

GUIDE

# COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN

BASÉ SUR L'EXPÉRIENCE DES CEE  
DE DEUTSCHE BAHN AG ET DU  
DEUTSCHE POST DHL GROUP



Avec le soutien financier  
de l'Union Européenne



# IMPRESSION

Ce document a été préparé dans le cadre du projet « Comités d'Entreprise Européens et les niveaux national et local ». Le projet a reçu le soutien financier de l'Union Européenne au titre de la ligne budgétaire « Information, consultation et participation des représentants des entreprises ». Les informations et opinions exprimées dans le présent rapport reflètent celles de leurs auteurs. La Commission Européenne décline toute responsabilité quant à l'utilisation pouvant être faite des informations contenues dans le présent document.

## RÉDIGÉ PAR

Hellmut Gohde (TCi)  
H.Gohde@euro-br.eu  
www.euro-br.eu

## PUBLIÉ PAR

EVA – Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH  
Reinhardtstraße 23, 10117 Berlin  
Tél. : +49 30 3087526  
info@eva-akademie.de  
www.eva-akademie.de

## COMMANDITÉ PAR LE PARTENAIRE DU PROJET

Fédération européenne des travailleurs des transports (FET)  
Galerie AGORA, Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11  
1000 Bruxelles, Belgique  
Tél. : +32 2 2854660  
etf@etf-europe.org  
www.etf-europe.org

## MISE EN PAGE

DreiDreizehn GmbH, Berlin  
www.313.de

## PHOTOS

CEE Deutsche Bahn, CEE Deutsche Post DHL, Hellmut Gohde

© novembre 2019

# SOMMAIRE

PRÉFACE .....	4
LE RÔLE ET L'OBJECTIF DES COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS .....	6
CONTEXTE JURIDIQUE .....	12
LES SOCIÉTÉS : FAITS ET CHIFFRES .....	15
LES ACCORDS CEE .....	17
ÉLECTIONS DU CEE .....	23
LE PROCESSUS D'INFORMATION ET DE CONSULTATION .....	28
CE QUE VOUS POUVEZ ACCOMPLIR : DIX EXEMPLES DE BONNE PRATIQUE .....	33
AFFAIRES TRANSNATIONALES .....	38
ASSEMBLÉE CEE .....	41
CONFIDENTIALITÉ .....	49
LE BUREAU CEE .....	53
NEWSLETTERS DU CEE .....	56
SITES INTERNET DU CEE .....	57
RÉSEAUX LOCAUX : L'EXEMPLE DE LA BELGIQUE .....	59
SOUTIEN DE LA DIRECTION LOCALE .....	61
VISITES SUR SITE .....	67
LE RÔLE DES SYNDICATS .....	73
FORMATION .....	76
PROTECTION .....	80
JURISPRUDENCE DU CE .....	85
ACRONYME .....	88

# PRÉFACE

Cher lecteur,

Le Comité d'Entreprise Européen de Deutsche Bahn AG a été créé à l'été 2005. Cette initiative a été motivée par l'achat de la société logistique Schenker et de ses succursales présentes dans presque chaque pays européen. En 2010, le fournisseur britannique de transports publics Arriva a rejoint Schenker dans le DB Group. Le nombre de représentants de notre CEE a atteint son effectif actuel de 41 membres issus de 18 pays.

Au cours des 14 années qui se sont déroulées depuis que le Comité d'Entreprise Européen a été créé, nous avons mis en place une multitude de projets et d'activités de formation. Chacune de ces mesures nous ont permis à la fois de combler les lacunes de nos connaissances et, en tant que membres du CEE, d'apprendre à nous connaître et à mieux nous connaître les uns les autres.

Depuis la fondation du CEE, les différences culturelles entre nos pays et les différents systèmes de représentation des employés ont toujours été un grand défi pour notre travail au sein du comité. À travers les années, notre Comité d'Entreprise Européen est devenu un forum puissant. Les accords que nous avons conclus avec le DB Group sont applicables dans toute l'Europe et vont bien au-delà des droits d'information et de consultation.

Ces réussites nous motivent à continuer nos efforts. L'un de nos objectifs est de mieux intégrer les membres du Comité d'Entreprise Européen avec une représentation des employés au niveau national et au niveau local de chaque pays. Dans ce contexte, la coopération n'a pas été à la hauteur, principalement en raison d'un manque d'informations et de sensibilisation sur les options et les droits dont disposent les membres du CEE.

Ce projet commun a confirmé notre approche.

Nous avons également eu l'opportunité de nous familiariser avec la structure et les méthodes de travail du Comité d'Entreprise Européen de Deutsche Post DHL et d'acquérir de nouvelles idées pour notre travail au sein du CEE de DB AG.

J'aimerais me joindre à Elmar Kallfelz et remercier tous ceux qui ont participé à ce projet. Je suis ravi que les deux Comités d'Entreprise Européens aient pu acquérir de l'expérience grâce à cette collaboration, notamment au cours des ateliers communs.

Cela a permis de nous rapprocher encore de notre objectif commun d'une Europe sociale avec une représentation forte des employés au niveau européen.



**Jörg Hensel**

*Président du Comité d'Entreprise Européen  
Deutsche Bahn AG*

Cher lecteur,

Le Comité d'Entreprise Européen (CEE) de Deutsche Bahn AG a attiré mon attention lorsqu'il a reçu le célèbre German Works Council Award (prix allemand des comités d'entreprise) en 2016. À la suite de cela, j'ai contacté le président du CEE, Jörg Hensel, afin que nous partagions et réfléchissions à nos expériences.

Au cours de notre conversation, un certain nombre de choses sont devenues claires, notamment à quel point nous en savions peu sur le flux d'informations entre le CEE et le niveau local. Nous n'étions pas non plus certains de savoir comment les membres du CEE communiquaient avec les employés au sein des pays, le cas échéant, notamment dans les pays où les organes de représentation des employés étaient mal structurés, et dans ceux où ils n'existaient pas. Nous nous sommes également rendu compte que nous manquions d'informations adéquates sur la manière dont, lorsque cela était du moins le cas, les informations étaient collectées localement auprès des membres du CEE qui sont d'importance transnationale et donc d'une grande importance pour notre travail en tant que CEE. Ici, un autre point-clé a été mentionné. Afin d'accomplir leurs tâches, les membres du CEE ont le droit de partager et d'échanger des informations avec les employés et leurs organismes de représentation au sein de leur pays. Ce droit implique également une responsabilité.

De ces considérations est née l'idée de développer un projet qui analyserait la situation actuelle et permettrait de trouver des solutions pour optimiser à la fois le flux d'informations et de communication entre les membres du CEE et la direction du CEE, et la mise en réseau des membres. Le projet viserait également à améliorer l'échange d'informations avec les employés ainsi que les interactions avec les instances locales de représentation des employés, d'une part, et les représentants de l'employeur local, d'autre part.

Les trois principaux acteurs du processus d'information et de communication étant les membres du CEE eux-mêmes, l'employeur et les instances représentatives des employés, le plan du projet comprenait une analyse documentaire, une enquête auprès de tous les membres du CEE des deux sociétés et plus de 40 entretiens partiellement structurés. Les résultats intermédiaires ont été discutés en détail lors de trois ateliers avec des membres du CEE, des représentants syndicaux et des représentants des employeurs.

Le présent manuel est le résultat de notre projet de deux ans. Nous espérons qu'il s'avérera utile, non seulement pour les deux Comités d'Entreprise Européens impliqués dans le projet, mais aussi pour tous les autres Comités d'Entreprise Européens – qu'il soit une référence incontournable pour leur travail quotidien au CEE !

Mes remerciements vont à la Commission européenne et aux partenaires de coopération pour leur soutien, à l'EVA-Akademie pour l'exécution du projet et à tous ceux qui ont contribué à sa réussite en participant aux interviews et en apportant leur contribution pendant les ateliers.



**Elmar Kallfelz**

*Président du CEE  
Deutsche Post DHL Group*

# LE RÔLE ET L'OBJECTIF DES COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS

Depuis le lancement du marché unique européen par le traité de Maastricht en 1993, l'Union européenne garantit la libre circulation des marchandises, des capitaux, des services et des travailleurs – les « quatre libertés » – sur l'ensemble du territoire des États membres de l'UE. Le marché commun a considérablement stimulé l'économie européenne et ouvert des perspectives de croissance remarquables aux entreprises privées. Par conséquent, l'empreinte de milliers d'entreprises est devenue de plus en plus internationale. À titre d'exemple, rien qu'entre 1986 et 1995, le nombre de fusions et acquisitions transfrontalières dans l'UE a triplé, passant d'environ 500 à 1 650 par an.

L'avènement du marché unique a surpris la plupart des représentants des travailleurs – qu'il s'agisse des syndicats ou des comités d'entreprise. En effet, ils étaient plutôt mal préparés à relever les défis posés par l'europanisation et la mondialisation émergente de l'économie. Bien que la plupart des organisations syndicales aient accueilli favorablement le principe de l'intégration européenne, il est devenu évident que la représentation des employés reposant uniquement sur les lois et la protection locales deviendrait désespérément inférieure à celle des chefs d'entreprise mondialement connectés.



Les membres du CEE de Deutsche Post DHL en campagne contre le nationalisme dans le cadre des prochaines élections européennes.

Au moment de la création du marché unique, d'innombrables représentants des employés des multinationales ont été confrontés à certaines des tendances suivantes :

- Les buts et objectifs de l'entreprise étaient de plus en plus dominés depuis l'étranger et mis au point dans les sièges internationaux avec des gestionnaires locaux exécutant les décisions importantes plutôt que de les prendre. Ainsi, le dialogue social au sein des pays est souvent devenu immatériel pour la croissance et l'emploi futurs. Les principales décisions concernant les perspectives d'avenir et les investissements étaient souvent prises à l'extérieur du pays.
- L'intensification de la concurrence en matière d'investissement a accéléré la délocalisation de la production vers les pays de l'UE à bas coûts. Les nouvelles opportunités de délocalisation des usines et des services à travers le continent et au-delà ont créé une spirale de dumping social. Les représentants des employés se sont sentis obligés de s'entendre sur des dispositions contractuelles moins avantageuses pour contrer la menace de fermetures potentielles d'usines et de pertes d'emplois.
- L'intégration européenne incomplète a invité les multinationales à intensifier leurs efforts en matière d'évasion fiscale. Les revenus générés par de nombreux pays ont été transférés vers des pays à faible fiscalité tels que les Pays-Bas, le Luxembourg ou l'Irlande par le biais d'intérêts, de redevances et d'autres paiements internes aux groupes.
- La nouvelle appropriation et l'internationalisation du management ont conduit à une érosion des cultures de collaboration et de coopération empreintes de confiance entre les représentants des employés et les dirigeants. Des dirigeants réputés ont été remplacés par une nouvelle génération de techniciens d'affaires identiques, souvent formés par de grandes sociétés de conseil pour poursuivre des objectifs de gestion tels que la valeur actionnariale, les employés étant considérés comme des facteurs de coût plutôt que des êtres humains.

Dans son analyse de la situation, Jacques Delors, Président de la Commission européenne (1985–1995), a fait valoir que le marché intérieur ne suffirait pas, mais qu'il faudrait aussi créer une **Europe sociale**. Dans son célèbre discours devant le Trade Union Congress (TUC) au Royaume-Uni, M. Delors a conclu :

**« Nous sommes préoccupés par la confusion et l'irritation des travailleurs qui ont dû endurer des décisions douloureuses sans recevoir aucune information – comme l'exigerait un minimum de respect – sur les problèmes et les projets des entreprises, sans avoir la possibilité d'exprimer leur point de vue et encore moins de se préparer à un changement dans leur situation... Voilà le talon d'Achille d'une Communauté mal comprise, qui manque de soutien populaire. La dimension sociale fait tout simplement partie intégrante de la construction européenne. »**

Les Comités d'Entreprise Européens sont à l'ordre du jour de l'Union européenne depuis longtemps. En 1994, après plus d'une décennie de débats controversés, l'Union européenne a opté pour une directive européenne facilitant la création des CEE. Les considérants de la directive énoncent l'objectif premier des CEE :

**« Considérant que des dispositions appropriées doivent être adoptées pour garantir que les travailleurs des entreprises de dimension communautaire soient dûment informés et consultés lorsque des décisions les concernant sont prises dans un État membre autre que celui où ils sont employés. »**  
(Directive 1994/45/CE)

## Pionniers Européens : Le CEE de Gillette

L'un des tout premiers CEE a été fondé par les employés de la société Gillette, dont le siège social se trouve aux États-Unis et qui appartient aujourd'hui à l'empire Procter&Gamble. À la fin des années 1990, le directeur général de l'usine de Berlin avait un travail facile. Lorsqu'il a voulu faire en sorte que les employés travaillent régulièrement le samedi pour que de nouvelles machines coûteuses soient mieux utilisées, il a eu recours à une astuce simple : il a annoncé aux employés que les collègues des trois autres usines européennes de Gillette avaient déjà accepté de prolonger leurs heures de travail. À Berlin, les membres du comité d'entreprise ont dû également accepter cette mesure pour garantir leurs emplois. Et ils l'ont fait. Cependant, ils n'avaient aucune idée que Gillette ne produisait de lames de rasoir le samedi dans aucun de ses autres sites en Espagne, en France ou au Royaume-Uni. La direction avait piégé les employés. La raison de ce succès : la communication et l'influence des comités d'entreprise et des syndicats prenaient fin aux portes des usines ou, au plus tard, aux frontières nationales. La direction

de l'entreprise, quant à elle, a poursuivi des stratégies d'entreprise transnationales. Pourtant, après trop de concessions, les membres du comité d'entreprise sont devenus méfiants et ont contacté leurs collègues dans les autres pays. Grâce à leurs contacts, ils ont appris que la direction avait dupé les autres pays avec des arguments similaires. Il n'a pas fallu longtemps aux membres des comités d'entreprise de Gillette d'Espagne, de France et d'Allemagne pour se rencontrer pendant leur congé sous l'hospitalité de l'Église catholique. Lors d'une performance spectaculaire, les travailleurs de Gillette ont escaladé la plus haute montagne d'Europe, le Mont Blanc, et déployé une bannière contre le dumping social.

Bien que la direction n'ait pas été amusée au début et qu'elle ait d'abord refusé tout soutien ou financement, elle n'a pas pu faire marche arrière. L'un des premiers CEE était né. Il ne faut pas oublier que les droits légaux des CEE n'ont jamais été acquis, mais qu'ils sont dus à la bravoure des pionniers comme les membres du comité d'entreprise de Gillette.



Des membres du CEE de la Deutsche Bahn au Parlement européen à Bruxelles avec des députés européens : Le Royaume-Uni doit « RESTER » dans l'UE et au moins dans le CEE.

# Ce qu'un Comité d'Entreprise Européen peut faire

Comme le définit la loi, le rôle et l'objectif d'un CEE sont d'abord et avant tout d'être informé et consulté par la direction sur les questions transnationales. Dans la pratique, le rôle peut même aller au-delà du minimum légal et s'étend souvent aux activités suivantes :

## Information

La connaissance, c'est le pouvoir ! Par des contacts réguliers avec les plus hauts dirigeants d'une entreprise, les membres du CEE peuvent entendre directement de source sûre et recevoir des informations de première main sur les affaires. Selon la qualité de l'information, le CEE

peut servir de système d'alerte précoce en prévision du changement. Les représentants du personnel proactifs sont beaucoup mieux préparés dans leurs entretiens avec la direction de leur pays, car ils sont bien informés – et parfois même mieux que leurs managers locaux.

## Retour sans filtre

Un CEE mature ne se contente pas de poser des questions. Les membres fournissent des opinions, des conseils, des déclarations et prodiguent des recommandations à la direction. Le CEE ne peut pas imposer son point de vue à la direction, mais il peut l'inciter à l'écouter. Les cadres supérieurs qui ont un style de leadership axé sur la collaboration apprécient même d'avoir l'occasion de réfléchir aux questions soulevées au niveau de l'atelier. Les cadres moyens peuvent hésiter à dire ce qu'ils pensent

lors de réunions avec leurs supérieurs, mais les CEE peuvent aborder librement des questions difficiles et sensibles. Ils peuvent demander aux chefs d'entreprise de revoir ou même de modifier leurs plans pour éviter de porter préjudice aux employés et à l'ensemble de l'entreprise. Certains managers signalent que l'obligation de présenter leurs plans aux employés a même amélioré le projet lui-même et amélioré la diligence requise pour en arriver à des décisions justifiables.

## Networking

L'adhésion au CEE devient une occasion fantastique d'en apprendre davantage sur l'Europe et l'entreprise pour laquelle les membres du CEE travaillent. De nombreux défis au niveau local peuvent être les mêmes, et les techniques de résolution de problèmes d'un pays peuvent mériter d'être testées également dans d'autres pays. Il n'est pas nécessaire de réinventer la roue. En apprenant les

uns des autres, les membres du CEE peuvent devenir plus efficaces pour représenter leurs collègues au niveau local. Même en dehors de l'ordre du jour officiel, les membres du CEE peuvent utiliser leurs connaissances et leurs contacts pour maintenir et améliorer les conditions contractuelles des employés qu'ils représentent localement.

## Renforcement des normes sociales

La législation sociale en Europe est une prérogative des gouvernements et des parlements nationaux et le restera dans une large mesure. En l'absence de cadres législatifs européens contraignants, le chemin sera long et ardu pour harmoniser les normes sociales au niveau des entreprises. Toutefois, les énormes différences en matière de protection sociale, par exemple dans le cas des licenciements collectifs en Europe, ne sont pas jus-

tifiables et soulèvent des questions éthiques. Les CEE peuvent porter ces questions à l'attention de la direction et promouvoir le respect de certaines règles minimales de dignité et de respect au sein de l'entreprise. Un certain nombre de CEE ont contribué à la responsabilité sociale de leur société et ont même signé des accords-cadres en coopération avec d'autres partenaires sociaux.

## Vérification des rumeurs

Les représentants des employés ont souvent l'impression d'être tenus dans l'ignorance et souffrent d'un manque de transparence. D'autre part, ils doivent contre-vérifier si les nouvelles et les messages qui circulent sont exacts et fiables. Le CEE offre l'occasion de recouper et de vérifier la vérité derrière les rumeurs : est-il vrai qu'un certain site va fermer ? Des investissements seront-ils

faits dans les nouvelles technologies ? Notre manager national a-t-il vraiment reçu l'ordre de la part du siège d'être moins généreux en matière de salaires ou s'agit-il de sa propre décision ? Certains membres font même l'éloge de leur CEE comme étant une sorte de détecteur de mensonges pour distinguer les faits des fausses déclarations délibérées.

## Escalade des conflits locaux

Bien que le CEE soit un organe légal d'information et de consultation transnationale, il offre la possibilité d'aborder des questions locales si nécessaire, pour autant qu'elles soient d'une certaine ampleur. Ces questions peuvent être traitées en marge, en dehors de l'ordre du jour officiel du CEE. Dans la pratique, il existe de bons exemples où les CEE ont servi en quelque sorte de canal de dénonciation,

en particulier dans le cas d'infractions locales au droit du travail ou aux codes de conduite de l'entreprise. En cas d'infraction présumée, les membres du CEE peuvent idéalement soulever la question avec le président du CEE en toute confiance afin d'explorer quelle forme de soutien peut être obtenue.

## Solidarité

« L'union fait la force – divisés, nous tombons. » Les membres du CEE peuvent se soutenir mutuellement et soutenir leurs collègues à la maison dans les moments difficiles. Les CEE ont soutenu à maintes reprises leurs collègues des pays en dehors de l'Union européenne dans leur lutte pour les droits de l'Homme, des salaires

décent et la reconnaissance de leurs syndicats. Par exemple, lors d'une de leurs réunions avec le PDG, le CEE de Deutsche Post DHL s'est penché sur les conditions de vie et de travail misérables des employés de DHL en Inde et a encouragé la coopération avec leur syndicat.

# À quoi ne sert pas un Comité d'Entreprise Européen

Malgré tous les avantages mentionnés ci-dessus, les CEE sont soumis à certaines limitations. Ces contraintes doivent être honnêtement reconnues et expliquées aux employés afin d'éviter de fausses attentes et de faux espoirs concernant le « pouvoir » des CEE.

## La codétermination

Dans quelques pays européens, les comités d'entreprise locaux ou les syndicats ont le pouvoir légal de mettre leur veto à certaines décisions de la direction. La direction devrait négocier et s'entendre avec les représentants des employés avant que les plans ne soient mis en pratique.

Par rapport à ce modèle, les CEE sont relativement faibles car leur rôle se limite à l'information et à la consultation. La prise de décision finale restera une prérogative de la direction centrale.

La communication est la clé !  
Showcase public  
du CEE de la  
Deutsche Bahn



## Négociation collective

Il ne fait aucun doute que la négociation des salaires et des traitements restera un problème pour les représentants locaux des employés et/ou les travailleurs individuels pour les années à venir. Selon la loi, les CEE n'ont pas compétence pour négocier les salaires. Même si la loi le permet, la diversité des normes sociales et économiques

en Europe constituerait un obstacle majeur à la fixation de buts et d'objectifs communs. Il faut également tenir compte du fait que le CEE n'aurait que peu d'influence juridique (par exemple, pas de droit de grève) pour persuader la direction au cours d'une négociation ou d'une négociation potentielle.

## Remplacement de la consultation locale

Un CEE peut occasionnellement jouer un rôle de soutien dans la résolution ou la médiation de conflits au niveau local. Cependant, elle ne peut généralement pas compenser l'absence ou les faiblesses de la représentation des salariés dans les pays. De nombreuses questions importantes touchant les employés continueront d'être soumises à la prise de décisions par la direction locale. Si ces sujets sont soulevés lors des réunions du CEE, des

collègues d'autres pays peuvent offrir leurs conseils, leur réconfort et leurs encouragements, mais le CEE ne peut généralement pas intervenir dans ces questions. Les membres des CEE qui se sentent pleinement dévoués au bien-être de leurs collègues dans leur pays exploreraient donc toujours les moyens d'établir ou de renforcer la représentation locale des travailleurs.

## Griefs individuels

Un CEE est un organe qui représente les intérêts collectifs des employés. Ces questions doivent avoir une certaine ampleur en ce qui concerne le nombre de personnes touchées. Il n'y a pas de seuil fixé pour le nombre minimum d'employés concernés, car les effectifs varient d'un pays

à l'autre. Toutefois, les cas qui ne concernent que des individus ne sont pas admissibles aux discussions du CEE en tant que tels, à moins qu'ils ne servent à illustrer un problème lié à un effectif plus important.

## Promouvoir la carrière des individus

On observe de temps en temps que les candidats se présentent aux élections des CEE parce qu'ils aspirent à étendre leur propre réseau personnel à travers l'entreprise ou à augmenter leurs propres opportunités d'emploi. Il est également prouvé que certains membres du CEE

reçoivent des instructions de leur supérieur hiérarchique pour rejoindre le CEE pour des raisons professionnelles. Il va sans dire que cette approche constituerait un abus de l'appartenance au CEE et créerait un véritable conflit d'intérêts pour le membre du CEE concerné.

# CONTEXTE JURIDIQUE

## La directive CEE

Les CEE sont juridiquement basés sur la directive sur les Comités d'Entreprise Européens (directive 2009/38/CE<sup>1</sup>). La directive s'applique à chacun des 28 États membres actuels de l'Union européenne, mais s'étend également aux membres de l'Espace économique européen (EEE), qui – au moment de cette publication – sont la Norvège, l'Islande et le Liechtenstein. La directive CEE ne s'applique pas à la Suisse. La participation au CEE d'autres pays en dehors de l'UE et/ou de l'EEE n'est autorisée qu'en vertu d'un accord au niveau de l'entreprise. Lors de la création du CEE de Deutsche Post DHL en 2003, par exemple, les parties ont convenu de la participation de huit pays d'Europe centrale et orientale, bien que ces pays ne soient pas encore membres de l'UE à l'époque. Les parties ont également convenu d'envisager l'engagement

volontaire de la Suisse si une telle demande était faite par les employés suisses. Jusqu'à présent, aucune demande en ce sens n'a été reçue.

Chaque État membre de l'UE/EEE a dû transposer la directive CEE dans sa propre législation, ce qui a donné une certaine flexibilité. En fonction de la culture et des traditions locales, la directive a été transposée soit par des modifications du droit du travail du pays concerné, soit par des conventions collectives nationales des partenaires sociaux, soit par un véritable droit des CEE<sup>2</sup>. Il faut souligner que les lois nationales sur les CEE sont distinctes des lois locales qui régissent le travail des représentants des travailleurs au niveau local.

## Les accords de CEE fixent les règles du jeu

L'adoption de la directive CEE en 1994 a marqué la fin préliminaire d'un long débat controversé sur le cadre juridique des comités d'entreprise européens. Depuis plus de 20 ans, l'Union européenne s'efforce de surmonter la diversité des modes de représentation des employés par les comités d'entreprise et/ou les syndicats dans les différents pays. Au cours de ce débat, il est devenu évident qu'il n'y avait pas de terrain d'entente sur la culture d'un pays qui pourrait servir de modèle pour le fonctionnement des CEE. Finalement, les États membres de l'UE sont parvenus à un compromis en permettant à chaque entreprise multinationale relevant du champ d'application de la directive de créer son propre régime d'entreprise spécifique pour le fonctionnement de son CEE. Ces règles doivent être fixées dans un contrat

juridiquement contraignant (accord CEE) négocié par la direction centrale et les représentants des employés qui font partie d'un groupe spécial de négociation (GSN). Le droit européen fournit relativement peu d'indications sur le contenu de ces accords de CEE, mais définit les règles et procédures selon lesquelles un accord valide doit être négocié. En principe, presque tous les résultats finaux des négociations sont considérés comme juridiquement conformes à la directive pour autant que les deux parties – la direction et les représentants des employés – aient approuvé le résultat des négociations.

