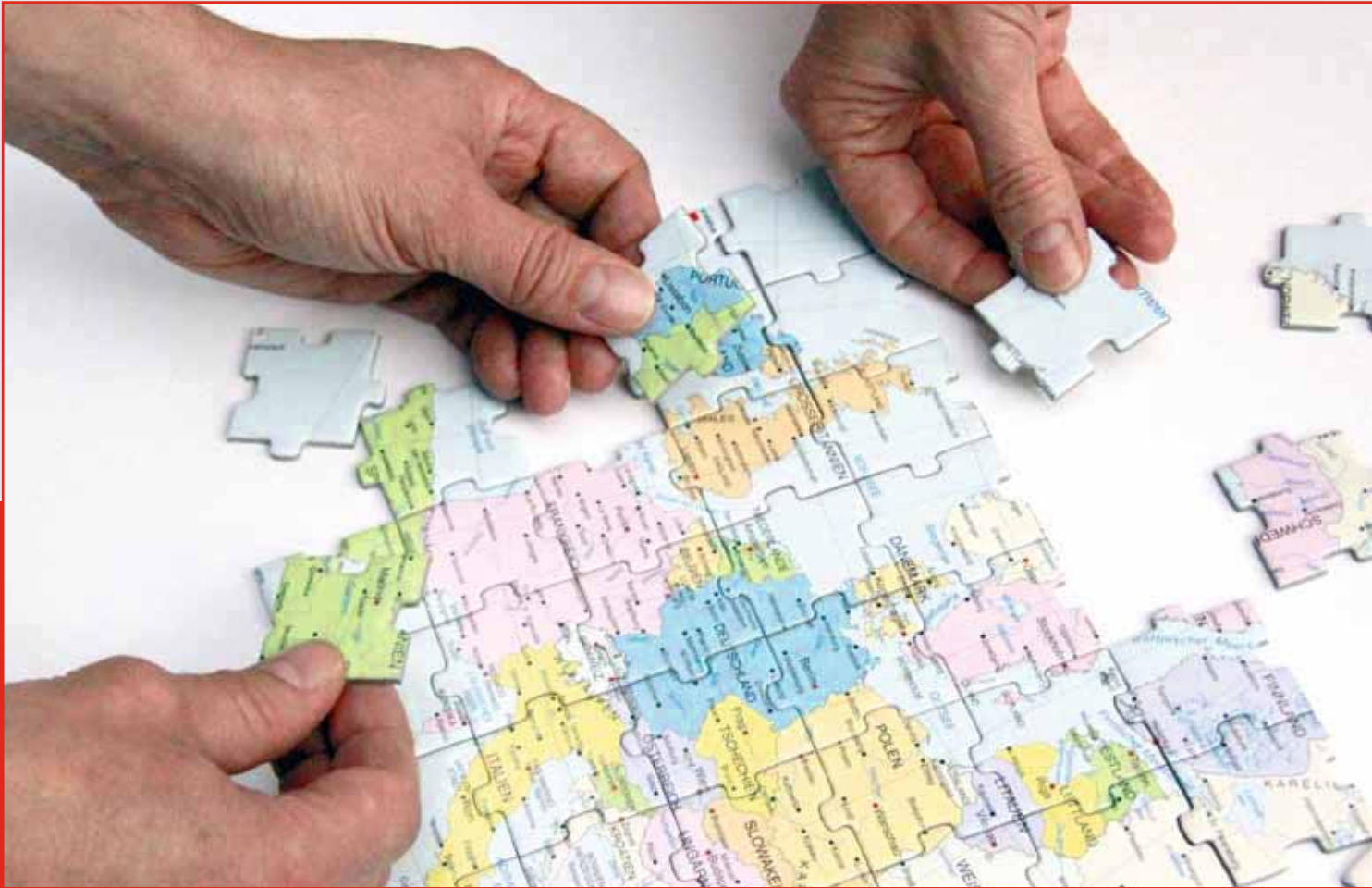




Gewerkschaftliche  
Bildungsarbeit | Vorstand

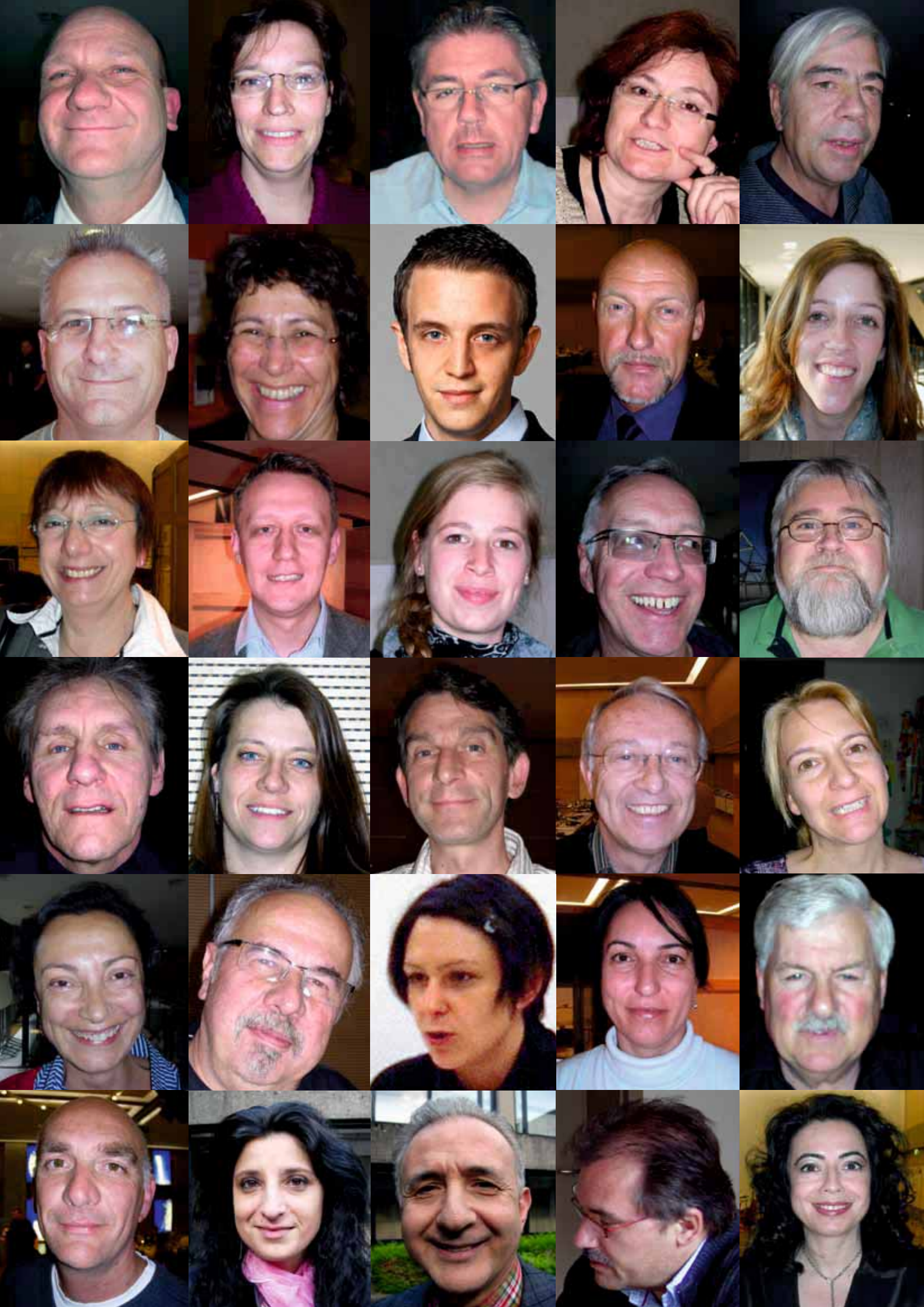
## Résultats du projet TRANS-QUALI EWC



**Bases de la solidarité transnationale:  
Formation pour Comités d'Entreprise Européens  
– Besoins, objectifs et méthodes –**









