

EWFC: FIT FOR CHANGE



MODULES DE FORMATION CONTINUE POUR MEMBRES DU CEE SUR LE THÈME DE LA RESTRUCTURATION



Financé par l'Union européenne

GP/A djp
GEWERKSCHAFT DER PRIVATANGESTELLTEN
DRUCK - JOURNALISMUS - PAPIER

Les partenaires du projet



Mentions légales :

Auteure : Nicola Sekler

Éditeur : GPA-djp, service Europe, multinationales et relations internationales

Maquette : Verlag des ÖGB GmbH, photos : GPA-djp

DVR: 0046655, ÖGB ZVR-Nr.: 576439352

Juin 2017

SOMMAIRE

1.	De quoi ont besoin les membres d'un comité d'entreprise européen ?	5
2.	Bases juridiques des mesures de formation continue.....	7
3.	Le cadre général.....	8
	3.1. Groupe cible Participants.....	8
	3.2. Réalisation pratique Objectifs.....	9
4.	Séminaire 1 : Bases Setting the picture	11
	Module 1.A : présentation des équipes de CEE.....	11
	Module 1.B : conditions cadre politiques et économiques de la restructuration et stratégies d'entreprise	11
	Module 1.C : divers types de changement.....	11
	Module 1.D : arguments pour/contre la restructuration.....	12
	Module 1.E : ton accord de CEE est-il « fit for change » ?.....	12
5.	Séminaire 2 : EWC-teams to be prepared for change... ..	13
	Module 2.A : comment fonctionne notre CEE – une analyse.....	13
	Module 2.B : analyse des flux d'information et de communication	13
	Module 2.C : développer un mode de travail stratégique au sein de l'équipe du CEE	13
6.	Séminaire 3 : Strategically into the future.....	14
	Module 3.A : le piège de la confidentialité.....	14
	Module 3.B : développement d'une stratégie face à des mesures de restructuration	14
	Module 3.C : comment réagir à l'annonce d'une restructuration ?	14
	Module 3.D : stratégies (politiques) possibles	15
	Module 3.E : lorsque rien ne va plus que faire si l'information et la consultation n'ont pas lieu ?.....	15
7.	Fiches de travail – Activity Sheets	15
	7.1 Équipes de CEE : présentation et échange d'expériences (modules 1.A + 1.C)	15
	7.2 Check-list : ton accord de CEE est-il « fit for change » ? (module 1.E)	16
	7.3 Analyse du propre travail de CEE (module 2.A).....	18
	7.4 Comment nous voyons-nous en tant que CEE ? (module 2.A).....	18
	7.5 Sociogramme : analyse des flux d'information et de communication (module 2.B)	20
	7.6 Questions de réflexion pour la tâche de constitution d'équipe (module 2.C)....	21
	7.7 Démocratie au sein du CEE (module 2.C)	22
	7.8 Jeu de rôle : stratégies en cas de mesures de restructuration (module 3.B).....	23
	Références complémentaires.....	28

INTRODUCTION ET MODE D'EMPLOI

Le présent guide pour les modules de formation continue sur le thème de la restructuration s'adresse d'une part aux formateurs et formatrices proposant des séminaires pour membres d'un comité d'entreprise européen (CEE) ou accompagnant des instances de CEE pendant une période prolongée. Les modules et notamment aussi les méthodes décrites en détail au chapitre 7 peuvent toutefois également utilisés par les équipes des CEE elles-mêmes, lorsqu'elles souhaitent approfondir certains domaines thématiques, par exemple dans le cadre d'une retraite annuelle ou dans le cas où une équipe désire se reconstituer.

Après les chapitres introductifs sur les aptitudes et compétences requises par les instances de CEE dans le contexte d'une restructuration (chapitre 1), les bases juridiques fondant le droit aux mesures de formation continue (chapitre 2) et le cadre général (chapitre 3), le guide se consacre essentiellement à la présentation de modules de formation continue de conception interactive.

- ✗ Dans les chapitres 4 à 6, il présente les trois séminaires réalisés dans le cadre du projet, subdivisés en modules consécutifs correspondant chacun à une durée d'environ 1,5 heure. En même temps, chaque module est suffisamment indépendant et complet en soi pour pouvoir également être accompli isolément. Outre les contenus, les objectifs indiqués pour chaque module constituent des points de repère. La rubrique « Réalisation » décrit le mode de réalisation – les exercices simples y sont expliqués directement, les méthodes plus complexes sont marquées du symbole ** et décrites au chapitre 7.
- ✗ Le chapitre 7 décrit de façon plus détaillée les méthodes les plus importantes et les plus novatrices. Pour faciliter le repérage, il indique pour chaque exercice dans le cadre de quel module il a été appliqué.

De nombreux experts et expertes en matière de formation continue de membres de CEE ont collaboré à la conception des séminaires qui ont eu lieu dans le cadre du projet européen « EWC : FIT FOR CHANGE – Developing training for EWCs for restructuring » et constituent la base du présent guide. Nous tenons à remercier très sincèrement ici les personnes suivantes pour leur engagement :

- les animateurs et animatrices des séminaires : Marielle van der Coelen (SBI Formaat), Bruno Demaître (ETUI), Bob Fazakerley (Unite), Ingrid Stipanovsky (GPA-djp, formatrice externe), Sjef Stoop (SBI Formaat)
- les participants et participantes des ateliers d'experts : Werner Drizhal (GPA-djp), Wolfgang Greif (GPA-djp, chef de projet), Jonathan Hayward (Unite), Sophia Reisecker (GPA-djp), Frank Siebens (ver.di), Eckhard Voss (wmp consult)

1. DE QUOI ONT BESOIN LES MEMBRES D'UN COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN ?

Dans une entreprise, il y a toujours du changement : à côté des grands changements accompagnés de mesures de restructuration dans l'ensemble de l'entreprise – délocalisations, suppression d'emplois, transferts d'entreprises, etc. – il y a également les changements par petites étapes qui posent régulièrement des défis – parmi lesquels comptent les procédures internes et les exigences spécifiques à l'industrie, mais également des processus à plus long terme tels que la numérisation qui fait l'objet de tant de débats. Tout changement n'est pas mauvais ou négatif en soi ; il importe donc de bien peser les avantages et les inconvénients, les scénarios possibles et les stratégies à en déduire : résister ? Tolérer ? Accompagner, et si oui, comment ? Contrôler ? Piloter, mais comment ? Gérer ? Orienter ? Anticiper ? Une chose est sûre : il est incontournable de s'impliquer activement dans le processus, en gardant toujours bien en vue les intérêts des travailleurs et travailleuses.



Tous ces changements exigent continuellement des réactions de la part des représentants du personnel, à plus ou moins court terme. Car il n'est pas toujours aisé de maîtriser une gestion véritablement stratégique de la situation (modifiée). Dans le contexte d'un comité d'entreprise européen, les processus de changement recèlent des défis supplémentaires :



- Les équipes des CEE sont hétérogènes : aux différences individuelles en termes d'aptitudes, d'expériences, de conditions de travail, de forces et de faiblesses vient s'ajouter le fait que les membres viennent de différents pays avec des traditions différentes, par exemple en ce qui concerne le rôle des syndicats, l'attitude plus ou moins combative face à la direction, etc.

