsque sont déployées des fonctions de représentation internationale des travailleurs.***

##### 3.A.b. Contrôles juridiques

À vérifier :

- Directives européennes applicables
- Législation nationale de référence CEE/FTN
- Éventuels accords signés par des comités de dialogue dans le cadre du dialogue social sectoriel / Décision 98/500 de la Commission du 20 mai 1998 (portant création des comités de dialogue social sectoriel visant à la promotion du dialogue entre les partenaires sociaux au niveau européen)

- Accord portant création du CEE (et des CEE suivants)
- L'existence d'un « groupe » (voir art. 2 I. b et c)
- L'existence d'une « entreprise qui exerce le contrôle ».

Aux fins de la directive 2009/38 on entend par «entreprise qui exerce le contrôle» une entreprise qui peut exercer une influence dominante sur une autre entreprise (l'entreprise contrôlée), par exemple du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent.

Le fait de pouvoir exercer une influence dominante est présumé établi, sans préjudice de la preuve du contraire, lorsqu'une entreprise, directement ou indirectement, à l'égard d'une autre entreprise :

(a) détient la majorité du capital souscrit de l'entreprise;

(b) dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise;

ou

(c) peut nommer plus de la moitié des membres du conseil d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise.

Aux fins sous-mentionnés, les droits de vote et de nomination que détient l'entreprise qui exerce le contrôle comprennent ceux de toute autre entreprise contrôlée et ceux de toute personne ou de tout organisme agissant en son nom, mais pour le compte de l'entreprise qui exerce le contrôle ou de toute autre entreprise contrôlée.

Nonobstant ce qui précède, une entreprise n'est pas une «entreprise qui exerce le contrôle» d'une autre entreprise dont elle détient des participations lorsqu'il s'agit d'une société visée à l'article 3 (5) de la directive 2009/38 ou du règlement (CE) no 139/2004 du Conseil du 20 janvier 2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises.

La législation applicable pour déterminer si une entreprise est une «entreprise qui exerce le contrôle» est celle de l'État membre dont relève l'entreprise en question. Si la législation régissant l'entreprise n'est pas celle d'un État membre, la législation applicable est celle de l'État membre sur le territoire duquel est situé son représentant ou, à défaut d'un tel représentant, celle de l'État membre sur le territoire duquel est située la direction centrale de l'entreprise du groupe qui emploie le plus grand nombre de travailleurs.

### 3.A.c. Ce que nous voulons savoir

#### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Nous sommes un groupe multinational : quelles sont les choses que nous devons savoir ?**

**1. Concept de « groupe »**

**2. Notion de « contrôle »**

**3. De quel « groupe » s'agit-il ? Nature and typologie du groupe**

**Il convient d'acquérir :**

- **Une connaissance générale de l'analyse des comptes annuels, de l'analyse des données les plus significatives des comptes annuels et des instruments permettant de faire une première évaluation du groupe.**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

**Notamment B/C**

### 3.A.d. Communications écrites et médias sociaux

Communications écrites avec d'autres membres du CEE (ou des CEE qui ont suivi)  
Médias sociaux utilisables

### 3.A.1 Syndicaliste, rôle de l'organisateur – liste de contrôle.

#### 3.A.1.0. Introduction sur les informations basiques d'entreprise

Informations basiques d'entreprise :

Opérations de l'entreprise

Distribution des travailleurs

Structure d'entreprise

Position sur le marché

Plans pour l'avenir

Où sont prises les décisions importantes au niveau de direction centrale – en Europe ou en dehors de l'Europe? À quel niveau sont prises les décisions, tant nationales que transnationales?

Histoire récente, fusions, réorganisations, etc.

#### 3.A.1.a. Y a-t-il un CEE?

Y a-t-il un CEE?

**S'il existe, où puis-je trouver l'accord CEE en vigueur?**

#### 3.A.1.b. Conditions pour l'institution d'un CEE

*En premier lieu, il faut vérifier combien d'employés compte l'entreprise. Par exemple en répondant à la question : est-ce que l'entreprise emploie plus de 1000 salariées en Europe ?*

*Deuxièmement il faut savoir combien d'établissements possède l'entreprise et où ils se trouvent, en répondant à la question : est-ce que l'entreprise possède au moins deux établissements avec plus de 150 salariés en Europe ?*

#### 3.A.1.c. Ce à quoi nous devons prêter attention

**Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

Prêter attention à :

Comptes annuels, budget

Droit à une réunion annuelle d'information et de consultation

Données trimestrielles/semestrielles

**S'agit-il d'un groupe multinational ? Que voulons-nous savoir ?**

Choses à savoir :

1. Le concept de « groupe »
2. La notion de « contrôle »

3. De quel genre de groupe s'agit-il ? Nature et typologie des groupes.

État financier consolidé

Comment faire valoir mon droit à l'information et à la consultation ? À combien de réunions ai-je droit et quand doivent-elles se tenir ? Où puis-je trouver des données comptables et des informations informelles supplémentaires ?

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

3.B. Délégués d'entreprise- base - **annexe.**

### 3.B.0. Quelques questions pour les travailleurs

**La question posée par les travailleurs au représentant syndical étant :**  
**"...mais...? Ont-ils droit de le faire?"**

**Bien entendu, la question porte sur les actions de l'entreprise.**  
**Cette page décrit le RÔLE et les COMPÉTENCES d'un représentant syndical.**

#### 3.B.a. Rôle du représentant syndical

*Le RÔLE d'un représentant syndical*

**Connaissance du syndicat**

**Informations sur l'organisation syndicale**

- **Dans l'entreprise, dans d'autres filiales**
- Points de référence politiques et contractuels au niveau local et national
- Stratégies sectorielles et confédérales,
- Services offerts aux membres...

*Le RÔLE du représentant syndical et ses compétences*

**Comprendre les besoins des travailleurs**

Être présent au milieu des travailleurs et être représentatif

Il faut :

- a. Savoir se mettre à l'écoute
- b. Être patient
- c. Être disponible
- d. Être attentif et attentionné

Capacité de résolution des problèmes

Avoir esprit d'initiative

- **analyser les besoins, programmer, négocier :**

- - élaborer une plate-forme
- - recherche
- - développer des stratégies de négociation

- **gérer le processus de négociation :**

- - **garder un contact significatif avec la contrepartie**
- - savoir comment siéger à la table des négociations
- - connaissance des outils et des techniques de négociation
- - avoir une vision "interne" de l'entreprise
- - être le centre des flux de communication

- - jouer le rôle de raccordement entre la vision interne et les objectifs des syndicats de la Fédération (local, national et européen)

### 3.B.b. Connaissances juridiques nécessaires

*Contexte juridique à prendre en compte :*

- **Connaissance des lois et des conventions collectives applicables**
- **Connaissance des conventions collectives nationales de travail et connaissance des droits en matière de conditions de travail** (lois et leur application)
- **Connaissance de l'entreprise**
- Informations sur la performance de l'entreprise (résultats, stratégies productives et commerciales, investissements)
- Informations sur l'organisation du travail et sur la structure fonctionnelle de l'entreprise
- Système des relations industrielles dans les pays faisant partie du CEE

### 3.B.c. Connaissance de la typologie et de la nature du groupe

**Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Connaître la typologie et la nature du groupe pour pouvoir demander et transmettre des informations.**

**Afin de connaître la situation réelle de l'entreprise le rôle des « sentinelles » est essentiel : il est très important d'écouter les personnes qui travaillent au sein de l'entreprise et qui pourraient avoir des informations confidentielles mais cruciales sur la véritable situation de l'entreprise.**

**C'est le premier signal qui peut nous indiquer si la direction est en train de trafiquer les comptes. (Activité de lancement d'alerte)**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

### 3.B.d. Comment communiquer

- Etre en mesure de présenter un rapport ...
- Etre de bons communicateurs
- Savoir parler aux travailleurs
- Savoir entretenir des relations constantes et transparentes
- Savoir parler en public
- Motiver les travailleurs dans les moments difficiles

### 3.B.1. Délégués d'entreprise dans une entreprise transnationale (ETN).

#### 3.B.1.0. Introduction aux délégués d'entreprise dans une entreprise transnationale (ETN)

Identifier les compétences supplémentaires nécessaires par rapport à celles d'un représentant syndical "ordinaire"

Par exemple, des compétences relationnelles ou contractuelles...; la connaissance d'une entreprise ou d'un secteur, des règles et des accords collectifs; des formes d'organisations syndicales; ... dans une entreprise multinationale devra également :

Dépasser une vision "d'entreprise" et l'échelon national et se mesurer avec l'Europe et la mondialisation, et avoir une vision globale des concurrents

#### 3.B.1.a. Une vision globale pour organiser un CEE

**Une bonne connaissance au moins de l'anglais parlé et écrit (pour lire les documents d'entreprise et les modules de la formation en ligne)**

**Une formation ciblée en vue des activités de représentation transnationale, en plus des motivations subjectives vérifiables et authentiques en vue d'activités très spécifiques et fort spécialisées, par rapport aux activités syndicales en général.**

#### 3.B.1.b. Connaissances nécessaires

- Lois européennes applicables
- Législation nationale en matière de FTN/CEE
- Accord portant création du CEE
- Connaissance des instruments de négociation juridiques, syndicaux et de niveau supérieur, tels que le CEE et leur fonctionnement
- Connaissance de la législation en la matière
- Accords d'entreprise transnationaux (AET).
  
- Articulation avec les instances nationales de représentation des travailleurs
  
- Les modalités de l'articulation entre l'information et la consultation du comité d'entreprise européen et des instances nationales de représentation des travailleurs sont établies par l'accord CEE. Cet accord est sans préjudice des législations et/ou de la pratique nationale sur l'information et la consultation des travailleurs.

À défaut de telles modalités définies par accord, les États membres prévoient que le processus d'information et de consultation soit mené tant au sein du comité d'entreprise européen que des instances nationales de représentation des travailleurs dans le cas où des décisions susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou dans les contrats de travail sont envisagées.