Pour parvenir à un accord satisfaisant, les connaissances et les capacités de négociation des représentants des employés jouent un rôle important. Dans les premières

1 Pour le texte intégral de la directive, consulter : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/?uri=CELEX:32009L0038>

2 Toutes les lois de transposition de la directive CEE se trouvent ici : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPagelId=211>

années de la directive, en particulier, la direction et ses avocats étaient souvent beaucoup mieux préparés et disposaient de davantage de ressources pour orienter les négociations vers des accords de CEE qui ne prévoyaient pas de droits significatifs pour les travailleurs. De nombreux accords étaient dysfonctionnels en ce qui concerne la représentation effective des employés et causaient une grande frustration parmi les membres du CEE. Certains de ces accords existants sont toujours en vigueur aujourd'hui et constituent des obstacles majeurs à la renégociation de la résiliation.

## EWC LEGAL BACKGROUND

EWC Directive 22/09/1994	Recast Directive 06/05/2009
Transposition into national laws 22/09/1996	Extended to a total of 31 countries Country laws revised in 2009–2011 Directive applicable in all Member States
Company Agreements	Or Subsidiary Requirements

## Un seul CEE par société

À la demande des salariés, chaque entreprise multinationale de taille significative a l'obligation légale de créer un CEE au niveau de « l'entreprise contrôlante » qui est normalement considérée comme la société mère. Même dans les grandes entreprises diversifiées, il n'y a pas de droit légal d'avoir plusieurs CEE sur le modèle

des divisions commerciales. Par exemple, à la suite de l'acquisition d'Exel par Deutsche Post DHL et d'Arriva par Deutsche Bahn, les deux anciens CEE d'Exel et d'Arriva ont été absorbés par les structures existantes des CEE des sociétés acquéreuses.

## Focus sur le droit national de l'entreprise en matière de CEE

Chaque entreprise qui crée un CEE doit respecter les lois du pays dans lequel se trouve la direction centrale (normalement le siège social) de l'entreprise. En conséquence, les CEE de Deutsche Bahn et de Deutsche Post DHL sont régis par la loi allemande sur les Comités d'Entreprise Européens (« Europäisches Betriebsrätegesetz »)<sup>3</sup>. Chaque CEE respecte le droit national du pays dans lequel la société est enregistrée. Arriva, par exemple, a appliqué la loi britannique sur les CEE jusqu'à ce que le CEE fasse partie du CEE de la Deutsche Bahn lors de l'acquisition en 2010. De même, l'ancienne société de

logistique indépendante Exel exploitait son CEE en vertu du droit britannique jusqu'à ce que Deutsche Post DHL rachète l'entreprise en 2005. Bien qu'il puisse y avoir des différences significatives dans les législations nationales pour les CEE, ces spécificités concernent principalement les procédures dans lesquelles un CEE doit être établi et la manière dont un conflit juridique entre le CEE et la direction doit être traité. Pour les activités quotidiennes des membres du CEE, le droit national est fondamentalement moins pertinent que l'accord CEE lui-même.

<sup>3</sup> La version anglaise de la loi allemande sur les comités d'entreprise européens se trouve ici : [https://www1.deutschebahn.com/ewc-en/regulatory\\_framework/ebr-1645878](https://www1.deutschebahn.com/ewc-en/regulatory_framework/ebr-1645878)

## Si aucun accord CEE n'est conclu, application des « prescriptions SUBSIDIAIRES »

Comme expliqué ci-dessus, la directive sur les Comités d'Entreprise Européens met fortement l'accent sur les accords d'entreprise afin de régler les droits et obligations des membres des CEE. Mais que se passe-t-il si la direction et les représentants des employés ne parviennent pas à un accord ou si une entreprise refuse d'entamer des négociations ? À cet effet, la directive européenne prévoit un scénario de repli appelé « exigences subsidiaires ». Les présentes dispositions s'appliquent si :

- a) la direction centrale refuse d'entamer les négociations dans un délai de six mois après que les négociations pour un accord CEE ont été demandées par les employés, ou
- b) après trois ans de négociations sans parvenir à un accord.

Les exigences subsidiaires énoncent certaines règles de base pour le fonctionnement d'un CEE, telles que la garantie d'au moins une assemblée plénière annuelle, le droit d'établir un comité restreint ou des dispositions en matière d'information et de consultation en cas de restructuration. Toutefois, ces règles restent relativement vagues et sujettes à des interprétations controversées et même à des litiges juridiques. Par conséquent, les exigences subsidiaires ne sont jamais devenues très populaires, que ce soit auprès de la direction ou des représentants des employés. Elles ne s'appliquent qu'à environ 2 % des plus de 1 000 CEE en activité, mais elles servent néanmoins fréquemment de référence pour la négociation de nouveaux accords CEE. Au sein de Deutsche Bahn et Deutsche Post DHL également, les représentants des employés et la direction se sont mis d'accord sur des normes qui vont bien au-delà des dispositions fixées par les exigences subsidiaires.



Les délégués nordiques (ici du Danemark et d'Islande) jouent toujours un rôle important dans la réunion du CEE de Deutsche Post DHL

## Législation nationale CEE

Alors que les droits et obligations collectifs du CEE sont principalement régis par l'accord CEE, les membres du CEE sont également soumis à leur législation nationale spécifique relative aux CEE. Cette législation nationale porte principalement sur des sujets sur lesquels les accords de CEE sont muets ou qui se réfèrent spécifiquement à ce droit national. Dans le cas de la Deutsche Bahn et de la Deutsche Post DHL, cette référence au droit local concerne en particulier les élections, la protection, la communication, la formation individuelle et les congés pour les membres du CEE. Quel que soit le contenu de l'accord CEE sur les sujets susmentionnés, il ne peut l'emporter sur aucune législation nationale. L'accord peut établir des normes minimales européennes pour tous les pays, mais ne doit pas porter atteinte à des droits plus forts lorsqu'ils existent.

# LES SOCIÉTÉS : FAITS ET CHIFFRES

## Deutsche Post DHL Group

### Historique

Deutsche Post DHL vient de Deutsche Bundespost, qui était autrefois le service postal du gouvernement fédéral allemand. En 1989, dans le cadre d'un processus de privatisation, la Deutsche Bundespost a été scindée en trois divisions : télécommunications, poste et banque. En 2000, Deutsche Post AG est devenue une société anonyme cotée en bourse. À partir de 1998, Deutsche Post a acquis des actions de la société américaine DHL

International, ce qui s'est traduit par une participation de 100% en 2002. La croissance inorganique s'est poursuivie au fil du temps grâce à de multiples acquisitions de sociétés telles que Danzas, Van Gent & Loos, Nedlloyd, Ducros, Exel ou UK Mail. Aujourd'hui, Deutsche Post DHL Group est considéré comme la plus grande société de logistique au monde.

### Structure et activités

Deutsche Post DHL Group est composé de deux divisions principales : Poste et colis Allemagne et DHL. Diverses unités commerciales sont exploitées sous la marque DHL.

UNITÉ COMMERCIALE	Post and Parcel Germany (Poste et colis Allemagne)	DHL Express	DHL Forwarding Freight (DHL Expédition de fret)	DHL Supply Chain (DHL Chaîne d'approvisionnement)	DHL eCommerce Solutions (DHL Solutions eCommerce)
ACTIVITÉS PRINCIPALES	Services de courrier et de colis en Allemagne	Livraison express et livraison internationale	Transport aérien, maritime et terrestre	Logistique contractuelle et solutions	Entreprises internationales de colis et de commerce électronique
SALARIÉS EN EUROPE*	187 638	40 466	21 515	69 061	17 673

\* Effectif Europe au 31 mars 2019

### Propriété

Deutsche Post AG est une société cotée à la Bourse de Francfort et fait partie de l'indice DAX 30 (sociétés allemandes de premier ordre). L'État allemand détient indirectement le plus grand pourcentage d'actions (20,5% au 31 décembre 2018) par l'intermédiaire de la banque KfW. Les 79,5% restants sont détenus en flottant, principalement par des investisseurs institutionnels tels que des banques et des fonds d'investissement comme Blackrock (6% d'actions). La part du capital détenue par les actionnaires privés était de 12,7% en 2018.

### ANALYSE FINANCIÈRE

Chiffre d'affaires 2018 :	61,6 milliards d'euros
BAII 2018 :	3,2 milliards d'euros
Valeur de l'entreprise (capitalisation boursière/valeur de l'ensemble des actions) 6/2019 :	33,7 milliards d'euros

### CHIFFRES DU PERSONNEL

Effectif global :	540 245
Effectif Europe :	345 940
Effectifs Europe (hors Allemagne) :	127 812
Travailleurs intérimaires Europe (ETP) :	33 020

### PAYS REPRÉSENTÉS PAR LE CEE

30 pays (50 membres)

# Deutsche Bahn AG

## Historique

La Deutsche Bahn a été créée en tant que société commune des opérateurs ferroviaires de l'ancienne Allemagne de l'Ouest et de l'Est. Cinq ans après la chute du mur de Berlin, la « Bundesbahn » ouest-allemande et la « Reichsbahn » orientale ont fusionné.

Avant la fusion, la Bundesbahn, gérée par l'État, avait déjà enregistré d'importantes pertes, ayant accumulé 22 milliards d'euros de dettes au moment de la réunification. Depuis 1950, chaque nouveau gouvernement a mis sur pied à plusieurs reprises des commissions pour trouver une solution au dilemme financier de la Bundesbahn. Avec l'intégration de la Reichsbahn est-allemande, la crise

financière s'est même aggravée. Le gouvernement allemand a réagi par la déréglementation et l'introduction de structures de gestion axées sur le marché et soucieuses des coûts. La Deutsche Bahn était censée gagner son argent sur le marché au lieu de recevoir des subventions du gouvernement.

Alors que l'activité de la Deutsche Bahn se concentrait auparavant principalement sur le territoire allemand, la société a considérablement étendu sa présence en Europe après les acquisitions de Schenker-Stinnes en 2002 et d'Arriva au Royaume-Uni en 2010.

## Structure et activités

La Deutsche Bahn AG se compose de trois piliers principaux avec de nombreuses entreprises en dessous.

DIVISION	Transport de passagers	Transport de marchandises et logistique	Infrastructure
ACTIVITÉS PRINCIPALES	Services de mobilité allemands et européens	Services logistiques par rail, terre, air et mer	Infrastructure ferroviaire en Allemagne
EMPLOYÉS DANS LE MONDE	105 485	104 659	54 507

D'un point de vue européen, les marques les plus importantes de Deutsche Bahn sont :

- Arriva (comprend le transport local de passagers du groupe DB en dehors de l'Allemagne),
- DB Cargo (regroupe les activités européennes de fret ferroviaire de DB Group, et
- DB Schenker (fournit des services logistiques dans les domaines du fret aérien et maritime, du transport terrestre et de la logistique contractuelle.

## Propriété

La Deutsche Bahn AG est une société par actions dont le gouvernement allemand est l'unique actionnaire. Les initiatives antérieures visant à privatiser l'entreprise ont été suspendues.

## ANALYSE FINANCIÈRE

Chiffre d'affaires externe 2018 :	44,02 milliards d'euros
BAII 2018 (ajusté) :	2,11 milliards d'euros

## EFFECTIF DU PERSONNEL (31 MARS 2019)

Effectif global :	334 158
Effectif Europe :	303 898
Effectifs Europe (hors Allemagne) :	97 049
Travailleurs intérimaires Europe (ETP) :	n/a

## PAYS REPRÉSENTÉS PAR LE CEE

18 pays (42 membres)

# LES ACCORDS CEE : DEUTSCHE POST DHL

## Contexte

Au début de l'été 2000, des syndicalistes et des membres du comité d'entreprise de Deutsche Post venus de toute l'Europe se sont réunis dans la ville de Königswinter près de Bonn. Cette toute première conférence européenne des salariés de Deutsche Post a été financée par la Commission européenne afin de promouvoir le dialogue social entre les représentants des salariés et la direction au niveau de l'entreprise. Lors de la conférence, tous les participants ont exprimé le vif désir d'établir des contacts réguliers entre les différents pays et de demander à la direction de Deutsche Post de créer un comité d'entreprise européen.

Le 14 août de la même année, le comité d'entreprise allemand (« Konzernbetriebsrat »), conjointement avec le comité d'entreprise de la filiale Nedlloyd Road Cargo Luxembourg et soutenu par la Fédération européenne des travailleurs des transports (FET), l'Union Network International (UNI) et le syndicat allemand ver.di, a soumis à la direction centrale une demande pour le lancement des négociations sur un accord concernant le comité d'entreprise européen. Ces négociations ont débuté à Bruxelles au début de 2001.

Le processus de négociation s'est déroulé à un moment où l'entreprise se trouvait à mi-chemin d'un processus de transition d'une ancienne entreprise publique vers un acteur mondial. Les différentes cultures des sociétés acquises ont posé d'importants défis tant à la direction qu'aux représentants du personnel concernés. Néanmoins, les négociations ont pu être finalisées à Milan (Italie) avec ce que l'on appelait alors l'accord « Deutsche Post World Net Forum ». Au fil des ans, l'accord a été modifié à diverses reprises, l'Accord du Forum DPDHL 2012 étant la version la plus récente et la plus contraignante.

## Forum conjoint ou Comité d'Entreprise Européen ?

Au cours du processus de négociation, les partenaires de négociation se sont disputés sur l'interprétation à donner à l'organe représentatif européen : les représentants des employés partageaient la position selon laquelle un Comité d'Entreprise Européen au sens propre du droit doit être créé par et composé de représentants indépendants des employés qui se réuniraient ensuite en tant que CEE avec la direction centrale pour être informé et consulté. En revanche, la direction s'est inspirée du European Consultation Forum (ECF) de DHL, hérité de DHL à la suite de l'acquisition et conçu comme un

forum commun pour les cadres et les représentants du personnel. Les rapports des anciens membres de l'ECF et l'analyse de leur expérience ont cependant renforcé les préoccupations des représentants du personnel. Les employés étaient d'accord sur le fait qu'un forum conjoint sans autonomie de la part des employés ne servirait pas leur objectif de créer un organisme significatif pour représenter le personnel.



Travail de groupe  
au CEE de Deutsche  
Post DHL

Alors que les négociations approchaient de l'échéance fixée par la loi, les deux parties ont finalement abouti à un compromis en créant un forum conjoint (Forum DPDHL) avec deux sous-organes indépendants : le Comité d'Entreprise Européen (CEE) et le Forum européen des

cadres (EMF). Bien que la structure complexe du Forum DPDHL soit unique en son genre, les représentants des travailleurs ont obtenu tous les droits légaux accordés aux CEE indépendants par le droit européen.

## Composition et nombre de sièges

Dès le début des négociations, les représentants des travailleurs ont fait valoir que chaque pays européen devrait être représenté, quel que soit son effectif, et ont refusé les propositions visant à introduire des seuils minimaux ou des pays regroupés avec un seul membre du CEE. L'accord prévoit que chaque pays compte au moins un membre sur le forum. Au moment de cette publication, 28 pays de l'UE avaient le droit d'être représentés. Avec la Norvège et l'Islande, pays de l'EEE (Espace économique européen), les membres du CEE de Deutsche Post proviennent de 30 pays européens.

Compte tenu de la taille de l'entreprise, l'accord du forum DPDHL prévoit la nomination d'un maximum de 50 membres du CEE et de 25 autres représentants de la direction pour l'EMF. Tous les quatre ans avant le début du nouveau mandat, la direction et le CEE conviennent d'une clé de répartition modifiée concernant l'attribution des 50 mandats du CEE aux pays. Heureusement, les salariés allemands ont proposé de limiter leur adhésion à 8 membres de CEE bien que le pourcentage de salariés allemands dépasse 60 % de l'effectif européen. Cela permet à d'autres grands pays de choisir un ou plusieurs membres supplémentaires du CEE.

## Assemblées plénières

Alors que le droit européen prévoit une norme minimale d'une assemblée plénière par an, le Forum DPDHL se réunit deux fois par an. Chaque réunion est structurée sur une période de deux jours, le CEE et l'EMF se réunissant séparément le premier jour et une réunion du forum conjoint se tenant le deuxième jour, suivie de séances de débriefing séparées par les deux sous-entités en fin d'après-midi le même jour. Au cours de la réunion

conjointe, la direction centrale a est généralement représentée par au moins un membre du directoire de Deutsche Post DHL. La direction centrale doit informer le Forum DPDHL de l'évolution des affaires, des perspectives de l'entreprise et d'un certain nombre de sujets détaillés énumérés dans l'accord. La consultation doit avoir lieu sur la base des informations fournies par la direction centrale et des questions, problèmes et déclarations.

## Comité spécial et comités d'entreprise

Entre les assemblées plénières, un comité restreint composé de six représentants de chaque partie (direction et CEE) se réunit au moins deux fois par an pour les questions administratives liées au forum, telles que l'établissement de l'ordre du jour et le choix du lieu des assemblées, mais aussi pour une consultation approfondie en cas de circonstances extraordinaires telles que délocalisations transnationales, fermetures ou acquisitions. En outre, des comités d'entreprise mixtes composés de trois représentants de part et d'autre ont été mis en place pour relever les défis spécifiques des divisions Express, Supply Chain, Global Forwarding et Freight ou Post&Parcel/E-Commerce.

L'accord DPDHLF comprend un nombre important d'autres dispositions, dont les plus importantes sont les suivantes :

- Interprétation et traduction
- Droit de communiquer avec les employés
- Élections démocratiques des membres du CEE
- Moyens financiers et ressources
- Bureau du CEE
- Droit d'être soutenu par des experts externes
- Droit à la formation
- Groupes de travail
- Protection contre la discrimination ou le licenciement abusif
- Droit à des congés payés pour le travail du CEE

## Contrat légalement ferme

L'Accord du Forum DPDHL énonce les droits et obligations formels des parties. L'accord peut être résilié par l'une ou l'autre des parties moyennant un délai de préavis déterminé. En cas de divergences de vues sur l'interprétation de certaines clauses de l'accord, le Comité restreint est chargé de chercher à résoudre les problèmes à l'amiable. Si aucun accord ne peut être trouvé, l'une ou l'autre partie (direction ou CEE) peut porter le litige devant le tribunal du travail. Étant donné que le contrat est régi par la loi allemande sur les comités d'entreprise européens (« EBRG »), tout litige serait soumis à la juridiction du tribunal du travail de Bonn. Les frais occasionnés par un litige sont à la charge de la direction centrale. Depuis la signature de l'accord en 2003, il n'y a pas eu de litige.

# LES ACCORDS CEE : DEUTSCHE BAHN

## Contexte

Au moment de l'introduction de la législation sur les CEE au milieu des années 1990, le système ferroviaire allemand venait d'achever l'intégration juridique des chemins de fer fédéraux ouest-allemands (Bundesbahn) et de la Reichsbahn est-allemande. Le processus d'intégration a engendré des défis majeurs, ce qui explique pourquoi l'établissement d'un comité d'entreprise européen n'était pas une question prioritaire à l'ordre du jour durant ces années. Il convient également de rappeler qu'historiquement, la Deutsche Bahn n'employait qu'un nombre très limité de salariés en dehors de l'Allemagne par rapport aux autres grandes entreprises.

La situation a radicalement changé après que la Deutsche Bahn nouvellement créée a commencé à acquérir des entreprises opérant dans un réseau européen multinational. L'intention était de servir les gros clients en livrant leurs marchandises dans tous les pays européens. En 2002, la Deutsche Bahn a racheté Stinnes AG, y compris la marque Schenker. Avec cette acquisition, la Deutsche Bahn est devenue une entreprise véritablement internationale.

Les employés de Schenker faisaient déjà partie d'un comité d'entreprise européen qui appartenait auparavant au fournisseur d'énergie allemand E.ON. Cependant, l'expérience que les chauffeurs de camions et les magasiniers de Schenker ont eue avec le CEE d'E.ON n'a pas toujours été positive. L'ordre du jour des réunions du CEE se concentrait principalement sur des sujets liés aux centrales nucléaires ou à la tarification de l'énergie et laissait peu de place aux questions de transport et de logistique.

Après la décision d'E.ON de céder Stinnes (Schenker), ce sont surtout les représentants des travailleurs scandinaves qui étaient convaincus que le moment était venu de faire appel à un comité d'entreprise européen Schenker. Au cours de l'été 2005, les représentants syndicaux Schenker de Suède, de Norvège, de Finlande et du Danemark se sont réunis à Stockholm et ont officiellement demandé à la direction d'entamer des négociations pour un accord de CEE Schenker.

Pourtant, la demande nordique d'un CEE Schenker a été rejetée par la direction centrale, car elle ne voulait pas permettre la création de plusieurs CEE au sein de la Deutsche Bahn. La direction était d'avis que les employés de Schenker devraient plutôt faire partie d'un CEE plus large de la Deutsche Bahn.



CEE Deutsche Bahn

## D'un CEE par la loi à l'accord CEE

L'initiative du CEE nordique a également suscité des inquiétudes parmi les membres du comité d'entreprise du groupe allemand qui craignaient d'être sous-représentés dans les négociations en termes de nombre. Bien qu'elle représente la grande majorité des travailleurs, l'Allemagne n'aurait obtenu que quatre sièges à la BNS. Enfin, la demande nordique de négociations a été rejetée et, par conséquent, un comité d'entreprise européen de la Deutsche Bahn a dû être créé par la loi conformément aux exigences subsidiaires de la directive CEE. Parallèlement, le CEE, soutenu par la Fédération européenne des travailleurs des transports (FET), a négocié un « accord

de mise en œuvre » pour le fonctionnement du nouveau CEE. Cet accord a entre-temps été modifié et est devenu un accord de CEE valable le 31 mars 2012. Il est remarquable que cet accord de CEE stipule non seulement les droits et obligations du CEE et de la direction, mais reconnaisse également les normes fondamentales du travail de l'Organisation internationale du travail (OIT), et en particulier le droit de former des syndicats libres et le droit de ces syndicats à négocier des conventions collectives pour les travailleurs. En outre, les parties reconnaissent les lignes directrices actuelles de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

## Composition et nombre de sièges

L'accord de la Deutsche Bahn ne fixe pas de seuils minimaux d'effectifs pour qu'un pays puisse être représenté au CEE. De chaque pays de l'Espace économique européen où Deutsche Bahn ou une filiale possède une unité d'exploitation ou une section d'entreprise, un minimum d'un représentant des salariés doit être délégué ou élu au CEE. Si une autre (deuxième) unité d'affaires opère avec au moins 100 employés dans un certain pays, il doit y avoir un représentant national supplémentaire. Dans les pays dont l'entreprise compte plus de 10 000 salariés, un autre

représentant national est délégué ou élu. Pour chaque tranche supplémentaire de 10 000 salariés ou une fraction de cette tranche, il y a un représentant supplémentaire. L'Allemagne est représentée par 12 membres au CEE. Il n'y a pas de suppléants à élire au CEE et la durée du mandat n'est pas précisée. Outre le Forum DPDHL, le CEE de la Deutsche Bahn est un organe exclusivement composé de salariés, sans structure de représentation dédiée à la direction.

## Réunions plénières et groupes de travail

Le CEE de la Deutsche Bahn autorise une réunion plénière par an et une réunion supplémentaire si nécessaire et à décider par le CEE. Dans la pratique, cela s'est traduit par deux réunions plénières annuelles. Les réunions plénières durent généralement trois jours, y compris le temps de déplacement et l'information et la consultation de la direction centrale le deuxième jour.

De plus, chaque membre du CEE fait automatiquement partie d'un « groupe de travail » spécifique qui regroupe tous les membres du CEE d'une division. Des groupes de travail permanents ont été mis en place pour les domaines d'activité suivants :

- DB Arriva/Regional Passenger Transport
- DB Schenker Rail Working Group
- DB Schenker Logistics

Le CEE peut déléguer des tâches spécifiques aux groupes de travail, y compris l'information et la consultation. Les groupes de travail se réunissent régulièrement deux fois par an, chaque représentant du CEE étant invité à quatre réunions au total au cours de l'année.

## Comité de direction et comité de présidence

Le CEE est présidé par un président, qui est élu par les membres du CEE. Avec trois suppléants élus, le président forme le comité de présidence et gère les affaires courantes du CEE.

En plus du comité de présidence, le CEE gère un comité de direction composé du comité de présidence et d'autres membres du CEE. Les autres membres du comité de direction sont proposés par les groupes de travail et élus par le CEE. Le comité de direction se réunit selon les besoins, mais au moins deux fois par an.

Des éléments importants de l'accord CEE, en plus des dispositions ci-dessus de l'accord CEE de la Deutsche Bahn, comprennent des sections importantes sur des questions telles que les suivantes :

- Interprétation et traduction
- Assemblées supplémentaires si nécessaire
- Droit de communiquer avec les employés
- Moyens financiers et ressources
- Bureau du CEE
- Droit d'inviter des experts
- Droit à la formation linguistique
- Protection contre la discrimination ou le licenciement abusif
- Droit à des congés payés pour le travail du CEE

## Statut légal

L'accord de CEE de la Deutsche Bahn définit les droits et obligations des parties. En cas de résiliation par l'une ou l'autre des parties, l'accord continue de s'appliquer jusqu'à ce qu'une nouvelle entente soit signée. En cas de différend concernant l'interprétation de cet accord, le comité de présidence a le mandat d'entamer des pourparlers avec la direction. Si aucun accord ne peut être conclu, l'accord est considéré comme juridiquement valable et exécutoire devant le tribunal du travail. Étant donné que le contrat est régi par la loi allemande sur les comités d'entreprise européens (« EBRG »), tout litige sera soumis à la juridiction du tribunal du travail de Berlin en tant que siège de l'entreprise. Dans la pratique, aucun litige n'a jamais été porté devant les tribunaux jusqu'à présent.