- Les membres des CEE sont séparés par de nombreux kilomètres, ils se rencontrent rarement et ont donc peu de temps pour faire connaissance et développer en contact face à face des positions conjointes. Ceci confère d'autant plus d'importance à de bonnes structures de communication pour la période entre les réunions, mais également à de bons accords sur les possibilités de prendre des décisions rapidement tout en impliquant un maximum de membres, sur le flux d'informations, etc. ...





- **Les membres des CEE sont souvent « entre deux chaises »** : ils sont au départ des représentants nationaux de sites en partie très divers et des intérêts qui s’y associent, mais doivent en même temps, en tant que membres du CEE, avoir une vision plus large et trouver conjointement avec leurs collègues du CEE des solutions qui ne correspondent pas toujours pleinement à leur intérêt national.

- **Le travail d’un CEE est un travail de réseau stratégique**, avec des acteurs très divers et leurs intérêts respectifs qui ne sont pas toujours évidents au premier abord. Il s’agit de déterminer : qui peut constituer quand et comment un partenaire de coopération ; qui informe, qui peut être consulté, qui doit être remis à sa place quand et comment ; etc. ...

Remarque : Les 4 graphiques avec les nuages de mots-clés constituent un catalogue détaillé des aptitudes et compétences que devraient posséder ou acquérir les équipes de CEE par rapport au thème de la restructuration. Ils ont été élaborés dans le cadre d’un atelier d’experts.

Afin de maîtriser ces défis, les instances de CEE doivent disposer de certaines compétences et bases essentielles :

- ✓ **Obtenir et garder une vue d’ensemble et assumer la direction du processus** : quels sont nos objectifs ? Qui sont les acteurs impliqués ? Parmi eux, lesquels sont des partenaires de coopération possibles ? Où se situent les options pour agir, et comment se présentent-elles ? Quelles stratégies convient-il donc de poursuivre ? Quels critères voulons-nous appliquer ? Quelles priorités nous fixons-nous ? Quand le résultat peut-il être considéré comme un succès ? ...
- ✓ **Être préparé et capable d’agir (rapidement)** : ceci suppose de bonnes structures de communication et de décision et un mode de travail transparent au sein de l’équipe du CEE.
- ✓ **Travail de réseau stratégique** : la mise en place et l’entretien de réseaux internes ainsi qu’avec des experts externes constitue une tâche permanente, afin de pouvoir y recourir rapidement le cas échéant. Des relations étroites avec les syndicats – à l’échelle nationale, européenne et internationale – avec leur expertise et leurs contacts sont particulièrement importantes.
- ✓ **Penser et agir de façon proactive** : ceci est important pour que le CEE puisse développer ses propres positions et alternatives, mais également pour bien lire et déceler les stratégies de la direction.
- ✓ Apprendre à penser et agir dans une perspective **transnationale**.

Afin de transmettre ces compétences et d'aider les équipes et les membres individuels des CEE à reconnaître, développer et appliquer leurs compétences, il faut des mesures de formation continue. Elles devraient viser non seulement à transmettre des connaissances, mais également à créer des espaces de réflexion, d'échanges et de développement stratégique.

2. BASES JURIDIQUES DES MESURES DE FORMATION CONTINUE

Même si des experts syndicaux sont à la disposition des membres du CEE pour les conseiller et les soutenir, la formation initiale et continue représente un pilier essentiel d'un travail de CEE efficace.

La **base juridique** pour cela est constituée par la nouvelle version révisée en 2009 de la **Directive européenne sur les comités d'entreprise européens**, qui engageant comme standard l'entreprise à proposer aux membres du CEE la formation nécessaire à l'exercice de leur fonction. La prise en charge des coûts et la libération des obligations de travail aux fins de la formation restent toutefois peu claires – en réglant ces aspects dans **l'accord de CEE**, on garantit que les membres du CEE, indépendamment des réglementations nationales dans les différents pays européens, bénéficient des mêmes conditions initiales. Il importe de s'accorder au sein du CEE et avec la direction sur le fait qu'une qualification du CEE est un investissement pour l'avenir, utile aux travailleurs comme à l'entreprise.

Au niveau de la **prise en charge des coûts**, il convient de stipuler clairement que l'entreprise assume les coûts des mesures de qualification. Il serait par ailleurs utile de prévoir les mesures de qualification pour l'ensemble du CEE en liaison temporelle et géographique étroite avec les réunions du CEE. Ceci permet non seulement de réduire les coûts, mais aussi de gagner du temps. Au niveau de la **libération des obligations de travail**, cette réglementation relative à la formation continue devrait aller au-delà du droit national aux congés de formation.

Proposition de texte possible pour l'accord de CEE : « ... Tous les membres du comité d'entreprise européen ont droit, au-delà de leurs droits nationaux respectifs à la formation en leur qualité de représentants du personnel, un droit à la qualification dans la mesure où celle-ci est nécessaire pour des mesures de formation initiales et continues dans le cadre de leur fonction, notamment dans le domaine des langues étrangères et d'autres thèmes pertinents pour le travail du comité d'entreprise européen. (...) En outre, le CEE peut – éventuellement également en liaison temporelle avec une réunion plénière – organiser une formation pour l'ensemble du comité. Les coûts des mesures de qualification sont pris en charge par la direction centrale de l'entreprise. »

Afin de ne jamais perdre de vue la **formation continue comme objectif stratégique du travail du CEE**, il est recommandé de charger un membre du CEE d'élaborer des plans à moyen terme de développement et de formation continue pour les membres et l'ensemble du comité, et de veiller à sa mise en œuvre.

Pour **l'exploration des offres de formation initiale et continue**, il convient de faire la distinction entre les aptitudes et compétences requises par un membre donné du CEE (compétences individuelles, par exemple l'apprentissage d'une langue étrangère) et celles qui concernent davantage le travail de l'ensemble du comité (compétences collectives, par exemple élaboration et application d'un programme de travail, approche transnationale envers la restructuration de l'entreprise ou connaissances techniques relatives à des axes futurs du travail).

Il existe pour la qualification des membres d'un CEE toute une série d'offres, des séminaires standard « tout prêts » comme des séminaires sur mesure pour un CEE donné. Dans de nombreux pays, la formation continue des CEE constitue un domaine d'activité central des syndicats qui disposent d'expériences diversifiées.

- **Tirer profit des offres à l'échelle nationale et internationale** : le travail de formation internationale constitue, précisément au vu de la diversité supplémentaire et de l'apprentissage interculturel, un nouveau défi pour les syndicats en Europe et leurs fédérations syndicales européennes, qui organisent des offres spéciales de formation continue et des conférences à l'échelle européenne (voir entre autres à ce propos la plateforme de l'ETUI pour la formation de CEE, <http://www.ewctraining.eu/>).
- **Les qualifications pour l'ensemble du CEE « font la différence »** : ces formations ont pour but de renforcer le travail du comité dans son ensemble. Sur le plan du contenu, elles portent sur l'aptitude au travail en équipe et le renforcement de l'identité de groupe, ainsi que sur l'élargissement des compétences politico-stratégiques. Des stages de formation continue de plusieurs jours permettent de combiner le contenu au réseautage et à une meilleure connaissance mutuelle des membres du CEE.