#### 3.B.1.c. Connaissance de base des informations financières

**Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Ce rôle est essentiel afin d'obtenir des informations de base :**

**Une connaissance générale de la signification des comptes annuels, du budget et de l'état financier consolidé est utile pour permettre de poser les questions nécessaires ;**

**Anticiper les besoins en matière de connaissances et de compétences des délégués est très important pour pouvoir planifier efficacement leur formation.**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

### 3.B.1.d. Médias sociaux utilisables

Médias sociaux utilisables



### 3.C. Membre du CEE – le rôle.

#### 3.C.0. Compétences

**Quelles compétences s'ajoutent à celles déjà possédées par les délégués d'entreprise d'une entreprise transnationale (ETN) ?**

#### 3.C.a. Ce qu'il faut connaître du niveau européen

Structure et fonctionnement des Fédérations syndicales européennes

Structure et fonctionnement des fédérations syndicales dans d'autres nations du CEE

Connaissance des relations avec d'autres membres du CEE national (y compris les remplaçants) et d'autres nations

Informations constantes sur les travailleurs et les délégués d'entreprise

Communication constante avec : les dirigeants des syndicaux locaux, les syndicats nationaux, les fédérations européennes reconnues ; et si possible aussi avec les dirigeants des syndicats d'autres nations, notamment si elles NE sont PAS représentées directement dans le Conseil

#### QUESTIONS CLEF

- Dans quelle mesure les droits fournis par l'accord CEE sont-ils effectivement appliqués?
- Vérifier périodiquement (par exemple à chaque plénière) le travail déployé et le comparer à ce qui a été établi dans l'accord CEE initial, analyser et discuter tant des résultats que de la mise en œuvre ou non application des droits par des actions concrètes du CEE.
- Implication discontinuée des délégués titulaires et remplaçants :
- Il faut prévoir dans l'accord CEE des dispositions spécifiques pour minimiser les écarts au fil du temps entre les mandats de chaque membre individuel en tant que représentants des travailleurs locaux et le mandat CEE actuel (qui a souvent une durée de quatre ans). Il faut en outre que les remplaçants puissent participer aux réunions du CEE en observateurs, en même temps que les délégués titulaires concernés, pour qu'ils soient à même de les remplacer efficacement le cas échéant.

#### 3.C.b. Rôle et protection des représentants des travailleurs

Les membres du comité d'entreprise européen disposent des moyens nécessaires pour appliquer les droits découlant de la présente directive de représenter collectivement les intérêts des travailleurs de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire.

Les membres du comité d'entreprise européen informent les représentants des travailleurs des établissements ou des entreprises d'un groupe d'entreprises de dimension communautaire ou, à défaut de représentants, l'ensemble des travailleurs de la teneur et des résultats de la procédure d'information et de consultation mise en œuvre conformément aux dispositions de la présente directive.

Les membres du groupe spécial de négociation et les membres du comité d'entreprise européen jouissent, dans l'exercice de leurs fonctions, d'une protection et de garanties similaires à celles prévues pour les représentants des travailleurs par la législation et/ou la pratique nationale de leur pays d'emploi.

Cela concerne en particulier la participation aux réunions du groupe spécial de négociation ou du comité d'entreprise européen, et le paiement de leur salaire pour les membres faisant partie du personnel de l'entreprise de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire pendant la durée d'absence nécessaire à l'exercice de leurs fonctions.

Dans la mesure où cela est nécessaire à l'exercice de leur fonction représentative dans un environnement international, les membres du groupe spécial de négociation et du comité d'entreprise européen bénéficient de formations sans perte de salaire.

Par ailleurs il est important que les membres du CEE se familiarisent avec:

- Les directives européennes applicables
- La législation nationale en matière de FTN/CEE
- La législation nationale qui transpose la directive

Outre à avoir une connaissance excellente :

- de l'accord portant création du CEE,
- **du rôle et de la fonction d'un CEE et de ses composantes,**
- **des modalités de coordination avec les différentes instances de représentation des travailleurs (à l'échelle européenne/nationale),**
- **des règles en matière de confidentialité**
- **indépendance par rapport à l'employeur dans la désignation des membres du CEE : comme il ressort de la jurisprudence (voir arrêt de la Cour d'appel de Turin no. 7.05.2014, Fiom Cgil (organisme national) contre CNH Industrial N.V. (société qui a incorporé Fiat Industrial s.p.a.).**

### 3.C.c. Réfléchir sur la nécessité éventuelle d'un expert

**Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**C'est le bon moment pour réfléchir sur la nécessité éventuelle d'un expert**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

### 3.C.d. Préparation d'un rapport/intervention

Parler au moins deux langues (dont l'une européenne)

Comment préparer un rapport/intervention dans une autre langue

Modalités d'intervention en cas d'interprétation simultanée

Comment entrer en relation avec les autres, par exemple durant les pauses ou en l'absence d'interprètes

Communications écrites avec d'autres membres du CEE

Médias sociaux utilisables

...tels que:

email, WhatsApp...listes dédiées, blogs,...

### 3.C.1. Membre du CEE – liste de contrôle.

#### 3.C.1.0. Informations générales

Depuis quand et depuis combien de temps les membres du CEE se connaissent-ils?  
Comment travaille le CEE?  
Par quelle fréquence se réunissent les membres du CEE?

#### 3.C.1.a. Quelques volets à prendre en compte dans la préparation du travail des CEE

Quels pays et/ou divisions d'entreprises sont représentés dans les CEE ? et combien de travailleurs ?  
Comment sont distribués les travailleurs dans les différents pays?  
Quels syndicats sont représentés dans le CEE?  
Quel est l'équilibre hommes/femmes dans le CEE?  
Quels sont les résultats les plus significatifs obtenus par le CEE?  
Quelles tensions et quels problèmes sont visibles dans le CEE? Que faudrait-il améliorer?  
**Dans quelle mesure les droits fournis par l'accord CEE sont-ils appliqués en réalité?**

#### 3.C.1.b. Pistes de réflexion

Y-a-t-il un comité restreint au sein du CEE ?  
Y-a-t-il d'autres groupes de travail préposés à la discussion de certains sujets ?  
Connaissez-vous bien la notion d'information et de consultation ?  
Savez-vous ce qu'est une question transnationale ?  
Avez-vous vérifié s'ils existent d'autres procédures d'implication des travailleurs au niveau européen ?  
Est-ce que le travail au sein du CEE se déroule dans un esprit de collaboration avec la direction centrale ?

#### 3.C.1.d. Réflexion sur les différences des participants

Quelles sont les caractéristiques qui distinguent les participants éventuels en ce qui concerne :

- I. La langue et les compétences interculturelles
- II. Les rôles et les responsabilités au sein du CEE

Le CEE a-t-il organisé précédemment des formations et, dans l'affirmative, sur quels sujets ?  
Comment décririez-vous la coopération entre le CEE et la direction ?  
Quels sont les résultats du CEE et comment fonctionne-t-il ?

### 3.C.2. MEMBRES DU CEE\_REEMPLAÇANTS\_RÔLE - annexe

#### 3.C.2.0. Introduction au rôle de membre remplaçant du CEE

La présence et le rôle de membre remplaçant au sein d'un CEE sont en général prévus dans l'accord constitutif, où il est également décrit le bon fonctionnement de ce profil. Le membre remplaçant aura les mêmes tâches que les membres titulaires, car il doit pouvoir les remplacer occasionnellement ou en permanence. Comme il ne pourra pas participer à toutes les réunions, il devra garder une communication constante avec le membre titulaire qu'il est censé remplacer en cas de son empêchement et avec les autres membres du CEE, et contribuer aux initiatives du CEE.

#### 3.C.2.a. Prévu dans l'accord CEE

**VOIR MEMBRES DU CEE Liste de contrôle**

#### 3.C.2.b. Rôle non codifié

Rôle non codifié – les principes généraux contenus dans les dispositions mentionnées dans les fiches précédentes s'appliquent sans exception.

De toute façon, le contrat a force de loi pour les parties. Par conséquent, si ce rôle est prévu par l'accord CEE, il doit faire l'objet de toutes les protections et garanties reconnues par la loi aux autres membres du CEE.

#### 3.C.d. Préparation d'un rapport/intervention

Parler au moins deux langues (dont l'une européenne)

Comment préparer un rapport/intervention dans une autre langue

Modalités d'intervention en cas d'interprétation simultanée

Comment entrer en relation avec les autres, par exemple durant les pauses ou en l'absence d'interprètes

Communications écrites avec d'autres membres du CEE

Médias sociaux utilisables

...tels que:

email, WhatsApp...listes dédiées, blogs,...

### 3.D. Comité directeur du CEE

#### 3.D.0. Comité directeur (CD)

**La directive 2009/38 donne la possibilité d'instituer un comité directeur. Les membres du comité directeur possèdent des compétences nécessaires en plus de celles des membres du CEE, par exemple : avoir gagné une expérience avec les GSN et avec les CEE, ou être en contact ou en échange avec vos prédécesseurs.**

#### 3.D.a. Le rôle de membre du Comité Directeur

Connaissance des bonnes pratiques pour les discussions et les propositions

Connaître le résultat des négociations précédentes

Connaître quels sont les problèmes potentiels

Avoir du temps et des "ressources"

Demander à la Fédération Européenne de fournir un soutien politique et logistique adéquat

"demander des espaces pour s'échanger les expériences sur les CEE et sur le dialogue social sectoriel

**Participer démocratiquement à la gestion du CEE, avec le Secrétaire/Président**

**Avoir l'opportunité de s'échanger des contacts et des idées, des expériences, des informations avec les membres d'autres comités restreints et d'autres CEE :**

- ***Dans votre contexte national, comparez les différentes expériences ayant en commun le même cadre juridique et les mêmes relations industrielles***
- ***Dans votre secteur aussi.***

#### 3.D.b. Cadre juridique du comité restreint du CEE

Aux termes de l'article 6, paragraphe 2, lettre e) de la directive 2009/38, la direction centrale et le GSN peuvent instituer un comité restreint. En particulier, le cas échéant, ils établissent la composition, les modalités de désignation, les attributions et les modalités de réunion du comité restreint constitué au sein du comité d'entreprise européen.

Il est important que les membres du comité restreint du CEE connaissent les droits dont ils jouissent en vertu de leur appartenance au CEE et éventuellement de leur fonction au sein du syndicat et qu'ils sachent comment assurer la protection des travailleurs contre tout acte illégitime ou discriminatoire commis par l'employeur ou la direction centrale.

N'hésitez pas à faire appel à des experts.

#### 3.D.c. Informations générales

**[Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel](#)**

**[Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise](#)**

### 3.E. Secrétaire/Président du CEE – le rôle.

#### 3.E.0. Connaissez votre rôle

Le rôle est détaillé dans plusieurs normes (par exemple en Allemagne-France)  
Identifier les compétences supplémentaires, par exemple pour siéger dans le Comité directeur du CEE

#### **Parler anglais couramment**

### 3.E.a. Fonctions

#### **Président/Secrétaire**

- C'est le premier interlocuteur des personnes compétentes de la direction centrale
- Capable de faire une synthèse efficace des différentes volontés politiques complexes parfois divergentes au sein du CEE
- Capable de construire sa propre réputation et stratégie de communication au sein de l'entreprise
- Capable d'atteindre un équilibre entre :
  - a) son autonomie/l'équité/et le respect des rôles et des mandats
  - b) dialogue mutuel et réciproque/confiance/transparence avec les personnes appropriées de la direction centrale
- Gérer les relations avec l'expert/coordonateur UNI en termes de synergie + respect des rôles mutuels et réciproques
- Impliquer le comité directeur et, par conséquent, les membres du CEE à temps utile et démocratiquement
- Se rapporter aux experts externes, au coordinateur CEE, aux Fédérations Européennes, aux Fédérations nationales (si celles-ci ne sont pas représentées au sein du CEE)
- Représenter le comité restreint et les demandes du CEE lors des négociations, et quand il s'agit de convenir avec la direction centrale le programme, la logistique, la durée et les délais de chaque rencontre.
- Contrôler de près et corriger toutes questions relatives aux procès-verbaux et aux rapports officiels rédigés par la direction centrale sur les résultats et les décisions prises lors des réunions.