# ÉLECTIONS DU CEE

Il existe une différence fondamentale dans la façon dont les représentants des employés et les managers sont mandatés pour remplir leur rôle. Alors que les chefs d'entreprise sont nommés par les supérieurs hiérarchiques et sont censés opérer selon des lignes hiérarchiques, des chaînes de commandement et des hiérarchies, la représentation des employés est fondée sur les principes de la démocratie industrielle. Tant le fonctionnement interne d'un CEE que la manière dont les membres sont nommés ou élus au CEE sont soumis à des procédures démocratiques. Un peu comme les politiciens, les membres des CEE sont responsables devant l'électorat d'une certaine zone géographique et dépendent de leur légitimité démocratique. Il est absolument crucial pour le succès et la réputation d'un CEE que son fondement démocratique soit reconnu et honoré par toutes les parties.

Il n'y a pas d'approche uniforme dans la directive CEE quant à la manière dont le principe de la démocratie industrielle doit être mis en œuvre par les États membres de l'UE. Consciente de la diversité dans laquelle les comités d'entreprise, les syndicats et les autres formes de représentation des travailleurs opèrent dans les pays, la directive a imposé à tous les États membres de l'UE la nécessité de déterminer la méthode spécifique d'élection ou de nomination des membres des CEE. Il est communément admis qu'un processus d'élection standardisé fixé par les règles de l'entreprise ou l'accord de CEE ne peut remplacer aucune réglementation nationale. Les lois locales prévalent en cas de conflit entre un accord de CEE et les règlements respectifs.

Il est très important de noter que les dispositions légales relatives à l'élection ou à la nomination des membres des CEE d'un pays donné et à l'élection ou à la nomination des représentants locaux des travailleurs sont généralement des réglementations distinctes. La manière dont un

membre d'un CEE est élu ou nommé suit normalement des règles différentes de celles de l'élection ou de la nomination d'un représentant local. Par exemple, si une loi nationale définit un certain délai (durée du mandat) pour un représentant local des employés, cette règle ne s'applique pas à la durée du mandat des membres du CEE.

Le terme juridique « élection ou nomination » utilisé dans de nombreux accords CEE ne doit pas être interprété à tort comme un libre choix de procédures mais se rapporte aux différentes manières dont la directive a été transposée dans la législation de différents pays. Si les membres du CEE doivent être « nommés » en respect de la législation loi locale, cela implique toujours le droit des instances représentatives du personnel telles que les syndicats ou les comités d'entreprise de choisir les membres du CEE pour leur pays. La « nomination » d'un membre d'un CEE n'est jamais considérée comme une prérogative de la direction pour choisir un certain employé pour devenir membre d'un CEE.

Conformément aux cultures locales et aux traditions du dialogue social, les États membres ont transposé la directive CEE de différentes manières. Dans l'ensemble, il existe trois procédures d'élection/de nomination :

### **A) ÉLECTION/ NOMINATION PAR LES COMITÉS D'ENTREPRISE**

Dans les pays mettant fortement l'accent sur les comités d'entreprise locaux indépendants, les membres des CEE sont élus ou nommés par les membres des comités d'entreprise locaux existants. Sous réserve du droit national respectif, les candidats doivent être soit membres du comité d'entreprise local, soit salariés ordinaires sans mandat local. S'il existe plusieurs comités d'entreprise dans un pays, la nomination a lieu soit lors d'une convention nationale du comité d'entreprise, soit par l'intermédiaire d'un comité d'entreprise central, soit par accord des différents comités d'entreprise locaux. Dans ce modèle, les syndicats jouent un rôle plutôt informel – s'ils sont impliqués. Ils peuvent proposer des candidats au comité d'entreprise mais n'ont aucun droit de décision. Les Pays-Bas, l'Autriche et l'Allemagne sont des exemples de ce groupe de pays.

### **B) NOMINATION PAR LES SYNDICATS**

Dans un deuxième groupe de pays, les syndicats sont des acteurs clés dans la sélection de leurs membres de CEE en vertu de la loi. L'éligibilité ou non d'un syndicat à la sélection dépend normalement de sa « représentativité », qui peut être démontrée soit par la ratification de la convention collective nationale, soit par le nombre de membres syndicaux dans l'entreprise, soit par le nombre de voix obtenues lors de la dernière élection du comité d'entreprise. Il existe différentes procédures pour la manière dont les syndicats choisissent leurs membres de CEE : dans certains pays, la décision est prise par l'administration syndicale externe, tandis que dans d'autres pays, les membres syndicaux de l'entreprise peuvent demander un accord ou voter. L'Italie, la France et la Suède sont des exemples de pays où les syndicats désignent les membres des CEE.

## C) ÉLECTION PAR TOUS LES EMPLOYÉS

Dans de nombreux pays, la loi prévoit un processus dans lequel chaque employé est invité à voter pour les membres du CEE comme modèle par défaut en l'absence de représentants locaux des travailleurs ou si leur rôle n'est pas perçu comme suffisamment représentatif du pays dans son ensemble. Cela peut se produire, par exemple, si un syndicat ne représente que les ouvriers et non l'ensemble du personnel ou un comité d'entreprise sur un site donné, mais que d'autres sites restent non représentés. Sous réserve de certaines exceptions, les législations nationales ne donnent que des indications limitées sur les mécanismes spécifiques d'une élection par tous les salariés. Certains pays (Royaume-Uni, Irlande) fixent des règles plus détaillées pour les procédures de vote, tandis que d'autres (Bulgarie, Lituanie) stipulent que les membres du CEE doivent être élus lors d'une assemblée à laquelle participent tous les salariés.

## Les membres du CEE sont choisis par la direction : Mythe ou réalité ?

Dans le cadre de cette publication, les responsables locaux des deux entreprises participantes ont été invités à expliquer les procédures d'élection des CEE dans leur pays. Les réponses données confirment la nécessité d'une formation de sensibilisation à tous les niveaux. Bien que de nombreux managers soient d'avis que la direction ne devrait pas s'ingérer dans les élections, il y a encore des managers qui ont un manque de connaissances de base, comme l'illustre l'énoncé suivant :

« Honnêtement, nous n'avons pas eu de représentant depuis un certain temps. Je suppose que ce n'était pas vraiment nécessaire. ...Et c'est alors que le siège a fait savoir qu'il voulait un représentant de notre pays, probablement pour épuiser les merveilleuses possibilités de croissance dans [pays]. Lorsque cela a été demandé, il a été décidé par la haute direction, à ces premiers stades, que la meilleure chose à faire était de nommer quelqu'un et nous venons d'avoir une discussion entre le directeur des ressources humaines, le PDG et le directeur financier pour savoir qui serait la meilleure personne, et d'après les sujets à l'ordre du jour, il a été décidé que si nous avions une personne

DES Ressources humaines, cette personne serait probablement la meilleure pour contribuer au programme dans son ensemble.

Nous avons parlé, peut-être devrions-nous déclencher des élections et déterminer si c'était la bonne façon de procéder, mais nous avons décidé de ne pas le faire parce que nous ne savions pas trop quel était le rôle réel, pour nous assurer d'avoir la bonne personne. Nous sommes en train d'examiner la situation et de voir s'il y a lieu d'apporter des changements et peut-être d'ouvrir des élections. »

# Comment organiser les élections du CEE – Recommandations

Bien que l'élection directe par tous les employés soit considérée comme une option de repli par la plupart des législations nationales, dans la pratique, ce modèle est devenu un mode d'élection des membres des CEE qui est fréquemment utilisé dans de nombreuses entreprises. Cette évolution résulte de l'absence croissante de syndicats ou de comités d'entreprise dans de nombreux pays et lieux de travail. Dans la plupart des pays d'Europe centrale et orientale en particulier, il a été observé que les comités d'entreprise locaux sont plutôt rares et que les syndicats – quand ils existent – exercent souvent une influence limitée sur le processus électoral.

Pour les raisons susmentionnées, ce chapitre met particulièrement l'accent sur la manière dont les élections devraient se dérouler dans les pays où les membres des CEE doivent être élus directement par tous les salariés.

Les directives suivantes ne s'appliquent pas aux pays où les membres des CEE sont élus ou nommés par les syndicats et les comités d'entreprise.

## Circonscriptions

Pour les pays ayant droit à plus d'un membre du CEE, il faut clarifier comment les responsabilités des membres du CEE seront réparties. Les modèles existants sont fondés soit sur les géographies (régions), les divisions commerciales ou les catégories d'emploi. À moins que

cela ne soit bien défini, chaque représentant de CEE couvre l'ensemble de la main-d'œuvre du pays concerné. Il convient de préciser que toutes les entités juridiques et filiales contrôlées par la société doivent être impliquées.

## Éligibilité

En principe, tous les employés (y compris les employés à temps partiel) sont éligibles comme candidats. La présélection de candidats qualifiés par la direction n'est pas autorisée.

Le CEE étant un organe de représentation des employés, les conflits d'intérêts potentiels doivent être évités autant que possible. De tels conflits peuvent survenir principalement pour les cadres supérieurs des Ressources humaines ou d'autres fonctions de gestion. En cas de doute, le bureau du CEE doit être contacté avant les élections.

Tous les employés du pays concerné ont le droit de vote.

## Convocation d'élections

La direction et les membres du CEE par intérim doivent s'entendre sur le contenu de la convocation à l'élection ainsi que sur la méthode et les délais de communication aux employés. La convocation des élections doit inclure une description détaillée de l'objectif du CEE et du profil de rôle attendu.

La communication par courriel seulement n'est pas suffisante. Pour les employés d'exploitation, des copies papier, des documents à distribuer et des publications sur tableau d'affichage sont nécessaires afin d'informer les employés.

Le comité restreint ou le comité de direction du CEE devrait recevoir une copie de la convocation aux élections.

## Langues

La convocation des élections et toute autre communication relative aux élections doivent être publiées dans la langue du pays local.

## Présentation des candidats

Avant l'élection, les candidats doivent avoir amplement le temps et l'occasion de se présenter à leurs collègues pour l'élection. L'expérience montre que les modalités de vote favorisent souvent les candidats qui bénéficient d'une certaine publicité dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles et qui peuvent utiliser leur réseau pro-

fessionnel pour promouvoir leur candidature. Il convient d'étudier des méthodes permettant d'assurer l'égalité des chances aux candidats moins connus. Cela comprend l'utilisation des médias de l'entreprise, les assemblées publiques et les visites d'autres sites, au besoin.

## Exigences relatives aux bulletins de vote

Le vote à bulletin secret est crucial pour le bon déroulement de l'élection. Il est recommandé de nommer un comité électoral composé d'employés impartiaux qui se portent volontaires pour conduire et superviser le scrutin.

Il est entendu que la direction locale s'abstient d'influencer le résultat des élections en encourageant ou en décourageant certains candidats.

Un vote secret est requis même si un seul candidat par poste se présente à l'élection. Dans certains pays, une élection valide exige un taux de participation minimum.

Lors de l'établissement de la date du scrutin, il faut accorder suffisamment de temps au plus grand nombre possible d'employés pour participer, y compris les employés à temps partiel et les travailleurs de quart.

Les urnes doivent être placées dans des endroits facilement accessibles comme les cantines ou les halls d'entrée. Ces urnes doivent être scellées et les numéros enregistrés. Les urnes ne peuvent être ouvertes que par la commission électoral (voir ci-dessus) à la fin du scrutin.

## Rapport final

Le résultat des élections doit être communiqué au CEE, y compris des informations sur le nombre total de voix exprimées et la répartition des voix entre les candidats.

Les résultats de l'élection doivent être communiqués aux travailleurs du pays concerné directement après l'obtention de la vérification par le CEE.

# Implication des membres du CEE dans le processus d'élection

Chez Deutsche Post DHL, les membres du CEE jouent un rôle crucial dans la préparation du nouveau processus d'élection à l'issue de leur mandat de quatre ans : l'accord du CEE exige un accord local entre le(s) membre(s) du CEE et la direction quant à la manière dont l'élection se déroule.

Les membres du CEE doivent veiller à ce que la clause ci-dessus soit appliquée et demander l'avis du bureau ou de l'expert du CEE sur les détails à convenir.

« **La direction nationale responsable doit convenir des détails du processus d'élection avec les représentants nationaux des travailleurs concernés au sein du Forum DPDHL conformément à la réglementation nationale pertinente** » (article 2.2.4 de l'accord DPDHLF).

# LE PROCESSUS D'INFORMATION ET DE CONSULTATION

L'objectif principal d'un CEE est d'être informé et consulté par la direction sur l'évolution et les perspectives de l'entreprise. L'environnement du marché étant en constante évolution, une ou deux assemblées plénières annuelles ne suffiraient pas pour qu'un CEE puisse répondre à temps à tous les nouveaux défis d'un exercice financier. C'est pourquoi l'information et la consultation ne se déroulent pas seulement en séance plénière, mais aussi – si nécessaire – avec les organes subsidiaires du CEE, tels que les groupes de travail (Deutsche Bahn) ou le comité restreint et les comités d'entreprise (Deutsche Post DHL), selon les règles établies par l'accord CEE.

## Thèmes d'information et de consultation

La directive CEE énumère un certain nombre de sujets qui sont souvent considérés comme des types de normes minimales en matière d'information et de consultation, et qui incluent à la fois les questions économiques et sociales. Selon la directive, les informations (sans obligation de consultation) doivent porter notamment sur la structure de l'entreprise, la situation économique et financière, l'évolution probable, la production et les ventes. L'information et la consultation du CEE devraient porter en particulier sur la situation et l'évolution probable de l'emploi, les investissements, les changements substantiels concernant l'organisation, l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux procédés de production, les transferts de production, les fusions, les

réductions ou fermetures d'entreprises, d'établissements ou de parties importantes de ceux-ci, les licenciements collectifs (directive 2009/38/CE).

Depuis l'adoption en 2008 de la directive européenne sur les travailleurs intérimaires et les agences de travail intérimaire, les CEE ont également le droit d'être informés sur l'utilisation des travailleurs intérimaires. En outre, de nombreux CEE ont étendu la liste des thèmes susmentionnés en accord avec leur direction et ont inclus des thèmes tels que la santé et la sécurité, l'égalité des chances ou la protection des données comme sujets d'information et de consultation.

## Information

La directive désigne la direction centrale comme étant le titulaire des obligations d'information et de consultation. Notamment, la direction centrale n'est pas nécessairement le PDG ou un membre du conseil d'administration mais peut être tout autre représentant agissant au nom de la société. Le terme « direction centrale » implique toutefois qu'il incombe en dernier ressort au conseil d'administration de veiller à ce que toutes les obligations découlant d'un accord de CEE soient remplies. Pour la majorité des multinationales ayant leur siège social dans l'UE, il s'est avéré une bonne pratique pour le PDG de s'adresser au CEE au moins une fois par an pour partager sa stratégie et écouter les représentants des travailleurs. Selon les sujets à l'ordre du jour, il appartiendra au CEE d'identifier, pour chaque assemblée, les managers les mieux informés et les plus appropriés sur le sujet à inviter. En plus de leur expertise en la matière, les animateurs de la direction devraient également occuper une position de leader au sein de l'entreprise, ce qui leur permettrait d'intégrer les réflexions du CEE dans le processus décisionnel.

Il est souvent demandé dans quelle mesure les informations fournies doivent être détaillées. En vertu de la directive CEE, on entend par « information »,

**« la transmission par l'employeur de données aux représentants des travailleurs afin de permettre à ceux-ci de prendre connaissance du sujet traité et de l'examiner; l'information s'effectue à un moment, d'une façon et avec un contenu appropriés, qui permettent notamment aux représentants des travailleurs de procéder à une évaluation en profondeur de l'incidence éventuelle et de préparer, le cas échéant, des consultations... »**  
(Directive 2009/38/CE Art. 2).

Du point de vue du CEE, l'essentiel est de savoir si les informations fournies seront adéquates et suffisantes pour réaliser l'évaluation approfondie requise. Il est généralement entendu que si les critères ci-dessus ne sont pas remplis, la direction devra fournir des informations supplémentaires en fonction des besoins du CEE identifiés. Un CEE expérimenté ne terminera la phase d'information qu'une fois que tous les renseignements demandés auront été soumis par la direction.

## Consultation

Malheureusement, la consultation est souvent négligée, sinon ignorée, dans le fonctionnement de nombreux CEE. Certains managers et représentants des employés ont même du mal à s'entendre sur une compréhension commune de ce que l'on entend réellement par « consultation ». Un regard sur le sens littéral du verbe latin « consulere » (= conseiller) peut fournir quelques indications : en République romaine (509 à 27 av. J.-C.), un « consul » occupait la plus haute fonction politique élue et les deux consuls élus alternaient chaque jour l'imperium. Au cours des siècles suivants, un consul est devenu un rôle plus représentatif pour conseiller les citoyens vivant à l'étranger. De nos jours, la consultation est devenue synonyme d'offre et de demande de conseils. Par exemple, les patients « consultent » un médecin pour obtenir ses conseils et son traitement. Dans le monde des affaires, de grandes sociétés comme Boston Consulting ou McKinsey offrent leurs services en tant que sociétés de conseil et sont spécialisées dans l'accompagnement stratégique des dirigeants. Être un consultant d'affaires peut également servir de tremplin pour devenir un chef d'entreprise. Chez Deutsche Post DHL, par exemple, le PDG et deux autres membres du conseil d'administration sont d'anciens consultants McKinsey.

Dans le cadre des CEE, la consultation signifie

**« 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 et avec un contenu qui permettent aux représentants des travailleurs d'exprimer, sur la base des informations fournies 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 de dimension communautaire ou du groupe d'entreprises de dimension communautaire »** (Directive 2009/38/CE, article 2).

La consultation au sens de la directive est un effort mutuel des parties (direction et CEE) pour parvenir à une compréhension commune des informations fournies et, idéalement, à des conclusions communes. La direction doit tenir compte des points de vue du CEE, mais n'est pas obligée de les accepter. Le CEE doit être en mesure de digérer les informations obtenues et de proposer des idées, des propositions ou des demandes alternatives. Chaque fois qu'une assemblée d'information et de consultation est planifiée, il faut s'assurer que suffisamment de temps est alloué pour répondre à l'information partagée par la direction. Par conséquent, une présentation qui ne permet qu'une séance de questions-réponses à la fin ne satisferait pas à l'exigence légale de consultation.



À l'unisson ! Les membres du CEE de la Deutsche Bahn lors d'une cérémonie de remise de prix

## L'avis du CEE

Dans le cadre d'une procédure formelle d'information et de consultation, le CEE est habilité à émettre un avis à l'issue du processus de consultation. L'avis du CEE est le résultat consolidé de son analyse de toutes les informations fournies. L'avis n'est donc pas un résumé des points de vue privés des membres individuels, mais l'opinion collective du CEE en tant qu'organe. En règle générale, l'avis est rendu sous la forme d'une déclaration écrite à soumettre au conseil d'administration de la société ou à tout autre organe décisionnel plus approprié. Le droit européen impose à la direction centrale d'attendre l'avis du CEE, de le prendre en considération et d'apporter une réponse motivée au CEE avant de prendre toute décision irréversible.

Le CEE n'a pas l'obligation d'émettre un avis et la formulation d'opinions collectives n'est pas toujours une tâche facile. Une opinion peut être positive et appuyer une proposition de la direction. Elle peut aussi être critique ou négative et s'opposer à un plan de gestion. Le type d'avis le plus difficile comprend des propositions alternatives. Comme l'influence du CEE se limite au pouvoir de persuasion, toute alternative proposée doit être raisonnable et préparée avec une certaine délibération.

## Le timing de l'information et de la consultation

Il est évident que l'information et la consultation ne peuvent avoir un sens que tant que la décision finale n'a pas encore été prise ou mise en œuvre. Tout comme un patient doit consulter son médecin avant de décéder, la direction doit consulter le CEE avant qu'un site ne soit fermé ou que les licenciements ne deviennent un fait accompli. Une récente enquête menée par l'Institut syndical européen (ETUI) auprès de 1500 membres de CEE a révélé que seulement 20 % des membres de CEE sont d'avis que leur CEE est consulté par la direction avant qu'une décision finale soit prise. Cette recherche a renforcé l'argument des syndicats européens selon

lequel, dans toute révision future de la directive CEE, l'information et la consultation en temps utile devraient être une priorité. Pour l'instant, les membres du CEE ne devraient pas attendre que la direction entame la consultation du CEE. Sur la base des informations qu'ils ont obtenues par l'intermédiaire du réseau des CEE, on peut souvent s'attendre à ce que certains projets remplissent les conditions requises pour bénéficier de l'implication du CEE. Il appartiendrait alors au CEE de soumettre une demande formelle à la direction pour que le processus d'information et de consultation soit mis en œuvre.

## Le lien entre l'information et la consultation européennes et locales

En cas de questions transnationales ayant un impact significatif sur les employés, la direction a une double obligation : elle doit impliquer le CEE et les représentants locaux des travailleurs ou les travailleurs directement si aucun comité d'entreprise ou syndicat local n'existe. Une fois notifié par la direction, le CEE a le droit de rencontrer, à sa demande, la direction centrale ou tout autre niveau de direction plus approprié ayant ses propres pouvoirs de décision afin d'être informé et consulté.

Des assemblées extraordinaires s'avèrent particulièrement nécessaires en cas de délocalisations, de fermetures ou de licenciements collectifs. En fonction de l'accord CEE de l'entreprise, c'est soit le comité restreint, soit une autre sous-entité du CEE qui intervient. En fait, les deux processus, l'information et la consultation au niveau européen et l'information et la consultation au niveau local/national devront être gérés parallèlement l'un à l'autre. Contrairement au mythe populaire, il n'existe aucune législation nationale au sein de l'UE qui exige que les organes représentatifs locaux soient informés devant le CEE. En fait, la directive CEE 2009 a stipulé que les CEE doivent être informés avant ou en même temps que les représentants locaux des travailleurs.

En cas d'assemblées extraordinaires d'information et de consultation, les membres des CEE des pays concernés par la mesure doivent également être invités. Pour une assemblée concernant la délocalisation d'un entrepôt du Portugal en Espagne, par exemple, les membres du CEE d'Espagne et du Portugal devront être invités en plus des membres réguliers du CEE de l'organe subsidiaire concerné traitant de la question. Dans l'exemple ci-dessus, il serait primordial pour les pays membres espagnols et portugais du CEE d'établir un lien entre les salariés touchés localement et le CEE. Ils ne seraient en mesure de représenter les intérêts des employés concernés que s'ils communiquaient avec eux le plus rapidement possible, même s'ils se trouvaient sur un site différent dans le pays. Les lois et accords CEE prévoient les moyens nécessaires, tels que des visites sur place pour établir le contact.



Le CEE de Deutsche Post DHL envoie un message à la direction centrale lors d'une assemblée plénière à Bonn

# CE QUE VOUS POUVEZ ACCOMPLIR : DIX EXEMPLES DE BONNE PRATIQUE

Les collègues sur le terrain ont tendance à en savoir plutôt peu sur leur CEE. En ces temps de populisme et de nationalisme croissants, il faut être courageux pour agiter le drapeau européen. Certains collègues peuvent même exprimer leur scepticisme et se demander s'il y a des avantages à ce que leurs représentants soient absents du travail.

« Pourquoi partez-vous à nouveau à l'étranger ? Vous êtes en train de devenir un manager ? Qu'est-ce qu'on y gagne ? »

De telles questions – sérieuses ou ironiques – surgiront tôt ou tard dans toute conversation avec les employés locaux.

Certes, les résultats de la participation des CEE ne sont pas toujours mesurables et donc pas faciles à communiquer. Certains avantages ne deviennent visibles que dans la combinaison des efforts conjoints des représentants des travailleurs européens et locaux avec les syndicats et parfois même avec le soutien de certains alliés de la direction. La signature d'une charte ou d'un accord européen documentant les résultats aura tendance à être l'exception. Néanmoins, il existe de nombreux exemples de bonnes pratiques où les CEE ont sans aucun doute fait une différence. Les membres du CEE doivent être prêts à faire connaître les avantages de leur CEE et à expliquer à leurs collègues ce que le CEE peut faire pour eux. Chaque fois que vous ferez un compte-rendu lors des assemblées locales, il sera essentiel de célébrer certaines réussites du CEE dans le passé. La liste suivante n'est pas exclusive, mais peut inspirer chaque membre de CEE à penser à leurs propres exemples de meilleures pratiques à partager avec leurs collègues dans leur pays.



Jörg Hensel, président du CEE de la Deutsche Bahn, dans l'ancien parlement allemand (« Bundestag »)

## Centres de services partagés

En 2013, la direction centrale de la Deutsche Bahn a commencé à informer et à consulter le CEE sur la création d'un centre de services partagés (CSP) à Bucarest. La société souhaitait centraliser ses activités comptables globales en Roumanie afin d'accroître son efficacité et de réduire ses coûts. Dès le début du projet, il était évident que le personnel comptable de nombreux pays européens serait affecté par le projet. Le CEE a lancé avec succès des négociations avec la direction européenne sur un accord-cadre visant à apporter un soutien maximal aux travailleurs concernés. L'accord prévoyait un pro-

gramme de redéploiement pour les salariés concernés, des mesures de reconversion, des services de mobilité, des normes minimales en cas de licenciement, un fonds financier en cas de difficultés et une communication approfondie à tous les niveaux de l'entreprise, par exemple. La collaboration entre la direction centrale et le CEE sur ce sujet a attiré l'attention du public et a constitué un jalon important pour aller bien au-delà du simple partage d'informations. En reconnaissance de leur accord de coopération Sud-Sud, le CEE de la Deutsche Bahn a reçu le prix du comité d'entreprise public allemand en 2016.