3. LE CADRE GÉNÉRAL

3.1. Groupe cible | Participants

Comme nous l'avons évoqué au départ, les équipes des CEE sont très hétérogènes : les aptitudes et compétences varient énormément d'un membre à l'autre, du fait de la position dans l'entreprise, de la profession, de l'orientation politique personnelle, de la situation politique du pays, du site, de l'ancienneté, de l'expérience au sein du CEE, des connaissances préalables dans des domaines importants

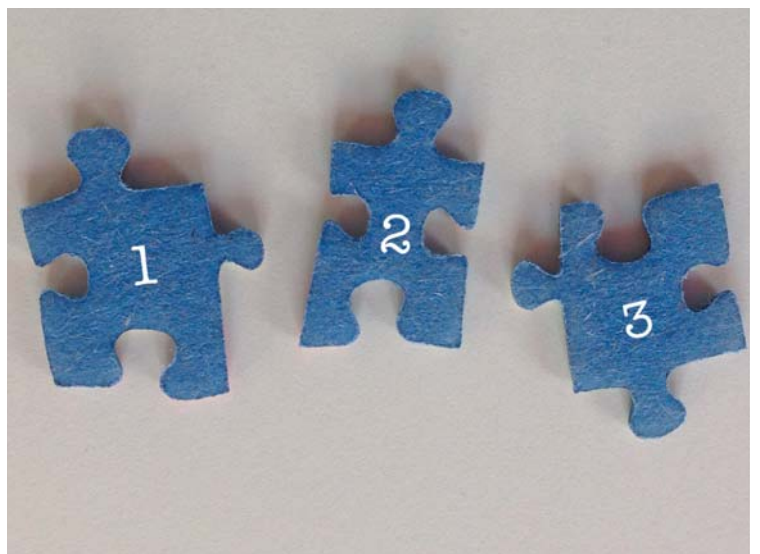
pour le CEE, de la langue, etc. Le challenge pour les mesures de formation continue consiste à percevoir et utiliser cette diversité « dans la salle ». Ceci s'applique aux formations réunissant des membres individuels de différents CEE comme aux mesures s'adressant à des CEE dans leur ensemble, ou encore à des formes mixtes où l'on travaille avec plusieurs membres de différentes équipes de CEE. Seuls les objectifs changeront selon les différents groupes cibles : s'il s'agit peut-être plutôt dans les formations de CEE complets de faire connaissance et d'échanger des expériences afin de mettre en lumière les origines de chacun (contexte culturel, domaine de l'entreprise) et de pouvoir ainsi mieux en tenir compte pour les questions stratégiques et les modes de travail, le travail avec des équipes mixtes de CEE vise surtout à faire ressortir à travers l'échange d'expériences de nouvelles possibilités d'action.

Les modules et exercices présentés dans les chapitres 4 à 7 sont toutefois applicables dans tous les cas ; seules de petites adaptations seront nécessaires ici où là, et les accents varieront. Les objectifs indiqués pour chaque module sont un auxiliaire de repérage précieux pour le choix du module qui convient pour la mesure de formation continue prévue.

La variété en quelques chiffres : dans les trois séminaires réalisés dans le cadre du projet « **EWC : FIT FOR CHANGE** », 10 équipes de CEE au total étaient représentées, avec 1 à 4 personnes ; elles étaient membres d'instances de 10 à 50 membres et représentant 6500 à 320 000 travailleurs et travailleuses en Europe. Industries représentées : télécommunications, informatique, santé, métallurgie, logistique, tourisme, papier et recyclage.

3.2. Réalisation pratique | Objectifs

Eu égard aux aptitudes et compétences que doivent avoir ou acquérir dans le cas idéal les équipes des CEE, on a réalisé dans le cadre du projet « EWC : FIT FOR CHANGE » une série de trois séminaires posant chacun un accent différent. Le challenge : chacun de ces séminaires devait constituer un tout en soi, afin que les participants puissent démarrer leur formation à tout moment, mais en même temps, un maximum de liens entre les trois devait être perceptible pour les CEE ou les membres qui avaient la possibilité de participer à toute la série. Selon l'idée de pièces de



puzzle s'imbriquant les unes dans les autres, mais sans être fixées, les trois séminaires suivants ont été développés :

1. **Setting the picture** (voir chapitre 4) : aperçu général et bases du thème de la restructuration, des stratégies d'entreprise et des motifs fondant les décisions de restructuration
2. **EBR-Teams to be prepared for change** (voir chapitre 5) : le mode de travail interne, l'accord de CEE et le réseau interne et externe sont-ils « prêts pour l'action » ?
3. **Strategically into the future** (voir chapitre 6) : quelles stratégies existent (déjà) par rapport aux restructurations, et comment pouvons-nous élargir notre répertoire ?

Pour le développement des séminaires, les **objectifs** ci-après ont constitué le cadre politico-stratégique et l'orientation pédagogique et didactique :

- ✓ Aborder la question des syndicats et de leur rôle de soutien dans les processus stratégiques
- ✓ À côté de la transmission de savoir, il s'agit de favoriser et de permettre le réseautage, l'échange et l'apprentissage mutuel
- ✓ L'échange doit être rendu possible aussi bien au sein des équipes de CEE qu'entre les différentes équipes, afin de faire réaliser que les choses fonctionnent différemment dans des contextes différents, et comment
- ✓ Créer un espace de réflexion dans lequel on peut porter un regard structuré et encadré sur son propre travail de CEE et développer des (nouvelles) stratégies
- ✓ Il convient d'encourager en permanence le changement de perspective et la tentative de se mettre à la place des autres, non seulement pour percevoir de nouvelles solutions, mais également comme élément de la pensée et de l'action transnationales
- ✓ Les séminaires doivent en bien des points fournir des suggestions qui peuvent être reprises par les membres présents des CEE dans leur travail avec leurs équipes de CEE
- ✓ La perspective transnationale doit être régulièrement évoquée
- ✓ En raison des contextes et situations différents des participants et participantes, les contenus et exercices doivent être conçus de façon ouverte, afin que chacun puisse s'y retrouver et en tirer quelque chose
- ✓ Les considérations méthodologiques, telles que le travail en groupes, doivent toujours tenir compte de la traduction

4 ● SÉMINAIRE 1 : BASES | SETTING THE PICTURE

Module 1.A : présentation des équipes de CEE

Objectifs	Faire connaissance, créer une base commune pour un échange fructueux, échange d'expériences
Contenus	Informations sur l'entreprise et le fonctionnement du CEE
Réalisation	Présentation de posters par les équipes des CEE Les informations de base** ont été recueillies au préalable par courriel et imprimées en format poster

Module 1.B : conditions cadre politiques et économiques de la restructuration et stratégies d'entreprise

Objectifs	Faire ressortir le lien entre les stratégies des entreprises et les dynamiques économiques et politiques ; comprendre comment « pensent » les entreprises transnationales ; réfléchir dans ce contexte aux stratégies de sa propre entreprise
Contenus	Tendances économiques générales et caractéristiques spécifiques à l'industrie à l'ère de la mondialisation, notamment au sein de l'Union européenne ; rôle des entreprises notamment également dans l'agencement de ces conditions cadre (par ex. lobbying) ; stratégies d'entreprise telles que l'offshoring, l'outsourcing, la restructuration interne, les fusions et acquisitions...
Réalisation	Présentation suivie d'un échange d'expériences en petits groupes : 1er tour : comment perçois-tu ces tendances dans ton pays ? Quelles sont actuellement les défis politico-économiques dans ton pays ? ; 2e tour : quel rôle joue l'UE dans les discussions actuelles dans ton pays ? ; 3e tour : comment perçois-tu les syndicats dans ton pays et à l'échelle européenne dans ces conditions cadre ? Quelles positions adoptent-ils ? Quelles sont tes revendications envers eux ? 4e tour : quelles sont les principales stratégies dans ton entreprise ?