Gewerkschaftliche |  
Bildungsarbeit | Vorstand

**Résultats du projet TRANS-QUALI EWC**

**Bases de la solidarité transnationale:  
Formation pour Comités d'Entreprise Européens  
– Besoins, objectifs et méthodes –**

**IG Metall Vorstand, FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit**

## **Impressen**

### **Editeur**

IG Metall Vorstand, FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329 Frankfurt am Main

### **Rédaction**

Claudia Kaczmarek  
Tom Kehrbaum

### **Auteurs**

Tom Kehrbaum  
Undine Memmler  
Alexander Neiß  
Holger Rößer  
Martin Roggenkamp  
Marika Varga  
Dr. Olga Zitzelsberger

### **Mise en page et conception**

Visualisierung & Konzepte, Braunschweig

### **Traduction**

Pierrette Tisserand-Ennen



The project „Trans-Quali EWC“ is funded by the European Commission's Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities within the framework of social dialogue / Information, Consultation and Participation.

The sole responsibility lies with the author.

The Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained herein.

*Frankfurt/Main, November 2010*

---

# Contenu

Préface.....	5
<b>1er chapitre</b>	
<b>En forme pour le CEE ! – Avec patience et clairvoyance pour un travail de CEE réussi .....</b>	<b>7</b>
Objectifs des comités d'entreprise européens – enjeux pour leur qualification .....	7
Pourquoi les membres du CEE ont-ils besoin de qualification supplémentaire? .....	9
Champs d'activité et de communication du travail du CEE .....	11
Quelles sont les compétences devant être étendues? .....	12
Le travail de formation international nécessite également d'autres approches didactiques et méthodiques .....	13
Comment les comités de CEE peuvent-ils commencer une offensive de qualification?.....	14
<b>2ème chapitre</b>	
<b>Reconnaître et maîtriser les enjeux ! .....</b>	<b>17</b>
Objectif et structure de l'analyse.....	17
Caractéristiques des membres de CEE d'Allemagne.....	18
Résultats concernant l'attitude face à la formation continue .....	19
Conclusions / Conseils stratégiques .....	22
<b>3ème chapitre</b>	
<b>Développement de compétences transnationales dans les Comités d'Entreprise Européens.....</b>	<b>24</b>
Cohésion à partir de la diversité – exigences posées au développement de la compétence dans l'espace transnational.....	24
Compétence transnationale en tant que compétence orientée sur l'action .....	25
Les aspects transnationaux des différents niveaux de compétence .....	28
Compétence politique .....	28
Compétence professionnelle .....	29
Compétence méthodique .....	29
Compétence sociale .....	29
Compétence d'action .....	30
Conséquences pour le travail de formation .....	31
<b>4ème chapitre</b>	
<b>Intégration de la théorie et de la pratique de la qualification CEE au niveau transnational .....</b>	<b>34</b>
Challenges de la qualification CEE de la perspective européenne .....	34
Objectifs et démarche du projet .....	37
Déroulement du projet .....	39
Résumé .....	43
<b>5ème chapitre</b>	
<b>Atelier international pour CEE au centre de formation Sprockhövel: Programme et remarques complémentaires</b>	<b>46</b>
Introduction.....	55
Annexe de l'évaluation et méthode.....	55



## 6ème chapitre

<b>Evaluation de l'atelier CEE dans le cadre du projet Trans-Quali-EWC</b> .....	55
Les résultats des questionnaires .....	56
L'évaluation des différentes phases de l'atelier .....	60
Conclusions et perspectives .....	65

## 7ème chapitre

<b>Méthodes de séminaire</b> .....	69
<b>Méthodes de prise de contact</b>	
Welcome Diversity .....	69
Salutations dans sa propre langue .....	70
Présentation du CEE .....	71
Standogramme Europe .....	73
Mon poste de travail .....	74
Chemin des stations .....	75
<b>Méthodes de détente</b>	
Jeu culturel .....	76
Petit cours de langue .....	77
Puzzle de l'Europe .....	78
Quiz noms de syndicats .....	79
Conception de logo .....	80
Quiz .....	81
Exercice des citrons .....	82
<b>Méthodes de traitement de thèmes</b>	
Infos importantes au journal mural .....	84
Présentation des structures syndicales .....	85
La courbe d'initiative .....	86
Coin des énigmes .....	87
To do .....	89
Comparaison internationale des accords de CEE .....	91
Jeu de rôle: négociations de contrats .....	92
Exercice d'animal concernant les styles de conflit .....	94
<b>Méthodes de réflexion sur le séminaire</b>	
Mémoscope .....	102
Tête – cœur – main .....	103
<b>Liste de vérification pour les manifestations internationales</b> .....	104

## 8ème chapitre

<b>Perspective</b> .....	105
--------------------------	-----

## Préface

**Chers collègues, chers membres des Comités d'Entreprise Européens, chers intervenants et chers Européens et Européennes,**

La crise économique et financière mondiale dont les impacts se font ressentir encore massivement dans de nombreux pays, a surtout fait apparaître une chose très nettement : le fait de se focaliser uniquement sur des processus d'unification monétaires et économiques constitue une base fragile pour une Europe sociale et une vie commune dans la sécurité et la paix.

Il est effrayant de constater que certains hommes politiques considéraient déjà le processus d'unification de l'Europe comme un échec au vu des problèmes financiers massifs de certains états membres ou annoncent une fin de la solidarité. Les hommes d'Europe le voient et le pratiquent tout à fait différemment. Ils continuent à travailler à de nombreux niveaux pour réaliser une Europe commune.

La jeunesse, qui fournit à l'Europe un avenir et des perspectives diversifiées grâce à ses idées créatives, les chercheurs et chercheuses qui créent les bases pour certains développements, les ingénieurs et les experts techniques qui exploitent ces bases pour créer de la nouveauté, tous ces hommes et ces femmes qui reprennent ces nouvelles idées et les mettent en pratique dans le monde du travail, ainsi que la génération plus ancienne qui maintient le souhait d'une vie commune pacifique et sociale jusqu'à aujourd'hui dans notre société, à la suite de leurs sombres expériences.

Tous ces hommes et femmes agissant ensemble sont l'Europe et sont beaucoup plus proches et ont beaucoup plus de points communs que certains dirigeants d'état ne semblent le savoir. Ils ont créé l'Europe depuis longtemps.

La jeunesse, les salariés, leurs représentants et leurs syndicats ne travaillent pas seulement pour la durabilité matérielle et économique de leur espace économique, mais également

pour la durabilité écologique et surtout sociale de l'Europe avec un rayonnement extrêmement positif dans le monde entier.

La crise – et surtout la maîtrise active des impacts de la crise – a montré l'importance de l'implication des représentants des travailleurs, des salariés et de leurs syndicats. Ils ont développé ensemble avec leurs directions d'entreprises des concepts et des stratégies pour sauvegarder l'emploi, ont organisé des qualifications pour les salariés et n'ont pas perdu de vue la période suivant la crise en la préparant activement. Dans certains pays – par exemple l'Allemagne – l'essor conjoncturel montre nettement la réussite de cette démarche.