## Transfert d'entreprises

Peu après l'acquisition de DHL par Deutsche Post, la direction centrale a revu ses propres pratiques de gestion des déplacements professionnels. Jusqu'alors, les voyages d'affaires étaient réservés par une filiale dédiée de DHL, « Travel House », qui employait une trentaine de collaborateurs dans différents pays européens. Deutsche Post DHL avait l'intention de vendre l'entreprise et d'utiliser des services externes à l'avenir. Au cours du processus européen d'information et de consultation, la direction centrale a été en mesure d'apaiser bon nombre des

craintes des salariés concernés. La société acquérante, qui était une grande entreprise spécialisée dans les voyages d'affaires, a pris des engagements fiables en matière de sécurité d'emploi et de perspectives de carrière. À la suite de la consultation, le minimum légal d'un an de sécurité d'emploi a été porté à au moins trois ans après le transfert. En outre, les conditions d'emploi ne pouvaient être rendues moins avantageuses par le nouvel employeur. Finalement, les employés transférés avaient une attitude positive à l'égard de leur nouvelle entreprise.



Les membres du CEE de la Deutsche Bahn reçoivent leur prix lors de la cérémonie de remise des prix du comité d'entreprise allemand en 2016

## Sondages d'opinion auprès des employés

Comme beaucoup de grandes entreprises, Deutsche Bahn et Deutsche Post DHL mènent chaque année un sondage d'opinion auprès de leurs employés. Alors que le CEE de Deutsche Post DHL n'a aucune influence sur la manière dont l'enquête est conçue et gérée, Deutsche Bahn a créé un groupe de travail commun au niveau du CEE. Par l'intermédiaire du groupe de travail, les membres du CEE s'impliquent dans les détails de l'enquête avant même qu'elle ne soit lancée en passant en revue les questions

à inclure. Pour chaque enquête, des questions peuvent être proposées par les membres du CEE pour leur pays. Le groupe de travail se penche également sur les craintes éventuelles des employés au sujet de la confidentialité du sondage et des préoccupations concernant la participation volontaire. Enfin, les résultats de chaque sondage sont partagés ouvertement avec le CEE et les mesures de suivi à prendre sont discutées.

## Travail d'agence

Le recours à des travailleurs d'agences de travail temporaire (agences d'intérim) est sur le radar de nombreux CEE pour de bonnes raisons. Chez Deutsche Post DHL, le CEE dirige depuis un certain temps déjà un groupe de travail commun sur le sujet avec la direction. Entre autres activités, le groupe de travail a examiné les pratiques locales dans divers pays pour s'assurer que les travailleurs intérimaires sont traités avec dignité et respect. Le groupe de travail a mis l'accent sur la mise en œuvre des normes

juridiques européennes telles que l'égalité de rémunération et l'égalité de traitement. Bien que l'appel du CEE en faveur d'un accord-cadre européen réglementant l'utilisation des agences ait été rejeté, certaines pratiques locales inappropriées, voire illégales, ont été mises en veilleuse. La direction centrale s'est également engagée à revoir ses processus d'approvisionnement pour s'assurer qu'à l'avenir, seuls les organismes dignes de confiance seront récompensés par un contrat de fournisseur.

## Plan social

Lorsqu'en 2009, Deutsche Post DHL a annoncé le déménagement prévu du siège européen de la division Express de Bruxelles à Bonn, le projet a suscité de mauvais souvenirs parmi les employés belges. Dix ans plus tôt, l'entreprise avait déjà délocalisé de Bruxelles à Leipzig la plate-forme aéroportuaire européenne pour le transport intercontinental Express, ce qui avait entraîné des milliers de pertes d'emplois. Cette fois, la restructuration a touché environ 800 employés. Bien que nombre d'entre eux étaient des cadres habitués à avoir peu d'implication avec le comité d'entreprise ou le syndicat, ils ont tout à

coup réalisé les avantages de l'unité. « Cerveau et moules doivent rester à Bruxelles » est devenu la devise de la lutte pour leur emploi. Dans un effort commun, le CEE et les représentants locaux des travailleurs en Belgique ont exigé une protection sociale pour un nombre maximum de travailleurs. Au départ, l'entreprise a rejeté les propositions des employés, mais en fin de compte, un accord a été conclu du jour au lendemain pour un plan social incluant une indemnité de départ qui couvrirait tous les employés à l'exception des très hauts cadres. Près de 200 emplois ont pu être sauvés et maintenus à Bruxelles.

## Échecs de la direction locale

Parfois, il suffit d'un simple coup de fil pour qu'un membre du CEE évite des dommages à l'entreprise et aux employés. Un membre espagnol du CEE de la Deutsche Bahn raconte comment il a utilisé son réseau de CEE :

« Il y a quelques années, notre direction locale a prévu de changer le nom local bien connu de notre entreprise. Quand j'ai entendu parler du plan, j'ai appelé le président du CEE. Le président du CEE s'est ensuite entretenu avec le directeur

responsable du siège allemand, qui a immédiatement pris des mesures et a téléphoné à notre directeur général. Tous ces appels ont été faits en quelques heures le même jour. L'appel du siège social est parvenu à notre directeur général sur son téléphone portable alors qu'il avait un rendez-vous chez le dentiste. Il était très contrarié après l'appel, mais il a arrêté le projet de renommer l'entreprise immédiatement. »

## Protection des représentations des employés

Surveiller les pratiques locales et offrir un soutien moral aux représentants des employés chaque fois que cela est possible est une évidence pour tout CEE expérimenté. Heureusement, les représentants locaux qui détiennent également un mandat de CEE bénéficient d'une protection spéciale dans le cadre des accords de CEE de la Deutsche Bahn et de la Deutsche Post. Toute mesure disciplinaire potentielle ou même le licenciement de membres du CEE entraîne l'implication immédiate du CEE. Au fil des ans, des enquêtes approfondies ont été menées dans un certain

nombre de cas individuels. En toute honnêteté, aucune des mesures de gestion prévues n'a été manifestement causée par la composition du CEE du collègue concerné. Cependant, dans certains cas, les membres des CEE ont fait l'objet d'une procédure disciplinaire en raison de leurs activités en tant que travailleurs locaux. Chez Deutsche Post DHL, le CEE a réussi à réintégrer complètement les collègues concernés en attirant l'attention de la direction sur le droit du travail local et le code de conduite de l'entreprise.

## Droits de l'Homme

Bien que la portée juridique des CEE soit formellement limitée à l'Europe, la plupart des membres des CEE considèrent l'équité au travail, la dignité et le respect comme des valeurs universelles. C'est pourquoi, si nécessaire, certains CEE soulèvent même, lors de leurs assemblées, des sujets qui concernent le personnel dans d'autres parties du monde en se référant aux codes de conduite de l'entreprise. L'implication des représentants des travailleurs étant assez limitée dans la plupart des autres

régions du monde, les CEE peuvent servir de sonnette d'alarme en cas de graves problèmes de conformité hors d'Europe. Lorsque les employés de Deutsche Post DHL en Colombie ont été contraints de se soumettre à des tests polygraphiques (détecteurs de mensonges) pour vérifier leur loyauté envers l'entreprise, par exemple, le CEE est intervenu avec succès – en coopération avec les organisations syndicales internes – et les tests ont finalement été abandonnés.



Les membres du CEE de la Deutsche Bahn en séance plénière

## Santé et sécurité

La sécurité et la salubrité des lieux de travail devraient être une priorité pour toute entreprise. Même si la santé et la sécurité ne sont pas reconnues par la législation européenne comme une compétence du CEE, les CEE de Deutsche Bahn et de Deutsche Post DHL sont allés plus loin. L'accord du CEE de la Deutsche Bahn a fait de la santé et de la sécurité une norme obligatoire en matière d'information et de consultation. À la Deutsche Post, un groupe de travail commun travaille en permanence sur le sujet. Le CEE a exhorté la direction à effectuer des évaluations des risques sur tous les sites européens et à mettre davantage l'accent sur la prévention des maladies liées au stress en promouvant des lieux de

travail sains et des cultures de leadership. Les membres du CEE n'hésitent pas non plus à signaler les problèmes de sécurité lorsqu'ils ne peuvent être résolus localement. Par exemple, des employés danois de DHL de l'aviation ont enregistré une vidéo épouvantable sur le chargement dangereux d'avions en raison d'un mauvais entretien. Peu de temps après la présentation des séquences à la direction par les représentants des employés lors d'une assemblée au siège, des mesures appropriées ont été prises pour remédier à la situation. Entre-temps, le principe Safety First (la sécurité avant tout) est même devenu un élément officiel de la stratégie du Groupe.

## Désinvestissements

Au cours de l'été 2010, la division Express de Deutsche Post DHL a annoncé son intention de se retirer de l'activité colis en France et de se concentrer uniquement sur les envois internationaux. La société avait déjà entamé des pourparlers avec un fonds de capital-investissement en vue de vendre l'entreprise employant quelque 3 200 personnes. Parmi les employés, la réputation de l'investisseur a suscité d'énormes inquiétudes quant à la sécurité d'emploi future. Toutes les demandes du CEE d'entamer l'information et la consultation sur cette décision importante ont été rejetées par la direction centrale au motif qu'un désinvestissement d'une filiale française ne relèverait pas de la compétence du CEE. Comme la

direction n'était pas prête à entamer des discussions européennes, le président du CEE a décidé de se rendre en France pour rendre visite à ses collègues français. Lors d'une réunion importante et émouvante à Paris, il a exprimé le soutien et la solidarité de tous les représentants nationaux européens. À son retour en Allemagne, il n'a cessé d'exhorter le PDG de la division Express à entamer des négociations directes avec les syndicats français. Finalement, ses demandes ont été entendues et des entretiens de haut niveau ont été organisés. Faciliter ces négociations directes a certainement été un succès pour le CEE.

# AFFAIRES TRANSNATIONALES

Les CEE sont compétents pour traiter les questions transfrontalières. Les questions relatives à un seul pays ne peuvent normalement pas faire l'objet d'une information et d'une consultation européennes. Les questions concernant un seul pays devraient normalement être résolues par les partenaires sociaux – lorsqu'elles existent – à l'intérieur du pays. Aborder les questions locales lors des assemblées des CEE pourrait facilement surcharger l'ordre du jour, mais aussi conduire à une duplication du dialogue aux niveaux local et européen.

Pour cette raison, la directive CEE a limité le rôle des CEE aux questions transnationales :

« **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.** » (Directive 2009/45/CE, article 1).

La question de savoir si une décision de la direction doit ou non être considérée comme transnationale a déclenché un débat controversé entre la direction et les représentants des travailleurs depuis l'existence des CEE, et a donné lieu à plusieurs litiges juridiques. Chaque cas doit faire l'objet d'une analyse approfondie, non seulement en fonction de l'impact d'une décision sur les salariés, mais aussi en fonction du niveau auquel la décision est prise.

Les exemples suivants représentent des questions pour lesquelles il est communément compris par toutes les parties que la question est de nature transnationale et que le CEE doit être impliqué :

- a) la migration des activités comptables de deux pays de l'EEE vers un centre de services partagés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'UE ;
- b) la cession à un tiers d'une filiale employant du personnel dans plus d'un pays de l'UE ;
- c) le transfert d'une plaque tournante, d'un entrepôt ou d'un site de production d'un pays EEE vers un autre pays EEE ;
- d) une décision du conseil d'administration d'externaliser les services de livraison en Europe.

La jurisprudence européenne a confirmé qu'une dimension transnationale doit être prise en compte si un impact négatif sur l'emploi se produit dans un pays de l'EEE, mais que les activités sont délocalisées dans un autre pays EEE. La question concerne donc deux États membres et relève de la compétence du CEE. Malheureusement, la directive reste muette sur les délocalisations d'un pays de l'EEE vers un pays non membre de l'EEE. La direction peut donc faire valoir que les activités de délocalisation d'un seul pays de l'EEE vers des pays tels que l'Ukraine ou le Royaume-Uni (après Brexit), par exemple, ne relèveraient pas de la compétence du CEE, puisqu'un seul pays EEE est concerné.

Un débat encore plus controversé peut survenir si une réorganisation majeure est précédée d'un projet pilote. Dans une perspective étroite, ces projets pilotes peuvent être considérés comme des mesures locales, mais leur rôle en tant qu'essais pour d'autres pays implique que le projet pilote sert de point de départ pour un déploiement dans d'autres pays. La directive CEE n'a pas défini de délai dans lequel les mesures prises dans deux pays doivent être considérées comme interdépendantes. Certaines entreprises ont profité de cette lacune juridique en n'annonçant les licenciements transnationaux que dans un seul pays à la fois. En prolongeant la mise en œuvre sur une plus longue période, ces entreprises ont affirmé que chaque initiative était autonome sans avoir d'impact transnational. Cette approche a acquis une triste notoriété dans le monde des CEE en tant que « tactique salami » lorsque les projets européens ont été découpés en diverses mesures de mise en œuvre « nationales » pour camoufler leur dimension transnationale.

Dans le scénario ci-dessus, le CEE devrait toujours revendiquer son droit d'être informé et consulté. Les tribunaux européens du travail ont confirmé que les CEE ont le droit d'être associés même si les mesures de mise en œuvre au niveau national ne sont pas prises en parallèle mais résultent d'une initiative européenne de la direction. Le critère clé pour évaluer la dimension transnationale serait le niveau de gestion auquel la décision est prise. Par conséquent, un CEE qui peut prouver qu'une décision de la direction est prise à l'extérieur du pays aura toujours de bonnes raisons de s'impliquer.

De nombreux juristes sont d'avis que même les mesures ayant une incidence sur les travailleurs d'un seul pays peuvent faire l'objet d'une consultation du CEE lorsque la décision de licenciements potentiels est prise dans un autre pays, deux pays étant donc concernés. Cette position s'appuie sur le préambule de la directive CEE :

**« Des dispositions appropriées doivent être prises pour veiller à ce que les travailleurs employés dans des entreprises de dimension communautaire ou dans des groupes d'entreprises de dimension communautaire soient correctement informés et consultés lorsque des décisions qui les affectent sont prises dans un État membre autre que celui dans lequel ils travaillent. »**  
(Directive 2009/38/CE considérant 12).

Le professeur Thomas Blanke, auteur du commentaire juridique de la loi allemande sur les CEE, a soutenu que le CEE doit être impliqué si le sujet concerné est en dehors du contrôle de la direction locale ou nationale. Selon lui, toute information et consultation locale serait d'une utilité limitée car la direction locale ne fait que mettre en œuvre des décisions prises à un niveau supérieur sans pouvoir de modifier ou d'annuler la décision. Dans son commentaire, le professeur Blanke présente l'exemple suivant :

**« La direction centrale située en Allemagne prévoit de fermer un site en Belgique. L'affaire concerne à la fois l'entreprise en Allemagne (c'est la direction centrale qui prend la décision) et un site dans un autre État membre. Le CEE doit être informé ... Les décisions de ce type sont toujours de nature transnationale. Par conséquent, il n'est pas nécessaire qu'une décision de gestion (prise en Allemagne) ait une incidence sur au moins deux autres États membres »**  
(Thomas Blanke : EBR- Kommentar, Baden-Baden 1999, p. 240).



Frank Appel, PDG de Deutsche Post DHL, répondant aux questions du CEE dirigé par Margrit Wendt, ancienne présidente du CEE

Il faut reconnaître que de nombreux accords de CEE contiennent des définitions moins favorables des mesures transnationales que la législation allemande sur les CEE et que la direction pourrait être réticente à impliquer le CEE dans de tels cas. Après de nombreuses années de débats controversés, le CEE de Deutsche Post DHL et la direction centrale ont convenu que le CEE sera informé (mais non consulté) en cas de décisions importantes de la direction centrale ayant une incidence sur les travailleurs dans un seul pays hors d'Allemagne.

Bien que la direction centrale soit formellement tenue d'informer le CEE en cas de réorganisation transnationale, cela ne va pas toujours de soi. Il existe de nombreux exemples où les membres des CEE ont eux-mêmes découvert des projets pertinents et exigé leur participation. Dans les grandes entreprises comme Deutsche Bahn ou Deutsche Post DHL, il sera parfois difficile, même pour la direction, de superviser toutes les activités commerciales susceptibles d'intéresser le CEE. Les responsables des ressources humaines et des relations avec les employés auront pour tâche permanente de sensibiliser la communauté des cadres à la nécessité d'envisager l'implication du CEE en cas de besoin.

## Ce que les membres du CEE peuvent faire

**Les membres des CEE devraient suivre en permanence le développement des entreprises dans leur pays et évaluer dans quelle mesure les initiatives et les projets peuvent avoir une dimension transnationale.**

À cette fin, les membres du CEE devraient :

- transmettre les informations de leur pays au CEE, en particulier dans le cas d'une restructuration. Par la collecte et la comparaison de ces données par le CEE, il peut devenir évident que des mesures similaires ont également été prises dans d'autres pays.
- demander à la direction locale/nationale si une certaine mesure est planifiée et proposée par la direction locale/nationale ou si la mesure est imposée au pays par le siège européen/mondial.
- Il ne faut pas oublier que les investissements locaux ou l'embauche de nouveaux employés dans un autre pays peuvent faire partie d'une réorganisation transnationale, par exemple dans le cas d'une délocalisation transfrontalière d'un entrepôt. Dans ces cas, les membres du CEE doivent toujours s'adresser à leurs collègues européens pour trouver une solution acceptable pour toutes les parties.

# ASSEMBLÉE CEE

La directive CEE oblige les entreprises à convoquer au moins une assemblée annuelle d'information et de consultation avec leurs représentants des travailleurs. Dans la pratique, les CEE limités à cette seule occasion ont tendance à ne pas être très productifs. Les affaires modernes progressent rapidement et la nécessité d'une fréquence de réunions plus élevée est communément reconnue de nos jours. Les CEE de la Deutsche Bahn et de la Deutsche Post DHL se réunissent deux fois par an avec la direction, d'autres organes ou sous-groupes divisionnaires se réunissant en outre. Il ne fait aucun doute que les assemblées de CEE absorbent d'importantes ressources financières et humaines. En 2010, le gouvernement britannique a publié une étude révélant que le coût total moyen d'une assemblée plénière d'un CEE s'élevait à environ 120 000 euros. Il y a donc de bonnes raisons d'utiliser ce temps de réunion rare et précieux aussi efficacement que possible. Le chapitre suivant se concentre sur les tâches les plus importantes des membres du CEE avant, pendant et après une assemblée du CEE.



Députés du CEE de Deutsche Post DHL lors d'une assemblée plénière avec leurs interprètes

## Avant l'assemblée

### Confirmez votre présence

La logistique d'une assemblée de CEE exige une bonne planification et un temps de préparation important. Les dates des assemblées plénières annuelles sont généralement planifiées et communiquées à un stade très précoce pour permettre aux membres du CEE d'établir leur propre ordre du jour en fonction des dates des réunions. La participation aux assemblées plénières est considérée comme une question hautement prioritaire pour les membres

du CEE. Une fois les invitations officielles envoyées, les membres du CEE sont priés d'informer le bureau du CEE de leur participation dans les délais impartis. Si un membre n'est pas disponible pour assister à une assemblée, son suppléant – s'il y en a un – interviendra. C'est l'une des responsabilités des membres nationaux du CEE d'impliquer et d'informer leurs délégués dans de telles circonstances.



CEE Deutsche Bahn

### Proposez des sujets à l'ordre du jour

Dans une large mesure, les ordres du jour des assemblées du CEE suivent un modèle standardisé qui comprend un rapport sur l'évolution et les perspectives de l'entreprise et une présentation des développements du point de vue de l'emploi. D'autres présentations pourraient porter sur des sujets d'information et de consultation énumérés dans l'accord de CEE. De plus, il y aura des occasions d'accommoder d'autres sujets d'intérêt pour les employés. Les membres des CEE doivent s'assurer qu'un ordre du jour passionnant et l'invitation d'orateurs compétents

s'articulent autour des questions qui sont vraiment pertinentes pour le personnel. Si les membres du CEE ne s'approprient pas l'ordre du jour, les assemblées conjointes avec la direction peuvent facilement se transformer en roadshows animés par la direction. En fin de compte, les présidents et les comités restreints établiront les ordres du jour, mais toute contribution ou suggestion initiale des pays sera appréciée et prise en compte.

## Fixez vos objectifs

Avant de se rendre à l'aéroport, les membres du CEE devraient avoir identifié leurs principales priorités et attentes pour l'assemblée proprement dite. Il peut s'agir d'une certaine question ou d'un rapport concernant un problème dans leur pays. Il est très important que les

membres du CEE sachent exactement ce qu'ils souhaitent retirer de l'assemblée. Une attitude « j'attends et je vois » ne suffira pas. La réunion préparatoire interne servira à partager les différentes attentes et à les consolider dans une approche collective.

## Utilisez votre réseau

Cela semble évident, mais on l'oublie souvent : les membres du CEE sont les ambassadeurs de leur pays. Ce n'est pas leur opinion personnelle qui compte, mais les opinions et les besoins des gens qu'ils représentent. Un membre actif d'un CEE sera toujours en contact direct avec les employés du pays qu'il représente afin d'explorer les questions pertinentes qui doivent être adressées au

CEE. La communication avec les employés ne se limite pas à faire rapport après la réunion, mais commence déjà par faire le point sur les attentes des employés avant la réunion. En tant que porte-parole des employés de leur communauté, les membres du CEE vont constamment tendre la main aux employés locaux pour les écouter et comprendre les derniers développements dans le pays.

## Reflétez la diversité de l'entreprise

Il est naturel que les développements commerciaux qui affectent l'environnement de travail direct d'un membre d'un CEE attirent toujours son attention particulière. Un service de colis, par exemple, peut être plus intéressé par les conditions de travail des messagers qu'un spécialiste informatique, pour qui les questions de sécurité des

données peuvent être plus intéressantes. Néanmoins, les membres des CEE doivent sortir de leur propre cadre professionnel au sein de l'entreprise et accroître leur connaissance de l'ensemble de l'entreprise qu'ils représentent.

## Documents d'étude

La plupart des entreprises comme Deutsche Bahn ou Deutsche Post reconnaissent la nécessité pour les membres des CEE de recevoir la documentation telle que les présentations PowerPoint en temps utile avant l'assemblée. Très souvent, le bureau du CEE, mais aussi les équipes RH responsables, font des efforts considérables pour inciter les présentateurs à remettre leurs documents en temps voulu afin qu'ils puissent être traduits et distri-

buis avant la réunion. Ces efforts ne portent leurs fruits que si les membres du CEE utilisent le matériel pour leur propre préparation. Pour être clair : l'assemblée interne du CEE n'est pas considérée comme le moment idéal pour que les membres commencent à prêter attention aux documents distribués. Ce processus doit déjà commencer à l'intérieur des pays et, le cas échéant, en coopération avec les représentants locaux du personnel.

## Collectez des données

Le membre « idéal » du CEE aura une bonne compréhension de l'évolution des affaires et des défis de son pays. Il connaîtra les derniers résultats financiers et prévisions ainsi que les tendances en matière d'emploi. Une partie de la préparation peut également consister à produire une mise à jour nationale pour les autres collègues du CEE lors de l'assemblée interne. Certains CEE utilisent à cette fin des modèles, des questionnaires ou des listes de contrôle pour comparer les pratiques locales et les conditions d'emploi. Selon les sujets à l'ordre du jour, l'accent devrait

être mis sur les sujets spécifiques à discuter. Si l'ordre du jour inclut le thème de la santé et de la sécurité, par exemple, les membres du CEE devraient s'efforcer de se renseigner sur les dernières données QSHE dans leur pays. Il peut y avoir différents droits légaux concernant l'accès aux données, mais un effort minimum devrait être entrepris par tous les membres.

## Faites équipe avec la délégation de votre pays

Les grands pays auront souvent plus d'un représentant de CEE qui souhaite assurer la liaison tout au long de l'année, pour les petits pays avec un seul siège, le suppléant peut être impliqué. Certains pays convoquent même des réunions nationales de leurs membres de

CEE bien avant la réunion plénière. À ces occasions, les intérêts nationaux spécifiques pertinents pour le CEE sont discutés. La charge de travail peut ainsi être facilement répartie et partagée entre plusieurs membres.

## Assurez la liaison avec la direction locale

Les séances préalables aux réunions avec la direction locale ne constituent pas une obligation officielle, mais elles peuvent donner l'occasion d'examiner s'il existe un terrain d'entente concernant les intérêts mutuels. Dans une relation de confiance, les dirigeants locaux peuvent même faire part de leurs propres préoccupations sur des

sujets tels que des investissements exceptionnels, des objectifs de croissance trop ambitieux ou des politiques de groupe douteuses définies par le siège. Si ces questions sont transmises à la réunion plénière de manière diplomatique, les membres du CEE peuvent être assurés de la sympathie silencieuse de leur direction locale.

## Organisez votre voyage

La participation aux réunions du CEE est un droit légal qui ne peut être refusé pour des raisons commerciales ou opérationnelles. En cas de conflit, l'accord CEE prévaut sur les directives locales. Néanmoins, les règles locales concernant les demandes de congés et les voyages d'affaires doivent être strictement respectées. Les vols choisis doivent permettre aux membres du CEE de par-

ticiper aux réunions d'une manière fraîche et détendue. Les participants qui voyagent plus longtemps doivent bénéficier d'un hébergement supplémentaire pour la nuit. Les heures d'arrivée et de départ doivent être communiquées au bureau du CEE. En cas de problèmes avec le temps libre et l'autorisation de voyager, le bureau du CEE devrait être appelé à l'aide.



Membres du CEE de DPDHL se préparant pour une réunion avec la direction

## Pendant l'assemblée

La plupart des réunions ordinaires du CEE durent deux ou trois jours et sont structurées en trois étapes. Le premier jour, les représentants des employés se réunissent en interne pour échanger des informations et se préparer à l'information et à la consultation avec la direction.