Module 1.C : divers types de changement

Objectifs	Transmission de savoir et transposition au contexte des participants ; échange d'expériences entre les équipes de CEE ; apprendre à poser les bonnes questions
Contenus	Le changement comme processus permanent avec différentes conditions cadre et vitesses, divers acteurs et leurs rôles et possibilités respectifs, etc. ; types et modèles de changement
Réalisation	Présentation suivie d'une partie interactive : travail par groupes de 2 équipes de CEE, sur la base d'une description de cas**, écrite, à fournir avant le séminaire par toutes les équipes de CEE. Déroulement : 1. Les équipes de CEE lisent chacune le cas de l'autre équipe et notent quelles informations manquent encore pour obtenir un tableau clair 2. Les questions sont tirées au clair avec l'autre équipe de CEE 3. « Setting the picture » – chaque équipe de CEE dresse un tableau de « l'autre » cas avec la totalité des informations pertinentes, des acteurs et des liens 4. Les tableaux sont présentés dans le cadre d'une session de posters

Module 1.D : arguments pour/contre la restructuration

Objectifs	Acquérir une compréhension économique de base, comprendre la terminologie du management
Contenus	Quels indicateurs de gestion d'entreprise sont importants pour pouvoir évaluer la situation de l'entreprise ? Avec quels chiffres et indicateurs justifie-t-on souvent les restructurations ? Où peut-on les consulter ? Quelles conséquences puis-je tirer des informations ?
Réalisation	Présentation suivie d'une partie interactive : 1e étape (au sein de l'équipe de CEE) : trouve les indicateurs clés dans le rapport d'exercice et les autres rapports publiés par ton entreprise (matériel : rapports) 2e étape (au sein de l'équipe de CEE) : comment ton entreprise a-t-elle justifié les mesures de restructuration dans le cas que vous avez soumis ? Quels arguments avez-vous opposés à la direction en tant que CEE ? Quelle était votre stratégie ? (matériel : description de cas**) 3e étape (échange avec l'autre équipe de CEE) : que changeriez-vous à présent à votre stratégie ? Quels aspects intégreriez-vous davantage à vos considérations la prochaine fois ?

Module 1.E : ton accord de CEE est-il « fit for change » ?

Objectifs	Même si les passages sur l'information et la consultation sont mieux définis dans la version révisée de la Directive 2009/38 et si elle stipule en outre le droit à la formation continue (voir également chapitre 2), ceci ne se reflète pas encore dans tous les accords de CEE. Ce module vise à analyser le propre accord de CEE et à identifier des possibilités d'amélioration à travers un échange avec d'autres équipes de CEE.
Réalisation	1. Chaque équipe de CEE analyse son propre accord à l'aide d'un schéma** 2. 2-3 équipes de CEE se présentent mutuellement leurs résultats et échangent leurs réflexions : que trouvez-vous particulièrement intéressant ou peu clair ? Avez-vous déjà été confrontés à des problèmes similaires ? Avez-vous des suggestions d'amélioration pour l'autre équipe de CEE ? 3. Rapport en plénière : quels sont les constats clés relatifs à l'accord de CEE de l'autre équipe de CEE ? Quelles leçons peut-on en tirer ?

5 ● SÉMINAIRE 2 : EWC-TEAMS TO BE PREPARED FOR CHANGE...

Module 2.A : comment fonctionne notre CEE – une analyse

Objectifs	Réfléchir aux structures de son propre CEE, déceler les forces et les faiblesses, en déduire les possibilités d'action
Réalisation	<p>1. Réflexion à l'aide de questions** en amont du séminaire et présentation d'introduction au début du séminaire</p> <p>2. Positionnement à l'aide de catégories** prédéfinies à propos de la question « Comment nous voyons-nous nous-mêmes comme équipe de CEE ? », puis discussion en plénière</p> <p>3. Analyse du propre travail de CEE autour des questions suivantes : que voulons-nous garder ? Que voulons-nous changer ? De quoi avons-nous besoin pour réaliser les changements prévus ? Quels sont les éléments dont nous disposons déjà, mais que nous devrions mieux exploiter ?</p>

Module 2.B: analyse des flux d'information et de communication

Objectifs	<p>Pour un travail de CEE fructueux, un bon fonctionnement de la communication au sein du CEE, avec les personnels et les instances des différents pays, ainsi qu'un réseautage professionnel avec des acteurs externes sont déterminants.</p> <p>L'analyse ci-après vise à mettre en évidence des flux de communication à l'intérieur et à l'extérieur du CEE et les options d'action : où l'information circule-t-elle comment, quand et à quelle fréquence ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Où y a-t-il des carences et des points aveugles ? Où manque-t-on d'acteurs ? Quels liens et réseaux – internes et externes – faudrait-il en plus pour obtenir des informations et un soutien ?</p>
Réalisation	Sociogramme**

Module 2.C: développer un mode de travail stratégique au sein de l'équipe du CEE

Objectifs	Percevoir et examiner les dynamiques au sein d'une équipe en liaison avec son propre CEE, réfléchir aux structures de décision et aux modes de travail de la propre équipe de CEE ; connaître et explorer les compétences dont une équipe de CEE a besoin pour être « fit for change ».
Réalisation	<p>1e étape : tâche de constitution d'équipe + réflexion**</p> <p>2e étape : démocratie au sein du CEE**</p> <p>3e étape : sous la devise « Wanted, dead or alive », les participants et participantes établissent en travail de groupe les 10 principales qualités dont devrait disposer un membre du CEE et un membre du comité restreint – une bonne base pour la « gestion du personnel » au sein du CEE..</p>

6 SÉMINAIRE 3 : STRATEGICALLY INTO THE FUTURE...

Module 3.A : le piège de la confidentialité ...

Objectifs	Sensibilisation au thème de la confidentialité et exposé des problèmes ; échange d'expériences et découverte de divers contextes (spécifiques aux pays et aux entreprises)
Contenus	Quels critères jouent un rôle au niveau de la confidentialité ? Comment est-ce que je peux gérer le piège de la confidentialité ? Quelles peuvent être les raisons (invoquées) pour la confidentialité ? Différence entre secret et confidentialité ; types/degrés de confidentialité ; proportionnalité et marge de manœuvre
Réalisation	Présentation et discussion en plénière La discussion peut être stimulée au moyen de petits exemples de cas ; par groupes de 2-3 personnes, on discute les questions suivantes : cette information est-elle confidentielle ? Pourquoi ? Confidentielle dans quel périmètre ? Au sein du CEE, par rapport aux membres du comité d'entreprise national, aux syndicats, à l'ensemble du personnel, à d'autres ? Exemples de cas possibles : 1. Un nouveau PDG a été nommé et présentera sa stratégie d'entreprise lors de la prochaine réunion plénière du CEE ; 2. Le DRH donne un aperçu de la situation d'emploi dans les 2 années à venir, par pays et type d'activité ; 3. On annonce un plan de restructuration qui entraînera une réduction des effectifs de 10-15 %.