Il est nécessaire pour cela de disposer de représentants de travailleurs hautement qualifiés qui soient en mesure de maîtriser des process compliqués, de prendre des initiatives lorsque les dirigeants sont désemparés. Ils développent en commun avec leurs syndicats les perspectives nécessaires, créent des espaces et des périodes d'apprentissage pour les process de formation et de qualification avec pour objectif une participation démocratique à l'ensemble de la communauté et à sa base économique.

Ces process doivent aujourd'hui être maîtrisés ensemble à un niveau européen et global. Il est nécessaire pour cela de prévoir des process de formation supplémentaires, de nouvelles méthodes et des espaces d'apprentissage qui tiennent surtout compte de la perspective transnationale et continuent de la développer.

Nous tenons à féliciter tous les collègues des Comités d'Entreprise Européens des six grandes entreprises participant, tous les partenaires du projet européen, les pédagogues les coordinateurs de projet et toutes les autres personnes ayant participé à ce projet grandiose. Les résultats de ce

projet constituent un autre élément important de la création d'une Europe unie et sociale.

Nous vous souhaitons beaucoup de plaisir à la lecture de ce document intéressant et beaucoup de réussite en testant et en mettant en pratique les mesures pédagogiques.



*Bertin Eichler*

Trésorier,  
Comité directeur d'IG Metall



*Ulrike Obermayr*

Directrice du travail  
de formation syndicale  
au comité directeur d'IG Metall



## 1er chapitre

### En forme pour le CEE ! – Avec patience et clairvoyance pour un travail de CEE réussi

Marika Varga



Marika Varga

Ce chapitre décrit les enjeux particuliers du travail de formation pour les Comités d'Entreprise Européens (CEE) – qui représente une partie importante et déjà relativement bien développée du travail de formation international en général.

Il est présenté dans un premier temps ce que la directive prévoit et avec quels objectifs les salariés et les syndicats abordent le travail du CEE, ou ce qu'ils font à partir des possibilités offertes par la directive. Nous en déduisons la raison pour laquelle le travail syndical classique de formation constitue une base importante mais insuffisante. Nous décrivons ensuite les compétences complémentaires nécessaires au niveau de la coopération internationale. Nos expériences dans ce domaine nous enseignent que d'autres approches didactiques méthodiques sont également nécessaires dans des groupes internationaux. Il est enfin expliqué la manière dont les comités de CEE démarrent une offensive de qualification. Ce texte résume ce que d'autres collègues ont déjà écrit à ce sujet et le complète en y ajoutant les débats actuels et les modifications à venir.

#### Objectifs des comités d'entreprise européens – enjeux pour leur qualification

Depuis 1996, il existe une base juridique définissant la création de comités d'entreprise européens dans les entreprises internationales. Dans la directive sur les CEE élaborée en 1994, il est écrit dans le préambule: « Dans le cadre du marché intérieur, une démarche de regroupements de sociétés, de fusions transnationales, de reprises et de joint ventures liés à une structuration transnationale d'entreprises et de groupes d'entreprises est mise en place. Pour permettre aux activités économiques de se développer d'une manière harmonieuse, il est nécessaire que les entreprises et groupes d'entreprise opérant dans plusieurs états

membres informent et consultent les délégués des salariés concernés par les décisions de l'entreprise. »<sup>1</sup>

Les premiers comités ont été créés sur une base de volontariat bien avant, ce qui nous permet une rétrospective sur environ vingt années de travail de CEE : Il existe aujourd'hui dans le secteur d'organisation de la Fédération Européenne de la Métallurgie (FEM) plus de 300 CEE regroupant environ 6000 membres. Ces membres du CEE ont pour tâche de représenter l'ensemble du personnel d'un groupe dans l'espace économique européen – actuellement 30 pays – face à la direction centrale du groupe. Sur la base de l'information et de la consultation concernant des affaires transnationales importantes, ils doivent assurer que des décisions importantes ne soient pas prises au niveau de l'entreprise sans la participation des salariés. De nombreux CEE se sont d'autre part fixés pour objectif de se faire une idée propre de la politique de l'entreprise en échangeant des informations et des expériences et de ne pas se laisser jouer les uns contre les autres en cas de risque de concurrence entre les sites. Il s'agit en fin de compte d'améliorer les conditions de travail ou du moins de les maintenir au lieu de laisser libre cours aux spirales descendantes dues à des concessions faites au patronat.

Une exigence ambitieuse du fait qu'une stratégie d'entreprise globale se trouve en général confrontée au travail des délégués du personnel représentant les salariés se rapportant au site. Les membres du CEE doivent par contre représenter les intérêts de tous les salariés européens d'une entreprise. La plupart du temps, ils n'ont pas mis au point ni appliqué de stratégie commune. Cette situation est déterminée par une série de facteurs : Dans un groupe dont le siège principal se situe éventuellement aux USA et dont les 20 filiales

<sup>1</sup> Directive UE 94/45/CE

opèrent dans des secteurs tout à fait différents, la centrale de l'entreprise ne sera pratiquement jamais ressentie comme un point commun – même si les décisions importantes y sont prises. Les membres du CEE viennent des différentes divisions d'un groupe ou d'une entreprise, ils représentent jusqu'à 30 pays avec autant de systèmes de relations industrielles différentes, et ils viennent de près de 70 syndicats – et parfois ils ne sont pas organisés du tout. Naturellement, certains CEE disposent de relations plus claires, mais il s'agit de comités très hétérogènes, même lorsque l'entreprise n'opère que dans cinq pays, que la direction se trouve en Europe et qu'il n'existe qu'une division.

La directive CEE ne prévoit d'autre part qu'une réunion par année, au cours de laquelle un genre de démarche de dynamique de groupe pourrait avoir lieu. Un grand nombre d'accords CEE accordent au comité deux réunions par an – à cela viennent s'ajouter les réunions en cas de circonstances exceptionnelles, auxquelles ne participe cependant pas toujours l'ensemble du CEE. En règle générale, les réunions ont lieu avec interprétariat simultané ce qui permet à la communication linguistique en elle-même de fonctionner correctement pendant les phases officielles. Les risques de malentendus restent cependant élevés du fait de la diversité des systèmes, des divisions de produits, des groupes professionnels, etc.

Même si le travail de CEE peut sembler irréalisable à première vue, un nombre respectable de comités de CEE ont réussi dans l'intervalle à atteindre une certaine considération grâce à un travail ciblé et réussi. Ils ont réussi à ce que l'entreprise les prenne réellement au sérieux en temps que partenaires dans les débats. Ils ne se contentent plus d'être informés et consultés seulement après la prise d'une mesure. Ils testent la solidarité lorsque l'employeur cherche à exploiter la concurrence. Ils portent plainte devant les tribunaux pour

revendiquer leurs droits relevant de l'accord CEE. Ils mènent ensemble des actions européennes communes. Ils informent leurs collègues par l'intermédiaire de dépliants communs ou de journaux périodiques qui sont traduits dans toutes les langues de l'entreprise.

En dehors d'une conscience politique syndicale et de la disposition claire à défendre les intérêts des salariés, il est nécessaire de disposer de connaissances et de capacités pour être en mesure de satisfaire à cette nouvelle tâche. Les expériences réalisées jusque là montrent que les qualifications et expériences nécessaires pour le travail de représentation d'intérêts internationale sont souvent insuffisantes. De nouveaux enjeux entraînent des difficultés et une restriction de l'efficacité du travail. C'est la raison pour laquelle il est important que les collègues travaillant au sein des comités d'entreprise européens reçoivent les qualifications nécessaires.