#### 3.E.b. Cadre juridique dans le système national de relations industrielles

Le président peut représenter le CEE devant le tiers. Toutefois la valeur juridique du mandat du CEE dépend de la législation de transposition. Par exemple, dans l'arrêt du Tribunal de première instance du 27 avril 1995, Comité central d'entreprise de la société anonyme Vittel et Comité d'établissement de Pierval et Fédération générale agroalimentaire contre Commission des Communautés européennes (affaire T-12/93), il est dit qu'en présence des garanties et des prérogatives attribuées par la loi aux syndicats et aux comités des travailleurs, ces derniers n'ont capacité de saisir le tribunal qu'en vue d'assurer la protection des droits collectifs des travailleurs et à condition que leur mandat soit juridiquement reconnu.

Voir le système national des relations industrielles, car dans certains pays le secrétaire est désigné par l'employeur.

### 3.E.1. Secrétaire/Président du CEE – liste de contrôle.

#### 3.E.1.0. Description du profil

**Sur la base des règles nationales s'appliquant au CEE, le profil du Président/Secrétaire décrit dans cette fiche correspond au rôle joué par le représentant des travailleurs.**

Convenir avec la direction centrale d'entreprise le programme des réunions

Quels acteurs inviter aux réunions?

Sujet majeur traité dans la réunion?

Contrôler :

- La date et la durée de la rencontre
- Que la convocation soit envoyée à tous les membres à temps utile

#### 3.E.1.a. Tâches organisationnelles

A qui revient la responsabilité de réserver un nombre adéquat de salles pour l'atelier (dans l'une des structures de l'entreprise?)

Accord sur le nombre de langues pour la traduction simultanée

Comment sera documentée la réunion?

Préparation organisationnelle et derniers détails

Équipement technique répondant aux besoins?

Repas et rafraîchissements (est-ce qu'il y a des végétariens parmi les participants?) ; logement et transports pour les participants et les formateurs?

Briefing le jour avant la réunion et débriefing à la fin de la rencontre

Documentation et résultats

**Le Président/Secrétaire joue en outre un rôle politique, complexe et délicat : dans les CEE il/elle est le premier interlocuteur de l'entreprise et est, d'un certain point de vue, "privilégié(e)" au sens positif du terme, de par son efficacité et efficience quand il s'agit de faire une synthèse politique des volontés du CEE et de ses besoins. Il/Elle doit être capable de développer et de communiquer son autorité dans le plein respect de l'entreprise, en gardant son autonomie et son équité, mais être en même temps capable d'établir une relation de dialogue, de respect et de confiance mutuels et réciproques. Dans certains cas, il vaut mieux qu'il/elle vienne d'un pays autre que celui où se trouve le siège central, de sorte à ne pas concentrer dans ses mains toutes les relations industrielles. La valeur ajoutée en termes de synergie, de respect des rôles et d'efforts authentiques visant à éviter des doublons, ou, pire encore, des conflits entre le Président / Secrétaire et l'expert UNI /Coordinateur est fort précieuse (pour soi-même, pour l'expert/coordonateur et pour le CEE dans son ensemble).**





### 3.E.1.b. Tâches institutionnelles

Planifier les réunions dans les meilleurs délais, compte tenu des informations reçues et des consultations à mettre en œuvre avec la direction centrale.

Organiser rapidement une réunion, selon la procédure d'urgence, lorsqu'il apparaît que l'entreprise veut contourner le droit du CEE à l'information et à la consultation en matière de questions transnationales.

### 3.E.1.d. Organisation de la communication

Projecteur pour ordinateurs portables, projecteur général, tableau à feuilles mobiles

Instruments pour tableau noir

Le matériel a-t-il été traduit dans toutes les langues sélectionnées ? A-t-il été envoyé suffisamment à l'avance ?

L'équipe d'interprètes est-elle complète et l'équipement technique à *votre disposition* ?

Communiqués de presse et collaboration avec les médias

### 3.F. Secrétariat technique

#### 3.F.0. Introduction aux secrétariats techniques

Le secrétariat peut être gérée par l'entreprise ou bien être nommé en choisissant parmi les représentants syndicaux.

Cela est spécifié au moment de l'acte constitutif du CEE.

Tâches de l'Entreprise :

##### **EN PRÉPARATION DES RENCONTRES**

Rédiger l'ordre du jour des réunions

Date et Durée

Pourvoir à :

L'envoi des invitations et du programme à temps utile

Mise en place de la salle où se dérouleront les travaux

Assurer la traduction simultanée dans toutes les langues nécessaires

Préparer la documentation de la réunion

Repas, rafraîchissements et hébergement et transports pour les participants et les formateurs

Organisation et derniers détails

Vérifier que les équipements techniques répondent aux exigences de la réunion, plénière ou Comité restreint.

##### **DURANT LES RÉUNIONS**

Vérifier que les équipements techniques fonctionnent tout au long de la réunion.

Rédiger le compte-rendu des interventions en plénière.

##### **APRÈS LES RÉUNIONS**

Faciliter les départs

Collaborer à la rédaction de :

Communiqué de presse et coopération avec les médias

#### 3.F.a. Fonctions du représentant syndical

Fonctions du représentants syndical

##### **EN PRÉPARATION DES RÉUNIONS**

il collabore avec le Comité restreint à la rédaction de l'ordre du jour

il rédige d'éventuelles présentations à illustrer au CEE

##### **DURANT LES RÉUNIONS**

Il rédige le compte-rendu des interventions en plénière, durant les rencontres préparatoires, et dans les réunions de débriefing.

Il collabore avec le Bureau à la rédaction de la déclaration finale

##### **APRÈS LES RÉUNIONS**

Il s'occupe d'inscrire aux archives les documents rédigés

### 3.F.d. Equipement technique

Produits de bureautique

#### 3.F.1. Le rôle du secrétariat technique – liste de contrôle.

##### 3.F.1.0. Fonctions

Fonctions :

Le secrétariat peut être organisé par l'entreprise, par le syndicat ou par les deux ensemble, mais avec des prérogatives différentes.

##### **SECRÉTARIAT D'ENTREPRISE EN PRÉPARATION DES RÉUNIONS**

Le programme a-t-il été envoyé à tous les participants?

Les salles pour la réunion du CEE ont-elles été préparées et mises en place?

Les chambres pour les délégués du CEE ont-elles été réservées?

Les interprètes ont été contactés pour la réunion?

La documentation qui fera l'objet de la réflexion a-t-elle été envoyée à tous les délégués du CEE à temps utile?

##### **DURANT LES RÉUNIONS**

La réunion se déroule-t-elle comme prévu à l'ordre du jour?

Est-ce qu'il y a quelqu'un qui rédige un procès-verbal ou compte-rendu ?

##### **APRÈS LES RÉUNIONS**

Est-ce qu'on a rédigé une déclaration finale à l'issue de la réunion?

##### 3.F.1.a. Préparation des réunions

##### **FONCTIONS DE SECRÉTARIAT ASSURÉES PAR LE SYNDICAT**

Avons-nous reçu l'ordre du jour de la réunion?

Avons-nous reçu la documentation de la part de l'entreprise?

Le Bureau ou le comité restreint ont-ils besoin de présentations e/ou de documents pour la réunion?

##### **DURANT LES RÉUNIONS**

Est-ce qu'il y a quelqu'un qui rédige le compte-rendu ou p.-v. de la réunion?

##### **APRÈS LES RÉUNIONS**

Est-ce qu'on a rédigé une déclaration finale à l'issue de la réunion?

### 3.F.2. Secrétariat technique – étude de cas\_UNICredit - annexe

#### Introduction

La fonction du secrétariat peut être déployée par l'entreprise ou par les représentants syndicaux, ce qui est défini au moment de la constitution d'un CEE.

**Une Étude de cas est celle du CEE d'UNICredit**, régit par l'art. 4.3 du règlement intérieur aux termes duquel le Secrétariat est composé des travailleurs de l'entreprise employés en général dans l'État où se trouve la direction centrale.

La structure de la direction centrale d'entreprise prend en charge les aspects logistiques des réunions, tandis que le Secrétariat veille à soutenir le Bureau et les membres du CEE pour tout ce qui a trait aux informations sur l'élaboration des documents à analyser pendant la réunion.

#### **EN PRÉPARATION DE LA RÉUNION**

Élaborer le projet d'ordre du jour de la réunion

Date et durée

S'assurer de :

l'envoi à temps utile du programme et des invitations

la mise en place de la salle de réunion

d'avoir prévu la traduction simultanée dans toutes les langues nécessaires

de fournir les documents de la réunion

des rafraîchissements, des chambres d'hôtel et des transports pour les participants et les formateurs

de tous les aspects organisationnels et des derniers détails

de vérifier que l'équipement technique réponde aux exigences de la réunion, aussi bien en plénière que du comité restreint.

#### **PENDANT LA RÉUNION**

Vérifier le bon fonctionnement de l'équipement technique pendant le déroulement de la réunion.

Rédiger le procès-verbal de la session plénière.

#### **APRÈS LA RÉUNION**

Faciliter les retours des participants dans leurs pays

Coopérer à la rédaction de :

communiqués de presse, et coopération avec les médias

fonctions du secrétariat assurées par les représentants syndicaux :

#### **EN PRÉPARATION DE LA RÉUNION**

Coopérer avec le comité restreint à la rédaction du programme

Élaborer les présentations qui seront montrées au CEE

#### **DURANT LA RÉUNION**

Rédiger le procès-verbal de la session plénière, de la réunion préliminaire et de l'après-réunion

coopérer avec le Bureau à la rédaction d'une déclaration finale

#### **APRÈS LA RÉUNION**

Inscrire aux archives tous les documents produits

### 3.G. Coordinateur du GSN du CEE – le rôle

#### 3.G.0. UNI Europa, coordinateurs de GSN/CEE

Chaque GSN et chaque CEE devrait être coordonné par un dirigeant syndical reconnu.

La Directive CEE 2009/38/CE prévoit clairement que le GSN ou le CEE soit assisté par un expert syndical et oblige la direction centrale d'entreprise à supporter les coûts d'au moins un de ces experts. Par conséquent, chaque GSN/CEE devrait avoir un expert syndical sans cesse présent pouvant agir en coordinateur.

Le rôle du coordinateur est de réunir tous les membres de l'alliance syndicale pour faciliter une approche commune, pour soutenir les membres du CEE, pour garantir que les négociations pour le GSN/CEE soient en ligne avec les politiques d'UNI Europa, et servir de trait-d'union entre le CEE et UNI Europa.