Module 3.B: développement d'une stratégie face à des mesures de restructuration

Objectifs	Développement d'une stratégie
Réalisation	Jeu de rôle** Le jeu de rôle donne aux participants et participantes un cadre commun et une situation appelant à l'action ; dans ces conditions cadre, ils discutent diverses stratégies, déterminent leurs droits à l'information et à la consultation dans un contexte transnational, trient les informations fournies et les « transposent » en un processus stratégique.

Module 3.C: comment réagir à l'annonce d'une restructuration ?

Objectifs	Mettre en évidence les différentes conditions cadre, réactions fondamentales, formes d'implication et options
Contenus	Les processus de décision passent par les étapes suivantes : analyse de la situation, idées pour un changement, évaluation/analyse/appréciation des différentes possibilités, proposition, décision et plan de projet, mise en œuvre Important à déterminer : dans quelle phase se situe le processus pour l'instant ? Quelles sont les informations dont je dispose, lesquelles me manquent ? Quelles sont les possibilités et nécessités qui en découlent ? Quelles conditions puis-je poser pour une participation ? De quoi ai-je besoin pour cela (réseau, confidentialité, experts/syndicats, pose de conditions) ?
Réalisation	Présentation + discussion en plénière

Module 3.D: stratégies (politiques) possibles

Objectifs	Découvrir différentes stratégies, différents facteurs de succès et obstacles ; élargir son éventail de possibilités d'action ; reconnaître l'importance de réseaux stratégiques et d'un accord avec la direction sur une démarche conjointe pour les mesures de restructuration
Réalisation	Présentation d'exemples + en conclusion, résumé des principaux constats/facteurs Travailler si possible avec des exemples du groupe, par ex. charger certaines équipes de CEE à l'avance d'en préparer Questions directrices : quel était le problème, et comment la direction entendait-elle procéder ? Comment se sont passées l'information et la consultation ? Comment le CEE s'est-il positionné ? Que voulait obtenir le CEE ? À quel soutien le CEE a-t-il eu recours, quels autres acteurs ont été impliqués ? Quels problèmes a rencontré le CEE ? Qu'est-ce qui a pu être obtenu en fin de compte ? Rétrospectivement, qu'est-ce qui s'est bien passé, et pourquoi ? Quels étaient les facteurs de succès pour le CEE ? Que devrait changer le CEE la prochaine fois à sa stratégie ? Suite à cette expérience, s'avère-t-il nécessaire d'adapter l'accord de CEE afin d'avoir de meilleures conditions initiales ?

Module 3.E: lorsque rien ne va plus... que faire si l'information et la consultation n'ont pas lieu ?

Objectifs	Découvrir les stratégies d'escalade ; élargir les marges de manœuvre, reconnaître (à nouveau) l'importance des réseaux, rôle des syndicats (nationaux, mondiaux) comme porte-parole/partenaire externe
Réalisation	Présentation suivie d'une discussion (world café, open space) des différentes possibilités d'action – par ex. protestation formelle, mobilisation du personnel (journée d'action...), recours à l'opinion publique (communiqué de presse...), saisie des tribunaux – autour des questions directrices suivantes : as-tu une expérience de cette forme d'action ? Quelles mesures concrètes cela exige-t-il ? Avantages et possibilités en découlant ? Risques et comment les éviter ? Quel serait le rôle des syndicats dans la forme d'action donnée ?

7 ● FICHES DE TRAVAIL – ACTIVITY SHEETS

7.1 Équipes de CEE : présentation et échange d'expériences (modules 1.A + 1.C)

Les informations ont été recueillies par écrit avant le séminaire.

1. Informations de base (voir module 1.A)

Entreprise : nom, industrie, effectifs (total + dont Europe), site du siège central du groupe, pays européens avec sites du groupe

Comité d'entreprise européen : nombre de membres du CEE, quels pays siègent au CEE et avec combien de sièges ; y a-t-il un comité de pilotage, et si oui, de

combien de membres ; à quelle fréquence et où ont lieu les réunions

À quels défis le CEE est-il actuellement confronté ?

(en quelques mots-clés)

2. Description de cas (voir module 1.C)

Veuillez décrire ci-après, en suivant les six questions, une situation (sélectionnée) de restructuration qui a eu lieu dans votre entreprise.

1. Description de la situation initiale
2. Quel était l'objectif de la restructuration pour l'entreprise ?
3. Quelle était la stratégie ainsi poursuivie par l'entreprise ?
4. Comment a eu lieu la réalisation du processus de restructuration ?
5. Quel rôle a joué le CEE lors de cette restructuration, et comment a-t-il été impliqué ?
6. **Résumé et conclusion**
(par exemple : où le CEE a-t-il rencontré des difficultés au niveau de l'information et de la consultation ? Où se situaient les défis particuliers ? Que feriez-vous autrement la prochaine fois ? Quelles stratégies ont marché, lesquelles non ? etc.)

7.2 Check-list : ton accord de CEE est-il « fit for change » ? (module 1.E)

	Article correspondant à ce sujet dans votre accord	Forces et faiblesses par rapport à la Directive européenne	Chances et risques constatés dans la pratique	Actions que vous souhaitez entreprendre
Définitions de l'information et de la consultation				
Liens du CEE avec les représentants nationaux et internationaux				
Thèmes				
Réunions extraordinaires				
Ressources				
Formations				
Experts				

	Article correspondant à ce sujet dans votre accord	Forces et faiblesses par rapport à la Directive européenne	Chances et risques constatés dans la pratique	Actions que vous souhaitez entreprendre
Définitions de l'information et de la consultation				
Liens du CEE avec les représentants nationaux et internationaux				
Thèmes				
Réunions extraordinaires				
Ressources				
Formations				
Experts				

7.3 Analyse du propre travail de CEE (module 2.A)

Les informations ont été recueillies par écrit avant le séminaire.