Les besoins de qualification considérables des CEE semblent évidents. La première directive CEE du 22 septembre 1994 ainsi que toutes les lois d'application ne contenaient cependant aucun droit de qualification pour les membres du CEE: C'est une des raisons pour lesquelles de nombreux accords CEE ne contiennent aucune réglementation en termes de qualification. Malgré cette lacune de la loi, la qualification des membres du CEE n'a jamais constitué un tabou : dans de nombreuses entreprises, le CEE a trouvé des voies et des moyens de conclure des accords de qualification avec la direction de l'entreprise. La FEM et ses organisations membres ont sans cesse attiré l'attention sur le manque de droit à la qualification et exigé des directions de supprimer ce défaut lors de la révision de la directive CEE. Notre lutte a été une réussite dans ce domaine. Dans la nouvelle version de la directive CEE qui entre en vigueur en 2011, un droit de

qualification.<sup>2</sup> a été ajouté pour les membres du CEE. Il est intéressant de voir comment ce droit – formulé de manière très imprécise – à la formation continue sera considéré dans la mise en application nationale.

La qualification des délégués des salariés de l'entreprise est dans de nombreux pays une tâche centrale des syndicats avec une longue tradition et de nombreuses expériences très diversifiées sur lesquelles il faut se baser. Dans un premier temps, il s'agit de s'y référer. Mais il est également important de respecter également les différences à ce niveau : C'est ainsi que les syndicats allemands vivent bien avec le fait que le patronat doive financer les mesures de qualification nécessaires pour les membres du comité d'entreprise. Dans d'autres pays, les syndicats partent plutôt du principe que la direction risque par là d'influencer la formation. Il est alors d'autant moins fait preuve d'énergie pour imposer le financement des formations par la direction. Les ressources servant au travail de formation sont alors d'autant plus faibles dans les syndicats. Ceci jouera un rôle important en matière de transposition de la nouvelle directive Européenne au niveau de la question du droit à la qualification. Les mesures de qualification se distinguent d'autre part dans leur forme et leur contenu au niveau national et par là également les approches du travail de formation international. Malgré les différentes approches de la qualification au niveau national, il est important pour le travail de formation international que les aspects suivants puissent progresser ensemble:

- Au niveau du travail de formation national, la dimension internationale de l'action du travail de représentation des intérêts doit apparaître. Le travail de formation doit éga-

lement être complété par des questions et des informations d'ordre international.

- Au sein de la FEM et de ses organisation membres, les nombreuses approches communes de la qualification du CEE doivent être développées.

### **Pourquoi les membres du CEE ont-ils besoin de qualification supplémentaire?**

Tout salarié élu ou nommé dans le CEE peut la plupart du temps s'appuyer sur une longue expérience de travail en tant que délégué du personnel ou syndicaliste au niveau local et national. Il existe également des membres qui arrivent à la réunion du CEE sans disposer de telles connaissances. Mais à notre connaissance, il s'agit là d'une minorité. Mais même les membres disposant d'une grande expérience ressentent le travail au sein du CEE comme un nouveau champ inconnu et se sentent souvent dépassés. S'ils n'y sont pas suffisamment préparés, il faut parfois des années pour parvenir à faire du CEE un comité opérationnel capable de se présenter avec assurance face à la direction. Le travail de formation international n'est pas une copie du travail de formation national présentant quelques aspects supplémentaires, elle constitue au contraire un complément nécessaire. Un bon travail (de formation) international influe à l'inverse positivement sur le travail (de formation) local (Buchholz 2004).

Les membres des comités d'entreprise européens doivent faire face aux enjeux suivants :

- Le travail de CEE réunit des salariés de *différents pays avec différentes cultures et traditions, avec différents niveaux d'information et de connaissances, différentes solutions de problèmes et différentes langues, avec pour objectif d'organiser et de concevoir le travail de défense des intérêts au sein d'une entreprise multinationale.*

<sup>2</sup> Art. 10.4, CEE-RL 2009/38/CE: „Dans la mesure où cela est nécessaire pour la transposition de leurs tâches de représentation dans un environnement international, les membres des (...) Comités d'Entreprises Européens doivent recevoir des formations, sans subir de pertes de salaires ni de rémunérations.“

- Des connaissances en matière de *relations industrielles* dans d'autres pays ainsi que de conditions de travail dans les autres délégations de salariés sont pratiquement inexistantes.
  - Le *côté patronal* prend rarement le CEE au sérieux et refuse l'information et la consultation complète et dans les délais au niveau européen. Elle renvoie aux droits nationaux des représentants du personnel et place le CEE derrière. En conséquence, il manque fréquemment du côté des travailleurs la *vue d'ensemble* d'un problème.
  - La *politique de consultation* des employeurs s'étend sur une ligne allant du refus de toutes informations jusqu' à „noyer“ les délégués du personnel sous une quantité d'informations parfois inutiles pouvant à peine être maîtrisées. En règle générale, les informations importantes parviennent *trop tard* ou elles sont *insuffisantes*. Il s'agit de le reconnaître et de modifier cet état de fait.
  - Il peut en résulter des *conflits d'intérêt* et de la concurrence entre les effectifs des différents pays. Pour le membre du CEE, cela constitue un *conflit*. D'une part, les électeurs du site attendent que leur intérêts soient défendus, d'autre part, le CEE a le droit de surmonter la concurrence et d'agir en commun. Le membre du CEE doit donc pouvoir faire apparaître clairement que la solidarité contre la concurrence du site contribue au succès de la défense des intérêts sur le site.
  - Au *centre* du travail de CEE se trouvent un grand nombre de *thèmes complexes* (restructurations, délocalisation de production, nouvelles méthodes de travail entre autres), ayant des incidences importantes sur le personnel des différents sites. Les possibilités d'intervention des délégués du personnel sont réglées de manière très *différentes* selon les pays, mais il s'agit malgré tout au sein du CEE de convenir ensemble d'approches de solutions et de stratégies communes.
  - Le *budget de temps* mis à la disposition pour le travail de CEE (en règle générale 1 à 2 réunions du CEE par an) est *relativement faible* et dans de nombreux cas, les *conditions nécessaires pour l'organisation du travail* (bureau, systèmes de communication, secrétaires) ne sont pas ou pas suffisamment réglées.
  - Le manque de *connaissances linguistiques* rend compliquée une communication suffisante entre les réunions et pendant les pauses. Une partie importante du travail a cependant lieu pendant ces *phases informelles*.
  - La plupart des membres du CEE se retrouvent au sein du CEE dans un rôle très inhabituel. Tandis qu'ils exercent un rôle directeur au sein de leur comité local, ils se retrouvent au CEE « un parmi beaucoup ». Ce *changement de rôle* entraîne un autre malaise et de l'incertitude. Et ceux qui d'autre part exercent un rôle directeur au sein du CEE ne sont pas suffisamment préparés à la dimension interculturelle de ce travail. Pour les deux côtés, il est nécessaire d'effectuer un travail de sensibilisation afin de ne pas constater d'influence négative sur le travail du CEE.
  - Tous les membres du CEE doivent pouvoir se retrouver dans cette situation et y être préparés. Etre en mesure de se débrouiller dans un « *environnement étranger* » peut être ressenti comme un enrichissement, mais également comme astreignant. Le travail de CEE ne jouit d'autre part pas toujours de la reconnaissance qu'il mérite auprès des collègues au niveau local
- L'illustration représente le complexe total du rapport d'informations et de communication dans lequel de nombreuses personnes entrent en contact avec parfois des intérêts différents et opposés et doivent régler des tâches com-