Dans de nombreuses entreprises, les responsables européens des ressources humaines se réunissent en parallèle pour leur propre préparation. Le lendemain, la direction centrale et les membres du CEE se réunissent lors d'une réunion commune pour discuter des points de l'ordre du jour convenus. L'assemblée se termine par une réunion d'évaluation interne du CEE pour examiner les informations reçues et convenir des mesures de suivi à prendre. Les membres du CEE ont des points de vue différents sur ce qu'ils considèrent comme la partie

la plus précieuse de l'assemblée : certains peuvent dire que l'interaction avec la direction est au cœur du travail du CEE, mais un nombre considérable de représentants des travailleurs ont déclaré dans les entretiens que la possibilité de rencontrer leurs collègues et d'apprendre d'eux est au moins aussi importante. Quelles que soient les préférences individuelles, il y a quelques règles de base à suivre pour tirer le meilleur parti de cette précieuse réunion.

### Soyez ponctuel

Bien que la Deutsche Bahn et la Deutsche Post se mondialisent de plus en plus, elles sont encore profondément enracinées dans la culture allemande et la ponctualité est perçue comme une question de respect envers les autres participants. Généralement, pour les assem-

blées conjointes avec la direction, il est suggéré que les membres arrivent quinze minutes avant l'heure de début annoncée. Les participants sont priés d'informer le bureau du CEE en cas de retard.

### Il n'y a pas de code vestimentaire

Historiquement parlant, il n'y avait guère d'autre alternative aux réunions d'affaires dans les (anciennes) entreprises publiques que d'y assister en costume noir et cravate. Les temps changent et les règles sont devenues moins rigides, en partie influencées par la culture d'entreprise des entreprises acquises. Aujourd'hui, il n'y a pas de codes vestimentaires fixes pour les assemblées du CEE et la plupart des CEE appliquent l'approche du « venez comme vous êtes ». Un exploitant d'entrepôt qui porte

une salopette pendant son quart de travail, par exemple, n'est pas censé se déguiser en homme d'affaires une ou deux fois par année pour impressionner la haute direction. Il est important que les représentants du personnel se sentent à l'aise et détendus dans leur conduite, mais il y a certaines limites : les shorts, les baskets et les pantalons de jogging doivent être évités. En cas de doute, des vêtements élégants et décontractés feront toujours l'affaire.

### Évitez les ordinateurs portables

L'interaction en face à face est l'un des grands avantages des réunions physiques. Malheureusement, l'habitude de construire des murs faits d'ordinateurs portables est très répandue dans le monde des affaires, les gens regardent leurs écrans et font de leur mieux pour ignorer l'orateur. Si la moitié de l'équipe est mentalement absente, le CEE ne peut pas fonctionner. Lors de la réunion, les membres du CEE devraient se rappeler ce qu'ils ont appris lors de la formation en communication sur le contact visuel et le langage corporel. L'utilisation d'appareils électroniques

peut s'avérer nécessaire pour l'étude des présentations et des documents liés à la réunion, mais elle détournera toujours l'attention.

**« Si votre ordinateur portable est ouvert, vous n'écoutez pas. C'est aussi simple que ça ! »**

déclare un membre du comité restreint du CEE d'une grande entreprise d'informatique.



Le CEE de la Deutsche Bahn en séance plénière



La délégation polonaise à une assemblée de Deutsche Post DHL

## Représentez votre pays

Une partie du rôle d'un membre d'un CEE est de représenter l'ensemble de la main-d'œuvre du pays, indépendamment de sa propre expérience professionnelle dans l'entreprise. Lors des réunions du CEE, les employés

doivent également représenter les ouvriers de leur pays, et vice versa. Il en va de même pour les différents sites et unités d'affaires d'un pays donné.

## Posez vos questions

Les membres du CEE bien préparés assisteront toujours aux réunions avec une liste de questions bien préparées. Quand, si ce n'est pas maintenant, le moment sera-t-il venu de se pencher sur des sujets qui comptent vraiment pour

les employés représentés ? Il n'y a pas de règle stipulant que seuls les suspects habituels sont autorisés à prendre la parole. Dans l'intérêt d'une réunion constructive, une contribution active est essentielle.

## Faites valoir votre point de vue

Les membres du CEE ont le privilège de rencontrer la direction de l'entreprise au moins une ou deux fois par an. Les CEE sont bien plus qu'un simple entonnoir d'information. Leur rôle est de promouvoir le dialogue entre les parties, y compris la rétroaction, les propositions et les demandes des employés. La direction devrait également

profiter de la réunion et en retirer de nouvelles idées ou même des points d'action. Les managers collaboratifs apprécieront d'avoir l'occasion d'écouter ce qui se passe dans l'atelier. Il va sans dire que toute contribution doit être factuelle et se rapporter aux sujets relevant du champ d'application du CEE.

## Soutenez vos collègues

Un CEE chevronné fera toujours preuve d'un haut niveau de cohésion et d'esprit d'équipe lors d'une réunion. Même si seuls quelques pays peuvent souffrir d'une certaine restructuration, leurs représentants apprécieront le soutien moral du CEE dans son ensemble. Les délégués qui ne prêtent jamais attention aux besoins de leurs collègues européens ne peuvent s'attendre à beaucoup d'empathie

lorsque leur propre pays est frappé par de mauvaises nouvelles. Parfois, il peut aussi être très émouvant pour un représentant d'un pays directement touché de prendre la parole lors d'une réunion avec la direction. Dans ces circonstances, il peut être logique que la question soit soulevée par des représentants d'autres pays.

## Lobby

De nombreux personnalités politiques et hommes d'affaires célèbres ont conclu leurs plus grosses affaires non pas dans la salle du conseil d'administration, mais pendant le dîner, au bar ou même dans les toilettes. Lors des réunions du CEE, il y aura également des occasions informelles d'aborder certains sujets qui ne sont pas appropriés pour l'ordre du jour officiel ou qui nécessitent une discussion plus approfondie. Certaines personnes – qu'il s'agisse de cadres ou de membres de CEE – sont

très habiles à travailler en réseau en dehors de la réunion formelle. Il n'y a aucune raison d'éviter le dialogue informel et, si nécessaire, des collègues plus expérimentés peuvent être d'un grand secours lors de telles conversations officieuses. L'expérience a également montré que certains interlocuteurs de la direction parleront plus ouvertement une fois que les microphones seront éteints et que les opinions privées pourront être partagées.

## Restez jusqu'à la fin

Il n'y a pas beaucoup de bonnes excuses pour partir plus tôt. La participation aux assemblées du CEE est considérée comme du temps de travail, et les ordres du jour et les horaires des assemblées sont normalement communiqués bien à l'avance pour permettre une bonne planification des préparatifs de voyage. La plupart des

entreprises accordent une ou deux nuits d'hôtel supplémentaires pour les collègues qui font de longs trajets. Il convient de considérer comme une question de respect le fait de conclure l'assemblée en équipe plutôt que de sortir de la salle de conférence l'un après l'autre avant que l'assemblée ne soit déclarée close.

# Deutsche Post DHL et le célèbre comité de la bière du CEE

Il était une fois, Jean-Pierre a été élu pour représenter la Belgique au CEE. Dans son travail quotidien, il travaillait dur comme chauffeur de camion. Plein d'enthousiasme, il s'est rendu en Allemagne pour rencontrer ses collègues européens pour la première fois dans une grande salle de conférence au siège social. Mais quand le soleil s'est couché, il n'en croyait pas ses yeux quand il a vu les prix incroyablement élevés des boissons dans le bar de l'hôtel. Avec son salaire modeste, il ne pouvait pas se permettre de traîner longtemps avec ses camarades. La direction locale l'avait averti qu'elle ne rembourserait jamais de tels frais. Ce soir-là, Jean-Pierre s'est couché triste. Lors de l'assemblée suivante du CEE, cependant, il a

apporté une sélection décente de bières belges avec lui dans sa valise pour ses compagnons. Lorsque ses collègues ont frappé à la porte de sa chambre d'hôtel tard dans la nuit, le Comité de la bière du CEE est né. Jean-Pierre a été élu président du Comité de la bière pendant quatre ans, jusqu'à sa retraite. Au moment de son départ, le Comité de la bière était devenu une institution de « dialogue social » et a continué à fonctionner comme un creuset des cultures européennes pendant plus d'une décennie. Des sources bien informées rapportent que même des gestionnaires ont été vus lors des sessions de comités, certains problèmes de CEE étant résolus et s'estompant avant l'aube.



Le CEE Deutsche  
Post DHL de bonne  
humeur

## Après l'assemblée

### Suivi des points d'action

Dans une réunion de CEE productive, il y aura des conclusions d'une sorte ou d'une autre. Dans la plupart des cas, il ne s'agit pas de signer un accord contraignant sur un sujet, mais il peut y avoir au moins des engagements

verbaux de la part des gestionnaires concernant ce qui sera fait ou devrait l'être après la réunion. Il est important que les engagements soient mis en place et contrôlés.

### Portez-vous volontaire

Le temps passe vite et tous les sujets ne peuvent pas être abordés suffisamment en quelques heures lors d'une réunion. Le CEE peut faire appel à des volontaires pour faire une plongée en profondeur sur un sujet donné. Une

partie de ce travail sera organisée en groupes de travail CEE, qui ne peuvent réussir que si un nombre suffisant de membres s'engagent à s'engager dans un sujet.

### Surveillez les mesures de déploiement

« Nous nous conformerons aux lois locales » est une phrase de la direction fréquemment entendue lors des réunions du CEE lorsque des mesures de restructuration sont annoncées. Les membres du CEE ont la responsabilité de valider que de telles déclarations ont du contenu

et représentent plus qu'un vœu pieux. Idéalement, ils communiqueront avec les employés locaux peu après la réunion pour leur donner des conseils et examiner les mesures annoncées.

### Effectuez un rapport à votre pays

Selon le droit européen, ce n'est pas seulement un droit légal, mais même le devoir des membres du CEE d'informer les travailleurs dans leur pays. Les membres qui ne font pas rapport sont en violation de leurs obligations et peuvent même être tenus responsables dans certains pays. Les canaux de rapport dépendront des

circonstances locales, mais la direction locale doit fournir aux membres du CEE l'infrastructure nécessaire pour partager l'information avec les employés. Il peut s'agir de courriels, de rapports intranet, d'assemblées publiques ou de visites sur place.

### Utilisez les réseaux sociaux avec prudence

Ce ne sont pas seulement les jeunes générations qui sont fascinées par les moyens numériques pour permettre à la planète de devenir un témoin permanent de leur vie privée et professionnelle. Avant d'aller en ligne, les membres du CEE sont invités à réfléchir à deux fois à la question de savoir si l'information affichée sur la dernière réunion du CEE convient à Facebook et à ses partenaires. Il va sans dire que les informations sensibles

de l'entreprise ne peuvent pas être partagées de cette manière. Mais même les activités sociales à l'extérieur de la salle de réunion peuvent soulever des inquiétudes. Trop de messages montrant le membre du CEE lors de visites guidées ou dans des restaurants chics auront tendance à embrouiller les collègues à la maison quant à l'objectif réel du CEE.

# CONFIDENTIALITÉ



Nous avons un gros problème de confidentialité dans notre CEE. Presque tout est classé comme « restreint » ou « confidentiel ». C'est bien et bon pour moi d'avoir cette information ; je peux m'en inspirer. Mais je n'ai pas le droit de le partager avec mes collègues. Je me sens gêné quand ils me le demandent, et je ne peux pas leur dire la vérité. Ils disent : « Vous allez à ces réunions et vous ne savez rien ». Dans le meilleur des cas, ils me regardent comme si j'étais un touriste, mais certaines personnes me regardent comme si je me comportais comme un manager qui cache les faits.

*Membre du CEE*



Le débat sur la classification des informations de gestion comme confidentielles a été au centre des discussions des CEE dès le début. Dans de nombreuses entreprises, les membres de CEE constatent que la confidentialité ne se limite pas – à leurs yeux – à des connaissances vraiment sensibles, mais qu'elle est appliquée arbitrairement à toutes sortes de données par la direction. Dans une enquête menée par l'Institut syndical européen (ETUI) auprès de 500 membres de CEE, la plupart des participants ont répondu que la confidentialité s'est révélée injustifiée à de nombreuses reprises et a empêché les membres de CEE de remplir leur devoir de communication

ouverte avec les employés. Certains membres de CEE d'entreprises à prédominance américaine rapportent que même le fait de leur propre appartenance au CEE, l'accord CEE ou l'ordre du jour des réunions du CEE ont été classés confidentiels.

Compte tenu des résultats de l'enquête ci-dessus, il est important de noter que la direction n'a pas le libre choix de désigner l'information comme confidentielle. La législation stipule clairement que la classification des informations comme confidentielles doit suivre des critères objectifs.

Le droit allemand des CEE, qui s'applique aux CEE de la Deutsche Bahn et de DPDHL, est très clair : la confidentialité doit être limitée aux « secrets d'entreprise et secrets commerciaux ». Ces termes sont étroitement définis par la jurisprudence et sont inscrits dans le droit commercial. Il s'agit, par exemple, des brevets, des listes de clients, des prix ou des données individuelles sur les employés. La loi allemande sur les CEE autorise également tous les membres du CEE à partager des informations confidentielles avec tout autre membre du CEE de leur entreprise, avec des experts et des interprètes pour les représentants locaux des travailleurs qui ne seraient pas autorisés à diffuser eux-mêmes ces informations plus tard. En 2019, la direction centrale de DPDHL et le CEE ont signé un protocole d'accord (MoU) confirmant les principes ci-dessus.

En principe, la plupart des membres du CEE conviendront que dans un marché concurrentiel, la propriété commerciale et les secrets d'affaires de leur entreprise

doivent être protégés contre la divulgation à des tiers. La confidentialité n'est pas propre aux membres du CEE, mais s'applique également aux employés et aux cadres (supérieurs) lorsqu'on leur confie des données sensibles sur des clients, des fournisseurs ou des fusions potentielles. L'entreprise doit également protéger certaines données en raison d'obligations contractuelles avec des tiers, de règles boursières ou d'obligations légales telles que la protection des données personnelles des employés.

La question de la confidentialité est devenue de plus en plus controversée entre la direction et les CEE à la suite de l'intensification des procédures de conformité en matière de protection des données dans de nombreuses entreprises multinationales lancées pour prévenir les cyberattaques et les fuites de données. Cependant, certaines entreprises ont également abusé de ces préoccupations justifiées pour transformer leur CEE en société secrète, sans grande visibilité pour les salariés.

**Afin d'équilibrer leur obligation de confidentialité et leur devoir d'informer les employés, les membres du CEE devraient aborder les questions suivantes dans leurs rapports avec la direction :**

## POURQUOI ?

Dans certaines circonstances, il peut être évident que la confidentialité doit être appliquée (voir « Exemple de bonne pratique »), mais la justification de la classification par la direction n'est pas toujours aussi claire. Les membres du CEE méritent que la direction leur explique les raisons de la confidentialité. En cas de doute, ils devraient toujours demander pourquoi certains renseignements ne peuvent être divulgués. Quel préjudice grave l'entreprise subirait-elle si l'information devenait publique ? Quelles lois ou obligations contractuelles empêchent l'entreprise de partager certaines informations ? Les réponses à ces questions fournies par la direction permettront de déterminer si la confidentialité est justifiée ou si elle a été imposée d'une manière surprotectrice.

## QUELLES INFORMATIONS

La classification de l'information comme confidentielle dépend non seulement des politiques de l'entreprise, mais aussi de la façon dont ces politiques sont interprétées par les gestionnaires individuels. Alors que de nombreux chefs d'entreprise agissent de manière raisonnable, les membres des CEE connaissent aussi des gestionnaires qui agissent de manière excessive et classent même les informations qui ne méritent pas d'être protégées ou qui sont déjà dans le domaine public comme confidentielles. Si le sujet de la confidentialité est soulevé, il ne s'appliquera probablement pas à l'ensemble de la présentation, mais seulement à certaines diapositives ou à certains chiffres de la présentation. Dans de telles circonstances, les membres du CEE demanderont à la direction quelles informations particulières doivent être protégées.

## COMBIEN DE TEMPS ?

Si la confidentialité est imposée, les membres du CEE doivent comprendre combien de temps les informations classifiées doivent rester sous embargo. Pour être clair : il y aura des informations qui ne seront peut-être jamais partagées (par exemple pour des raisons de confidentialité des données personnelles). Très souvent, cependant, les informations seront soumises au CEE de manière privilégiée et seront divulguées à un public plus large au sein de l'entreprise ou même plus tard, par exemple les résultats financiers (avant publication) ou les acquisitions ou négociations prévues avec des clients potentiels. Dans ces circonstances, la direction devrait être invitée à expliquer quand l'obligation de confidentialité sera levée.

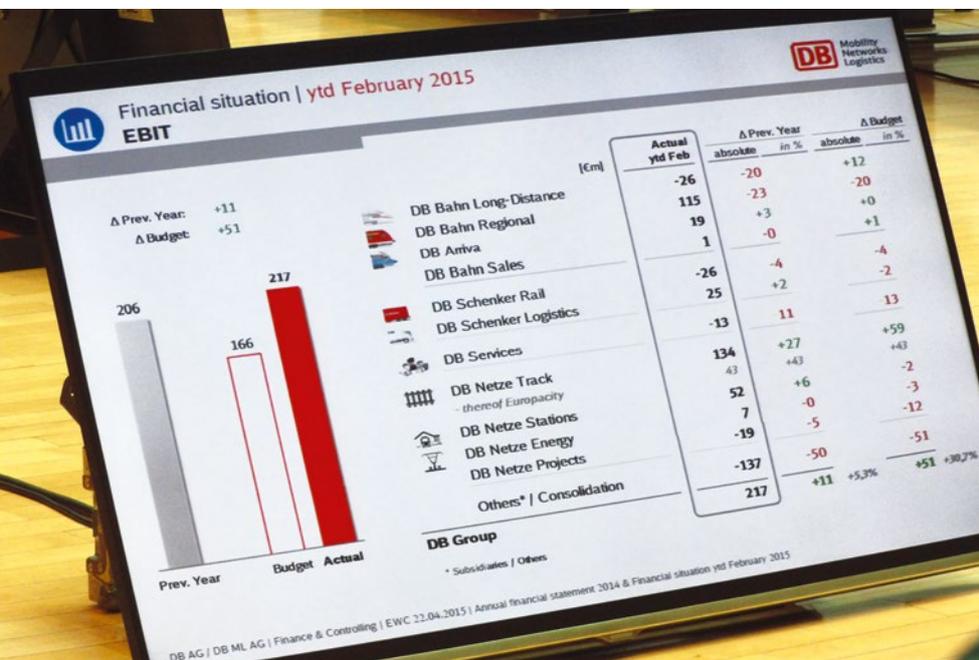
## À QUI ?

Lorsqu'ils reçoivent des informations confidentielles, les membres du CEE doivent savoir s'il existe d'autres personnes ou groupes avec lesquels ils peuvent partager ou discuter les informations obtenues. Ceci s'applique principalement dans les situations où l'information n'a pas été fournie au CEE dans son ensemble, mais seulement à un sous-groupe ou à un individu. La loi allemande sur les CEE autorise le partage d'informations confidentielles avec d'autres membres du CEE, des experts, des interprètes ou des représentants locaux du personnel.

## Exemple de bonne pratique

En 2006, la société postale néerlandaise TNT a décidé de vendre sa division logistique sous la forme d'un appel d'offres. Parmi les sociétés soumissionnaires, trois acheteurs potentiels ont été présélectionnés pour la suite des négociations. Le CEE de TNT et le comité d'entreprise néerlandais ont créé ensemble un groupe de travail commun pour suivre le processus. Après que les membres du groupe de travail ont signé un ADC (accord de confidentialité) sur la stricte confidentialité, la direction leur a donné les noms des acheteurs potentiels et l'accès à la data room où tous les documents relatifs à la cession pouvaient être étudiés. Le groupe de travail a également eu l'occasion de rencontrer l'acheteur privilégié et d'examiner son

plan d'affaires, y compris l'incidence probable sur l'emploi futur. Avant que TNT et le fonds d'actions américain Apollo ne scellent l'accord, la direction d'Apollo s'est formellement engagée auprès du CEE de TNT sur la durabilité de l'emploi et la création d'un CEE pour l'entreprise acquise, qui a finalement été rebaptisée Ceva-Logistics. Toutes les parties impliquées dans le processus étaient conscientes que la transaction était sensible au marché boursier et que la confidentialité devait être respectée dans ces circonstances particulières.



L'exactitude des données financières est cruciale pour les CEE

# LE BUREAU CEE

Comme toute grande organisation, les CEE ont besoin d'un soutien administratif permanent pour leurs activités et initiatives. Ce rôle va bien au-delà de la préparation et du suivi des réunions. Dans les grandes entreprises multinationales, ces tâches administratives sont gérées par un bureau ou un secrétariat de CEE dédié, qui se trouve normalement au siège de l'entreprise. En fait, le bureau du CEE peut être considéré comme la salle des machines d'un CEE actif. Toutes les activités réalisées ne seront pas immédiatement remarquées par les membres du CEE, mais sans un soutien professionnel à part entière, les membres du CEE atteindraient rapidement leurs limites dans l'accomplissement de leurs tâches.



**Le CEE sera soutenu par un secrétariat. Le personnel et les ressources nécessaires doivent être fournis. En ce qui concerne la classification des emplois, les dispositions pertinentes de la Deutsche Post AG sont applicables.**

*Accord CEE Deutsche Post DHL  
Art. 5.4*



Le CEE de la Deutsche Bahn et le CEE de Deutsche Post DHL gèrent tous deux un bureau du CEE. Dans chaque entreprise, le bureau est doté de 2 à 3 employés qui s'engagent de tout cœur au service des membres du CEE. Les équipes de bureau des deux sociétés sont entièrement indépendantes de la direction et relèvent exclusivement du président du CEE et des équipes de

direction du CEE. Parallèlement, la direction centrale est dotée de ses propres équipes de ressources humaines pour les questions relatives au CEE. Le rôle du bureau du CEE est de fournir aux membres du CEE l'infrastructure nécessaire pour rendre le travail du CEE aussi efficace et durable que possible.

En tant qu'organisation dynamique, les tâches du bureau du CEE dépendent largement de l'engagement et de la collaboration des membres du CEE. En réalité, un CEE plus proactif a tendance à absorber plus de soutien administratif que des organes moins engagés.

Les tâches suivantes font partie des rôles principaux des bureaux des CEE de la Deutsche Bahn et/ou de Deutsche Post DHL :

- Planification et organisation des réunions du CEE, y compris l'hébergement, l'équipement, les installations, etc.
- Produire les procès-verbaux des réunions, y compris la coordination des procès-verbaux conjoints avec la direction (Deutsche Post DHL uniquement) et leur distribution aux membres du CEE
- Préparer les événements de formation, y compris la nomination des fournisseurs de formation et des experts, et choisir les lieux de formation
- Servir de point de contact pour la direction centrale en ce qui concerne de multiples questions (demandes d'information du CEE, circonstances extraordinaires, invitation d'experts de la direction, etc.)
- Tenir à jour des données précises sur tous les membres et suppléants du CEE



« Le Comité de direction (CEE) est assisté dans son travail par le bureau. Le bureau doit être dirigé par un directeur soumis aux instructions du comité de direction (CEE). Le nombre de membres du personnel nécessaire est déterminé en consultation entre la direction centrale et le Comité de présidence... »

Accord CEE Deutsche Bahn  
Art. 8



- Organiser les interprètes pour les réunions et la traduction des documents en fonction des besoins des membres du CEE
- Soutenir les membres dans le cadre de demandes de formation individuelle, principalement de la formation linguistique
- Maintenir le profil du CEE dans les médias de l'entreprise et sur les sites Web du CEE
- Rédaction d'exposés et de déclarations au nom des présidents des CEE
- Promotion, assistance et suivi du processus d'élection des membres du CEE (Bureau du CEE de Deutsche Post DHL uniquement)
- Soutenir le président et les membres des comités de présidence dans leur rôle
- Suivi et analyse de l'évolution des affaires (KPI)
- Rédaction de l'ordre du jour des réunions du CEE, y compris la sélection des orateurs en coopération avec les présidents du CEE et la direction centrale
- Rédaction et publication de newsletters régulières sur le CEE

- Organiser et soutenir les sous-entités du CEE, telles que les comités d'entreprise ou les groupes de travail
- Suivi des activités de suivi convenues avec la direction sur des sujets spécifiques concernant l'information et la consultation
- Revue continue des rapports des médias économiques portant sur des sujets européens et analyse des communiqués de presse des entreprises
- Répondre aux demandes externes des syndicats, des médias ou des organismes de recherche
- Administration de conférences téléphoniques et de vidéoconférences
- Mener et suivre des enquêtes sur les pratiques locales en matière d'information et de consultation transnationales
- Coordonner la participation d'experts externes
- Conseiller les membres du CEE dans leur conduite quotidienne sur demande (p. ex. en cas de litige concernant les congés, la participation à des réunions, les installations)
- Tenue à jour des archives de tous les documents relatifs au CEE
- Contribuer à des projets européens.

Si les membres du CEE rencontrent des problèmes majeurs liés à leur rôle qui ne peuvent être résolus localement, le bureau du CEE servira toujours de main secourable et de premier point de contact. Les membres

du CEE sont encouragés à demander conseil à l'équipe du bureau du CEE avant d'adresser leurs questions ou plaintes à la direction centrale.

Il va sans dire que les équipes du bureau du CEE peuvent faire de leur mieux pour soutenir les membres du CEE, mais ne peuvent se substituer au dévouement des membres eux-mêmes.