- Y a-t-il dans votre CEE un règlement intérieur (« règles du jeu internes ») réglant votre mode de travail, vos procédures d'élection et de vote et vos responsabilités ? Si oui...
 - ✓ comment celui-ci est-il « vécu » ? (veuillez donner un exemple)
- Y a-t-il dans votre CEE une conception commune de votre travail, un « modèle directeur » ? Si oui...
 - ✓ comment celui-ci est-il « vécu » ? (veuillez donner un exemple)
 - ✓ comment est-il communiqué à tous les nouveaux membres ?
- Tous les membres de votre CEE participent-ils régulièrement à des mesures de formation initiale et continue ?
- Organisez-vous en tant que CEE des formations sur des sujets particuliers pour l'ensemble de l'équipe ?
- Y a-t-il une structure de communication établie ?
- Y a-t-il une collaboration/coopération avec des syndicats nationaux et européens ? Si oui...
 - ✓ comment fonctionne-t-elle ? (veuillez donner un exemple)

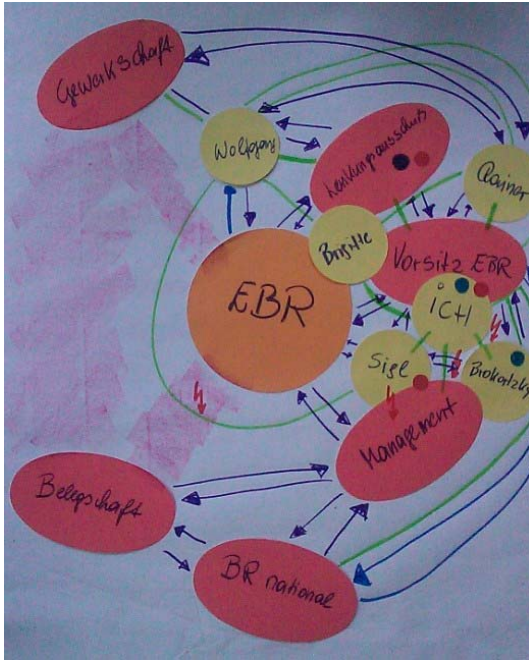
7.4 Comment nous voyons-nous en tant que CEE ? (module 2.A)

<p>CEE symbolique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous n'avons pas de conception commune • Nous nous réunissons une fois par an avec la direction • Nous recevons des informations et n'en discutons pas • Nous ne prenons pas de décisions consolidées • Nous communiquons plutôt rarement (dans certaines circonstances, au sein du CEE) 	<p>CEE prestataire de services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous transmettons les informations de la direction centrale dans nos pays/sites sans en déduire des actions • Nous informons la direction centrale sur les évolutions et/ou problèmes dans les différents pays et sites, mais n'y associons pas de revendications
<p>CEE orienté projets</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous abordons souvent de façon proactive différents problèmes et sujets • Nous travaillons sur ces sujets/problèmes dans des groupes de travail et déduisons des décisions conjointes • Nous discutons les résultats des groupes de travail avec la direction et essayons de développer des solutions ensemble • Nous entretenons au sein du CEE une communication animée au cours de l'année 	<p>CEE orienté participation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nous entretenons un dialogue régulier sur un pied d'égalité avec la direction - Nous obtenons des informations détaillées sur tous les développements dans l'entreprise - Nous prenons régulièrement position de manière consolidée à propos des changements/projets prévus dans l'entreprise - Nous discutons l'orientation stratégique de l'entreprise avec la direction et essayons d'avoir une influence dans ce domaine - Nous développons des alternatives

<p>CEE symbolique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous n'avons pas de conception commune • Nous nous réunissons une fois par an avec la direction • Nous recevons des informations et n'en discutons pas • Nous ne prenons pas de décisions consolidées • Nous communiquons plutôt rarement (dans certaines circonstances, au sein du CEE) 	<p>CEE prestataire de services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous transmettons les informations de la direction centrale dans nos pays/sites sans en déduire des actions • Nous informons la direction centrale sur les évolutions et/ou problèmes dans les différents pays et sites, mais n'y associons pas de revendications
<p>CEE orienté projets</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous abordons souvent de façon proactive différents problèmes et sujets • Nous travaillons sur ces sujets/ problèmes dans des groupes de travail et déduisons des décisions conjointes • Nous discutons les résultats des groupes de travail avec la direction et essayons de développer des solutions ensemble • Nous entretenons au sein du CEE une communication animée au cours de l'année 	<p>CEE orienté participation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nous entretenons un dialogue régulier sur un pied d'égalité avec la direction - Nous obtenons des informations détaillées sur tous les développements dans l'entreprise - Nous prenons régulièrement position de manière consolidée à propos des changements/projets prévus dans l'entreprise - Nous discutons l'orientation stratégique de l'entreprise avec la direction et essayons d'avoir une influence dans ce domaine - Nous développons des alternatives

7.5 Sociogramme : analyse des flux d'information et de communication (module 2.B)

Phase 1: analyse interne (axée sur l'instance de CEE : membres, sous-groupes formels + informels, ...)



1. Sur un tableau (flipchart) avec le CEE au centre, on place au moyen de petites cartes les principaux groupes et/ou personnes impliqués ; l'emplacement et la distance des acteurs par rapport au CEE reflètent la perception personnelle des membres du CEE.
2. Les flux de communication entre les groupes/personnes impliqués sont tracés au feutre (une flèche séparée pour chaque direction), les flux de communication particulièrement intenses sont mis en lumière par une flèche plus épaisse.
3. Avec une autre couleur, on indique les liens entre les groupes/personnes au caractère particulièrement confidentiel.
4. Les groupes/personnes où le flux d'information est particulièrement bon sont marqués d'un point.
5. Les flux d'information qui sont interrompus ou entravés pour quelque raison que ce soit sont marqués d'un symbole « éclair » ; on peut également ajouter des explications écrites supplémentaires.
6. Les groupes/personnes particulièrement puissants peuvent également être marqués (par exemple avec des points d'une autre couleur)
7. À la fin de l'analyse, on marque (par exemple à la craie grasse ou dans une autre couleur) les zones où l'on considère qu'il est le plus nécessaire d'agir.

Conseils

- Les phases 1 et 2 peuvent également être regroupées
- Dans la phase 2, deux équipes de CEE peuvent également travailler ensemble, dans le cadre d'un échange mutuel
- Pendant ce long exercice de groupe, les équipes devraient absolument être accompagnées, autrement dit, les formateurs devraient faire le tour des groupes, s'impliquer activement dans les discussions des différentes équipes de CEE et rappeler régulièrement l'objectif de l'analyse

Phase 2 : analyse externe (tout ce qui est à l'extérieur de l'instance proprement dite) : structures nationales + internationales, experts, syndicats...)

1. Faire l'inventaire des acteurs jouant un rôle, et les noter sur des cartes
2. Voir phase 1 : répéter les étapes 1 à 7, cette fois pour les acteurs externes
3. Conclusion : quels acteurs externes manquent ? Où faudrait-il apporter des corrections stratégiques ? Qu'est-ce qui serait important pour être « fit » ?

7.6 Questions de réflexion pour la tâche de constitution d'équipe (module 2.C)

Le point de départ peut être n'importe quelle tâche de constitution d'équipe, par ex. construire une tour en Lego, construire un pont à partir d'un matériel donné. Les objectifs et les conditions cadre devraient être adaptés au contexte du CEE. Dans le présent cas, l'objectif fixé était de gagner un maximum de membres pour le syndicat. Le nombre de briques Lego utilisées, la hauteur de la tour et le temps nécessaire à sa construction étaient associés au nombre de membres. Le défi : à partir d'un certain nombre de briques Lego utilisées, le nombre de membres diminuait à nouveau, de même qu'à partir d'un certain temps et d'une certaine hauteur ; il fallait donc trouver une combinaison idéale.

