

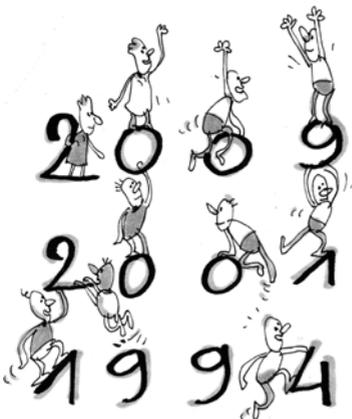
01

Comment rendre  
vos réunions  
plus efficaces ?

## Introduction

Depuis 1994, les travailleurs des multinationales bénéficient d'un droit à la consultation et à l'information au niveau européen. En 2001, une nouvelle dimension a été ajoutée avec l'obtention d'un droit de participation dans les sociétés ayant adopté le statut de société européenne (SE).

Aujourd'hui, quelque 20.000 représentants des travailleurs sont membres d'un comité d'entreprise européen ou d'un organe de représentation spécifique aux SE et assistent à au moins une réunion par an dans le but d'obtenir des informations sur les questions qui concernent l'ensemble du groupe ou au moins deux filiales situées dans des États membres différents. Ces représentants doivent être consultés à un moment, d'une façon et sur un contenu leur



permettant d'examiner la question en profondeur et d'exprimer un avis qui pourra être pris en considération dans le cadre du processus décisionnel.

Actuellement, les droits de ces travailleurs sont solidement ancrés dans différentes directives européennes et leur transposition en droit national. Des millions d'euros et des dizaines de milliers de jours de travail sont investis dans l'organisation de réunions, et pourtant la grande majorité se dit insatisfaite du résultat

de ces efforts. De plus, le mécontentement des travailleurs est généralement partagé par la direction.



L'objectif de ce manuel est de répondre à ces préoccupations, en vous donnant des conseils pratiques pour rendre vos réunions européennes plus utiles, plus efficaces et leur assurer une plus grande réussite.

# 1. Avant la réunion

Cela peut sans doute faire cliché, mais c'est pourtant vrai : une réunion réussie commence par une préparation minutieuse. En effet, le succès de l'implication des travailleurs européens ne peut se mesurer en fonction de la longueur ou du contenu de l'assemblée annuelle, mais dépend entièrement de ce qui est fait pendant les plus de 360 jours de l'année restants.



## **conseil 1 pensez européen !**

Les droits à l'information et à la consultation sont profondément ancrés dans certains pays et quasi inexistants dans d'autres, ce qui crée un déséquilibre, surtout si l'on ne sort pas du cadre national. Essayez de regarder au-delà de votre horizon national, de voir ce qui pourrait être intéressant pour vos collègues dans d'autres pays et de partager ce que vous avez. Une fois le puzzle reconstitué, vous obtiendrez une bonne vue d'ensemble de la situation au niveau européen.

## **conseil 2 gardez vos yeux et vos oreilles grand ouverts !**

Les comités d'entreprise locaux ou les délégations syndicales locales sont les principales sources d'information, mais d'autres possibilités existent également ! Discutez avec vos collègues ou avec des représentants des travailleurs d'autres entreprises de votre secteur, prenez part à des réunions syndicales, lisez les journaux, regardez les informations économiques et financières à la télévision. Et n'oubliez pas Internet : entrez le nom de votre

entreprise dans un moteur de recherche de temps en temps, il y a de grandes chances que vous découvriez des informations dont vous ignoriez l'existence.

## **conseil 3 communiquez !**

La communication est le carburant qui permet au moteur d'un comité d'entreprise européen de continuer à tourner. Une approche structurée pourrait consister à développer un réseau de communication, avec le Comité restreint au centre, coordonnant toutes les communications. Mais cette communication doit également être spontanée. Un petit "Quoi de neuf?" ou "Bon anniversaire!" est toujours le bienvenu, et permet de renforcer les liens entre les représentants des différents pays. Vous ne parlez pas la même langue ? Alors, utilisez un dictionnaire (en ligne) ou demandez l'aide de quelqu'un qui parle la langue en question. Quoi qu'il en soit, gardez les voies de communication ouvertes 365 jours par an.