Le rôle du coordinateur est distinct et non pas en compétition avec le rôle d'un président de GSN/CEE ou de la partie patronale. Celui-ci a pour tâche de présider aux procédures journalières du GSN/CEE. Il est à noter que, en plus des experts syndicaux faisant fonction de coordinateurs, chaque GSN/CEE devrait pouvoir avoir accès à d'autres experts puissants fournissant un soutien financier, économique, juridique ou de toute autre nature pertinente.

#### 3.G.a. Profil du coordinateur GSN/CEE

Il faut que les coordinateurs aient une connaissance approfondie des différents rôles et fonctions du GSN/CEE, aient des compétences en matière de négociation et de médiation. Ils devraient parler au moins deux langues européennes. Ils devraient en plus connaître assez bien le secteur et l'entreprise concernée. S'ils n'ont pas été impliqués dans le GSN ou CEE dès leur institution, il faut qu'ils soient informés de l'histoire et des problèmes potentiels au sein du GSN ou du CEE.

#### 3.G.b. Note juridique

Le rôle décrit dans cette page doit être rapporté à la position d'expert telle que décrite dans les normes européennes.

#### 3.G.c. Tâches du coordinateur

**Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Le coordinateur doit être en mesure d'identifier les meilleurs accords CEE et de les disséminer auprès des parties intéressées.**

**Pour remplir cette fonction il faut être conscient de l'importance que joue l'information, au sens le plus large du terme, dans l'activité de l'entreprise.**

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

### 3.G.1. Coordinateur du GSN du CEE – le rôle – liste de contrôle

#### COMMENT DEVRAIT ÊTRE UN COORDINATEUR CEE

Devrait-il :

- “ Avoir gagné une certaine **expérience** avec un GSN ou un CEE?
- “ Avoir des compétences en matière de négociation?
- “ Parler au moins deux **Langues européennes?**
- “ Avoir une **connaissance du secteur?**
- “ connaître **l'entreprise?**
- “ Savoir comment ont été menées les **négociations précédentes?**
- “ Connaître d'éventuels **problèmes potentiels?**
- “ Avoir du **temps et des ressources?**

Contribution de et pour l'Union Européenne...

...au coordinateur CEE :

- “ **Inform**er le coordinateur CEE des questions et des politiques syndicales?
- “ Fournir une **formation ciblée**
- “ Mettre en œuvre la coordination du **réseau de coordination**
- “ Divulguer les **meilleures pratiques** (faire attention aux **pires**)

Contribution de son propre syndicat ...

...au coordinateur CEE:

- “ **temps**
- “ **ressources**
- “ Il fournit une formation ciblée (au niveau confédéral, et donc utile aux échanges avec d'autres secteurs)

**Contributions du coordinateur...**

**Au représentants CEE, à son propre syndicat, à la Fédération Européenne**

**Le flux de et vers...est-il cohérent?**

**Avant, durant et après la réunion?**

**Autres?**

### 3.G.2.. Rôles et fonctions du GSN et des coordinateurs CEE - annexe

#### Rôles et fonctions des coordinateurs du GSN

##### Liaison, communication, présence syndicale :

- Il représente UNI Europa.
- Il agit en liaison entre les membres du GSN, et entre ceux-ci et UNI Europa.
- S'assurer que les principes directeurs d'UNI Europa soient bien compris et acceptés.
- Il assure une surveillance du processus d'élection des membres du GSN pour garantir le plus haut niveau de présence du syndicat au sein du GSN.
- Garde une liste actualisée des membres du GSN, avec mention du syndicat auquel chacun appartient.
- Participe à toutes les réunions préparatoires, aux rencontres avec la direction centrale et aux sessions d'information;
- Informer UNI Europa des progrès réalisés lors des négociations.

##### Lignes directrices et conseils :

- Informer les membres du GSN de leurs droits (directive applicable CEE, lois nationales de transposition).
- Préparer les membres du GSN à jouer leur rôle dans le processus de négociation.
- Guider et assister les membres du GSN dans le processus de négociation
- Connaître les accords CEE et fournir des exemples de meilleures pratiques.

##### Appuyer la cohésion du groupe et une perspective européenne :

- Rendre les membres du GSN conscients de différences existantes dans les lois nationales et dans les relations industrielles
- Identifier des sources potentielles de conflit et essayer de trouver des solutions pour appuyer les progrès faits dans les négociations.
- Promouvoir la position d'une représentation équitable au sein du GSN reflétant une composition équitable de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise.
- Promouvoir et lancer des initiatives de formation.
- **Fournir des contacts à d'autres experts (financier, économique, juridique, etc.), si nécessaire. Donner des conseils sur les stratégies de négociation.**

*En plus de toutes ces fonctions et caractéristiques, le coordinateur FE doit être capable de se faire accepter par le CEE de l'entreprise, notamment en montrant tout de suite son professionnalisme dans la gestion du cadre réglementaire, des procédures et des pratiques, en donnant au CEE un appui bien évident, sans paraître comme quelqu'un qui veut plus ou moins subrepticement empiéter sur les rôles et sur les fonctions d'autres instances institutionnelles au sein du CEE. Il faut toujours se souvenir que seul un professionnel externe reconnu et compétent est un EXPERT, qui devrait de fait revêtir le rôle de coordinateur externe, un rôle non reconnu et qui n'a pas par conséquent de ressources et d'outils pour jouer son rôle en autonomie.*

### 3.H. Rôle de l'expert CEE.

#### 3.H.0. Le rôle de l'expert

**Le rôle** d'un expert peut changer en fonction de la phase dans laquelle son expertise est demandée, en fonction des différentes typologies.

À commencer par la typologie des "compétences externes" exploitées dans le projet. Celles-ci étant des exemples de capacités qui peuvent être requises en phase de constitution du GSN, et pendant les activités du CEE.

#### 3.H.a. Compétences requises

Un expert chargé des processus juridiques au sein du CEE, des négociations et de l'information.

L'expert est en général un représentant syndical et revêt un rôle qui demande un certain niveau d'"expérience" et une bonne connaissance du domaine des lois financières.

#### 3.H.b. Dispositions de la directive en matière d'experts

Le comité d'entreprise européen ou le comité restreint peuvent faire recours à des experts de leur choix, s'ils estiment que cela est nécessaire afin de réaliser leur tâche.

À noter que l'expert peut être un représentant syndical.

En particulier, l'article 5, paragraphe 4 de la directive 2009/38 établit que le groupe spécial de négociation peut demander à être assisté par des experts de son choix, parmi lesquels peuvent figurer des représentants des organisations syndicales compétentes et reconnues au niveau communautaire. Ces experts et représentants des organisations syndicales peuvent assister, à titre consultatif, aux réunions de négociation à la demande du groupe spécial de négociation. Il convient de souligner que les experts sont tenus à respecter les clauses de confidentialité. En effet, l'article 8, paragraphe 1 de la directive établit que les États membres prévoient que les membres du groupe spécial de négociation et du comité d'entreprise européen ainsi que les experts qui les assistent éventuellement ne sont pas autorisés à révéler à des tiers les informations qui leur ont été expressément communiquées à titre confidentiel.

En ce qui concerne les frais, l'article 5, paragraphe 6 de la dite directive dispose que les dépenses relatives aux négociations sont supportées par la direction centrale, de manière à permettre au groupe spécial de négociation de s'acquitter de sa mission d'une façon appropriée.

Dans le respect de ce principe, les États membres peuvent fixer des règles budgétaires concernant le fonctionnement du groupe spécial de négociation. Ils peuvent notamment limiter la prise en charge financière à un expert.

#### 3.H.c. Aspects financiers

**Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

L'expert chargé des aspects financiers doit indiquer aux représentants syndicaux les compétences en matière de comptes annuels et les compétences nécessaires pour l'interprétation des données contenues dans les comptes annuels

**Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

#### 3.H.d. Capacités de communication

Expert chargé des aspects concernant la méthodologie, la didactique / la formation et la communication / la diffusion



### 3.H.1. Rôle de l'expert CEE dans les négociations pour l'institution du CEE – annexe

#### EXPERT ET COORDINATEUR : DEUX RÔLES, UN INDIVIDU

La volonté politique d'UNI d'exercer de manière efficace le rôle de coordinateur dans un CEE doit toujours prendre en compte **les limites du rôle attribué à l'Union Européenne dans la Directive 2009/38: un expert invité par le GSN à aider aux négociations pour la constitution d'un CEE ou la renégociation d'un accord déjà existant. Rien que ça !**

**Le rôle de coordinateur n'est pas formellement reconnu. Les ressources disponibles octroyées par l'entreprise sont en général suffisantes pour un seul expert. Le délégué UNI doit s'avérer véritablement utile au CEE, après avoir fait de même au sein du GSN. Par conséquent, en tant qu'expert officiel reconnu, il doit pouvoir élargir l'étendue de sa position et prendre sur lui donc le rôle d'expert technique et de coordinateur politique en faisant attention à éviter d'empiéter sur les rôles de président, de secrétaire et de membre du comité restreint / groupe spécial.**

Il serait plus facile si au moment de la constitution d'un CEE les Fédérations Européennes partageaient avec le GSN une liste de possibles experts.

Experts en droit communautaire, dans la jurisprudence de la Cours de Justice, et ayant gagné une expertise dans des affaires nationales pertinentes.

Un registre européen peut être convenu entre les fédérations européennes. Celui-ci certifierait les compétences de l'expert d'aider aux activités du CEE. Une gestion plus équilibrée serait assurée si les fédérations européennes décidaient de procéder à l'actualisation des experts, en faisant état des problèmes les plus importants rencontrés et des solutions qui ont été adoptées.

La Directive ne reconnaît de façon explicite le rôle des experts que dans le cadre des négociations du groupe spécial de négociation.

Toutefois l'accord portant création du CEE peut prévoir la présence d'experts dans chacune de ses réunions ou dans des réunions spécifiques.

#### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

L'expert chargé des aspects financiers doit indiquer aux représentants syndicaux les compétences en matière de comptes annuels et les compétences nécessaires pour l'interprétation des données contenues dans les comptes annuels

#### **Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

## IV Partie

### Les outils

#### 4.1. Les formulaires

4.1.2.. Formulaire de demande d'un groupe spécial de négociation. À imprimer dans l'en-tête de votre lettre au syndicat

M.....

PDG

Dénomination de l'entreprise

Adresse

Pays

Cc: ...

UNI Europa

Date

#### **Objet : Nom de l'entreprise – Demande d'un groupe spécial de négociation**

Monsieur / Madame ...

Conformément à la directive européenne 2009/38/CE du 6 mai 2009, nous demandons par les présentes que (NOM DE L'ENTREPRISE) démarre la procédure prévue pour convoquer un groupe spécial de négociation avec un Comité d'Entreprise Européen.