L'élément décisif est ensuite la réflexion conjointe sur la « tâche » à accomplir par l'équipe, par exemple en suivant les questions suivantes :

<ul style="list-style-type: none"> ✗ Dans quelle mesure la tâche posée était-elle claire ? ✗ Tout le monde était-il d'accord avec la tâche posée ? ✗ Quel comportement a été le plus utile pour l'équipe ? ✗ Quel comportement a entravé l'équipe ? ✗ Dans quelle mesure le temps disponible a-t-il été bien utilisé ? ✗ Comment avez-vous résolu les désaccords ? 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Des points posant problème sont-ils apparus ? Y avez-vous trouvé une solution ? Comment ? ✗ L'équipe s'en est-elle tenue aux faits ? Y a-t-il eu des conflits avec des intérêts individuels ? ✗ Avez-vous eu des idées créatives ? ✗ Qu'est-il advenu des idées créatives ? ✗ Dans quelle mesure étiez-vous à l'écoute les uns des autres ? ✗ Qui a parlé le plus ? ✗ Qui a pris la parole le moins souvent ?
--	---

7.7 Démocratie au sein du CEE (module 2.C)

1e étape : sensibilisation aux diverses positions

Les affirmations ci-après sont lues aux participants, et chacun ou chacune doit choisir entre OUI ou NON ; après chaque question, les formateurs demandent à certains participants quelles ont été leurs réflexions par rapport à cette question et pourquoi ils ont choisi OUI ou NON. Il est important que le positionnement soit vraiment demandé par participant ou participante, et non pas par équipe de CEE ; c'est ainsi seulement que cela devient vraiment intéressant et stimule également des discussions au sein des équipes de CEE.

- C'est OK si le président ou la présidente du CEE (ou le secrétaire syndical/la secrétaire syndicale) a des entretiens en tête-à-tête avec le ou la PDG.
- Un membre du CEE du pays selon le droit duquel le CEE a été créé devrait en tout cas siéger au comité restreint, si possible comme président/présidente (ou secrétaire syndical/syndicale).
- Les membres du comité restreint devraient venir de différents pays.
- Les votes sont la meilleure base pour prendre des décisions.
- Lors de la rencontre entre le CEE et la direction, chaque membre du CEE devrait prendre la parole au moins une fois.
- Des membres individuels du CEE devraient être autorisés à exprimer leur opinion personnelle face à la direction centrale.
- Les plus grands pays de l'entreprise devraient avoir un siège au comité restreint.

2e étape : discussion des questions ci-après sur le thème « démocratie au sein de ton CEE » dans le cadre d'un échange avec une autre équipe de CEE :

Comité restreint

- Combien de membres compte votre comité restreint ? Quelles fonctions particulières avez-vous dans le comité restreint (président/présidente, président adjoint/présidente adjointe, secrétaire syndical/syndicale...) ?
- Qui peut être membre du comité restreint ?
- Combien de fois un membre du comité restreint peut-il être réélu ?
- Conformément à votre accord de CEE ou de votre règlement intérieur, quelle est la tâche du comité restreint ?
- Dans quelles questions le comité restreint peut-il prendre des décisions sans l'accord du CEE ?
- Comment le comité restreint est-il élu ?
- Le comité restreint peut-il être destitué par le CEE ?

Prise de décision au CEE

- Lorsque le CEE émet une déclaration officielle ou rédige une expertise formelle : qui rédige cela ? Comment le CEE approuve-t-il le résultat final ?
- Comment sont prises les décisions d'affaires au sein du CEE, et/ou comment ces questions sont-elles votées ?
- Que se passe-t-il si un membre du CEE ne respecte pas la confidentialité ? Est-ce alors le CEE qui agit ou le comité restreint ?
- Comment veillez-vous à ce que tous les membres du CEE puissent se faire entendre ?

7.8 Jeu de rôle : stratégies en cas de mesures de restructuration (module 3.B)

Le jeu de rôle est subdivisé en plusieurs phases :

1. Introduction par le meneur de jeu : distribution d'une fiche de travail avec les informations sur le cas et les tâches et communication de la subdivision en groupes – sans commentaires supplémentaires
2. Travail par groupes sur la tâche 1 – le meneur de jeu passe d'un groupe à l'autre (observation participative)
3. En option : négociation pour déterminer s'il y a suffisamment d'arguments pour une réunion extraordinaire (à titre d'orientation, voir indications pour l'encadrement par les formateurs) ; en alternative, accorder (automatiquement) une réunion à tous et passer immédiatement à l'étape suivante
4. Distribution des informations supplémentaires destinées au CEE et strictement confidentielles
5. Travail par groupes sur les tâches 2-3 – le meneur de jeu passe d'un groupe à l'autre (observation participative)
6. Tenue de la réunion extraordinaire : les groupes sont invités l'un après l'autre à la « négociation » (à titre d'orientation, voir indications pour l'encadrement par les formateurs)
7. Feed-back détaillé et résumé des principaux résultats :
 - ✓ Contenus : passer en revue toutes les tâches avec les groupes ; demander aux groupes ce qu'ils ont fait ; feed-back du meneur de jeu : ce qui est/ a été plus utile, ce qui l'est peut-être moins...
 - ✓ Ambiance – travail d'équipe : comment cela s'est-il passé pour les groupes ?
 - ✓ Feed-back des observateurs ou du meneur de jeu

A. Documents pour les participants

Informations sur le cas et les tâches

Vous êtes membres d'un CEE de Flexco, une entreprise transnationale dans l'industrie alimentaire. Le siège central mondial de Flexco se trouve à Chicago, Illinois (États-Unis). Afin d'étendre sa gamme de produits à l'échelle mondiale, l'entreprise se concentre sur l'acquisition de marques connues pouvant offrir des synergies avec les entreprises appartenant déjà au groupe. L'entreprise n'ayant guère de capacités de recherche et de développement, elle préfère investir dans des produits et entreprises déjà présents sur les différents marchés où elle opère elle-même. La gamme comprend aussi bien des biscuits, des sauces en poudre et des sauces toutes prêtes que des limonades, du chocolat, des barres muesli, des gâteaux et des confiseries, ou encore du fromage.

Flexco travaille avec un modèle d'entreprise basé sur une « division du travail » avec des directeurs et directrices responsables des différents groupes de produits, mais l'accord de CEE (article 6) s'applique à tous les secteurs d'activité.

Contexte

Ihr habt die Entwicklungen in Europa nach der britischen Entscheidung, die Europäische Union zu verlassen, verfolgt.

Der Wertverlust des britischen Pfunds hat die Position mancher im Vereinigten Königreich ansässigen Unternehmen geschwächt. Ihr Wert wurde im Verhältnis zum US-Dollar effektiv um 20% verringert, wodurch sie leicht angreifbar sind für Unternehmen, die sie übernehmen wollen.

Ein Beispiel dafür war das Interesse von K-H am angloholländischen Konglomerat Unibrand. Das Angebot von K-H wurde zwar abgelehnt und die Parteien haben beschlossen, die Gespräche zu beenden, aber die Sache war damit noch nicht vorbei. Die Zustimmung von K-H, sich zurückzuziehen, ist zeitlich auf sechs Monate begrenzt und danach können sie mit einem neuen Angebot zurückkommen.