# 2. Définir l'ordre du jour

“Nos réunions sont toujours les mêmes : une succession de présentations high-tech inutiles suivies d'un retour express à l'aéroport.”



### **conseil 1 consultez et servez-vous de votre accord !**

Qui est responsable de l'élaboration de l'ordre du jour ? Quels sujets sont explicitement mentionnés ? De combien de temps disposez-vous pour la procédure d'information et de consultation ? Votre accord constitue le document le plus important : il a été négocié et signé par votre direction. Donc servez-vous en ! Si vous avez l'occasion d'inscrire un point à l'ordre du jour, ne la laissez pas passer ! Et s'il est prévu que vous receviez tous les documents deux semaines avant la réunion, assurez-vous que ce délai est bien respecté. Votre accord ne mentionne pas de tels droits ? Alors, essayez d'améliorer les choses dans la pratique : montrez votre intérêt et n'abandonnez jamais.

### **conseil 2 soyez sélectif !**

Un ordre du jour qui contient plus de vingt points différents, lesquels ne pourront être discutés en profondeur faute de temps, est inutile. Il est préférable de se concentrer sur cinq points et de prévoir du temps pour des questions et réponses. Si tous les documents ont été diffusés avant la réunion, inutile de les présenter en détail. Si la liste des sujets à aborder est trop longue, définissez vos priorités. Demandez-vous ce qui est vraiment important, quels sujets sont les plus "brûlant". De quelles informations avez-vous besoin en priorité ? Évitez les questions trop générales : vous pourriez ne pas obtenir la réponse que vous attendiez. Soyez précis, concret et réactif.

### **conseil 3 prenez des initiatives !**

Si vous avez appris l'existence d'un projet transnational, n'attendez pas que votre direction l'inscrive à l'ordre du jour. Si des mesures similaires sont prises dans deux pays à peu de temps d'intervalle, il est fort probable qu'une stratégie européenne se cache derrière. Ne perdez pas de vue qu'un impact possible ne signifie pas nécessairement qu'il y aura des conséquences négatives pour tous les pays concernés. Ces conséquences pourraient être positives pour l'un des pays et négatives pour l'autre. Si vous voulez influencer le processus décisionnel, faites en sorte que le sujet soit inscrit à l'ordre du jour le plus tôt possible.

## **3. Préparation et mise en œuvre**

“Nos réunions étaient pour le moins chaotiques au début, mais cela va beaucoup mieux à présent, depuis que nous avons décidé de définir une position commune et de désigner les personnes chargées de poser les différentes questions lors de la réunion préparatoire.”

Vous avez établi une bonne communication tout au long de l'année et l'ordre du jour a été préparé de manière concertée : à présent, il s'agit de veiller à ce que la réunion en elle-même se déroule correctement. Il en va de la responsabilité de chaque membre d'examiner d'un œil critique l'ensemble des documents envoyés à l'avance. Lors de la réunion préparatoire, il s'agira de formuler des questions supplémentaires, d'identifier les informations manquantes et de désigner les porte-paroles. Idéalement, il conviendrait également d'organiser une réunion de débriefing en vue d'évaluer les nouveaux éléments et de définir les positions officielles. Sollicitez l'aide d'experts et de coordinateurs syndicaux.



### **conseil 1 parlez d'une seule voix !**

Diviser pour régner : ce principe déjà connu dans la Rome antique est toujours d'application aujourd'hui. Si vous voulez faire entendre la voix des travailleurs, nous vous conseillons d'adopter des positions communes autant que

# JOUONS avec les COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS

**1 BIENVENUE**  
dans la partie!!

Le but du jeu =  
représenter  
vos collègues  
au niveau  
européen.  
**Attention  
aux pièges...**  
Rendez-vous  
directement  
à la case **9**



**7 TIC, TAC...** **6 ENFIN!!!**

Le temps  
de parole  
accordé à  
Mme BLOG  
est trop court  
et M.TILT  
continue son  
exposé...

RCBY  
ITACBOC  
WRSWNM  
NOMINOMO  
LALALALA  
OHCE  
TVRAM

bla bla  
a bla bla  
a bla bla  
la bla bla

Mme BLOG  
une collègue  
suédoise,  
ne se laisse pas  
impressionner  
et ose  
prendre la  
parole...