Cette demande est soumise au nom et pour le compte de (NOM DE VOTRE SYNDICAT) représentant les travailleurs de (NOM DE L'ENTREPRISE) en (NOM DE VOTRE PAYS). Comme vous le savez, (NOM DE L'ENTREPRISE) a la responsabilité juridique de convoquer un groupe spécial de négociation dans un délai de 6 mois de la réception d'une demande légitime d'au moins 100 travailleurs ou, dans ce cas là, de leurs représentants dans deux ou plusieurs Pays de l'espace économique européen.

Pour permettre toutes les opérations préparatoires nécessaires, veuillez nous communiquer le nom du représentant légal et tous les détails concernant les sociétés contrôlées de (NOM DE L'ENTREPRISE) et ses établissements dans l'espace économique européen ou bien dans les vingt-sept États membres de l'UE plus Liechtenstein, Norvège et Islande (Règlement de la Cour de Justice européenne C-62/99 et C-40/00 Kühne & Nagel AG & Co.KG). Pour faciliter les négociations, veuillez nous communiquer également la ventilation de vos activités à l'international.

Nous aimerions également que notre fédération syndicale européenne, UNI Europa, soit représentée lors des négociations.

Pour plus de renseignements, n'hésitez pas à nous contacter.

Veuillez confirmer bonne réception des présentes.

Bien cordialement

(VOTRE SIGNATURE)

(NOM DE VOTRE SYNDICAT ET DE VOTRE FONCTION EN SON SEIN)

#### 4.1.2. Projet de formulaire pour syndicalistes et membres CEE; **EXEMPLES/PROJETS**

##### 4.1.2.1.

#### **LISTE DES MEMBRES DU CEE Entreprises ...**

**De:** Département Politiques Globales **Votre syndicat**

**à:** **Votre syndicat** à l'échelon national et local

**Cc:** Fédération Européenne des Syndicats UNI EUROPA

**Autres syndicats impliqués (par exemple : Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, ... FIOM, SLC ... FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)**

**Date:**

**Objet: LISTE DES MEMBRES Entreprises**

#### **Comité d'Entreprise Européen**

ENTREPRIS E	Rôle	NOM_PRÉNOM	PAYS	SYNDICAT	EMAIL	TÉLÉPHO NE
	Titulaire					
	Remplaçant					

#### **Comité restreint**

ENTREPRIS E	NOM_PRÉNOM	PAYS	SYNDICAT	EMAIL	TÉLÉPHONE	SKYPE

4.1.2.2.

**Liste des prochaines réunions CEE/GSN**

**De:** membres de votre CEE/GSN

**Au siège local de (Votre syndicat)**

**Cc:** (Votre syndicat) au niveau national

Fédération européenne des syndicats UNI EUROPA

Autres organisations syndicales concernées (par exemple: Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, ... FIOM, SLC ... FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)

**Date:**

**Objet:** Prochaines réunions du CEE/GSN

Ci-après les dates et les lieux où se tiendront les prochaines réunions CEE.

Pays	Ville	Rencontre préliminaire	CEE	L'après-réunion	Divers

L'expert suivant sera présent ..... en sa qualité de ..... (Par exemple, coordinateurs CEE/GSN), désignés par UNI Europa.

Je vous rappelle que conformément à l'accord sur la constitution du CEE, le programme est convenu entre.....et..... et sera communiqué dans un délai de ..... jours avant la réunion, et que les documents de la réunion seront envoyés aux membres au plus tard ..... jours avant la réunion, et traduits dans les langues suivantes : .....

Autres informations pertinentes :

...  
...  
...

Bien cordialement,

Le membre du CEE/GSN .....

4.1.2.3.

### **Compte-rendu des réunions CEE/GSN**

**De:** membres de Votre CEE/GSN

Au siège local de (Votre syndicat)

**Cc:** (Votre syndicat) au niveau national

Fédération européenne des syndicats UNI EUROPA

Autres organisations syndicales impliquées (par exemple : Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL, ... FIOM, SLC ... FABI, HANDELS, MUBE, FNV, FSAB)

**Date:**

**Objet:** **Compte-rendu des réunions CEE/GSN**

Date de la réunion:

Participants:

Ordre du jour:

- 1.
- 2.
3. Informations confidentielles **Non**
4. Informations confidentielles **OUI, jusqu'au jour/mois/année**
5. Divers

Bien cordialement,

Le membre du CEE/GSN .....

## 4.2. Membres du Conseil de Surveillance

### 4.2.0. Introduction

#### **Deux exemples:**

#### **Cogestion en Allemagne**

#### **Notion de participation dans la SE (societas europea)**

### 4.2.b. Notes juridiques

#### **Cogestion en Allemagne**

#### **Participation des représentants des travailleurs à l'organe de surveillance des sociétés de capitaux.**

*Le système de cogestion est constitué par trois blocs juridiques différents :*

- 1) la cogestion au sein des sociétés du secteur du charbon et de la métallurgie, avec au moins 1000 employés*
- 2) les sociétés ayant entre 500 et 1000 employés*
- 3) les sociétés avec plus de 2000 employés, y compris les coopératives de producteurs ou de consommateurs.*

#### **Notion de participation à une SE (Société Européenne)**

Directive 2001/86/CE

Article 2 lettre k) « participation », l'influence qu'a l'organe représentant les travailleurs et/ou les représentants des travailleurs sur les affaires d'une société :

- en exerçant leur droit d'élire ou de désigner certains membres de l'organe de surveillance ou d'administration de la société  
ou
- en exerçant leur droit de recommander la désignation d'une partie ou de l'ensemble des membres de l'organe de surveillance ou d'administration de la société et/ou de s'y opposer.

### 4.2.c. Conseil de surveillance et comptes annuels

#### **Voir 2.2.c Comptabilité d'entreprise : utilisation du manuel**

**Connaissance des comptes annuels et des comptes annuels consolidés afin de pouvoir identifier et évaluer les indices les plus importants.**

#### **Voir 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise**

### 4.3. OIT – Fiche OCDE

L'**Organisation Internationale du Travail (OIT)** est l'agence des Nations Unies spécialisée dans l'élaboration et le suivi des Normes Internationales du Travail. L'OIT est la seule structure tripartite de l'ONU: les décisions et la direction sont assurées "sur un pied d'égalité" par les gouvernements, les travailleurs (syndicats) et les représentants des travailleurs des 186 États membres. Fondée en 1919 de même que la Société des Nations, l'OIT a approuvé 189 conventions internationales et 204 recommandations en matière de travail. Si ratifiées, les États membres sont censés les intégrer dans les législations nationales. Huit d'entre elles sont des Conventions Fondamentales (normes fondamentales sur le travail) : 87 et 98 sur la liberté d'association et de négociation collective; 29 et 105 sur l'abolition du travail forcé; 138 et 192 sur l'âge minimum pour le travail et sur l'abolition du travail des enfants; 100 et 111 sur l'égalité de rémunération et sur l'abolition de toute forme de discrimination dans les embauches.

En 1977, l'OIT a approuvé la **Déclaration tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale** (mise à jour en 2000 et 2006), engageant les multinationales à respecter les lois nationales des pays étrangers où elles sont installées et des conventions de l'OIT sur le travail, et engageant les gouvernements – à commencer par ceux des Pays où se trouvent la plupart des multinationales – à promouvoir et surveiller sur le respect de ces principes par ces mêmes multinationales.

L'**OCDE, Organisation pour la Coopération et le Développement Économique**, réunit 34 Pays à économie avancée (les économies émergentes majeures n'étant pas affiliées).

En 1976, l'OCDE a adopté les **Principes directeurs pour les entreprises multinationales**, un *corpus* de recommandations des gouvernements aux multinationales, comprenant des principes et de règles pour une conduite conforme aux lois nationales et internationales. Les principes directeurs ont été révisés 5 fois, dont la dernière en 2011.

Les gouvernements membres (45 à l'heure actuelle) partent du constat que les multinationales jouent un rôle moteur dans le développement économique, le transfert de connaissances et d'expérience, l'encouragement de l'entrepreneuriat à l'échelon, les investissements durables, des meilleures méthodes de travail et des systèmes industriels les plus avancés. En même temps, ils sont appelés à relever des préoccupations telles qu'un développement économique affectant les biens publics essentiels, tel l'environnement, le développement social et économique, une concurrence équitable, en vue d'un développement durable de la société.

Les principes directeurs couvrent tous les secteurs et les filières dans leur ensemble.

Les États membres acceptent de s'engager dans plusieurs domaines : l'esprit d'entreprise, tout en garantissant le plein respect des principes directeurs aux autres gouvernements, contre toute exploitation dans un sens protectionniste des principes directeurs, et garantissant que leurs lois nationales soient en ligne avec les normes internationales; vis-à-vis de leur Pays, en faveur de structures internes efficaces en vue de garantir l'égalité de traitement de la part des entreprises, des législations justes et des administrations publiques efficaces et respectueuses de la loi.

Le **Point de Contact National (PCN)**, présent dans chaque Pays membre, assure la promotion des principes directeurs et la bonne mise en œuvre, ainsi que la réception – par simple **demande**, également en ligne – des **cas de violation des principes directeurs** présentée par tous les Pays dans lesquels sont installées les multinationales.

Les principes directeurs s'étendent à toute la gamme des activités et relations des entreprises multinationales : transmission d'informations, droits de l'homme, embauches et relations industrielles, environnement, lutte à la corruption, intérêts des consommateurs, science et technologie, concurrence. La deuxième partie porte sur les activités et les fonctions du Comité de l'investissement de l'OCDE et du PCN.

Innovations de l'actualisation des principes directeurs en 2011 : ajout d'un chapitre (IV) sur le respect des droits de l'homme, avec mention claire de la responsabilité qu'ont l'entreprise et ses partenaires de les



respecter dans toute activité déployée, et du lien avec les principes de l'ONU sur entreprises et droits de l'homme ; renforcement de la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants; un lien plus étroit entre travailleurs et droits de l'homme; devoirs de l'entreprise quant au renforcement d'un système de diligence raisonnable pour la prévention des risques, d'après les principes directeurs; la responsabilité des multinationales tout au long de la filière est clairement engagée; responsabilité d'une relation correcte avec toutes les parties prenantes; innovation dans les procédures de gestion des instances ; renforcement de la coopération entre les PCN ; règlement de situations complexes, transparence et comptabilité.

#### 4.4. Cadre juridique en matière de formation des membres du CEE.

Afin de pouvoir exercer pleinement leur fonction et d'assurer une utilité au comité d'entreprise européen, les représentants des travailleurs doivent rendre compte aux travailleurs qu'ils représentent et **pouvoir bénéficier de la formation qui leur est nécessaire**

Aux termes de l'article 10, paragraphe 4 de la directive 2009/38 : dans la mesure où cela est nécessaire à l'exercice de leur fonction représentative dans un environnement international, les membres du groupe spécial de négociation et du comité d'entreprise européen bénéficient de formations sans perte de salaire.

Aux termes de la directive, la direction centrale doit prendre en charge les frais d'organisation et d'interprétation des réunions, ainsi que les frais de déplacement des membres du comité d'entreprise européen et des membres de ses groupes restreints.