## Champs d'activité et de communication du travail du CEE

<p style="text-align: center;"><b>CEE et Management</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Direction centrale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informe les délégués du personnel de différents sujets conformément à l'accord CEE</li> <li>• consulte le CEE sur ces sujets</li> <li>• doit appliquer l'accord CEE</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CEE interne / Comité restreint</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Délégués des travailleurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• échangent des informations et des expériences au cours des réunions internes du CEE</li> <li>• assurent la communication entre les réunions</li> <li>• exigent des informations et en distribuent</li> <li>• prennent position par rapport aux informations de la direction</li> <li>• communiquent / négocient avec la direction centrale</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CEE et niveau national</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Délégation nationale du personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• élit les membres du CEE</li> <li>• est informée du travail du CEE</li> <li>• transmet des contrats de travail au CEE</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• est informé de la création du CEE</li> <li>• est informé du travail du CEE</li> <li>• est impliqué dans les contenus centraux</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CEE et syndicats</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Syndicats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conseillent et soutiennent les membres du CEE</li> <li>• assurent les positions syndicales au sein du travail du CEE</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Coordinateur/Coordinatrice de CEE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prend part à toutes les réunions</li> <li>• est l'interlocuteur pour tous les syndicats</li> <li>• établit le contact entre les syndicats</li> <li>• agit à la demande des fédérations européennes des syndicats (FEM, EFBH, EGV:TBL ...)</li> </ul>

Quatre champs d'activités et de communication du travail du CEE ( Lecher, Platzer, Rüb,Weiner, 1999, Contenus : Buchholz2004)

plexes et variées. Les réussites et les échecs sont étroitement liés avec l'efficacité du système d'information et de communication.

Au centre de la directive CEE se situe le dialogue entre la direction centrale et les représentants du personnel. Pour les travailleurs, une communication réussie entre eux constitue d'une part une plus-value importante en soi, et constitue d'autre part la base d'un dialogue réussi avec la direction centrale. La pratique montre qu'il n'est pas rare de constater des différences d'opinions, des malentendus, des blocages

de communication et des déficits d'informations au sein du CEE. Il est nécessaire de disposer de compétences dans les différents domaines pour pouvoir prévenir ou maîtriser ces obstacles. Mais le CEE ne doit pas « fonctionner » correctement seulement en interne et avec le côté des employeurs. Son travail s'adresse aux différents effectifs qu'il représente et qui attendent une défense efficace de leurs intérêts. Les syndicats nationaux et leurs fédérations européennes jouent également un rôle central dans le travail du CEE. Une grande majorité des membres du CEE des syndicalistes actifs et les syndicats soutiennent les CEE avec leurs réseaux européens.

### Quelles sont les compétences devant être étendues?<sup>3</sup>

Les compétences, qui sont nécessaires au niveau national et sont également fréquemment présentes, se voient augmentées d'une dimension internationale et européenne. La dimension internationale modifie également la perspective sur le travail national, qui se transforme par là également.

### Le travail de formation international nécessite également d'autres approches didactiques et méthodiques

Les 20 années d'expériences de travail de CEE montrent qu'il est également nécessaire de développer une didactique interculturelle individuelle pour la conception de réunions et de séminaires en plusieurs langues dans le contexte syndical. La compétence interculturelle est bien sûr formée dans

## Dimension internationale

### Compétence interculturelle/transnationale

Connaissance et manière de traiter les différents arrièreplans et démarches; sensibilisation pour les spécificités culturelles, connaissances linguistiques.

### Compétence d'action

Les qualifications et les compétences sont mises en œuvre de manière ciblée

*par ex. Le CEE prend position sur la politique d'entreprise et coordonne la politique.*

### Compétence sociale

Mesure des intérêts, conscience de responsabilité, capacité de négociation et de maîtrise de conflits, communication, capacité de s'imposer, solidarité et empathie, sûreté de soi et aisance

*par ex. les membres du CEE assurent une communication ouverte et franche et cherchent des voies communes.*

### Compétence méthodique

Organisation du travail, planification du travail, manière de travailler par projet et par démarche, échange de communication et d'information, organisation de réunions et de regroupements

*par ex. les réunions sont organisées de manière à ce que tous puissent participer.*

### Compétence technique

Bases juridiques et légales, stratégies d'entreprise, technicité

*par ex. le CEE connaît les possibilités d'action au niveau européen et aux différents niveaux nationaux.*

### Compétence politique

Conscience du rôle social et d'entreprise et action en fonction

*par ex. le CEE prend une position commune et empêche que des concessions ne soient faites au détriment de tiers.*

<sup>3</sup> Les compétences sont décrites par Tom Kehrbaum plus en détail dans le chapitre 3..

les entreprises, mais elle est soumise à d'autres conditions. Et la compétence interculturelle en relation avec le travail de migration ne peut être transmise que dans une certaine limite. Dans le contexte du travail syndical international – et donc par là également du travail de formation international – nous avons les conditions suivantes : (Wlecklik, Varga 2007)

- Souvent, il n'existe pas de langue commune. Ceci concerne en particulier le travail du CEE. Les membres du CEE ne sont pas élus en fonction de leurs capacités linguistiques. Les réunions sont donc tenues en règle générale avec de l'interprétariat simultané et les documents doivent être traduits.
- Tous les participants attendent une participation avec les mêmes droits aux processus et aux décisions. La démocratie et la solidarité constituent des valeurs communes parmi les membres syndicaux.
- Les acteurs vivent et travaillent sinon dans des conditions politiques et historiques et des structures syndicales très diversifiées. Ceci entraîne d'une part des manières d'aborder les problèmes très différentes et mais d'un autre côté la connaissance mutuelle des conditions de travail et des cadres d'action font défaut.<sup>4</sup>
- Il est difficile d'organiser des processus de groupes dans ces conditions. Il est prévu par exemple trop peu de réunions du CEE. Aucune traduction simultanée n'est assurée pour permettre la communication entre les réunions.
- Les directions d'entreprise se sont internationalisées depuis longtemps, dispo-

sent de ressources suffisantes et n'éprouvent en règle générale aucun intérêt à encourager l'internationalisation de la représentation des travailleurs.

Pour toutes ces raisons, le travail de formation de CEE se trouve confronté à des enjeux méthodiques didactiques tout à fait particulier, comme le démontrent les exemples suivants :

- Un concept de séminaire doit permettre aux participants de retrouver des approches transnationales, même si celles-ci doivent être également porter l'empreinte nationale.
- Il est important de veiller à respecter le côté international en ce qui concerne le choix des formateurs et des sources d'informations ainsi que la composition des responsables du séminaire et à ne pas laisser une variante nationale dominer.
- La visualisation sur journal mural ou tableau n'apporte rien si elle est effectuée en allemand et que la plupart

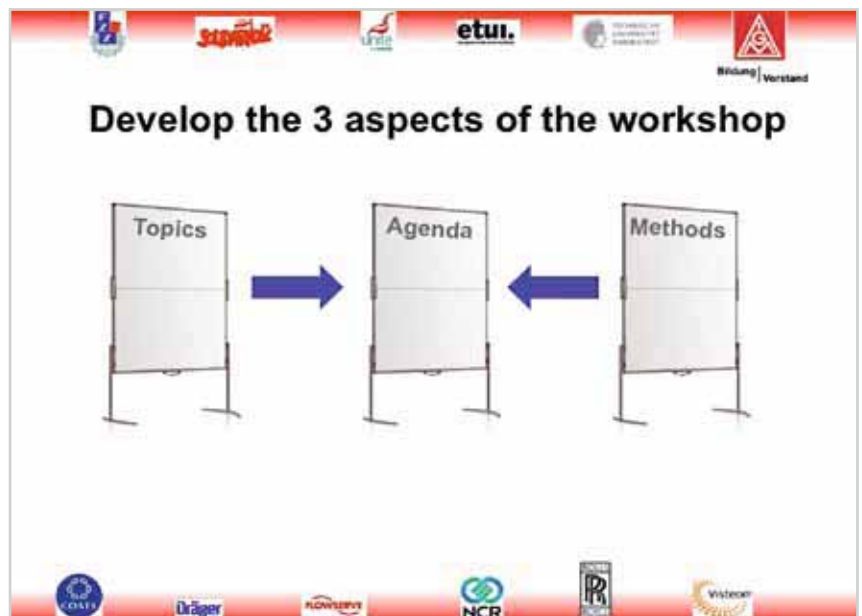


Tableau PPT, atelier de préparation, Bad Orb

<sup>4</sup> Voir explications sur la transnationalité au chapitre 3.

des participants ne sont en mesure ni de la lire ni de la comprendre. Il en est de même pour les présentations PowerPoint volontiers utilisées avec beaucoup de texte. Pour être réussie, la visualisation doit travailler avec des images ou des symboles. Ou elle nécessite des termes compris de la plupart des participants.