Reculer case **5**



Avancez case **7**

**8 BONUS**

Votre  
coordonateur  
syndical vous  
fait gagner  
des points!

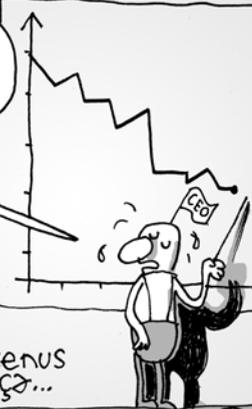


Avancez case **10**

**9 OUPS!**



M.TILT  
fait une  
présentation  
inutile  
de son  
entreprise!  
Pas sûr que  
nous soyons venus  
pour ça...



Perdu! Reculez case **6**

# REUSEMENT



L'accord négocié avec le management vous octroie des interprètes.



Avancez case 8

## 3 OUF!

Mme SOL, l'experte qui est à vos côtés, vous aide à comprendre ce que raconte M. TILT.



Avancez case 4

## 5 PARDON!?

Vous ne parlez pas tous la même langue dans votre groupe...



Reculer case 2

## 4 BRAVO!!

Vous écoutez ce que voudrait dire M. JAX, un collègue polonais, qui vient d'une plus petite entreprise que la vôtre...



Avancez case 11

## 10 QUOI?!?

Vous ne comprenez pas tout du discours très technique de M. TILT.



Reculer case 3

## 11 EXTRA!

Vous élaborez une opinion commune!



Avancez case 12

## 12

CONTINUEZ d'avancer et n'oubliez pas = vos soutiens sont nombreux et bien organisés. Votre engagement peut changer les choses...  
**BONNE CHANCE!**

Juan

possible, et de désigner un ou un nombre restreint de représentants chargé(s) de présenter ces positions lors de la réunion. Évitez les querelles internes en présence de la direction ! Si nécessaire, demandez une suspension de séance pour pouvoir régler les conflits en interne avant de poursuivre la réunion.

### **conseil 2 revendiquez votre droit à la consultation !**

Ne vous attendez pas à ce que la direction vous demande gentiment votre avis. Même si l'on ne vous demande rien, vous avez le droit de vous exprimer sur n'importe quelle mesure envisagée et votre opinion doit être prise en compte. Néanmoins, prenez le temps nécessaire pour préparer votre argumentation comme il se doit, et veillez à ce que votre position soit soutenue par une majorité de représentants. Ne vous contentez pas de dire 'oui' ou 'non' ; venez avec des arguments solides et suggérez des alternatives. Les experts et les coordinateurs syndicaux peuvent vous aider dans ce cadre.

## **4. Le suivi**

“Certains collègues pensent que je ne vais à ces réunions que pour bien manger et visiter des villes intéressantes. Ils ont toujours l'air surpris lorsque je leur dis que nous avons discuté de sujets qui concernent de près leur propre lieu de travail.”



La clôture d'une assemblée plénière marque le lancement de la préparation de la suivante. La réussite du dialogue transnational requiert un effort constant. Il en va de la responsabilité de tous les membres d'analyser correctement tout ce qui a été dit lors de la réunion. En effet, être

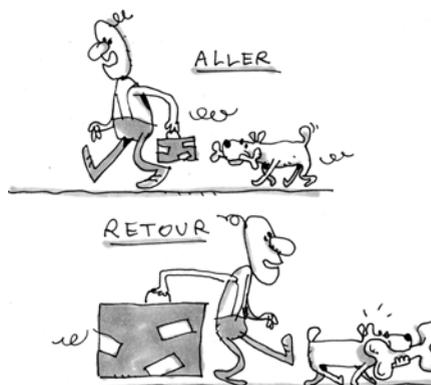
représentant européen n'est ni une fonction honorifique ni une forme de tourisme social. Vous êtes là pour représenter les intérêts de vos collègues. Il est de votre devoir de leur rapporter, ainsi qu'à vos syndicats respectifs, le contenu et les conclusions des réunions auxquelles vous avez assisté.