D'habitude, la formation des membres du CEE est régie par l'accord portant création du CEE.

En particulier, l'accord portant création du CEE prévoit le droit à la formation des délégués, au niveau individuel, collectif, ou dans le cadre du CEE, ainsi que leur droit à s'absenter du travail pour suivre les cours de formation.

Dans le respect des dispositions de la directive, c'est la direction centrale qui devrait prendre en charge les frais de formation.

D'habitude ce sont les représentants des employés qui s'occupent de décider :

- le contenu de la formation
- les détails organisationnelles des cours (au niveau individuel, collectif, ou du CEE).

En outre, les représentants des employés choisissent les formateurs.

La formation est un droit très important car elle permet aux délégués CEE d'exercer leurs fonctions étant pleinement conscients du rôle essentiel du comité pour la connaissance de lois et des pratiques applicables, ainsi que des meilleures méthodes pour assurer un dialogue efficace et fructueux et une bonne maîtrise du flux d'informations.

Une formation exhaustive et régulière des délégués CEE peut également apporter des avantages supplémentaires. En effet, en plus de permettre aux représentants des employés et aux membres du CEE de s'approprier des connaissances et des outils nécessaires à exécuter leur fonctions, la formation peut s'avérer un instrument utile et efficace pour développer des stratégies de représentation transnationale des travailleurs, en permettant de trouver les meilleures solutions pour le CEE et de partager les expériences avec les autres participants.

V Partie  
Annexe

5.1. Bibliographie

5.1.0. Sources

**Les textes du présent manuel se basent sur les documents précédemment élaborés par la Commission UE pour des projets cofinancés par la Commission, tels que :**

<http://www.teamewc.eu/>

<http://mummia.filcams.it/>

<http://www.icaruspartecipazione.eu/>

<http://item.filcams.it/>

**Pour plus de renseignements, voir**

<http://www.worker-participation.eu/European-Works-Councils/Resources>

<http://www.tobeeewc.eu/>

**5.1.b. Jurisprudence et sources juridiques principales**

Traité sur l'Union européenne et traité sur le fonctionnement de l'Union européenne

• Directive 2009/38/CE sur le comité d'entreprise européens

<http://bit.ly/1YCoqN7>

• Directive 2001/86/CE complétant le statut de la Société européenne (SE) pour ce qui concerne l'implication des travailleurs

<http://bit.ly/1YCoqN7>

• Directive 2002/14/CE établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne

<http://bit.ly/1LUo1DH>

• Directive 2001/23/CE concernant le maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises

<http://bit.ly/1LeKmfg>

• Directive 2005/56/CE sur les fusions transfrontalières des sociétés de capitaux

<http://bit.ly/223dlu2>

• Les transpositions nationales de ces directives dans les 30 pays de l'Espace économique européen

ARRÊT DE LA COUR DE JUSTICE EUROPÉENNE Ads Anker, 15 juillet 2004 C-349/01

<http://bit.ly/223crNW>

ARRÊT DE LA COUR DE JUSTICE EUROPÉENNE Bofrost 29 mars 2001, affaire C-62/99,

<http://bit.ly/1piDpA0>

### 5.1.c. Sources juridiques et financières principales

- Giuseppe Grossi “Il gruppo aziendale” – Business Administration – Università di Siena 2015
- Giuseppe Grossi “Analisi del Bilancio Consolidato” – Business Administration – Università di Siena 2015
- Ermanno della Libera “Cosa è e come si legge un bilancio di una multinazionale” – Istituto Polster 2015
- Jonida Carungu - Gli attori della regolamentazione contabile internazionale: IASB (struttura e governance) Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici Università degli Studi di Siena A.A. 2014/2015
- Jagjit S Chadha, Luisa Corrado and Jack Meaning “Reserves, liquidity and money: an assessment of balance sheet policies” 2011
- Basel III, (2010). “International Framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring”, <http://www.bis.org/publ/bcbs188.htm>.
- Chiara Coluzzi , Annalisa Ferrando and Carmen Martinez-Carrascal: “FINANCING OBSTACLES AND GROWTH AN ANALYSIS FOR EURO AREA NON-FINANCIAL CORPORATIONS”  
<http://www.ecb.europa.eu> janvier 2009
- Angelo Zambelli e Davide Contini “La recente Direttiva europea sui sistemi di prevenzione degli abusi di mercato e le prospettive nazionali in materia di whistleblowing”, février 2016
- références à la Directive 2013/34/UE
- IAS n. 27 Consolidated Financial Statements and Accounting for Investments in Subsidiaries;
- IAS/IFRS (Normes comptables internationales/Normes internationales d’information financière), utilisées dans plus de 110 pays (y compris l’UE) (<http://www.iasplus.com/en/standards>)
- US GAAP (ensemble des principes comptables américains), utilisés aux USA.

Directive 2003/6/CE (*directive sur les abus de marché*).

La directive sur les abus de marché a été la première directive à poursuivre l’objectif d’une harmonisation progressive des normes dans les États membres de l’Union. Les législateurs européens ont souhaité que la répression des abus de marché se réalise de manière uniforme dans toute l’Europe.

Cette orientation a guidé la promulgation en Europe de nouvelles dispositions en matière d’abus de marché :

1. Règlement UE no. 596/2014 du Parlement européen et du Conseil, du 16 avril 2014, sur les abus

de marché (le « Règlement », qui abroge la Directive 2003/6/CE du Parlement européen et du Conseil;

2. Directive 2014/57/UE du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, relative aux sanctions pénales applicables aux abus de marché (la « Directive »).

Le Règlement s'applique à compter du 3 juillet 2016 ; ce même jour tous les États membres doivent adopter la Directive.

## 5.2. Glossaire et acronymes

### 5.2.0. Acteurs et parcours

<b><u>A Syndicalistes</u></b>	<b><u>DÉMARRAGE</u></b>
<b><u>B Délégués syndicaux</u></b>	<b><u>Développement de l'alliance syndicale</u></b>
<b><u>C Membre du CEE</u></b>	<b><u>Établissement du groupe spécial de négociation</u></b>
<b><u>D Comité directeur du CEE</u></b>	<b><u>gestion du processus de négociation du CEE</u></b>
<b><u>E Président/Secrétaire</u></b>	<b><u>Renouveau de l'accord CEE</u></b>
<b><u>F Secrétariat technique</u></b>	
<b><u>G GSN/Coordinateur CEE</u></b>	
<b><u>H Expert</u></b>	
<b><u>I Membre du Conseil d'Administration CA et/ou</u></b>	
<b><u>du Conseil de surveillance</u></b>	

#### 5.2.a. Les acronymes majeurs

**CEE= Comités d'Entreprise Européens =**

**(voir notamment la Directive UE 2009/38, mais aussi les directives 94/45 et 2002/14 sur l'information et la consultation des travailleurs, ainsi que la 2001/86 sur la Société Européenne)**

**GSN= Groupe Spécial de Négociation (voir 2009/38 art.5)**

**TUA= Trade-Union Alliance (alliance syndicale: alliance promue par le bais d'Uni Europa, composée de syndicats des nations concernées par le Groupe multinational dans lequel il faut instituer le CEE en impliquant les membres du GSN.**

**Organisateur: dirigeant syndical veillant au lien des membres du CEE de son Pays avec les syndicats nationaux reconnus (voir art.12 2009/38)**

#### Syndicaliste

**Sel.Co.: Select Committee (Comité restreint) = comité composé d'un nombre variable de membres du CEE (au moins trois) venant des nations les plus représentatives, et qui a pour fonction d'assurer un certaine continuité politique et organisationnelle du CEE en dehors des réunions plénières (voir notamment les PRESCRIPTIONS SUBSIDIAIRES DE LA DIRECTIVE 2009/38)**

**Président/Secrétaire : le représentant principal des travailleurs. Il/elle prend le nom de Secrétaire lorsque le Président est le représentant principal du patronat (fort souvent dans le cas de la France.)**

**Expert/Coordinateur : l'expert a pour mission d'assister tout d'abord le GSN et ensuite le CEE, notamment sur les questions juridiques et/ou organisationnelles. L'expert se voit reconnaître une place spécifique dans la directive 2009/38. Il pourrait être en ce moment que le Coordinateur (qui n'est pas reconnu dans la directive) joue un rôle de raccordement entre le CEE, l'alliance syndicale et UNI Europa, notamment en vue de garantir le bon fonctionnement et un taux grandissant de syndicalisation du CEE.**

## 5.2.b. Glossaire des termes juridique et des acronymes

### Glossaire juridique

procédures administratives ou judiciaires

entreprise de dimension communautaire

groupe d'entreprises de dimension communautaire

entreprise qui exerce le contrôle

exercer une influence dominante

questions transnationales

représentants des employés

esprit de coopération

groupe spécial de négociation (GSN)

contenu de l'accord

informations confidentielles

Liste d'acronymes :

CEE

GSN

AET → Accord d'entreprise transnational

REPS → représentants des employés

I&C → information et consultation

SE → Société européenne

(TU)

(WC)

## 5.2.c. Glossaire et acronymes économiques et financiers

**Voir : 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise partie G**

**Acid test** : indice important pour comprendre si une entreprise dispose d'actifs à court terme suffisants à couvrir ses engagements immédiats.

**Quick Ratio** : indicateur de la liquidité à court terme de l'entreprise. Le Quick Ratio mesure si l'entreprise dispose d'un fonds de roulement suffisant pour respecter ses obligations à court terme.

**Leverage /Ratio d'endettement** : combien du capital de l'entreprise est sous forme de dette (emprunts), ou indique la capacité de l'entreprise à respecter ses engagements financiers.

**ROI (Return on Investment) / Retour sur investissement** : utilisé pour évaluer l'efficacité d'un investissement ou comparer l'efficacité de plusieurs investissements différents. Le retour sur investissement mesure la rentabilité d'un investissement par rapport à son coût.

**ROE (Return on Equity) / Rentabilité des capitaux propres** : le bénéfice net réalisé par rapports aux capitaux investis par les actionnaires.

**ROS (Return on Sales) / Taux de rentabilité opérationnelle** : utilisé pour évaluer l'efficacité opérationnelle (rentabilité commerciale) d'une entreprise.

**ROT (Return on Turnover) / Rentabilité du chiffre d'affaires** : sert à évaluer à quel point l'entreprise est dynamique sur le marché.

**NWC - Net Working Capital / Fonds de roulement net** : utilisé pour mesurer tant l'efficacité de l'entreprise que sa santé financière à court terme.

**Productivité (Bilan)** : la productivité du travail mesure la quantité de biens et services produits en une heure de travail. Plus spécifiquement la productivité du travail mesure la quantité du PNB produit par une heure de travail. Une productivité croissante du travail dépend de trois facteurs principaux : les investissements et les réserves en capital, les nouvelles technologies et le capital humain.