- Pour pouvoir travailler en groupes, les interprètes et la technique disponible doivent être répartis entre les groupes. Souvent, cela ne permet de ce fait pas d'effectuer une répartition en groupes par contenu uniquement.
- Il n'est pas toujours possible de pratiquer des méthodes permettant de détendre l'ambiance dans un séminaire ou une réunion avec un microphone et des casques, car il ne faut pas rester assis pour pouvoir le faire. Sans casque et sans microphone, il n'est cependant pas possible de se faire comprendre.
- Du fait de la diversité des langues et des systèmes représentés dans les séminaires, il est souvent nécessaire de prévoir plus de temps pour les différentes phases. Parler avec de l'interprétariat dure plus longtemps que de discuter directement entre soi. Il est également nécessaire d'expliquer de nombreux termes plus en détail que dans les séminaires nationaux.
- Les problèmes du changement de rôle pour les différents membres de CEE au niveau du travail de CEE et les questions de pouvoir parfois liées à cela doivent être repris dans le séminaire.

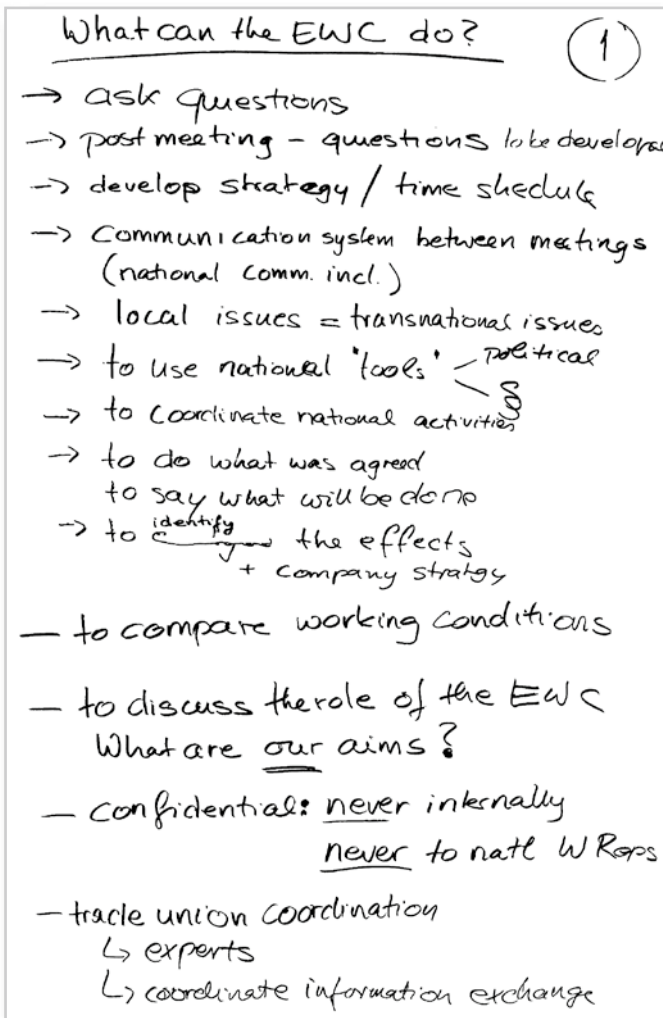
### **Comment les comités de CEE peuvent-ils commencer une offensive de qualification?**

En dehors des offres du programme de formation central d'IG Metall, les besoins de formation des comités augmentent au niveau national et au niveau européen. Ceci met en évidence les besoins des comités d'organiser leur travail de manière plus efficace et de le placer sur une meilleure base.

Par le passé, des demandes isolées de possibilités de formation pour l'ensemble du comité de CEE ont déjà été formulées. Ces demandes ont déjà légèrement augmenté du fait de la crise économique. Elles vont continuer à augmenter quand la nouvelle directive CEE sera transformée en droit national à partir de juin 2011. Un nombre plus important de CEE pourront alors revendiquer leur droit de qualification légal et les faire valoir. Ces formations seront proposées « sur mesure » pour chaque CEE. IG Metall, la FEM et les organisations associées disposent d'un réseau d'experts sur des thèmes spécifiques, d'interprètes et de personnel. Il est possible d'élaborer rapidement l'offre correspondante. La coordination politique / de contenu est effectuée par des demandes des CEE « allemands » par l'équipe du CEE auprès du bureau d'IG Metall. La conception des programmes concrets et des offres est effectuée par un centre de formation d'IG Metall. Le financement de telles mesures doit être assuré par la direction d'entreprise correspondante.

On ne peut pas partir du principe que tous les membres du CEE aient le même point de vue et la même approche d'un thème, et il en est de même pour la question de la qualification. La diversité représente ici aussi le point commun et cela ne peut pas être modifié. Il existe différents niveaux de qualification, différentes bases de droit légaux nationaux, différentes pratiques d'entreprises et différentes offres des syndicats nationaux. Un CEE doit donc mener encore plus qu'un comité national une discussion préparatoire sur le





thème de la qualification au sein du CEE. Ceci peut être effectué en procédant de la manière suivante : (Buchholz 2004)

### 1ème étape:

Après concertation avec les membres du CEE ou au sein du comité directeur, ce thème est traité lors d'une réunion du CEE. Un membre du CEE, le responsable du CEE compétent ou un expert externe, devrait préparer ce point de l'ordre du jour et relever les résultats. Lors de cette réunion, les objectifs suivants doivent être atteints:

- Un bilan des compétences et des idées de qualifications présentes devrait être effectué auprès des différents membres du CEE.
- Sur la base des axes de travaux actuels et futurs du CEE, les compétences et connaissances nécessaires doivent être répertoriées.
- Il est réfléchi de quelle manière avec quelles activités les idées des différents membres et du comité peuvent être réalisés le mieux :
  - au niveau national ou international
  - par des mesures individuelles ou collectives .
- Des offres de séminaires sont présentées et il est décidé si les offres soumises sont retenues ou s'il est plus judicieux d'organiser une session soi-même.
- Il faut vérifier si certains membres du CEE peuvent revendiquer des droits à la qualification à partir des lois nationales ou de contrats collectifs. Au sein du CEE, il faudrait établir une liste des possibilités et des offres dans les différents pays.

### 2ème étape:

Lors de la réunion, un plan de qualification commun devrait être élaboré, pouvant contenir des mesures pour certains membres, pour un groupe de travail ou pour l'ensemble du comité. Il est important que les activités de qualifications soient acceptées par les membres du CEE et que le calendrier pour la réalisation des axes de travail actuels et futurs de l'ensemble du comité soit réaliste.