### **conseil 1 battez le fer tant qu'il est chaud !**

Tous les points qui figuraient à l'ordre du jour ont-ils été abordés ? Toutes les questions ont-elles obtenu une réponse ? Si certains points restent en suspens, pourquoi ne pas mettre sur pied des groupes de travail, soutenus par des experts, en vue d'approfondir les points concernés ? Ces points se rapportent à un projet urgent ou de grande ampleur ? Alors, n'hésitez pas à demander une réunion extraordinaire. Un dialogue approfondi, exhaustif et sincère, soutenu par les ressources nécessaires, profitera à l'ensemble des parties.

### **conseil 2 soyez visible sur votre lieu de travail !**

Il est important de rester en contact avec les collègues que vous représentez. Ceux-ci doivent être consultés avant chaque réunion et informés de manière adéquate de ce qui s'est dit lors de ces réunions. Cette communication peut s'effectuer à travers différents canaux : publication conjointe, dépliants nationaux, intranet, voire l'organisation de réunions du personnel. Il est préférable d'arriver à un accord au niveau européen qui garantisse l'accès à tous les sites et qui prévoie du temps libre pour tous les membres dans chaque pays.



## **5. Ne rien voir, ne rien entendre, ne rien dire:** **la question de la confidentialité**

Si la direction refuse d'inscrire un point particulier à l'ordre du jour, n'abandonnez pas. Avancez des arguments démontrant pourquoi il est important d'aborder ce point ou intégrez le point concerné dans un autre thème plus large. Mais que faire lorsque vous recevez les informations demandées mais êtes tenu de les considérer comme confidentielles? Même s'il est peu probable que l'on vous communique des données et chiffres extrêmement sensibles, il peut être utile de s'engager à respecter la confidentialité demandée. En effet, cela vous permettra de gagner la confiance de vos interlocuteurs, d'être impliqué à un stade précoce et de renforcer ainsi votre influence. Cependant, ne vous y engagez pas tant que vous n'aurez pas obtenu une réponse à ces quatre questions essentielles.



### **question 1 pourquoi ?**

La confidentialité ne peut être utilisée dans le seul but d'imposer le silence aux représentants des travailleurs. Des arguments objectifs doivent être avancés pour justifier cette exigence. Les informations concernées pourraient-elles porter préjudice à l'entreprise si elles étaient rendues publiques? Pourraient-elles compromettre un accord commercial?

### **question 2 qui ?**

Les informations ne peuvent se limiter aux seules personnes qui participent à la réunion.

Qui d'autre est concerné: les suppléants, les experts, les membres du personnel qui en subiront les conséquences, les responsables syndicaux, les représentants locaux, etc.?

### **question 3 quoi ?**

Il convient de préciser quelles informations doivent réellement être considérées comme confidentielles. Si l'on vous remet tout un tas de documents, il est difficile de croire que tout est confidentiel.



### **question 4 combien de temps ?**

Rien ne reste jamais secret pour toujours et les fuites proviennent souvent de la direction plutôt que des travailleurs. Essayez de convenir d'un calendrier dans lequel la confidentialité devra être respectée, tout en veillant à ce que cela ne vous exclue pas d'une implication à un stade précoce.

## **6. Vous n'êtes pas seul**

“Mon syndicat organise des réunions et formations spéciales chaque année. Cela m'aide réellement à m'affirmer en tant que représentant européen.”

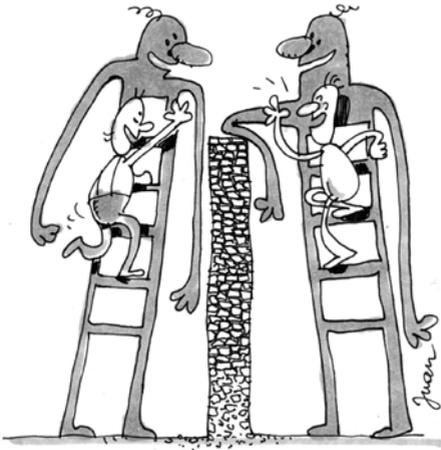
Vous vous sentez perdu? Vous êtes à la recherche d'inspiration? Vous avez besoin d'aide pour faire face à une situation complexe au sein de votre entreprise? Ne baissez pas les bras, il y aura toujours quelqu'un pour vous aider. En effet, les organes de représentation des travailleurs au plan européen font partie d'un vaste réseau de personnes et d'organisations qui peuvent vous apporter le soutien nécessaire et vous aider à mener à bien votre mission. En résumé, on peut les regrouper en trois niveaux distincts.