Inzwischen muss Unibrand seinen Aktienwert an den britischen und holländischen Börsen stärken. Das wird normalerweise durch Umstrukturierung und Verkauf ihrer schwächsten Lebensmittelmarken erreicht.

Ihr habt über Kontakte im EBR von Unibrand von der Unibrand-Strategie gehört und es ist euch bekannt, dass Flexco an einem Angebot für bestimmte Teile des Lebensmittelgeschäfts von Unibrand arbeitet. Ihr habt online und in den Printmedien einige Hinweise darauf gefunden.

Situation actuelle

Flexco n'a rien dit au CEE jusqu'à présent. Votre accord de CEE prévoit la possibilité d'une réunion extraordinaire.

Tâche 1

- Comment soumettez-vous la demande d'une réunion extraordinaire conformément à votre accord ?
- Quel rôle jouera votre comité restreint dans la coordination de la communication avec l'ensemble du CEE ?
- Quels obstacles vous seront probablement opposés, et comment entendez-vous les surmonter ?
- Énumérez en détail les informations dont vous aurez besoin de la part de la direction centrale.
- Comment voyez-vous le cadre temporel dans cette situation ?
- Que devez-vous accomplir dans ce cadre temporel ? Comment procédez-vous pas à pas ?

Tâche 2

Vous avez obtenu une réunion extraordinaire avec la direction centrale, et vous êtes en réunion préparatoire avec vos collègues du CEE. Vous avez reçu des informations sur les projets et intentions de Flexco.

De quelles informations avez-vous encore besoin ? Quelles questions devez-vous préparer pour la réunion qui va se tenir ?

Tâche 3

Vous allez vous réunir dans quelques instants avec la direction centrale.

- Comment le CEE va-t-il se comporter ?
- Quels sont vos objectifs ?
- Avez-vous un plan pour un délai supplémentaire, un décalage de l'horizon temporel ? Lequel ?

Informations pour le CEE : STRICTEMENT CONFIDENTIELLES

Flexco étudie la reprise de quelques marques d'Unilever. Unilever a précisé à quelques offrants qu'ils prévoient de rationaliser leurs activités au Royaume-Uni, et que seule la production au Royaume-Uni sera concernée.

Les principales marques proposées à la vente sont :

- Moutarde Colman's
- mélanges de sauces en poudre – sauce bolognaise, curry thaïlandais, sauce poivre, sauce champignons et ragoût
- sauces toutes prêtes – menthe, airelles, pomme et raifort

Flexco n'est pas intéressé par les autres marques qui doivent être cédées.

Tous les produits mentionnés ci-dessus sont fabriqués dans l'usine Unilever à Norwich, Norfolk, Royaume-Uni.

Les matières premières proviennent de fermes locales – graines de moutarde, menthe fraîche, airelles, pommes et raifort. Les mélanges de sauces en poudre sont fabriqués par un fournisseur tiers en Allemagne, importés en gros, puis conditionnés sous la marque Knorr à l'usine de Norwich.

Il est probable, mais pas certain, que les cycles de production pour les matières premières achetées à l'échelle locale resteront à Norwich. Les mélanges de poudre pourraient être intégrés aux autres usines de Flexco en Europe.

Flexco produit de la moutarde et d'autres sauces toutes prêtes sous sa propre marque « TastyFresh ». Il est admis que le nom Colman's constitue une offre nettement plus forte.

À l'heure actuelle, la totalité de la production est livrée à un entrepôt central à Northampton, Royaume-Uni, et de là aux principaux clients d'Unilever – Tesco, Waitrose, Morrison's et Sainsbury. L'entrepôt est la propriété exclusive d'Unilever, et est géré par Stobart Logistics.

Il faut souligner que l'étude de « due diligence » n'est pas encore terminée. À l'heure actuelle, il n'y a pas d'informations disponibles sur les prix de revient ou les marges de bénéfice – Unilever ne divulgue pas ses accords avec les chaînes de supermarchés desservies.

B. Indications pour l'encadrement par les formateurs

Pour la tâche 1

Vous (en tant que direction) avez reçu de la part du CEE une demande de réunion extraordinaire. Êtes-vous convaincu que ceci a été fait dans les règles ? La demande a-t-elle été faite par écrit ?

Si non, vous refusez la réunion pour les motifs suivants :

- La demande est fondée sur la spéculation et des rumeurs
- Même s'il était vrai que Flexco a des intentions envers les marques alimentaires d'Unilever, l'affaire serait strictement confidentielle. Des informations pourraient être utilisées par des concurrents pour saper la position de Flexco – toujours en supposant que Flexco ait une position dans cette affaire
- Unilever cherche uniquement à céder la production au Royaume-Uni, cela ne constituerait donc pas une affaire transnationale, même si Flexco s'y intéresserait

Le CEE devrait faire pression sur vous pour la tenue d'une réunion extraordinaire – observez s'ils le font bien et quels arguments ils utilisent. Si vous êtes convaincus, vous pouvez accepter la réunion.

Vous devez alors convenir d'un cadre temporel, mais uniquement sur demande du CEE. S'ils ne mentionnent pas ce point, ne le faites pas non plus.

Au moment approprié, les « Informations pour le CEE : STRICTEMENT CONFIDENTIELLES » sont remises.

Pour les tâches 2 et 3

Après la remise des « Informations pour le CEE : STRICTEMENT CONFIDENTIELLES » et le traitement des tâches 2 et 3 par les équipes de CEE, vous êtes maintenant en réunion.

Quelles questions supplémentaires posent-ils ? Exemples éventuels : précisions sur les objectifs des reprises, leurs impacts sur d'autres entreprises de Flexco, les plans de restructuration d'envergure et les plans d'investissement globaux, les travailleurs de Norwich, etc. Quelles que soient les questions concrètes, essayez d'imaginer le comportement de la direction dans ces circonstances. Ne divulguez pas d'informations supplémentaires de votre propre chef et essayez, si on vous les demande directement, de vous en tirer avec des réponses vagues et peu spécifiques.

RÉFÉRENCES COMPLÉMENTAIRES

- **EWC** : Fit for change : Guide sur les processus de restructuration transnationaux, Eckhard Voss
- Interkulturelle Kompetenz für Euro-BetriebsrätInnen - Interkulturelle Herausforderungen und Lösungsstrategien [Compétence interculturelle pour membres d'un comité d'entreprise européen – défis interculturels et stratégies de solution] : <https://tinyurl.com/yalkpvmu>
- **ETUI**
 - ✓ European Works Councils Database (EWCDB) : <http://www.ewcdb.eu/>
 - ✓ Formations sur mesure pour CEE : <http://www.ewctraining.eu/>
- **Informations sur la « participation en Europe »** sur <http://fr.worker-participation.eu/> et <https://www.boeckler.de/22.htm>
- **Manuel « Der Europäische Betriebsrat »** [Le comité d'entreprise européen], Wolfgang Greif (ÖGB-Verlag)

NOTES

A series of horizontal dotted lines providing space for notes.

NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Ça vaut toujours
la peine d'être organisé!**

www.gpa-djp.at



1030 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1 – Service-Hotline: 05 0301-301, service@gpa-djp.at – www.gpa-djp.at
DVR 0046655, ZVR 576439352