Pour accomplir ses tâches, le bureau du CEE s'appuie sur les compétences de mise en réseau des membres du CEE, qui sont invités à respecter les règles de base suivantes :

- Répondre sans délai aux demandes d'information du bureau du CEE
- Confirmer/annuler la participation aux réunions le plus tôt possible
- Informer proactivement le bureau du CEE des annonces et des mesures de l'entreprise qui peuvent avoir une dimension transnationale
- Mettre à jour le bureau du CEE concernant tout changement dans la composition nationale du CEE et/ou les coordonnées de contact du CEE
- Formuler des commentaires et des propositions sur d'éventuels sujets à l'ordre du jour des CEE
- Partager des exemples de bonnes pratiques en rapport avec le travail du CEE



Bureau du CEE de Deutsche Post DHL :  
Marita Benz, Heinke Jopp et Elmar Kallfelz



Bureau du CEE de Deutsche Bahn AG :  
Sebastian Rüter et Karin Bahrs

# NEWSLETTERS DU CEE

Les entretiens menés auprès des représentants des travailleurs et des responsables indiquent qu'il y a encore beaucoup à faire pour améliorer la visibilité du CEE et le compte rendu aux pays. De nombreux membres considèrent l'interaction face à face comme leur canal de communication. Cependant, ce qui peut bien fonctionner dans de petits pays ou dans un environnement de travail privé atteindra ses limites dans des pays comptant des milliers d'employés dans une géographie multisite. Dans ces conditions, il n'y a pas d'autre alternative que d'envoyer des rapports écrits aux collègues.

Une publication conjointe sous la forme d'une newsletter du CEE est un outil très utile pour diffuser des informations à un grand nombre d'employés et offre les avantages suivants :

- Une newsletter crée des synergies, car le rapport de réunion ne doit être produit qu'une seule fois pour le bénéfice de tous les membres du CEE.
- Pendant les réunions, les membres du CEE sont dispensés de prendre des notes et peuvent consacrer toute leur attention aux discussions avec leurs collègues et la direction.
- On peut supposer que le contenu ne sera pas imparfait, mais qu'il sera correct sur le plan factuel et qu'il fera l'objet d'une vérification croisée lors de la synthèse des principaux résultats d'une réunion.
- Il sera certain que tout ce qui est documenté dans la newsletter sera une information ouverte et ne sera pas soumis à la confidentialité.
- Produite et diffusée sous forme électronique, la lettre d'information peut être éditée localement et modifiée en fonction de l'actualité et des reportages propres à chaque pays.

Toute newsletter ne sera utile que dans la mesure où les efforts entrepris par les membres du CEE en vue d'une diffusion ultérieure seront récompensés. Chaque membre du CEE devrait mettre en place un plan de diffusion de la newsletter pour atteindre tous les ouvriers et les employés.

Newsletter du  
CEE de Deutsche  
Post DHL

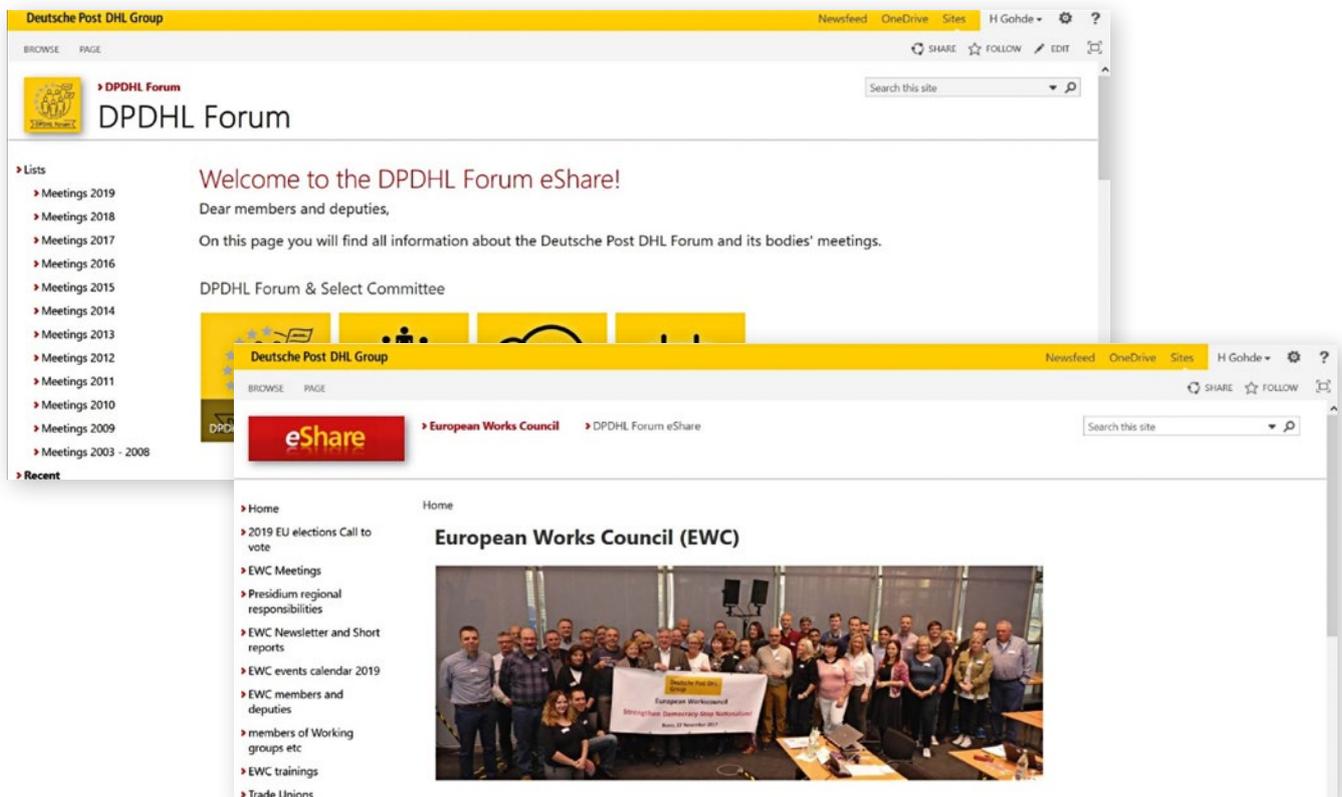


# SITES INTERNET DU CEE : DEUTSCHE POST DHL

Pour Deutsche Post DHL, tous les documents pertinents relatifs au forum commun de Deutsche Post DHL peuvent être consultés et téléchargés via une base de données électronique (« eShare »). Le forum eShare est protégé par un mot de passe et est accessible via Internet. Tous les membres du CEE disposent d'un compte e-mail d'entreprise, mais des experts externes ou des responsables syndicaux accrédités peuvent également se connecter. Des droits d'administration sont accordés à la direction et au bureau du CEE. Grâce au portail, des sous-groupes tels que le comité restreint, les comités d'entreprise ou les groupes de travail peuvent être suivis par des groupes autorisés. Le forum eShare sert de base de données et couvre un large éventail de documents, y compris les ordres du jour des réunions, les présentations de la direction ou les procès-verbaux des réunions en plusieurs langues.

En plus de eShare ci-dessus, le CEE de Deutsche Post DHL gère un site Web interne réservé aux membres du CEE. Tous les documents internes tels que les calendriers des assemblées, les documents syndicaux, les newsletters ou une photothèque peuvent être consultés sur cette plateforme.

Les deux eShares servent également en quelque sorte d'archives de CEE et les activités antérieures peuvent être retracées facilement.

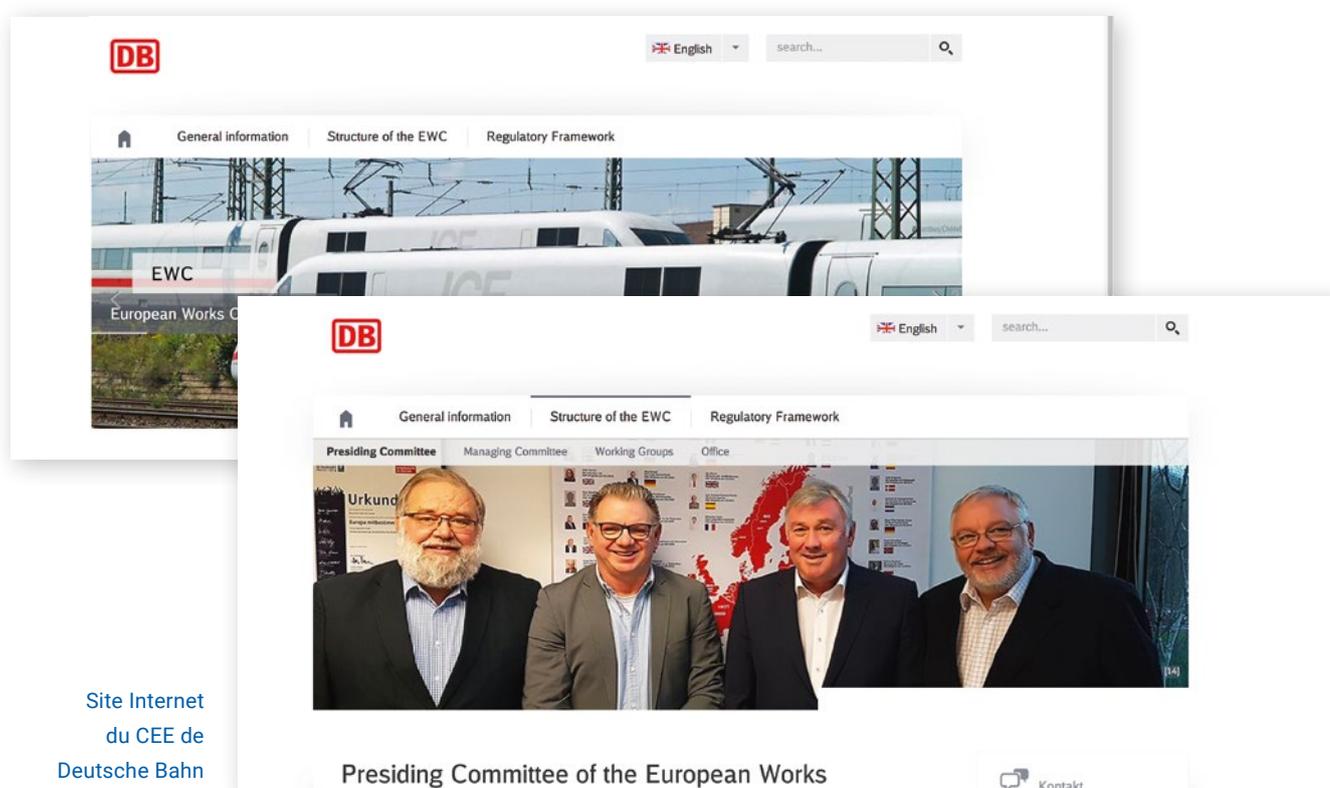


# SITES INTERNET DU CEE : DEUTSCHE BAHN

Celui qui recherche « Deutsche Bahn EWC » sur le web sera redirigé vers le site Web du CEE. Une telle vitrine publique est plutôt exceptionnelle, car la plupart des entreprises préfèrent que leur CEE partage l'information dans l'espace web protégé de l'Intranet de l'entreprise, voire pas du tout. Pourtant, à l'époque de la mise en service du CEE de la Deutsche Bahn, ce n'était pas possible, car après diverses acquisitions, il n'y avait pas encore d'Intranet transeuropéen disponible à la Deutsche Bahn où tous les employés pouvaient se connecter. La solution Internet ouverte offre également des avantages : par exemple, elle peut attirer l'attention et la publicité de parties externes sur les thèmes et les exigences des CEE. Plus important encore, tout conducteur de train ou employé d'entrepôt peut facilement trouver des informations sur le CEE, même s'il n'a pas de compte e-mail de l'entreprise.

Le site Internet de la Deutsche Bahn contient de précieuses informations sur le fonctionnement du CEE. Les documents ne se limitent pas aux rapports de synthèse des dernières réunions du CEE, mais couvrent également les activités des groupes de travail. Une section de téléchargement propose des documents, y compris l'accord de CEE et la législation correspondante. Plus important encore, les employés de la Deutsche Bahn sur n'importe quel site en Europe ne sont qu'à un clic de savoir qui

sont leurs représentants nationaux. Tous les membres du CEE sont présentés avec photos et coordonnées. Il est remarquable que les droits d'administration soient entièrement du ressort du CEE et qu'aucune autorisation de la direction ne soit nécessaire pour mettre les dernières nouvelles en ligne.



Site Internet  
du CEE de  
Deutsche Bahn

# RÉSEAUX LOCAUX : L'EXEMPLE DE LA BELGIQUE

Il n'existe pas de recette unique pour relier les CEE aux organes représentatifs locaux. Mais si les membres sont créatifs, ils peuvent bénéficier du CEE comme levier pour renforcer la représentation au niveau national, comme l'illustre l'exemple suivant du réseau belge des comités d'entreprise :

Une fois l'encre séchée dans le cadre de l'accord de 2003 du CEE de Deutsche Post DHL, les représentants des travailleurs belges ont été confrontés à une question difficile : comment élire trois membres du CEE alors que l'entreprise exploite au total dix entreprises dans leur pays ? Chaque entreprise avait son propre comité d'entreprise local, qui n'avait pratiquement aucun lien avec les autres sites. Sur le plan juridique, la situation était claire : selon la loi belge, les membres du CEE sont élus par les membres du comité d'entreprise dans leurs rangs, mais il n'y avait aucune règle pour une forme quelconque de comité d'entreprise combiné au niveau national. Jusqu'alors, les comités d'entreprise travaillaient de manière isolée, mais les membres des CEE dépendaient de la confiance de tous les sites. En conséquence, les syndicats belges, qui jouent un rôle important dans la représentation des travailleurs domestiques, ont décidé d'organiser une grande conférence à laquelle tous les membres du comité d'entreprise belge de DHL étaient invités. Plus de 120 membres de comités d'entreprise appartenant à cinq syndicats différents des dix entreprises ont répondu à l'invitation et se sont rencontrés pour la première fois pour choisir leurs trois membres belges du CEE et trois députés. Avant l'ouverture des élections, il a été convenu que chacun des cinq syndicats belges de DHL se verrait accorder au moins un poste de délégué ou de suppléant pour assurer une représentation équilibrée.

Ce modèle a dû être revu après que la Belgique a perdu un des trois sièges de CEE quelques années plus tard. Aujourd'hui, seuls les trois syndicats les plus importants détiennent soit un siège de membre du CEE, soit un siège de suppléant. Toutefois, l'accord interne facilite un certain degré de rotation, ce qui permet également aux députés d'assister à certaines assemblées du CEE pendant la durée de leur mandat.

Au fil des années, le réseau des comités d'entreprise belges a évolué vers une institution plus permanente et plus régulière. Un comité de direction, composé de deux représentants de chaque comité d'entreprise local, se réunit tous les deux mois pour discuter des questions relatives aux CEE. Deux fois par an, une réunion élargie avec plus de 50 délégués est organisée en préparation du Forum DHL de Deutsche Post.

Au fil du temps, différents syndicats ont appris à travailler ensemble. La rivalité, voire l'hostilité, a été remplacée par la volonté de représenter le pays. Même d'anciens ennemis sont devenus amis. Les membres du comité d'entreprise ont décidé de parler d'une seule voix à l'employeur, tant au niveau national qu'europpéen, et ont commencé à régler leurs différends en interne.

Les membres belges du CEE soulignent le fait qu'ils sont liés par les décisions du Comité de direction :

**« Lorsque nous prenons la parole aux réunions du CEE, nous ne parlons pas au nom de notre syndicat ou de notre entreprise, mais au nom de tous les travailleurs de DHL Belgique »,**

a déclaré Peter Luypaert, qui siège également au Présidium du CEE de Deutsche Post DHL. Ce processus a aidé les comités d'entreprise locaux à passer d'une relation plutôt concurrentielle à un réseau national fort pour défendre les travailleurs. Il va de soi que d'importantes informations locales et nationales sont également échangées lors des réunions du Comité directeur. Par le

passé, des collègues ont entendu parler de problèmes locaux ou de grèves menées par leurs collègues dans d'autres sites par les médias, si tant est qu'ils en aient entendu parler. Aujourd'hui, ils sont informés bien avant le public et organisent un soutien mutuel dans tout le pays lorsque cela est nécessaire.

Du point de vue du CEE, le modèle belge a contribué à établir un système de communication ascendant et descendant pour le partage des informations relatives au CEE depuis un entrepôt local jusqu'au siège social, et vice versa. La réalité dans d'autres pays sera différente, mais l'objectif de favoriser un réseau national doit rester le même.



« Penser globalement – agir localement » : Les membres du comité d'entreprise belge manifestent leur soutien aux membres syndicaux en Turquie

# SOUTIEN DE LA DIRECTION LOCALE

Faire du bénévolat pour le CEE, c'est s'engager personnellement à faire de l'entreprise un meilleur lieu de travail. Avec leur signature dans le cadre de l'accord CEE, la direction centrale a reconnu l'importance du dialogue social. De nombreuses entreprises ont également adhéré aux normes mondiales en matière de représentation des travailleurs, telles que définies par les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) ou de l'OCDE. D'autres entreprises considèrent la liberté d'association comme un droit fondamental dans leurs codes de conduite.

Il est indispensable que chaque membre du CEE pour les responsables locaux et nationaux respecte sans réserve les principes ci-dessus. En conséquence, la direction locale est censée fournir à chaque membre du CEE les moyens nécessaires à l'accomplissement de ses

tâches. Par bon sens, les membres du CEE et la direction locale devraient rester en contact étroit afin de garantir que toutes les exigences définies par l'accord CEE sont satisfaites et que la participation au CEE devient une mission constructive et réussie.



**Les parties reconnaissent les normes fondamentales du travail de l'Organisation internationale du travail (OIT), confirmées lors de la 86e session de la Conférence internationale du travail en 1998, et en particulier le droit de former des syndicats libres et le droit de ces syndicats de négocier et de conclure des conventions collectives pour leurs employés. En outre, ils reconnaissent les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.**

*Préambule de l'accord de CEE  
de la Deutsche Bahn*



Cependant, des recherches menées auprès des responsables locaux de Deutsche Bahn et de Deutsche Post DHL ont révélé un manque remarquable de connaissances sur le rôle du CEE et le soutien nécessaire de la direction dans certains pays. Par conséquent, l'information et la sensibilisation devraient être accrues à tous les niveaux de gestion locaux : gestionnaires hiérarchiques, chefs d'entreprise, gestionnaires des ressources humaines et des relations avec les employés, là où ils existent.

Chaque accord de CEE stipule les droits individuels des membres du CEE en ce qui concerne les facilités de travail, la communication, la protection et le temps libre. Les pratiques locales peuvent même aller bien au-delà de ces dispositions. Dans l'intérêt d'une relation constructive, la direction locale et le CEE devraient continuellement

## Informations de base

Au début de toute nouvelle période électorale, les gestionnaires locaux seront confrontés à une nouvelle situation si un employé de leur site entre en fonction pour la première fois. Non seulement faut-il former les membres du CEE pour qu'ils comprennent leur rôle, mais il faut aussi présenter aux responsables locaux le CEE et les attentes du soutien local pour que la relation fonctionne.

En principe, chaque responsable de site doit obtenir au moins une copie de l'accord de CEE pour comprendre les droits et obligations des membres du CEE. Dans certaines entreprises, la direction centrale prend des mesures spécifiques telles que des conférences téléphoniques ou des communications communes à tous les directeurs RH pour les familiariser avec le rôle du CEE.

### Congé

Tout temps raisonnable passé conjointement avec le CEE doit être considéré comme du temps de travail rémunéré. Les membres du CEE doivent être libérés de leur travail pour remplir leurs fonctions. Cela ne se limite pas à la participation aux assemblées, y compris les déplacements, mais concerne également les travaux préparatoires (comme l'étude de documents) ou la communication avec les autres membres du CEE ou les employés locaux. La plupart des accords de CEE

n'accordent pas un nombre absolu de jours ou d'heures car le temps nécessaire dépendra de l'évolution des affaires et du rôle des membres du CEE dans les groupes de travail ou les sous-groupes. En cas de problèmes, le membre local du CEE doit estimer le temps nécessaire et s'efforcer de convenir d'un nombre fixe d'heures par semaine ou par mois pour les tâches du CEE avec la direction afin de permettre une bonne planification pour les deux parties.

### Infrastructures de travail

En dehors des assemblées du CEE, il y aura des occasions où les membres du CEE devront travailler sur leurs tâches telles que définies par l'accord CEE. Des technologies de communication modernes doivent être mises à disposition à cet effet, telles que l'accès à un PC ou à un ordinateur portable protégé par un mot de passe et doté de connexions e-mail et Internet sans être surveillé. Il est

recommandé que les employés opérationnels (« cols bleus ») se voient également offrir un compte de courriel d'entreprise et un accès à l'intranet de l'entreprise. De plus, les membres du CEE doivent avoir accès, sur demande, à un espace de bureau tranquille où ils peuvent préparer les réunions et faire le suivi ou rencontrer leurs collègues de travail.

La délégation  
britannique et  
irlandaise du  
CEE de Deutsche  
Post DHL  
à l'une de ses  
réunions régionales  
à Londres.



## Communication

En vertu du droit européen, la direction doit fournir aux membres des CEE les facilités nécessaires pour communiquer efficacement avec les travailleurs qu'ils représentent. La communication est considérée comme un processus bidirectionnel où le membre du CEE rend compte de ses réunions, mais où il est également connu et accessible à tous les employés pour écouter et comprendre leurs problèmes et préoccupations. Comme les conditions locales peuvent varier, il n'y a pas de solution miracle pour une stratégie de communication parfaite. Toutefois, la direction locale doit s'efforcer de soutenir les membres du CEE avec les moyens de communication les plus appropriés, qui peuvent inclure les suivants :

- Des panneaux d'affichage dédiés à la communication des CEE sur tous les sites du pays représentés
- Autorisation de distribuer les newsletters du CEE et autres informations pertinentes par courriel à tous les employés ayant une adresse de courriel d'entreprise
- Présence des membres des CEE aux réunions locales d'information et de consultation, en particulier dans le cas de la consultation locale sur les questions transnationales
- Espace web du CEE sur l'intranet de l'entreprise
- Les membres du CEE se réunissent en assemblée publique pour présenter le travail du CEE
- Visites sur place par les membres du CEE

## Voyage

La participation aux réunions du CEE et aux activités liées au CEE, telles que les visites sur place, doit être considérée comme un déplacement professionnel. Sous réserve des politiques de l'entreprise en matière de déplacements, les membres du CEE présentent normalement leurs demandes de déplacement à la direction locale. Le processus d'approbation devrait être géré de manière opportune et constructive. Soyons clairs : l'autorisation de voyage ne peut être refusée pour des raisons professionnelles ou financières. En cas de conflit entre les politiques de

voyage ou d'autres restrictions et l'accord de CEE, le droit des membres du CEE d'assister aux réunions prévaut. Les horaires de voyage et les correspondances doivent être organisés de manière appropriée pour permettre aux membres du CEE d'arriver à l'heure et de rester jusqu'à la fin de la réunion. Si nécessaire, des nuits supplémentaires d'hébergement doivent être accordées. Toute question ou désaccord concernant les droits de voyage peut être adressé au bureau du CEE.



Le CEE et le dialogue social à ce niveau est très, très utile. Je vois souvent au niveau local que la compréhension et la sensibilisation sont très importantes. Le CEE nous aide à mener ce dialogue dans le cadre d'un très bon partenariat. En comprenant la stratégie à long terme de l'entreprise, les membres du CEE sont devenus plus intéressés par les technologies et les investissements, par exemple, et l'accent n'est plus tellement mis sur l'argent, l'argent, l'argent dans les négociations.

*Représentant de la direction locale de  
Deutsche Post DHL*



### Réunions entre la direction locale et les membres du CEE

Les membres du CEE qui jouent le double rôle de membre du CEE et de représentant local auront régulièrement l'occasion de rencontrer leur direction locale et nationale tout au long de l'année. Mais même dans les pays où il n'existe pas de comité d'entreprise local ou de syndicat, des réunions devraient être organisées entre la direction nationale et le(s) membre(s) du CEE, y compris les dépu-

tés éventuels. Ces réunions permettront de construire et d'améliorer les relations, de discuter de l'impact de l'information et de la consultation européennes pour le pays concerné et d'explorer les moyens d'améliorer la visibilité du CEE. Il est recommandé que ces réunions aient lieu au moins deux fois par année civile.

### Dialogue local sur la performance des entreprises

Lors des séances plénières du CEE, la direction centrale rendra compte de l'évolution et des perspectives de l'entreprise, notamment des résultats financiers, de la stratégie commerciale, des changements organisationnels et de l'évolution des effectifs, etc. Les informations fournies seront souvent des données agrégées pour l'ensemble de l'organisation sans détails spécifiques au pays. Les membres des CEE doivent être en mesure de comprendre et de comparer la situation de leur propre pays par rapport à ces tendances et résultats européens. Il est fortement

recommandé que la direction locale examine régulièrement l'évolution des affaires avec le membre du CEE de son pays et qu'elle partage les données spécifiques au pays sur les sujets couverts par l'accord CEE. Cela permettra également de réduire le nombre de questions sur des sujets plus locaux à aborder lors des réunions du CEE. Il existe de nombreux exemples où la promotion du dialogue local avec les membres des CEE a créé une valeur ajoutée pour la gestion locale.

## Planification et évaluation de la charge de travail

L'adhésion au CEE n'est pas un hobby privé pour les membres du CEE mais une contribution au succès de l'entreprise. Elle devrait être perçue et reconnue comme telle par la direction. Cela implique que la planification de la charge de travail et l'évaluation des performances doivent honorer les membres du CEE comme faisant partie intégrante du travail de l'individu. Lors de l'attribution de tâches professionnelles à un membre du CEE, il faut s'assurer que le travail peut être accompli pendant les

heures de travail officielles et qu'il n'est pas nécessaire de faire des heures supplémentaires ou de travailler le week-end en raison de l'appartenance au CEE. Dans les évaluations annuelles, les supérieurs hiérarchiques doivent tenir compte du fait que le membre du CEE fournit des services en plus de ses tâches habituelles. L'adhésion au CEE ne doit pas avoir d'impact négatif sur la carrière ou la promotion d'une personne.