### Les états financiers en pilules

#### Comptes annuels

##### **Bilan**

Instantané de la situation patrimoniale d'une entreprise ou d'un groupe à un moment donné ; grâce à ces données on peut identifier les sources de capital et les investissements de l'entreprise.

**Actif** : indique comment l'argent de l'entreprise a été dépensé ou investi :

- immobilisations corporelles : ce sont tous les investissements à long terme (immeubles, terrains, équipements, brevets, matériels de bureau et informatique) ;
- immobilisations incorporelles : ce sont tous les biens supposés pouvoir être transformés en argent liquide très rapidement.

**Passif** : indique les sources de financement, y compris le capital versé par les propriétaires :

- capitaux propres : comprennent les apports en numéraires « prêtés » aux propriétaires de l'entreprise ;
- dettes/prêts à long terme : (date d'échéance de plus d'un an);

- passif courant : (prêts arrivant à échéance dans le courant de l'année).

**Actif net comptable** : représente la somme qui devrait rester aux actionnaires une fois remboursées toutes les dettes contractées.

**Provisions** : poste virtuel indiquant la quantité de bénéfices mise de côté chaque année.

**Capital social / capital risque** : le capital apporté par les actionnaires.

### Compte de résultat

Le compte de résultat contient une synthèse des charges et des produits d'une entreprise et les résultats générés par l'entreprise durant la période comptable analysée.

**Produits** : valeur créée par l'entreprise à travers la mise en œuvre de ses processus économiques.

**Charges** : toute dépense pour l'achat de moyens de production.

**Résultat d'exploitation** : le résultat économique (bénéfices ou pertes) réalisé par l'entreprise durant l'exercice examiné.

**Statement of Cash Flow (CFS) / Tableau des flux de trésorerie** : enregistre la quantité de trésorerie et d'équivalent de trésorerie qui entre ou sort de l'entreprise. Le tableau des flux de trésorerie permet aux investisseurs de comprendre comment fonctionnent les opérations de la société, d'où vient l'argent et comment il est dépensé. Ici vous allez apprendre comment est structuré un tableau des flux de trésorerie et comment l'utiliser pour effectuer votre analyse d'une entreprise.

**Annexe aux comptes annuels** : fait partie intégrante des comptes annuels et sert à illustrer et commenter les données synthétiques contenues dans les comptes. Sa fonction principale est de faciliter la compréhension des données et des chiffres présentés de manière graphique dans les comptes en fournissant une analyse et une explication détaillés des postes du bilan et du compte de résultat. Il sert également à fournir des informations concernant la consolidation.

Bénéfice d'exploitation : le résultat de l'activité spécifique de l'entreprise.

**EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) / Bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement** : la rentabilité de la gestion ordinaire avant les charges pour amortissements et provisions. C'est un indicateur du résultat économique obtenu grâce à l'activité ordinaire.

**Valeur de marché** : le prix d'un actif sur le marché.

**Fair Value / Juste valeur** - «le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation » (définition IAS/IFRS): d'habitude elle représente la valeur de marché.

Le **whistleblower / lanceur d'alerte** est un employé qui, durant son activité au sein d'une entreprise, détecte une fraude potentielle, un danger ou un autre risque sérieux qui pourrait affecter les clients, les



collègues, les actionnaires, le public et décide de le signaler (danger sur le lieu de travail, fraudes au sein de, au dépens de, ou perpétrées par l'entreprise, dégâts sur l'environnement, fausses déclarations de la part de la société, négligence médicale, opérations financières, risques pour la santé, corruption ou comportements répréhensibles et ainsi de suite). Il est évident que ce sont surtout les personnes qui travaillent au sein de l'entreprise qui peuvent jouer un rôle crucial dans cette activité de lancement d'alerte.

### 5.3. Glossaire en annexe : comptabilité d'entreprise

## A

### **Comptes annuels :**

#### **Objectifs des comptes annuels :**

Fournir des informations sur:

- la position financière,
- la performance économique, résumée dans le résultat net,
- les variations de la position financière

de l'entité ou du groupe,

aux parties prenantes

#### **Preuves documentaires des comptes annuels :**

- Rapport sur les opérations
- Bilan
- Compte de résultat
- Compte de résultat étendu
- Tableau de variation des capitaux propres
- Tableau des flux de trésorerie
- Annexes aux comptes annuels

## B

### **Groupe d'entreprises**

Un « groupe d'entreprises » se caractérise par :

- l'existence d'une pluralité d'entreprises ;
- le contrôle direct ou indirect d'une entité économique unique ;
- une unité de buts.

Cette entité unique doit rédiger un rapport sur le « bilan consolidé », fournir des informations sur la structure patrimoniale et financière, ainsi que sur la formation du résultat économique global.

L'entreprise qui exerce le contrôle sur les autres est appelée tête de groupe ou holding.

Le groupe comprend plusieurs entreprises.

Une holding financière est une société dont l'objet social est l'acquisition de participations.

### **Nature du Groupe**

Elle influence le comportement et les objectifs poursuivis par les entreprises qui en font partie.

Il est nécessaire d'évaluer la nature de la société majoritaire :

Publique/Privée = en fonction de la nature de l'entité juridique et économique

Financière = la relation entre les filiales et la holding est de nature financière et elle inclut différents types d'activités

Economique = la relation entre les filiales et la holding est de nature économique/technique à différents niveaux de production

Intégration horizontale = les entreprises exercent des activités homogènes dans le même secteur

Intégration verticale = les entreprises exercent des activités complémentaires constituant différentes parties d'un même cycle de production

Conglomérat = entreprises opérant dans des secteurs diversifiés

## C

### **Mais qui gère le groupe ?**

Si le nombre des actions détenues est élevé, il est nécessaire de définir le niveau de contrôle réel.

#### **1) Effet de levier des actions**

Rapport entre le capital social total du groupe et celui qui est investi par la holding. Il permet à l'actionnaire

majoritaire de détenir une quote-part d'actions inférieure à la part de droits de vote contrôlés dans une filiale grâce au capital des actionnaires minoritaires. L'effet de levier des actions augmente donc la valeur du bloc de contrôle dans la holding (dont le droit de vote contrôle l'ensemble du capital du groupe) par rapport à celle d'un nombre semblable d'actions détenues par les actionnaires minoritaires. Cet effet est également obtenu dans les sociétés qui émettent des actions sans droit de vote ou à droit de vote multiple.

## 2) Effet de levier des crédits

Il exprime la part des capitaux tiers (à savoir l'endettement) mobilisée par l'actif net de la holding.

# D

## Comptes consolidés

Ils doivent être présentés par toute « entité qui exerce le contrôle », une entité qui contrôle une ou plusieurs entreprises.

Ils doivent être établis dans le respect des « normes comptables » :

-IAS/IFRS (International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards), utilisées dans plus de 110 pays (y compris l'UE).

(<http://www.iasplus.com/en/standards>)

-US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), utilisées aux Etats-Unis.

Comme pour tous les comptes annuels, les effets comptables de l'opération d'une société doivent être observés au moment de leur échéance économique et NON PAS au moment de leur manifestation monétaire (comptabilité d'exercice).

Ces normes considèrent le « groupe d'entreprises » comme une entité unique et n'enregistrent que les relations entre le « groupe d'entreprises » et le système économique extérieur.

Les entreprises qui doivent être prises en compte dans l'établissement des « comptes annuels consolidés » font partie du « périmètre de consolidation ».

Tous les postes ayant trait aux opérations entre les entreprises du groupe sont supprimés :

- dettes et créances entre les entreprises du groupe ;
- achats ou ventes de biens et de services entre les entreprises du groupe ;
- intérêts et dividendes liés aux opérations effectuées au sein du groupe ;
- participations dans des entreprises du groupe et fractions correspondantes de l'actif net de ces dernières.

### D.1

## Périmètre de consolidation

Le « périmètre de consolidation » comprend toutes les entreprises dont les comptes annuels doivent être pris en compte lors de l'établissement des « comptes consolidés ».

La tête de groupe doit présenter le « bilan consolidé » qui comprend toutes les entreprises sous son contrôle (entreprises contrôlées, filiales).

Le contrôle est défini comme étant le pouvoir de la tête de groupe de déterminer les décisions administratives et de gestion d'une entreprise et d'en récolter les bénéfices (une notion qui a été redéfinie et élargie depuis 2013).

La holding est censée consolider toutes les entreprises contrôlées nationales et étrangères, indépendamment de leurs activités.

## Analyse du périmètre de consolidation

L'identification du périmètre de consolidation :

- permet d'identifier le cœur de métier du groupe
- fournit des informations sur la complexité, la nature, les liens internationaux, et le niveau d'intégration et le degré d'hétérogénéité des activités réalisées.

L'analyse de son évolution permet d'évaluer les décisions stratégiques de la holding, en termes de :

- acquisitions, développement/abandon de pôles d'activité stratégiques
- variation du niveau d'intégration financière et/ou des entreprises

## E

### Les questions qui nous guident lorsque nous lisons les comptes annuels

Le groupe est-il en croissance ou en déclin ?

La croissance/déclin est-elle/il de nature « opérationnelle » (chiffre d'affaires, recettes) ou « structurelle » (investissements, opérateurs,...) ?

De manière générale, le groupe est-il générateur de richesse ?

Quel est l'apport des différentes gestions (cœur de métier, gestion atypique, gestion financière, gestion exceptionnelle) ?

Quelle est la performance économique des divers segments (géographiques et/ou commerciaux) du groupe ?

Où est-il en croissance/décroissance ? Où est-il en gain/en perte ?

Quelle est la performance des parts de marché dans les différents segments ?

Quelle est la performance des investissements du groupe ? Sont-ils de nature industrielle ou financière ?

Des désinvestissements importants ont-ils été réalisés ? Lesquels ?

Des prises de participations dans de nouvelles entreprises ont-elles eu lieu ?

Des participations d'entreprises ont-elles été vendues ?

Quel est l'endettement du groupe ?

Quelle est la nature de l'endettement (investissements, acquisitions, manque de liquidités, faible autofinancement,...) ?

Quel est le rôle des moyens fournis par les associés ?

Le cœur de métier génère-t-il des flux de trésorerie ?

Y a-t-il maquillage des comptes ?

Comment évaluons-nous la « santé » du groupe en termes de :

- solidité
- rentabilité
- efficacité
- liquidité
- croissance

## F

### Analyse des comptes annuels

Il s'agit, bien sûr, de questions difficiles et vous pourriez en avoir littéralement des centaines d'autres au sujet d'un groupe.

☺ Pensez à l'analyse fondamentale comme à une boîte à outils qui vous aide à répondre à ces questions

☺ Importance du rôle : il est parfois nécessaire d'avoir recours à des experts externes

☺ L'analyse des comptes annuels est une opération complexe qui utilise principalement des techniques quantitatives de traitement des données, qui permettent d'examiner les comptes annuels (en comparant les chiffres dans le temps et dans l'espace) afin d'obtenir des informations sur la gestion et sur l'entreprise.