### **niveau 1 le cercle restreint**

Regardez autour de vous. Discutez avec vos collègues des autres pays. N'oubliez pas de tenir les suppléants au courant. Le Comité restreint, le président et/ou secrétaire sont responsables de la coordination des activités entre les réunions. Lorsque cela s'avère opportun, veillez également à un échange permanent avec les représentants des travailleurs présents au niveau des conseils.

### **niveau 2 le cercle des contacts**

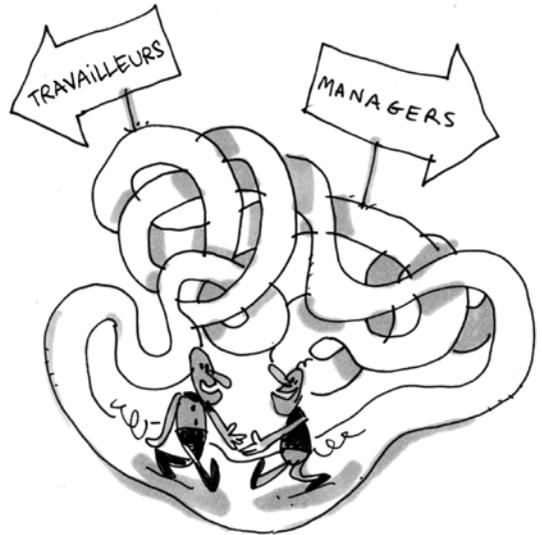
Les Fédérations syndicales européennes peuvent vous aider en désignant des coordinateurs. De nombreux syndicats locaux organisent des réunions et formations pour leurs délégués européens. Il est conseillé d'informer les représentants des travailleurs locaux et le personnel en général de votre travail. En retour, ils peuvent constituer une source d'informations précieuse en vue de futurs débats européens. Une préparation minutieuse au niveau local vous permettra de considérer les questions transnationales sous un autre angle.



### **niveau 3 le cercle de soutien**

Des experts peuvent vous aider à analyser les données financières, à comprendre la stratégie du groupe et même à développer des projets alternatifs. Les Fédérations syndicales européennes organisent des conférences et ateliers. L'ETUI et d'autres organisations proches des syndicats proposent des formations sur mesure, fournissent des connaissances spécifiques et développent du matériel spécialisé. De

nombreuses informations utiles sont disponibles sur des sites web tels que worker-participation.eu et ewcdb.eu. Enfin, un échange de bonnes pratiques avec des représentants d'autres multinationales peut également s'avérer très enrichissant.



## **7. Montrer l'exemple**

Un bon accord ne résout pas tous les problèmes. Ce n'est pas non plus une garantie du parfait fonctionnement de la représentation européenne des travailleurs. Mais cela fournit tout de même une base solide pour la construction d'une action efficace, utile et fructueuse. L'objectif de toute négociation est d'aboutir à des compromis acceptables pour toutes les parties. Bien qu'il s'agisse d'un processus souvent complexe, le résultat peut s'avérer particulièrement enrichissant. Pour conclure notre liste de conseils, voici une sélection de "bonnes pratiques" qui peuvent réellement vous aider à rendre vos réunions européennes plus efficaces.

### **exemple 1 CE ABB, 27.03.2001**

"Des informations seront échangées entre les membres entre les réunions. Les principaux moyens de communication sont Lotus Notes, le courrier électronique, le téléphone et le fax. Les membres sont tenus de veiller à ce qu'une aide à la traduction soit disponible au sein de leurs entreprises respectives, au cas où un fax ou

mémo serait reçu en anglais. Les membres rapporteront au sein de leurs organes nationaux les points abordés lors des réunions du CE ABB et feront ensuite part des suggestions et réactions formulées à cette occasion au CE ABB.”