## Réseau européen de management

Lors des entretiens, certains responsables locaux et nationaux ont fait part de leurs préoccupations quant au fait qu'ils ne sont pas suffisamment bien informés sur les sujets discutés entre le CEE et la direction centrale. Certains managers sont même frustrés que les membres du CEE reçoivent des informations privilégiées et de première main avant la direction locale – si tant est qu'ils en soient informés. De telles préoccupations peuvent

être apaisées si la direction centrale organise une communication régulière entre la communauté européenne des RH sous la forme de courriels, de newsletters ou de conférences téléphoniques régulières sur des sujets liés aux CEE. Chez Deutsche Post DHL et Deutsche Bahn, cette pratique a déjà été mise en œuvre dans certaines divisions commerciales.



Mes managers ne comprennent pas mon rôle au sein du CEE. Ils ne l'ont pas appuyée du tout. Ils m'ont dit directement en face que faire partie du CEE était un problème pour eux. C'est un problème pour eux car je passe trop de temps loin de l'entreprise, et ils m'ont dit que je n'obtiendrais jamais de promotion tant que je serais au CEE. Je devrai décider si je dois poursuivre ma carrière ou rester au CEE.

*Membre du CEE*



## Réunions du CEE et présence de la direction locale

La plupart des CEE ont convenu avec la direction centrale que les réunions plénières ou les réunions de leurs groupes de travail et comités d'entreprise se tiendraient dans des lieux différents en Europe. Cette approche démontre non seulement l'esprit international du CEE, mais permet également de mieux connaître les particularités du pays d'accueil. Très souvent, ces réunions s'accompagnent de visites de sites et d'usines guidées par la direction locale. En outre, lors de la réunion proprement dite, le pays hôte devrait être invité à présenter une vue d'ensemble de la situation des entreprises et de l'emploi présentée par la

direction locale. Si la réunion du CEE a lieu au siège de l'entreprise, les responsables locaux de certains pays pourraient être invités à y assister en tant qu'invités ou même en tant que participants réguliers. L'European Management Forum (EMF) de Deutsche Post DHL, par exemple, est composé de 25 managers nommés par la direction centrale. Du point de vue des CEE, il serait bénéfique que la composition de ces équipes de direction soit véritablement européenne et comprenne autant de pays européens que possible.



Le comité de direction du CEE de la Deutsche Bahn avec l'ancien membre Ulrich Weber, HR

# VISITES SUR SITE

Les membres du CEE sont les ambassadeurs européens de leur pays. Ce rôle exige une connaissance décente des structures de l'entreprise et de la situation de l'emploi dans leur pays d'origine. Les entreprises de transport et de logistique se caractérisent normalement par une large couverture géographique, avec des employés répartis sur l'ensemble du pays sur différents sites et sites.

Pour remplir efficacement leur rôle, les membres du CEE doivent établir des contacts étroits avec les salariés qu'ils représentent. La communication par courriel ou par téléphone est importante, mais ne suffit pas toujours à comprendre les besoins des employés représentés. Dans une enquête menée auprès des membres du CEE pour la Deutsche Bahn et DPDHL, parmi tous les canaux de communication du travail du CEE, la communication directe en tête à tête était la plus appréciée. Les visites sur site sont cruciales et aident à établir des contacts permanents et à soutenir les employés locaux, par exemple en cas de restructuration transnationale.

Alors que certains membres de CEE appartiennent à un réseau national bien établi de comités d'entreprise locaux et de syndicats, d'autres délégués peuvent se trouver davantage dans la lignée des cavaliers solitaires qui ne pourront pas développer leurs contacts avec leurs collègues au-delà de leur propre lieu de travail. Pour ce groupe de membres du CEE en particulier, les visites sur place constituent un élément important de leur rôle. La valeur ajoutée d'une visite de site dépend d'une planification et d'une préparation décentes, et les recommandations suivantes doivent être observées.

## 1 – CONNAÎTRE VOS DROITS

Les membres du CEE doivent être dotés de ressources par la direction pour remplir correctement leur rôle. Il est communément admis que la communication des questions de CEE dans les deux sens (de haut en bas et de bas en haut) inclut le droit de visiter d'autres sites et divisions dans le pays représenté. Certains accords CEE, tels que l'accord Deutsche Post DHL, autorisent spécifiquement les membres du CEE à visiter n'importe quel site de toutes les divisions de leur pays après en avoir informé la direction locale.



Des membres du CEE visitent un site DHL à Dublin (Irlande)

## 2 – FIXER VOS OBJECTIFS

Avant de prendre la route, les membres du CEE doivent être conscients de l'objectif réel de leur visite. Cela sera important non seulement pour leur propre préparation, mais aussi pour que l'organisation d'accueil puisse gérer les attentes et préparer la visite. La visite doit évidemment servir les objectifs du CEE tels que définis par l'accord CEE. Discuter uniquement de questions nationales sans aucune pertinence européenne ne justifierait pas une visite en tant que membre d'un CEE.

## 3 – IDENTIFIEZ LES PERSONNES QUE VOUS SOUHAITEZ RENCONTRER

Dans les lieux où il y a déjà des représentants des travailleurs, comme les comités d'entreprise et/ou les syndicats, le premier contact sera toujours avec les organisations qui seront les plus susceptibles de saisir l'occasion d'accueillir leur membre de CEE sur place. En l'absence d'un tel organisme, une demande devrait être adressée à la direction réceptrice pour qu'elle rencontre un groupe représentatif d'employés. Idéalement, ce groupe ne serait pas présélectionné par la direction locale, mais une invitation ouverte serait communiquée par la direction locale à tous les employés. Les membres du CEE doivent être conscients que les processus opérationnels et les routines ne peuvent pas être suspendus pour qu'ils puissent être reçus.

## 4 – DÉFINISSEZ LE BON MOMENT

Moins qu'une situation d'urgence ne se soit produite, les visites locales doivent être planifiées bien à l'avance, avec au moins quelques semaines d'avance. La date de la visite doit tenir compte des exigences commerciales de l'organisation d'accueil et doit de préférence être fixée en dehors des périodes de pointe, lorsque l'employé doit accorder toute son attention à l'entreprise. Toutefois, la visite doit être organisée à un moment où le visiteur peut avoir un aperçu des processus de travail locaux et où un nombre raisonnable d'employés sont présents sur place pour dialoguer. Dans les entrepôts ou les plates-formes locales, par exemple, c'est le moment idéal pour rencontrer les employés lorsqu'ils changent de quart de travail. Selon les pratiques locales, des assemblées publiques ou des assemblées d'employés pourraient également être l'occasion de rencontrer les employés. Parler aux employés lors des assemblées publiques nécessiterait une harmonisation préalable avec la direction locale.

## 5 – PRÉPAREZ VOTRE MESSAGE

Lors de leur visite sur place, les membres du CEE devraient être en mesure d'expliquer le but de la visite et de présenter le travail du CEE. Il se peut que certains collègues entendent parler du CEE pour la première fois. La méthode KISS (« Keep It Short and Simple » rester concis et simple) peut être plus convaincante que les longues présentations PowerPoint sur le fonctionnement du CEE. Les membres du CEE devraient s'engager dans une écoute active et exprimer de l'empathie et du respect pour la situation et les préoccupations de leurs collègues. Le soutien et l'encouragement des employés susceptibles d'être touchés par des réorganisations est crucial, mais les membres du CEE ne doivent pas faire de promesses qu'ils ne pourront pas tenir après la visite.

## 6 – INFORMEZ LA DIRECTION DE VOTRE SITE

En temps utile avant la date de la visite, les membres du CEE informeront leur direction locale de l'objet et de la date prévue de la visite. Même si les membres du CEE sont légalement autorisés à visiter d'autres sites, les demandes de décharge doivent être émises et les politiques de voyage doivent être respectées conformément aux règles locales. La direction locale des ressources humaines peut offrir son aide pour établir des contacts avec la direction de l'organisation hôte afin de faciliter la visite.

## **7 – TENDEZ LA MAIN À LA DIRECTION DU SITE À VISITER**

Au moins deux semaines avant la visite prévue, le membre du CEE doit contacter l'organisation hôte. A moins qu'il n'y ait un comité d'entreprise ou un syndicat local sur place, la planification de la visite devra être organisée par l'intermédiaire des RH locales. Le courriel initial doit indiquer clairement la raison de la visite, la date et l'heure proposées, la durée, le groupe cible et les installations requises. Il ne serait pas impoli de demander un certain temps pendant la visite où le membre du CEE peut parler avec les employés en l'absence de la direction locale.

## **8 – IL S'AGIT D'UNE VISITE ET NON D'UNE VÉRIFICATION**

Les membres professionnels du CEE se comporteront toujours comme des invités dans les locaux visités. Il peut y avoir des informations et/ou des pratiques opérationnelles qui suscitent des inquiétudes, mais une visite n'est pas une inspection. Les membres du CEE traiteront toujours leurs hôtes avec respect et aborderont même les questions difficiles d'une manière raisonnable et appropriée.

## **9 – RENTRER CHEZ SOI : REMERCIEZ VOTRE HÔTE**

À la fin de la visite et au retour, les membres du CEE doivent remercier l'organisation d'accueil pour leur hospitalité. Un bref courriel pourrait résumer les principales conclusions et leçons apprises. Idéalement, les membres du CEE ont établi des contacts directs (courriel et numéros de téléphone) qui faciliteront les échanges et la collaboration futurs.

## **10 – IMPLIQUEZ LE CEE**

Particulièrement lors de leur toute première visite, les membres du CEE peuvent se sentir un peu nerveux et peu sûrs d'eux lorsqu'ils visitent un autre site. Dans ce cas, le bureau du CEE peut fournir des conseils et un soutien utiles. Le CEE devrait également être impliqué dans le cas de toute obstruction observée par la direction en relation avec la visite. Le cas échéant, le CEE peut nommer un membre dirigeant du comité de présidence pour accompagner le membre local du CEE lors de la visite.



Publicité du CEE sur un panneau d'affichage dans un entrepôt DHL



Nous sommes venus en collègues et repartis en amis !  
Des membres du CEE lors d'un trajet en bus.



Nous fournissons aux membres du CEE toutes les ressources dont ils ont besoin et, bien sûr, ils peuvent voyager et visiter d'autres sites quand ils le jugent nécessaire. Nous avons 41 sites dans notre pays et les deux membres du CEE ne peuvent pas tous les rencontrer face à face dans leur travail quotidien. Je sais qu'ils vont parfois visiter d'autres sites et je n'ai aucune objection à ce qu'ils le fassent, car cela fait partie de leur rôle.

Représentant de la direction





Les employés de [site] étaient tellement intéressés par la visite qu'à la fin, ils étaient vraiment reconnaissants de notre présence et des explications que nous leur avons fournies. Bien qu'il n'y ait pas eu beaucoup de nouvelles pour eux, le fait qu'ils recevaient de l'information et des commentaires de personnes autres qu'un gestionnaire local était très satisfaisant. Il y avait 14 employés présents à la réunion, en dehors du directeur du site, qui ne voulaient pas y assister pour permettre aux gens de parler librement, mais qui ont eu une conversation avec nous par la suite. Certains étaient même en vacances et sont venus sur place pour assister à la réunion. En ce qui concerne la participation, 14 sur 19 dans [pays] est un grand succès . Ce n'est peut-être pas grand-chose, mais c'est la première fois que j'ai eu le sentiment d'avoir fait quelque chose qui a aidé mes collègues et qui me fait sentir récompensé.

*Membre du CEE*



# LE RÔLE DES SYNDICATS

## Les objectifs stratégiques d'UNI Europa dans les CEE

*Par Dimitris Theodorakis (UNI Europa)*

Il existe aujourd'hui de multiples formes de représentation et de participation transnationale des travailleurs au sein de différents types de structures d'entreprise. Les principales formes sont les comités d'entreprise européens (CEE) et les organes représentatifs des sociétés européennes (SE). UNI Europa soutient toutes les formes de représentation transnationale des travailleurs et a adopté des lignes directrices sur les CEE, destinées à fournir des orientations aux affiliés d'UNI Europa, aux coordinateurs et aux membres des CEE et des groupes spéciaux de négociation (GSN).

UNI Europa utilise les possibilités offertes par la législation européenne. UNI Europa aide les CEE à atteindre les objectifs syndicaux et à en faire bénéficier les travailleurs. UNI Europa vise à garantir que les droits des travailleurs à l'information et à la consultation soient toujours respectés. UNI assure le soutien syndical aux membres des CEE et veille à ce que tous les CEE bénéficient pleinement des améliorations introduites par la nouvelle directive de 2009 (directive 2009/38 CE).

Les fédérations syndicales européennes visent à accroître la participation des travailleurs aux mécanismes décisionnels des entreprises couvertes par la législation pertinente. Les fédérations syndicales peuvent aider à renforcer la coopération entre les représentants des travailleurs au-delà des frontières et à relier les développements au niveau de l'entreprise aux objectifs syndicaux plus généraux. UNI Europa contribue à faire des CEE de puissants outils de participation des travailleurs à la prise de décision des entreprises. UNI Europa soutient les membres des CEE des pays d'Europe centrale et orientale pour leur permettre de nouer des liens avec leurs syndicats, de recevoir une formation adéquate et de participer activement à leur CEE.



Avec les syndicats affiliés, UNI Europa assure un taux de syndicalisation élevé dans les entreprises. UNI Europa peut aider à s'assurer que les membres des CEE sont effectivement liés aux organes de représentation/participation des travailleurs à d'autres niveaux (sur le lieu de travail, au niveau régional, national ou international et au niveau du conseil d'administration). Grâce à la coordination des activités syndicales au niveau de l'entreprise, les fédérations syndicales européennes peuvent donner aux CEE les moyens d'anticiper les changements et d'offrir de manière proactive des stratégies et des solutions alternatives possibles aux dirigeants. UNI Europa peut coordonner et soutenir des actions de solidarité internationale et peut servir de lien entre la direction centrale d'une entreprise et le CEE dans les cas où le siège de l'entreprise se trouve en dehors de l'UE. UNI Europa soutient les activités d'organisation syndicale dans les entreprises multinationales et s'efforce de signer des accords-cadres mondiaux. UNI Europa peut aider les représentants des travailleurs à établir un groupe spécial de négociation et à créer un CEE.

Dans nos efforts pour renforcer la représentation des travailleurs et le travail des CEE, UNI Europa initie et coordonne l'établissement d'alliances syndicales dans les entreprises où les syndicats affiliés manifestent leur intérêt à le faire. Les alliances syndicales peuvent lier le travail des membres et des coordinateurs de CEE aux représentants nationaux des travailleurs s'organisant dans l'entreprise concernée. UNI Europa peut soutenir les CEE par la création d'alliances syndicales afin de garantir une approche syndicale commune et coordonnée de l'entreprise concernée. Les alliances syndicales peuvent contribuer à assurer un équilibre entre les intérêts nationaux des affiliés afin de permettre une approche véritablement européenne/internationale, en créant une base stable pour les activités syndicales transnationales (telles que des campagnes ou des négociations pour un accord-cadre mondial). Les alliances syndicales peuvent aider à développer les CEE en tant qu'outil permettant aux membres de pays où la participation syndicale est faible ou inexistante d'exiger et de jouir des mêmes droits que leurs collègues des pays où le pouvoir syndical est plus fort.

# La vision de la Fédération européenne des travailleurs des transports (FET) concernant les CEE

Par Myriam Chaffart (FET)



Il existe actuellement 37 comités d'entreprise européens (CEE) dans le secteur européen des transports et de la logistique. Sur ce nombre, 27 seulement sont actifs et remplissent leur rôle d'organes d'information et de consultation.

Un CEE réunit les représentants des travailleurs des différents pays européens dans lesquels une entreprise multinationale exerce ses activités. Lors des réunions du CEE, ces représentants sont informés et consultés par la direction centrale sur les questions transnationales qui intéressent les salariés de l'entreprise.

La directive 2009/38/CE de l'UE – qui régit la création de tels CEE – est applicable aux entreprises et groupes d'entreprises transnationaux employant au total plus de 1 000 travailleurs dans l'Espace économique européen, et au moins 150 d'entre eux dans deux États membres. Après 10 ans de tentatives de modification de la directive initiale de 1994, une refonte de la directive CEE a été adoptée le 6 mai 2009.

Le Comité exécutif de la FET est responsable de toutes les décisions sur les questions relatives à la politique du CEE. La priorité majeure de la FET est de poursuivre nos efforts pour établir une directive CEE robuste et moderne avec les autres fédérations syndicales européennes, en particulier à l'ère numérique.

Une position ferme a été adoptée selon laquelle l'implication des travailleurs au niveau de l'entreprise doit passer d'une simple formalité à un outil d'information et de consultation significatif.

Les CEE ont un énorme potentiel d'influence sur les décisions d'entreprise dans les plus grandes entreprises européennes de transport et de logistique, en particulier dans le domaine de l'automatisation et de la numérisation. L'information sur les projets des entreprises à court, moyen et long terme est cruciale pour minimiser les effets sur l'emploi et les conditions de travail.

La FET investit beaucoup d'efforts supplémentaires pour soutenir la création de nouveaux CEE dans les entreprises multinationales de transport et de logistique en Europe. La FET élabore actuellement des lignes directrices et des outils pour faciliter la création de CEE dans le secteur des transports.

Depuis juin 2017, la FET a aidé ses affiliés à répondre à six nouvelles demandes de création d'un CEE et espère que le premier accord sera signé prochainement.

# FORMATION

Rejoindre et faire partie d'un CEE est un processus d'apprentissage continu en soi. Les activités des CEE sont très différentes de celles des organes locaux de représentation des salariés et les membres ont besoin de connaissances et de compétences spécifiques pour devenir des membres efficaces. Compte tenu des taux d'attrition importants des membres des CEE d'année en année, l'intégration de nouveaux membres reste un défi permanent. Comprendre les rôles et le fonctionnement des CEE, c'est dans une large mesure « apprendre par la pratique » : participer aux discussions, demander conseil à des membres plus expérimentés et poser des questions aux experts aident les nouveaux membres à se sentir plus à l'aise et les familiarisent avec leur rôle. Certains CEE offrent même des programmes de mentorat ou de « parrainage » pour les nouveaux enfants du quartier.

En plus de l'expérience d'apprentissage informel, les membres des CEE ont légalement droit à une formation régulière et formalisée. La directive CEE elle-même reste assez vague sur le type de formation à fournir et donne peu d'indications sur les sujets ou la quantité de formation ou sur le choix des prestataires de formation. Par la suite, il appartient à chaque CEE d'établir sa propre approche de formation et, le cas échéant, de convenir avec la direction du temps et des budgets nécessaires. Pour les CEE de la Deutsche Bahn et de Deutsche Post DHL, les droits à la formation sont heureusement garantis par l'accord CEE. Les deux CEE jouissent d'un degré exceptionnel d'indépendance dans l'identification de leurs besoins de formation et dans l'élaboration de solutions sur mesure. Les membres de CEE dans les entreprises dont les dispositions sont plus faibles peuvent exercer beaucoup moins d'influence sur le type de formation dispensée. Il n'est pas rare que les membres d'un CEE se sentent patronnés par des managers qui n'approuveraient que des programmes de formation et des formateurs qui soutiennent inconditionnellement les attentes de la direction sur la manière dont un CEE devrait fonctionner. Au fil du temps, un nombre croissant de prestataires de formation

sont entrés sur le marché et proposent formellement leurs services de CEE comme étant « impartiaux », mais agissent en fait en tant que consultants en gestion et compromettront plutôt la création d'un CEE fort et sûr de lui. Les représentants des travailleurs devraient toujours procéder à une évaluation approfondie des fournisseurs de formation proposés et demander des références à d'autres CEE avant de prendre leur décision.

La formation des CEE n'est évidemment pas sans limites : avant tout, le sujet de la formation doit être pertinent et nécessaire pour le travail du CEE. Deuxièmement, le temps passé doit être défini et doit être raisonnable. Il s'est avéré une bonne pratique de convenir d'un nombre fixe de jours de formation avec la direction, soit par an, soit pendant la durée d'un mandat. Il faut reconnaître que les droits de formation des CEE s'ajoutent aux périodes de formation accordées aux instances locales de représentation des travailleurs, telles que les comités d'entreprise ou les syndicats. Troisièmement, tous les coûts encourus par la formation doivent être approuvés par l'entreprise avant d'effectuer les réservations finales.

Que la formation CEE soit organisée individuellement ou pour l'ensemble de l'équipe CEE varie et dépend de la nature de la formation : l'apprentissage des langues étrangères, par exemple, est proposé localement comme formation continue dans de nombreuses entreprises multinationales de nos jours et conduit normalement à des résultats plus durables qu'un événement international ponctuel auquel participent des membres CEE avec différents niveaux de connaissances préalables. D'autre part, la formation en groupe du CEE sur des sujets spécifiques offrira des opportunités fantastiques pour mettre tout le monde au courant et renforcer la cohésion du CEE en tant qu'équipe. C'est pourquoi de nombreux CEE préfèrent organiser au moins une ou deux journées de formation communes par an. Une planification adéquate est essentielle pour garder le contrôle des ressources limitées et s'assurer que les besoins de formation individuelle et de groupe sont bien alignés.

Le critère le plus pertinent pour le choix d'un sujet de formation doit être de savoir si la formation favorise une conduite plus efficace et efficiente des membres du CEE. Les sujets, les formateurs et les méthodologies de formation devraient permettre aux participants de tirer le meilleur parti de l'information et de la consultation avec la direction. Parfois, seule la ou les prochaines réunions du CEE montreront si la formation a atteint son but et si les leçons apprises sont mises en pratique. Enfin, il faut reconnaître que la formation n'est pas une question de divertissement. Bien que l'environnement d'apprentissage doive toujours permettre une atmosphère positive et inspirante, aucune formation n'aura de résultats positifs sans la volonté des participants d'apprendre, de réfléchir sur leur expérience et parfois même de modifier leurs attitudes et leurs habitudes familiales.



Activité de team  
building lors  
d'une formation CEE

La liste suivante de sujets n'est pas exclusive mais représente les programmes de formation qui sont généralement considérés comme les plus utiles et les plus pertinents pour les membres actifs des CEE :

## **CONTEXTE JURIDIQUE ET DROIT EUROPÉEN DU TRAVAIL**

Les représentants des travailleurs doivent bien comprendre leurs droits et obligations. Cela comprend l'apprentissage du droit des CEE, de l'accord de CEE et d'autres législations de l'UE pertinentes pour les travailleurs et leurs représentants. De nombreuses entreprises organisent également des cours de formation sur les différences et les similitudes entre les comités d'entreprise et/ou les syndicats dans les différents pays de l'UE.

## **COMPRENDRE LES DONNÉES FINANCIÈRES ET ÉCONOMIQUES**

Les managers ont l'habitude de traiter quotidiennement des termes tels que « BAII », « liquidités » ou « CapEx ». Sans connaissances financières de base, les membres du CEE auront du mal à assister à une réunion plénière. L'objectif de la formation financière est d'apprendre comment une entreprise est gérée et comment elle rend compte au marché. Comprendre le langage des affaires et les concepts qui le sous-tendent ouvrira la voie à l'engagement de la direction dans un dialogue significatif.

## **COMMUNICATION INTERCULTURELLE**

Il ne faut pas longtemps aux nouveaux membres pour se rendre compte à quel point les collègues d'autres pays se comportent différemment lors des réunions et au-delà. La formation interculturelle permet de comprendre les schémas comportementaux et les concepts sous-jacents des différentes cultures européennes. La sensibilisation culturelle permet aux membres des CEE de réfléchir à leurs idées fausses et à leurs préjugés et de les surmonter.

## **FORMATION LIÉE À LA MATIÈRE**

Chaque fois que le CEE souhaite approfondir un sujet d'intérêt du point de vue de l'employé, la formation peut être consacrée à ces sujets. La formation peut aider à accroître la base de connaissances de tous les membres et à permettre au CEE d'aborder la direction avec des idées et des propositions de manière proactive. La formation thématique peut être axée sur la santé et la sécurité, la numérisation, le travail temporaire et intérimaire ou l'égalité des chances, par exemple.

## COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE RÉUNION ET TECHNIQUES DE PRÉSENTATION

Les bons membres du CEE qui réussissent sont d'excellents communicateurs. Lors des sessions de formation du CEE, les membres peuvent apprendre à convaincre leurs collègues et la direction. Une telle formation peut également accroître la confiance en soi lorsqu'il s'agit de parler devant un public plus large en surmontant le trac ou en résolvant de manière constructive des problèmes complexes lors de réunions avec la direction.

## CONSOLIDATION D'ÉQUIPE

Sans un fort esprit d'équipe, tout CEE échouera. L'objectif de « parler d'une seule voix » peut être atteint si les membres apprennent à concilier leurs objectifs individuels et les intérêts du CEE dans son ensemble. Par nature, le team building fera partie intégrante de toute formation de groupe de CEE, mais une formation d'équipe dédiée avec des outils et des techniques de formation spécifiques permettra d'accélérer le cycle de développement de l'équipe, en particulier dans les premiers jours d'un nouveau CEE. Elle peut également être appliquée – si nécessaire – pour restaurer la confiance et l'unité au sein d'un CEE confronté à des luttes intestines et à des rivalités.

Les membres du CEE devraient toujours se sentir encouragés à être à l'affût des nouvelles possibilités de formation et à informer le CEE de leurs besoins de formation. Les propositions de thèmes et de programmes appropriés pour la formation des groupes de CEE sont également les bienvenues. Pour la formation individuelle au niveau local, des séminaires et des cours sont proposés par des organisations syndicales dans certains pays. L'Ins-

titut syndical européen (ETUI) organise également des formations ouvertes aux membres des CEE. Le nombre de prestataires indépendants de formation dédiée aux CEE est plutôt limité. Les membres intéressés devraient toujours demander conseil au bureau du CEE avant de présenter une demande officielle de formation à la direction.