☺ Grâce à l'analyse budgétaire comparative des divers éléments disponibles, il est possible de se former un « jugement » sur la santé de l'entreprise.

☺ Grâce à la réélaboration des comptes annuels, de nombreux indicateurs peuvent être établis.

Le calcul des indicateurs bilanciaux exige donc une bonne connaissance des techniques de classification de ces indicateurs.

C'est vraiment compliqué pour un bref glossaire !

Prenons les chiffres fournis par les entreprises, mais essayons d'en comprendre la signification.

Lisez toujours les annexes comptables des comptes annuels. Elles fournissent des informations plus approfondies sur une série de données qui figurent dans les trois états financiers.

## G

### Brève explication des indicateurs bilanciels

Aucun indicateur en général n'a un sens en soi. Il doit être comparé à autre chose :

au même indicateur dans les années précédentes

au même indicateur dans des environnements semblables

au même indicateur dans différents secteurs géographiques.

C'est pourquoi il existe des indicateurs génériques qui peuvent donner une idée générale, mais qui doivent être considérés avec attention.

Il est possible, dans certains cas, de fournir quelques indications générales.

**Marge « de structure »** (solidité du capital) – Actif net – Immobilisations (informations sur : le périmètre des immobilisations sur fonds propres ; la capitalisation de l'entreprise)

$$\text{Ratio de structure élémentaire} \Rightarrow \frac{\text{Actif net}}{\text{Total des actifs immobilisés}} > 1$$

**Net equity total fixed assets ???**

**Acid test** (Solvabilité – Liquidité) : indicateur de la solvabilité immédiate

$$\text{AT} = \frac{\text{Liquidité immédiate}}{\text{Passifs à court terme}} =$$

**Quick Ratio** : (il est important qu'il soit positif ; les valeurs négatives indiquent une capacité déséquilibrée de faire face aux dettes immédiates)

$$\text{QR} = \frac{\text{Liquidité immédiate et différée}}{\text{Passifs circulants}} > 1$$

### Ratio d'indépendance financière

$$\text{RIF} \Rightarrow \frac{\text{Actif net}}{\text{Actif total}} > 25\%$$

### Leverage / Ratio d'endettement :

$$\text{RATIO D'ENDETTEMENT} = \frac{\text{Capitaux propres} + \text{Capitaux tiers}}{\text{Capitaux propres}} =$$

Tableau :

ratio d'endettement = 1	Indépendance financière (pas de dettes)
1,5 < ratio d'endettement < 2	Bonne structure financière
2 < ratio d'endettement < 3	Structure financière tendant au déséquilibre
ratio d'endettement > 3	Structure financière déséquilibrée

<b>LEVERAGE = 1</b>	<b>Indipendenza finanziaria (non ci sono debiti)</b>
<b>1,5 &lt; LEVERAGE &lt; 2</b>	<b>Struttura finanziaria buona</b>
<b>2 &lt; LEVERAGE &lt; 3</b>	<b>Struttura finanziaria con tendenza allo squilibrio</b>
<b>LEVERAGE &gt; 3</b>	<b>Struttura finanziaria squilibrata</b>

Il n'existe pas de baguette magique pour évaluer la santé d'une entreprise uniquement en fonction de son niveau d'endettement, mais on peut dire que, en moyenne, si le ratio atteint des valeurs comprises entre 1 et 2, l'entreprise se trouve dans une situation d'équilibre du point de vue de ses sources de financement, alors que s'il est supérieur à 2, l'entreprise doit être considérée comme étant sous-capitalisée (les capitaux propres sont insuffisants).

Plus l'indicateur est élevé, plus l'endettement l'est aussi. Cela signifie dépendre des prêts externes (resserrement du crédit)

### **Analyse de la rentabilité du groupe**

Essentielle pour la durabilité et l'autonomie du groupe

**Les indicateurs de rentabilité** permettent d'observer la capacité d'une entreprise de générer des revenus et des ressources.

Ces indicateurs sont utiles aux investisseurs, qui peuvent calculer la rentabilité économique de leurs investissements, et permettent, de manière générale, d'analyser la fiabilité d'une entreprise en lui assignant une notation.

Des indicateurs de rentabilité élevés peuvent signifier que la richesse créée est distribuée au facteur capital au détriment du facteur travail, considéré uniquement comme un coût et non pas comme une ressource.

ROI (Return on investment) / Retour sur investissement – Cœur de métier

Il indique la rentabilité du cœur de métier par rapport au total des investissements qui y ont été réalisés.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Total des emplois}} \%$$

**ROE (Return on Equity) / Rentabilité des capitaux propres – efficience et efficacité globales = Rentabilité du capital investi**

Il indique le rendement de 100 € de capital investi par les associés dans l'entreprise.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}} \%$$

### ROS (Return on Sales) / Taux de rentabilité opérationnelle

Il indique le pourcentage de revenu brut en termes de résultat d'exploitation sur 100 ventes nettes. Plus cet indicateur est élevé, plus il est satisfaisant. Le ROS augmente lorsque les recettes augmentent et les charges diminuent (ATTENTION ! Ici la force de travail est un COÛT... alors que pour nous c'est une RESSOURCE)

$$\text{ROS} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Revenus des ventes}} \%$$

ROT (Return on Turnover) / Rentabilité du chiffre d'affaires) Taux de rotation des emplois

Il mesure le niveau d'utilisation des sites de production et **le dynamisme de l'entreprise sur le marché**. Le ROT indique le nombre de fois où le capital investi revient sous la forme de ventes au cours d'une année administrative. Si l'indicateur est égal à 12, cela signifie que le capital investi revient sous la forme de ventes une fois par mois. Cet indicateur augmente, à capital employé égal, avec l'augmentation du volume des ventes.

$$\text{ROT} = \frac{\text{Revenus des ventes}}{\text{Total des emplois}} \%$$

**Fond de roulement net** (actifs circulants – passifs circulants) : il est important dans les entreprises qui ont des entrepôts et des stocks. S'il est trop positif : rotation insuffisante des stocks ; difficultés de collecte sur les clients ; mauvaise gestion des liquidités).

Le fond de roulement est une mesure de l'efficacité d'une entreprise et de sa santé financière à court terme. Le fond de roulement est calculé comme suit :

Fond de roulement = Actifs circulants – Passifs circulants

Il indique si une entreprise possède suffisamment d'actifs à court terme pour couvrir ses dettes à court terme. Toute valeur inférieure à 1 correspond à un fond de roulement négatif, alors que toute valeur supérieure à 2 indique que l'entreprise n'investit pas ses actifs excédentaires. On estime en général qu'un ratio de 1,2 à 2,0 est suffisant. Le fond de roulement est également appelé « fond de roulement net ».

- *Si le ratio est inférieur à un, le fond de roulement est négatif.*
- *Un ratio de fond de roulement élevé n'est pas toujours une bonne chose car il pourrait signifier des stocks trop importants ou des liquidités en excès non investies.*

### Analyse de la productivité

Que signifie productivité du travail ? Pour les entreprises, elle peut être définie par une simple formule quantitative. Mais du point de vue d'un salarié, c'est bien plus que cela. Qu'est-ce qui influe sur chacun des postes d'un budget du point de vue du travail (par ex., bien-être au travail, sécurité au travail, équilibre vie professionnelle/vie privée, formation appropriée, gestion correcte du temps,...) ?

Il s'agit d'une question fondamentale.

**Chiffres d'affaires moyen par salarié =** 
$$\frac{\text{Revenus des ventes}}{\text{Nombre de salariés}}$$

**Performance du facteur humain =** 
$$\frac{\text{Valeur de la production (valeur ajoutée)}}{\text{Nombre de salariés}}$$

**Coût moyen par salarié =** 
$$\frac{\text{Coût de la main d'œuvre}}{\text{Nombre de salariés}}$$

**Incidence du facteur humain =** 
$$\frac{\text{Coût de la main d'œuvre}}{\text{Revenus des ventes}}$$

**Coefficient d'exploitation :**

Indicateur utilisé dans le secteur bancaire correspondant au rapport entre les charges d'exploitation (telles que les charges administratives, les charges de personnel et des biens immobiliers) et le produit net bancaire.

**H**

**“Les mots l'entreprise”**

**Bilan**

Actif

Passif

Capitaux propres

**Compte de résultat**

Recettes

Dépenses

- **capital et provisions**
- **capital social**
- **bénéfices (pertes) de l'année**

- **bénéfices (ou pertes) d'exploitation**
- **bénéfices (ou pertes) nets de l'année**

**Tableau des flux de trésorerie**

Il indique les variations annuelles de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, en identifiant le secteur qui les a générés :

- flux de trésorerie des activités opérationnelles
- flux de trésorerie des activités d'investissement
- flux de trésorerie des activités financières

**Résultat d'exploitation**



Le résultat d'exploitation est un résultat économique intermédiaire, également dénommé résultat opérationnel. Il ne se rapporte qu'au cœur de métier d'une entreprise et n'est donc pas lié aux composantes des bénéfices : financières, atypiques, exceptionnelles, fiscales.

**EBITDA** (*Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement*) [il correspond approximativement à l'excédent brut d'exploitation (EBE) – NDT]. C'est un indicateur de rentabilité qui indique les bénéfices réalisés par une entreprise sur la base uniquement de son cœur de métier, sans prendre en compte les intérêts (gestion financière), les impôts (gestion fiscale), la dépréciation des biens et l'amortissement. Il mesure l'efficacité productive d'une entreprise.

**Produit net bancaire.** Il figure dans le rapport économique d'un établissement bancaire. Sur la base de la norme IFRS/IAS et conformément au dispositif de Bâle, il est défini comme la somme des bénéfices nets avant intérêts et des bénéfices nets après intérêts. Il doit être calculé avant toute provision (par exemple, au titre des intérêts de retard) et avant charges d'exploitation, y compris les paiements aux fournisseurs de services externalisés (alors qu'il inclut les commissions versées aux banques pour ces services). Il doit exclure les profits et les pertes réalisés sur la vente de titres du portefeuille bancaire et sur les opérations exceptionnelles ou irrégulières, ainsi que les revenus des assurances.

**Economic Value Added (EVA) / Création de valeur intrinsèque :** la valeur que les facteurs productifs utilisés par l'entreprise, le capital et le travail ont « ajoutée » aux apports de l'extérieur afin d'obtenir une production déterminée.

**Productivité :** de façon très indicative, c'est le rapport entre la quantité d'extrants et celle d'un ou de plusieurs intrants utilisés dans le processus de production.

#### **Cash-flow**

Il mesure l'autofinancement d'une entreprise

#### **Fair Value/Juste valeur**

En général, la juste valeur correspond au prix de marché. Même dans les cas où cette correspondance n'existe pas, le prix de marché est généralement accepté.



#### **Où repérer les états financiers ?**

**Sites officiels, tels que :**

<http://www.ebr.org/>