**exemple 2 CEG AXA , 6.10.2005**

“La direction s’engage à transmettre l’ensemble des documents suffisamment tôt pour permettre aux membres du CEG de réagir ou de poser des questions dans un délai raisonnable.”

**exemple 3 CE GdF Suez, 6.05.2009**

“Des groupes de travail permanents sont formés pour promouvoir le dialogue social coopératif. La mission de ces groupes de travail est de promouvoir l’information, la consultation et le dialogue social ainsi que d’analyser en profondeur des sujets spécifiques à chaque secteur d’activité, en particulier ceux qui se rapportent à la stratégie, d’un point de vue économique, financier et social (conditions de travail, sécurité et santé). Deux réunions sont planifiées chaque année. Les réunions des groupes de travail sont précédées d’une réunion préparatoire et suivie d’une réunion de débriefing, en vue de l’élaboration d’un rapport pour le CE.”

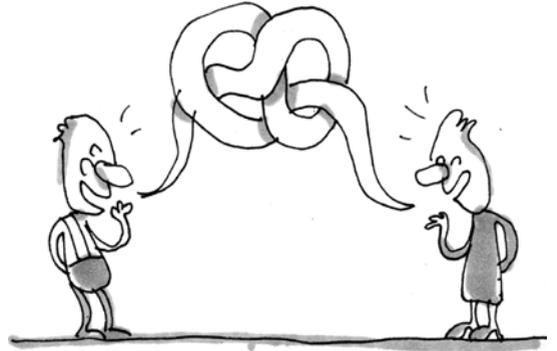
**exemple 4 Forum européen du groupe Barclays, 29.05.2002**

“Les membres du Forum européen du groupe Barclays seront chargés de représenter les opinions de ceux qui les ont élus. Ils seront également chargés de rassembler leurs opinions, et d’assurer la liaison avec les comités d’entreprise nationaux concernés.”



**exemple 5 CE Tyco International, 22.02.2007**

“Les représentants des travailleurs et les représentants suppléants doivent, durant l’exercice de leurs fonctions, avoir accès au téléphone, au fax, au courrier électronique, à un ordinateur et à une photocopieuse. Dans le cas où un tel accès ne serait pas disponible, la direction locale collaborera avec ces représentants pour leur en faciliter l’accès durant leur temps de travail.”



**exemple 6 CE American Standard Companies, 8.03.2005**

“La direction est en droit d’imposer la confidentialité lorsque cela se justifie raisonnablement. Une déclaration doit être faite le plus tôt possible, avant que le sujet en question ne soit abordé, précisant les raisons d’imposer cette confidentialité, les informations écrites ou orales concernées, la durée de validité de cette confidentialité et les personnes vis-à-vis desquelles cette obligation de confidentialité ne s’applique pas.”

**exemple 7 CE Electrolux, 7.11.2006**

“Les membres du comité d’entreprise européen peuvent envoyer leurs points de vue, questions et remarques sur le projet d’ordre du jour, ainsi que les sujets sur lesquels ils aimeraient se focaliser. Lorsqu’un pays compte plus d’un représentant, ces représentants peuvent discuter ensemble de ce projet d’ordre du jour pendant au moins trois heures. Une procédure similaire peut être appliquée pour les pays repris dans un même groupe.”

# European Trade Union Institute

Bd du Roi Albert II, 5  
1210 Brussels  
Belgium  
+32 (0)2 224 04 70  
etui@etui.org  
www.etui.org

Ce manuel a été élaboré par le European Workers' Participation Competence Centre (EWPPC) (pôle européen de compétences en matière de participation des travailleurs). Il s'agit du premier manuel pratique et illustré d'une série destinée aux représentants des travailleurs au sein des organes transnationaux d'information et de consultation.

Équipe éditoriale Bruno Demaître (etui),  
Romuald Jagodzinski (etui)  
Illustrations © Juan Mendez  
Conception graphique Coast

Pour plus d'informations, veuillez contacter :  
Bruno Demaître, coordinateur de l'EWPPC, etui  
bdemaître@etui.org

© European Trade Union Institute, aisbl, 2012  
D/2012/10.574/11  
ISBN: 978-2-87452-256-7

L'ETUI bénéficie du soutien financier de l'Union européenne.  
L'Union européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette publication.

**etui.**