Il est nécessaire de définir qui s'en occupe et ce qui se passe au cas où la direction refuse d'autoriser la ou les mesures et de prendre en charge les coûts. Il faut également définir comment organiser le suivi de la communication car il n'est sûrement pas possible d'attendre la prochaine réunion.

**3ème étape:**

Les idées de formation du CEE doivent être discutées avec la direction de l'entreprise. Les CEE qui ont prévu des réglementations en matière de qualification dans leur accord peuvent y faire référence. A partir de juin 2011, les CEE pourront d'autre part certainement se référer au droit défini dans la nouvelle directive CEE.

**4ème étape:**

Pour certains séminaires, il est nécessaire de prévoir une préparation; il faut par exemple disposer des données d'exploitation nécessaires jouant éventuellement un rôle au niveau du séminaire. Il peut également être judicieux d'élaborer en amont avec les collègues du CEE un questionnaire spécifique à l'entreprise qui puisse ensuite être thématiqué lors du séminaire.

**5ème étape :**

Après le séminaire, un rapport devrait être effectué au CEE et dans les comités nationaux et le transfert des connaissances devrait être assuré.

**Bibliographie**

Buchholz, Klaus, 2004, *Hinterm Horizont geht's weiter...*, la qualification des membres de Comités d'Entreprise Européens, un guide d'action, Edité par IG Metall, Vorstand, Betriebs- und Mitbestimmungspolitik.

Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner, Klaus-Peter, 1999, *Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung*, Baden-Baden.

Wlecklik, Petra/ Varga, Marika, 2007, *Gewerkschafter aller Länder vereinigt euch – Aber wie?* in: *Forum Bildung*, Juillet 2007 (Editeur : IG Metall).

**Internet**

Art. 10.4, CEE-RL 2009/38/CE – nouvelle directive pour les CEE: [http://www.etuc.org/IMG/pdf\\_CES-Depliant\\_The\\_New\\_Recast\\_Directive-D-4.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf_CES-Depliant_The_New_Recast_Directive-D-4.pdf)

En ce qui concerne la directive UE 94/45/CE, voir également : <http://www.etuc.org/a/125>



## 2ème chapitre

### Reconnaître et maîtriser les enjeux !

Résultats de l'enquête en ligne menée auprès des membres du CEE dans le domaine d'organisation d'IGM

*Alexander Neiß, Holger Röβer, Olga Zitzelsberger*

Pour la première fois, une enquête a été menée entre mai et août 2010 auprès des membres du CEE d'Allemagne concernant les expériences qu'ils avaient faites avec l'offre de formation continue pour CEE d'IG Metall. Des employés de l'institut pour la pédagogie générale et l'enseignement professionnel de la TU Darmstadt (Université Technique de Darmstadt) ont analysé à l'aide d'entretiens menés par téléphone et d'une enquête menée en ligne les intérêts et les exigences en termes de mesures de qualification.

#### Objectif et structure de l'analyse

L'objectif de l'enquête était d'analyser les expériences effectuées jusque là avec les mesures de formation continue afin d'en déduire les souhaits, les suggestions et les exigences posées à des mesures de qualifications futures. Les aspects de la compétence interculturelle ont été considérés avec une attention particulière.

Les questions directrices suivantes ont joué un rôle important à ce niveau :

- Quels sont les enjeux actuels du travail du CEE en ce qui concerne les aspects transnationaux, en tenant compte en particulier de la compétence interculturelle ?
- Comment est-il possible d'évaluer les expériences effectuées jusque là avec les offres de qualification ?
- Comment pourraient se présenter les conseils stratégiques pour l'organisation future des offres de qualification ?

L'Université Technique de Darmstadt a choisi pour élaborer cette étude une combinaison de méthodes d'analyses qualitatives et quantitatives. La conception du projet était réalisée de manière à ce qu'une exploitation des débats scientifiques ait lieu dans un premier temps par une analyse des données et des documents pertinents. Avant de mener



Alexander Neiß



Holger Röβer



Olga Zitzelsberger

l'enquête, il s'agissait donc non seulement de consulter la littérature pertinente mais également d'effectuer une enquête auprès des partenaires de coopération dans le cadre du projet syndical UE (« développement transnational de la qualification des comités d'entreprise européens pour améliorer la défense des intérêts des salariés au niveau européen (TRANSQUALI EWC ») et du personnel d'IG Metall.

Dans le cadre des réunions de travail à Londres, Francfort, Bad Orb et Posen, les différentes phases ont été définies en concertation avec le personnel d'IG Metall et les partenaires européens du projet dans le cadre du projet CEE. La collecte de données elle-même s'est effectuée en deux étapes. Une enquête téléphonique ainsi qu'une enquête en ligne ont tout d'abord été effectuées parmi les membres de CEE internationaux d'entreprises en Allemagne. Les données de contact ont été mises à disposition par le bureau d'IG Metall. Lors du choix des personnes participant à l'entretien, on a veillé à représenter de la manière la plus équilibrée possible les rapports au sein des comités d'entreprise européens allemands. Pour ce faire, les aspects semblant pertinents pour le développement d'un questionnaire en ligne ont été abordés à l'aide d'entretiens téléphoniques sur la base de guides (activité au sein du CEE, expériences personnelles avec des séminaires CEE ainsi que souhaits et attentes vis-à-vis de l'offre de formation d'IGM).

Les résultats de l'enquête téléphonique étaient déjà disponibles au moment de la programmation du questionnaire en ligne, les suggestions en résultant pouvant ainsi être prises en compte pour la formulation des questions. L'étape suivante a consisté à effectuer l'enquête en ligne représentative de tous les membres de CEE organisés dans IG Metall. Sur la base de ces résultats, les conclusions collectées au niveau de l'étude ont été regroupées afin d'en déduire des conseils stratégiques.

Dans le cadre de l'étude, tous les membres d'IG Metall qui étaient membres d'un CEE ont été sollicités pour participer à l'enquête. A la fin de la période de trois semaines prévue pour l'enquête, le pourcentage de réponses était de 34%. 17 femmes et 141 hommes, venant en majorité de la filière Electricité, ont pris part à l'enquête.

Si l'on donne la possibilité à des personnes de filtrer parmi des contenus les plus importants, cela entraîne des conflits de sélection. Il est nécessaire d'en tenir compte en permanence lors de l'élaboration des questionnaires. Le même intérêt prononcé est souvent manifesté lorsqu'il s'agit de questions concernant l'importance des faits politiques ou sociaux. Lors de l'ébauche d'un questionnaire, il est donc nécessaire de placer des propositions de thèmes contraires afin de forcer une pondération des intérêts.

C'est ainsi que les aspects suivants ont été pris en compte pour l'enquête :

- Questions concernant la personne / son propre CEE,
- Appréciations du CEE en tant qu'institution,
- Appréciations des expériences personnelles en termes de formation continue,
- Demandes des intérêts thématiques personnels,
- Demandes concernant l'organisation d'un séminaire CEE (choix des méthodes, lieu, durée, etc.),
- Questions concernant les propres attitudes en matière d'informations et
- Questions concernant la propre attitude en matière de réseau.

En ce qui concerne les réponses à ces questions, il est constamment fait référence dans le cadre de cette interprétation des deux sources (entretiens par téléphone/ Enquête en ligne).

## Caractéristiques des membres de CEE d'Allemagne

La majorité des personnes interviewées disposent de longues années d'expérience dans la représentation de personnel, que ce soit en tant que membre de comité d'entreprise, de comité central, de comité de groupe ou de président de comité central : il est rare de retrouver parmi les membres du CEE allemand de nouveaux arrivants sans expérience de la représentation des salariés. La plus grande partie des personnes interrogées avait déjà pu collecter des expériences avant la création du CEE, au niveau des comités nationaux. L'engagement au sein du CEE semble donc la conséquence logique de ces expériences.