# PROTECTION

Aucun employé ne devrait avoir peur de se joindre au CEE et de dire ce qu'il pense aux réunions. La législation européenne établit clairement que les membres sont protégés contre toute forme de discrimination en raison de leur appartenance au CEE. Lorsque la directive CEE a été transposée en droit national, tous les États membres de l'UE ont été obligés d'établir des règles de protection pour les membres du CEE dans leur pays. Conformément à ces dispositions, la plupart des États membres ont réglementé que les membres des CEE jouissent par principe du même niveau de protection que les membres des organes représentatifs locaux tels que les comités d'entreprise locaux ou les syndicats. L'une des lacunes de la directive est qu'elle ne fait référence qu'aux lois locales, mais qu'elle ne garantit pas l'égalité des droits à la protection dans toute l'Europe.

L'approche choisie a perpétué la disparité des droits des travailleurs en Europe, de sorte que les membres d'un même CEE sont soumis à des normes de protection hétérogènes. Ainsi, les membres de CEE issus de pays dotés d'une législation du travail forte ont peu de raisons de s'inquiéter, mais malheureusement, la situation semble moins rose pour leurs collègues de pays où les droits des travailleurs sont plutôt fondamentaux ou où l'application légale de certains droits peut créer des obstacles majeurs.

Soyez courageux et dites ce que vous pensez ! Représentant portugais au CEE de Deutsche Post DHL



Conscients de cette disparité, la protection des membres du CEE a été une priorité pour la Deutsche Bahn et Deutsche Post DHL lors des négociations des accords du CEE. Les deux accords soulignent le principe selon lequel les membres ne doivent être ni favorisés ni discriminés en raison de leur fonction. La direction centrale et les représentants des employés ont convenu de mettre en place un système de contrôle dans lequel chaque licenciement potentiel d'un membre devient automatiquement un sujet à l'ordre du jour européen et aucune action finale ne peut être imposée à un membre ou à un suppléant du CEE avant que le CEE ait été impliqué.

Chez Deutsche Post DHL, le mécanisme de protection a été déclenché à plusieurs reprises au fil des ans et, à chaque fois, le comité restreint a entrepris une analyse approfondie des circonstances spécifiques. En toute justice, les enquêtes n'ont jamais trouvé fondé l'hypothèse qu'un congédiement planifié était causé par certains comportements liés au mandat du CEE. La plupart des enquêtes ont conclu que le membre du CEE était affecté par un changement d'activité ou des mesures de restructuration comme d'autres collègues dans ce pays. Quelques incidents ont été portés à l'attention du CEE où un membre a fait l'objet d'une procédure disciplinaire en raison de son mandat local de représentant des employés. Bien que formellement en dehors de la compétence du CEE, la direction centrale s'est ralliée à l'avis du CEE selon lequel les allégations contre les membres du CEE n'étaient

pas fondées ou que la procédure disciplinaire n'était pas menée conformément aux règles de l'entreprise. En conséquence, les membres du CEE concernés ont été entièrement réintégrés.

Il convient de souligner que des exemples tels que les cas ci-dessus sont rares. Elles ne doivent pas donner l'impression que des entreprises telles que Deutsche Bahn ou Deutsche Post DHL toléreraient une discrimination des travailleurs en raison de leur appartenance au CEE. Au contraire, la direction centrale a toujours été d'un grand soutien en la matière et a toujours sensibilisé les communautés locales de direction au statut juridique des membres du CEE. Cela peut paraître très différent dans d'autres entreprises et industries (voir encadré).

Comme expliqué ci-dessus, il existe des règles et des procédures en place pour s'assurer qu'aucun membre du CEE n'a à avoir peur, et les CEE feront de leur mieux pour défendre leurs membres. D'autre part, la protection a ses limites : en principe, si un entrepôt ferme ses portes ou si des fonctions administratives sont transférées dans un centre de services partagés, aucun membre du CEE concerné par la mesure ne bénéficiera d'un traitement privilégié. En d'autres termes, un membre d'un CEE peut être démis de ses fonctions (à moins que la législation locale ne prévoie une protection plus étendue) pour des raisons commerciales ou pour des questions individuelles sans rapport avec son appartenance au CEE.

## Autres sociétés – autres mœurs

Miroslav était un jeune contrôleur financier travaillant pour une multinationale américaine dans un centre de services partagés en Europe de l'Est. Il était l'un des membres les plus bruyants de son CEE, et ses copains l'admiraient pour n'avoir jamais eu peur de dire ce qu'il pensait. Inspiré par le CEE, Miroslav a même commencé à recueillir des signatures pour lancer un comité d'entreprise local. La direction nationale a poussé très fort pour des candidats alternatifs au moment des élections du CEE, mais Miroslav a remporté la course par une large majorité. Le lendemain, il a été convoqué au bureau en raison d'une procédure disciplinaire. Deux superviseurs avaient

témoigné que Miroslav avait perturbé leurs équipes en se présentant comme candidat au CEE. Miroslav n'a disposé que de quinze minutes pour prouver son innocence par écrit et a été licencié le lendemain pour faute grave. Au départ, il était déterminé à défendre ses droits devant les tribunaux, mais dans son pays, les procédures judiciaires peuvent être longues et les résultats imprévisibles. À la maison, il avait une jeune famille à nourrir. Après deux semaines de hauts et de bas émotionnels, Miroslav a décidé d'avaloir sa colère et de quitter l'entreprise avec une indemnité de départ de trois mois.

Les recommandations suivantes devraient être suivies par les collègues qui sont préoccupés par leur protection ou même par le fait de faire l'objet d'une procédure disciplinaire :

### INFORMEZ LE BUREAU DU CEE

Plus tôt le CEE est informé de la question, plus tôt il peut guider le collègue ou prendre des mesures préventives. Même si des erreurs ont été commises par le membre du CEE et que les allégations de la direction ont un certain poids, il n'y a aucune raison d'hésiter à divulguer le cas au bureau du CEE. Le bureau du CEE traitera toujours la question avec beaucoup de sensibilité et en toute confidentialité, à moins que la personne concernée ne donne son accord pour que le cas soit communiqué à un cercle plus large.

### RECUEILLEZ LES FAITS

Une procédure disciplinaire, voire un licenciement, marque bien souvent la dernière étape de questions qui couvent depuis un certain temps. Il s'est avéré utile de consigner les comportements, les incidents ou les déclarations à une date précoce qui pourraient être pertinents pour une enquête future. Plus ces documents sont factuels, plus il sera facile de reconstituer par la suite ce qui s'est réellement passé.

## OBTENEZ DES CONSEILS JURIDIQUES

Comme les lois nationales diffèrent, chaque cas doit être examiné à la lumière du contexte juridique du pays concerné. Les membres syndiqués des CEE bénéficient du grand avantage que les syndicats offrent généralement gratuitement à leurs membres en tant que conseillers juridiques. Il peut être avantageux d'adhérer à un syndicat pour la protection et le soutien garantis qu'il offre. Les avocats indépendants coûteront plus cher. L'intervention précoce de conseillers juridiques peut aider à éviter les erreurs de procédure et permettra de sortir de la spirale des sanctions et de l'escalade.

## CALMEZ-VOUS

Les collègues qui se sentent désavantagés au travail ou qui sont même accusés de mauvaise conduite subiront des moments très émouvants. Un traitement injuste au travail peut causer de la déception, de la frustration et de la colère. Les bons amis, les membres de la famille et les collègues sont importants pour apporter réconfort et conseils afin que l'individu puisse rester calme. Ils aideront également à protéger l'individu contre la tentation des contre-attaques et de l'escalade dans un état de légitime défense.

## DEMANDEZ DES DÉCLARATIONS DE TÉMOINS

Dans le cas d'une allégation de traitement injuste ou d'une procédure disciplinaire, tout se résume à la question de savoir s'il existe des preuves suffisantes que les allégations sont fondées. Les plaintes qui tendent à être fondées sur des rumeurs ou des hypothèses sont susceptibles d'être rejetées à moins que des documents ou des témoignages appropriés ne fournissent des preuves sur les faits. Dans la mesure du possible, il serait avantageux de nommer des collègues ou d'autres personnes qui ont été témoins de comportements préjudiciables ou qui peuvent réfuter les présomptions de l'employeur.

## PRÉPAREZ-VOUS À L'ASSEMBLÉE

À un certain stade d'un licenciement ou d'une procédure disciplinaire, il y aura une audience officielle pour enquêter sur l'affaire et – le cas échéant – pour prendre une décision. Les procédures et le calendrier de ces audiences varieront d'un pays à l'autre. En vertu de la plupart des législations locales, l'individu peut être accompagné d'une personne de confiance qui peut être soit un responsable syndical, soit un membre du comité d'entreprise, soit un collègue dans un rôle de soutien. Il est fortement recommandé que les membres du CEE n'assistent jamais seuls aux audiences disciplinaires.

## EN CAS DE DOUTE, NE SIGNEZ PAS LES DOCUMENTS

Avant de signer tout document présenté par l'employeur, il est conseillé de bien comprendre le contenu et les implications possibles de sa signature. Comme tous les employés, les membres du CEE doivent se méfier de fournir leur signature sous la contrainte. Qu'il s'agisse du dossier d'une audience, d'une déclaration de témoin ou d'un aveu de culpabilité, il faut toujours s'attendre à ce que le document signé puisse jouer contre l'individu à une date ultérieure. Il convient également de tenir compte du fait que le règlement des différends ou les accords de licenciement empêchent normalement les parties d'aller plus loin dans l'escalade ou les litiges et qu'ils imposent également une stricte confidentialité à l'individu concerné. En cas de doute, les employés devraient toujours hésiter à signer les documents préparés à l'avance et demander un délai de réflexion raisonnable.

Toute forme de discrimination à l'encontre d'un seul CEE risque de devenir un test décisif pour la force et la cohésion du CEE dans son ensemble. La réaction commune prouvera si le CEE n'est qu'un groupe d'individus isolés ou si les membres forment une équipe. « Vous ne serez

jamais seul » doit être la devise chaque fois que des membres de l'équipe sont ciblés. Faire preuve d'empathie et de soutien envers un collègue sous le feu des critiques sera la tâche la plus noble de tous les membres du CEE.

# JURISPRUDENCE DU CE

Les procès relatifs aux affaires de CEE sont plutôt rares et compliqués. Le recours aux tribunaux demeure le dernier recours en matière de règlement des différends. Dans une relation mûre, le CEE et la direction reconnaissent leurs droits réciproques et se donneraient toujours pour priorité de résoudre les questions litigieuses à l'amiable. Cette approche fonctionne mieux, plus les freins et contrepoids sont clairement définis et reconnus comme juridiquement contraignants.

Dans les premières années de la directive, de nombreux accords de CEE ont été interprétés comme des accords non contraignants sans aucun droit d'application. Dans l'intervalle, les violations importantes d'un accord de CEE en vigueur peuvent être soumises aux tribunaux compétents pour résolution formelle. En principe, tous les droits collectifs d'un CEE (tels que le droit de tenir des réunions ou le droit à l'information et à la consultation) sont soumis à la juridiction du pays où l'entreprise est enregistrée. Les litiges juridiques relatifs au CEE de la Deutsche Bahn, par exemple, relèveraient de la compétence du tribunal du travail de Berlin, tandis que le tribunal du travail de Bonn serait compétent pour les plaintes juridiques concernant le fonctionnement du CEE de Deutsche Post DHL. Les affaires individuelles des membres du CEE restent toutefois du ressort du tribunal

du travail national du pays dans lequel le membre du CEE est employé. Ces questions individuelles peuvent comprendre des différends concernant le processus électoral, la formation individuelle, la protection ou les droits à la communication.

Les litiges concernent toujours des cas spécifiques isolés et il peut être imprudent de prendre des décisions judiciaires hors de propos. Néanmoins, certaines décisions de CEE ont attiré l'attention du public en dehors du monde juridique et académique, car elles ont contribué à dissiper une partie du brouillard entourant les intentions du législateur européen. Les exemples suivants constituent une liste non exclusive de quelques-unes des questions les plus importantes relatives aux CEE qui ont été adressées aux tribunaux du travail dans le passé.

## Les entreprises non européennes doivent-elles créer un CEE ?

Le milliardaire allemand Michael Kühne n'a pas caché sa vision des comités d'entreprise et des syndicats. Lorsqu'en 1976, le droit du travail allemand a autorisé les représentants des travailleurs et les syndicats à siéger avec les actionnaires au conseil de surveillance, Kühne a émigré d'Allemagne et a transféré le siège de Kuehne+Nagel en droit suisse. Mais la Suisse était-elle aussi un refuge contre les comités d'entreprise européens ? Située en dehors de l'Union européenne, Kuehne le pensait et a

constamment ignoré les demandes des employés de fournir les informations nécessaires à la création d'un CEE. La filiale allemande de Kuehne+Nagel, la plus grande entreprise sur le territoire de l'UE, s'est excusée auprès du tribunal allemand, affirmant qu'elle n'avait aucun moyen de pression pour obtenir les informations requises de ses sociétés sœurs européennes. Lorsqu'elle a été portée devant la Cour européenne de justice, les juges européens n'ont fait preuve d'aucun sens de l'humour et ont ordonné

à la direction allemande de poursuivre en justice leurs sociétés sœurs en Europe pour coopération. Après une série d'actions en justice, la direction de l'entreprise a renoncé à sa résistance et un CEE a été créé en 2012 – environ 16 ans après la demande initiale de création d'un

CEE. L'affaire Kuehne+Nagel a incité l'Union européenne à préciser dans la directive CEE refondue de 2009 les responsabilités de toute grande entreprise non européenne en matière d'identification d'un « agent représentatif » au sein de l'UE aux fins des affaires de CEE.

## Les enjeux locaux peuvent-ils être « transnationaux » ?

Début février 1996, le constructeur automobile français Renault annonçait, de manière tout à fait inattendue, la fermeture de son usine belge de Vilvorde, près de Bruxelles, en juillet de la même année. Ainsi, plus de 3 000 salariés de Renault et environ 1 500 salariés d'entreprises de distribution directe ont été informés qu'ils allaient perdre leur emploi. Il y avait un fort consensus au sein de la société belge sur le fait que cette décision avait ignoré toutes les règles et procédures légales concernant les fermetures d'usines. Les gouvernements belge et flamand ont fermement condamné la fermeture et poursuivi l'entreprise en justice pour violation du code de conduite de l'OCDE. Les grandes entreprises ont décidé de ne pas remplacer

les véhicules plus anciens par des véhicules Renault et certains citoyens ont même décoré leurs voitures avec des signes disant : « C'est ma dernière Renault ». Plusieurs décisions de justice ont jugé que Renault avait enfreint le droit national et européen. Du point de vue du CEE, la décision la plus pertinente a été rendue par le tribunal du travail français de Nanterre. Le tribunal a confirmé la position du CEE selon laquelle l'entreprise avait violé les droits d'information et de consultation du CEE. L'arrêt a précisé qu'une décision d'un pays (France) affectant les travailleurs d'un autre pays (Belgique) avait une dimension transnationale et que le CEE aurait eu le droit d'être impliqué.

## L'information sur les CEE remplace-t-elle la consultation locale ?

Les pertes d'emploi sont doublement insultantes si les employeurs n'ont pas la décence d'informer le personnel des licenciements. L'expression « licenciements corn-flakes » est utilisée lorsque les employés entendent parler de pertes d'emplois à la radio ou à la télévision pendant le petit déjeuner. La chaîne de distribution britannique Marks & Spencer a convoqué une réunion confidentielle de son CEE à Londres pour annoncer la fermeture de tous ses grands magasins en Europe continentale. La direction a refusé tout nouveau dialogue avec les comités

d'entreprise locaux ou les syndicats au motif que le CEE avait déjà été informé. Un tribunal français a condamné Marks & Spencer à une amende pour avoir enfreint la loi par manque de consultation avec ses travailleurs, qui ont été effectivement licenciés par courriel. La décision a confirmé qu'en cas de restructuration, la direction aura toujours la double obligation d'informer et de consulter le CEE aux niveaux européen et national.

Les membres  
du CEE de  
British Airways  
après avoir vu  
leurs droits légaux  
confirmés par le  
tribunal du travail



## L'externalisation fait-elle l'objet d'une consultation européenne ?

Il y a longtemps que les voyageurs ne font plus la queue dans une agence de voyages pour réserver leur vol. L'innovation technologique a représenté un défi permanent pour l'industrie aéronautique au cours des vingt dernières années. Avec la libéralisation du marché et l'arrivée des transporteurs à bas prix, le modèle d'affaires a énormément changé. La compagnie aérienne phare britannique British Airways a répondu à ces défis par des mesures massives de réduction des coûts, y compris des licenciements et l'externalisation. Ce sont principalement les services d'assistance en escale en Europe continentale qui ont été transférés à des opérateurs à bas prix douteux. Chaque fois qu'un autre aéroport était externalisé, le CEE appelait à l'information et à la consultation, mais la direction qualifiait chaque projet,

isolément, de « purement local ». Le terme « tactique du salami » a souvent été utilisé par les membres du CEE pour exprimer leur frustration. Lorsque l'externalisation de l'aéroport de Vienne a été annoncée en 2006, le CEE n'a vu d'autre alternative que de demander justice au tribunal du travail de Bruxelles où l'accord CEE a été enregistré. Heureusement, le CEE a été en mesure de présenter au juge une copie d'une présentation PowerPoint qui a révélé une stratégie paneuropéenne d'externalisation qui avait été soigneusement planifiée par la direction centrale. Le tribunal n'a pas hésité à menacer d'imposer une amende persuasive à British Airways si l'entreprise ne commençait pas à informer et à consulter le CEE dans les 24 heures suivant la décision du tribunal.

## Qu'est-ce qui est confidentiel ?

Les points de vue controversés sur l'ensemble du complexe de la confidentialité ont été une question constante dans le cycle de vie de la plupart des CEE depuis leur création. La classification de l'information comme confidentielle est-elle une prérogative de gestion ou y a-t-il certains critères à appliquer ? C'était l'une des questions soumises par le CEE de la société informatique américaine Oracle au Comité central d'arbitrage (CAC) du Royaume-Uni, qui est l'organe juridique compétent pour les accords de CEE signés en droit britannique. Lors d'une brève téléconférence en 2017, la direction centrale avait informé le CEE du transfert des activités de service à la clientèle de divers pays européens vers un centre

de services partagés en Roumanie, entraînant la perte de 384 emplois. Le CEE a été informé que les données partagées avec le CEE étaient strictement confidentielles et qu'il était strictement interdit de partager ou de discuter toute information qu'elles contenaient avec quiconque à l'intérieur ou à l'extérieur du CEE. Selon la direction centrale, toute infraction à cette règle entraînerait des mesures disciplinaires immédiates. Contrairement à cette déclaration de l'employeur, le CAC est arrivé à la conclusion qu'il n'était pas raisonnable pour la direction d'imposer au CEE une obligation de confidentialité générale et illimitée.

# ACRONYME

(CEE + termes commerciaux clés)

L'argot, le jargon, les abréviations et les acronymes sont de plus en plus répandus dans les affaires aujourd'hui. La liste suivante présente certains des termes les plus fréquemment utilisés. Si nécessaire, les membres du CEE ne devraient pas hésiter à demander des éclaircissements aux intervenants (et collègues).

<b>ADC</b>	Accord de confidentialité	<b>CSP</b>	Centre de services partagé
<b>AGA</b>	Assemblée générale annuelle	<b>DB</b>	Deutsche Bahn
<b>APAC</b>	Asie-Pacifique (région)	<b>DE</b>	Directeur exécutif
<b>AS</b>	Afrique subsaharienne Afrique	<b>DGFF</b>	DHL Global Forwarding Freight (DPDHL) (DHL Fret de transport mondial)
<b>B2B</b>	Business to Business	<b>DP</b>	Deutsche Post
<b>B2C</b>	Business to Consumer	<b>DPDHL</b>	Deutsche Post DHL Group
<b>BAII</b>	Bénéfice avant intérêts et impôts	<b>DRA</b>	Directive sur les droits acquis
<b>BAIIA</b>	Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements	<b>DSC</b>	DHL Supply Chain (DPDHL) (DHL Chaîne d'approvisionnement)
<b>BB</b>	Bénéfice brut	<b>E-Share</b>	(Base de données)
<b>BPA</b>	Bénéfice par action	<b>EAT</b>	1. European Air Transport (Transport aérien européen) (compagnie DPDHL) ; 2. Employee Appeal Tribunal (Royaume-Uni, Tribunal d'appel des travailleurs)
<b>CAPEX</b>	Dépenses de capital	<b>ECO</b>	Europe centrale et orientale
<b>CCT</b>	Convention collective de travail	<b>eCS</b>	E-Commerce Solutions (Deutsche Post DHL)
<b>CD</b>	Comité de direction	<b>ED</b>	Équipe de direction
<b>CE</b>	Comité d'entreprise	<b>EEE</b>	Espace économique européen
<b>CEL</b>	Comité d'entreprise local	<b>EMEA</b>	Europe, Moyen-Orient et Afrique
<b>CFO</b>	Directeur financier	<b>EMF</b>	European Management Forum (DPDHL) (Forum européen de direction)
<b>CG</b>	Conditions générales	<b>ETP</b>	Équivalent temps plein
<b>CHRO</b>	Corporate Human Resources Officer (Responsable RH)	<b>F&amp;A</b>	Fusions et acquisitions
<b>CJCE</b>	Cour de justice des Communautés européennes	<b>FET</b>	Fédération européenne des travailleurs des transports
<b>CMV</b>	Coûts des marchandises vendues		
<b>COO</b>	Chef de l'exploitation de l'exploitation		
<b>CP</b>	Comité de présidence		
<b>CR</b>	Compte de résultat		

<b>FY</b>	1. Exercice financier (Fiscal year) ; 2. Financial year	<b>N/A</b>	1. Not Applicable (non applicable) ; 2. Not Available (non disponible)
<b>FYI</b>	For your information (Pour information)	<b>NN</b>	Latin : Nomen Nominandum (à nommer)
<b>GBR</b>	« Gesamt-Betriebsrat » (comité d'entreprise allemand)	<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>GBS</b>	Global Business Services (services professionnels mondiaux)	<b>OOO</b>	Out Of Office (absent du bureau)
<b>GT</b>	Groupes de travail	<b>P&amp;P</b> (DPDHL)	Post and Parcel (poste et colis)
<b>HC</b>	Headcount (effectif)	<b>PDG</b>	Président Directeur Général (ou CEO)
<b>HQ</b>	Headquarters (siège)	<b>QD</b>	Questions diverses
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standard (normes internationales de rapport financier)	<b>QSHE</b>	Quality, Safety, Health and Environment (Qualité, Sécurité, Santé et Environnement)
<b>IPO</b>	Initial Public Offering (introduction en bourse)	<b>RE</b>	Relations employés
<b>JV</b>	Joint Venture	<b>RGPD</b>	Règlement général sur la protection des données
<b>K</b>	Mille (en combinaison avec le chiffre) p.ex. 10K = dix mille	<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>KBR</b>	« Konzern-Betriebsrat » (Comité de groupe allemand)	<b>ROI</b>	Return On Investment (retour sur investissement)
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator (indicateur-clé de performance)	<b>RSE</b>	Responsabilité sociale d'entreprise
<b>LC</b>	Logistique contractuelle	<b>S1</b>	Premier semestre (exercice ou année civile)
<b>LHC</b>	Ligne hiérarchique confidentielle	<b>SC</b>	1. Select Committee (comité restreint) ; 2. Supply Chain (chaîne d'approvisionnement)
<b>LTIP</b>	Long-Term Incentive Plan (Régime d'intéressement à long terme)	<b>SFF</b> (DPDHL)	Safety First Framework (Cadre Safety First)
<b>LY</b>	Last Year (année dernière)	<b>SGI (DB)</b>	Schenker Global Interface
		<b>SIC</b> (DPDHL)	Spécialiste international certifié

<b>SMT</b>	Senior Management Team (équipe de cadres senior)	<b>TVA</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>SNB</b>	Special Negotiating Body (organe spécial de négociation)	<b>TWA</b>	Temporary Work Agency (Agence de travail temporaire)
<b>SOE</b>	Sondage d'opinion auprès des employés	<b>UC</b>	Unité commerciale
<b>SST</b>	Santé et sécurité au travail	<b>UEVP</b>	Unité d'équivalent vingt pieds (conteneur)
<b>SY</b>	Syndicat	<b>UIC</b>	International Union of Railways
<b>T1</b>	1st trimestre (de l'année)	<b>UKI</b>	United Kingdom and Ireland (Royaume-Uni et Irlande)
<b>TAAT</b>	Taux d'accidents avec arrêt de travail	<b>UNI</b>	(anciennement) Union Network international (maintenant : UNI Global Union)
<b>TAE</b>	Taux annuel équivalent	<b>VICo</b>	Visioconférence
<b>TAM</b>	Taux d'accidents mortels	<b>VLY</b>	Versus Last Year (par rapport à l'année dernière)
<b>TBD</b>	1. To Be Determined (à déterminer) ; 2. To Be Decided (à décision)	<b>VP</b>	Vice-Président
<b>TCAC</b>	Taux de croissance annuel composé	<b>WMS</b>	Warehouse Management System (système de gestion d'entrepôt)
<b>TEC</b>	Top Executive Committee (Comité exécutif supérieur)	<b>YOY</b>	Year Over Year (année après année)
<b>TFAAT</b>	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail	<b>YTD</b>	Year To Date (depuis le début de l'année)
<b>TUPE</b>	Transfer of Undertakings and Protection of Employees (Transfert d'entreprises et protection des employés)	<b>ZRWD</b> (DB)	Base de données centrale de réglementation (Zentralregelwerksdatenbank)