La décision de se faire déléguer pour travailler au sein du CEE est souvent survenue à la suite d'une demande personnelle d'autres membres du comité d'entreprise local. Des compétences spécifiques telles que connaissances linguistiques, connaissances juridiques et autres facteurs semblables n'ont été mentionnés qu'au cours d'un seul entretien comme critère pour l'engagement personnel au sein du CEE.

La création du CEE remonte souvent à plus de huit années. La moitié des personnes interrogées travaille déjà au CEE depuis sa création. De nombreuses personnes interrogées éprouvent une forte identification avec le travail de CEE.

De nombreuses personnes interrogées sont des membres fondateurs de leur CEE. Les connaissances issues des séminaires de création sont rafraîchies à intervalles irréguliers seulement. Les entretiens effectués par téléphone font ressortir que la majorité des personnes interrogées font dépendre leur participation à des séminaires de recommandations précises ou d'invitations. L'intention de participer une fois par à une formation ensemble au sein du CEE ne peut que rarement être maintenue.



Les séminaires d'entreprise, qui sont proposés à l'attention des membres des comités d'entreprise européens, comptent parmi les séminaires les plus fréquentés. Les journées professionnelles et les formations pour son propre comité ne sont pas fréquentées aussi régulièrement.

Les comités d'entreprise d'Allemagne se voient souvent confrontés à des charges multiples. En dehors de l'activité au sein du CEE, l'engagement au sein du comité d'entreprise ou du comité central constitue plutôt la règle générale que l'exception. Des activités auxiliaires chargées de responsabilité tels que jurés ou conseillers municipaux, etc. viennent la plupart du temps s'ajouter à ces activités. S'ils ne sont pas mis en disponibilité, la charge de travail constitue en plus un frein pour une participation régulière à des séminaires. Pour 26% des personnes participant à l'enquête en ligne, la dernière participation à une formation CEE remonte à plus de deux années. 41% des personnes interrogées ont affirmé n'avoir encore jamais participé à un séminaire sur des thèmes du CEE. Plusieurs années se passent entre les différentes mesures de formation, ce que les personnes interrogées regrettent cependant la plupart du temps.

*«Le problème est de sortir d'ici.»*

Cette sollicitation multiple montre cependant en même temps que les membres des CEE en Allemagne sont engagés socialement et sont très compétents.

Les réponses des personnes interrogées en ce qui concerne les différents pôles de questions sont marquées en partie par l'expérience personnelle, en partie par les attentes posées aux activités du CEE. Les longues années d'engagement dans la représentation du personnel peut constituer un grand atout au niveau du travail de CEE. Les compétences des personnes interrogées sont le résultat d'un ensemble de démarches de formation, pour lesquelles le pourcentage d'expériences de séminaires ne se laisse plus déterminer avec exactitude.

Parmi les raisons évoquées pour la participation à des séminaires spécifiques destinés aux comités d'entreprise européens, l'intérêt pour les contenus est mentionné en premier suivi du souci d'améliorer les relations avec d'autres CEE.

### Résultats concernant l'attitude face à la formation continue

IG Metall vient de loin en tête des organismes proposant des séminaires dont les offres sont sollicitées par les personnes interrogées. Moins de la moitié des offres proposées par l'institut syndical européen ou des organismes privés sont retenues.

*« Si ce sont les séminaires proposés par IG Metall qui traitent des thèmes qui m'intéressent, dans ce cas je me retrouve pratiquement toujours à des séminaires d'IG Metall. »*

Seules 11% des personnes interrogées souhaitent une certification des séminaires auxquels ils participent. Ceux qui y accordent de la valeur indiquent qu'ils peuvent ainsi apporter la preuve de la qualité de la formation à leurs supérieurs hiérarchiques et à leurs collègues.

Le fait que la communication soit assurée pendant les séminaires internationaux par interprétariat simultané et écouteurs n'est pas remis en cause. L'anglais est également accepté comme langue véhiculaire pendant les pauses.

Les CEE sont pour la plus grande part fortement sensibilisés aux problèmes survenant sur leurs sites en Allemagne et à l'étranger. Du fait des connaissances préalables des CEE et de leurs expériences avec les séminaires de comité d'entreprise, il en résulte une vue différenciée des champs thématiques devant être traités sous forme de séminaire.

En ce qui concerne les thèmes souhaités, ceux qui proposent des solutions pratiques pour des cas problématiques urgents dominent. Il faudrait donc limiter les passages d'introduction lors de séances d'enseignement afin de lais-

ser plus de temps pour des informations de fond et des exemples de cas.

Les personnes interrogées préfèrent une durée de séminaire de 2,5 à 3,5 jours. Les offres de formation continue doivent être placées à des dates situées en dehors des vacances scolaires. Les mois d'hiver sont exclus comme période adaptée pour des séminaires dans la plupart des entretiens.

Les participants considèrent les centres de formation d'IG Metall en général comme aussi bien que des hôtels. Un accès rapide du lieu de séminaire avec le train ou l'avion est particulièrement bien apprécié, la situation dans un environnement urbain est souhaitée. La propreté, des salles de séminaire avec la lumière du jour et un standard technique approprié (WLAN) sont considérés comme nécessaires. Dans l'ordre des priorités, la situation favorable en matière d'accès est encore mentionnée avant la durée de voyage courte et l'offre culturelle. Dans l'enquête en ligne il est d'autre part souvent souhaité de visiter des entreprises.

Une taille de groupe de 20 à 50 participants est considérée comme optimale, cela permettant de réaliser un équilibre raisonnable entre les parties en plénières et en groupes de travail. La composition du groupe de permanents d'IG Metall, de membres du CEE et d'experts est soulignée comme un facteur important.

Systématiquement, la compétence des intervenants a une valeur plus élevée lors du choix des séminaires que leur rang ou leur titre. L'invitation d'orateurs connus pour expliquer des faits spécifiques n'est pas considérée comme nécessaire.

*« On n'assume pas cette fonction pour écouter des discours quelconques. On le fait parce qu'on a au moins une idée de ce que l'on veut atteindre. Du moins en ce qui me concerne! »*

Comme la plupart des membres de comité d'entreprise se voient confrontés avec une quantité de tâches très prenantes,

les séminaires doivent maintenir une mesure raisonnable entre le résultat et le temps à passer. Les thèmes proposés sont déterminants dans un premier temps pour décider de se rendre à une formation continue proposée. Une place importante est accordée aux relations avec d'autres CEE ainsi qu'au renforcement de son propre profil au niveau de l'évaluation de l'offre.

*« On a besoin de la référence actuelle. Et il est clair que la référence actuelle demeure la pérennité de la crise économique, C'est ce que je reprendrais certainement comme thème actuellement. Le thème de la Communication est toujours un très bon thème, car il existe un fort besoin de rattrapage au niveau de la coopération entre les différents comités d'entreprise européens. Créer des réseaux non pas au niveau des comités d'entreprise eux-mêmes, mais entre les différents comités d'entreprise, ce serait à mon avis un thème important. »*

L'aspect de l'application pratique se retrouve dans plusieurs entretiens. Le CEE en tant que comité n'étant pas en mesure d'agir de la même manière qu'un comité d'entreprise sur place, il est nécessaire de fournir des descriptions proches de la pratique permettant de savoir comment compenser ce déficit apparent. Les intervenants devraient donc présenter des exemples de cas afin d'élaborer des instructions d'action claires avec les différentes étapes.

Le choix des séminaires effectué par les comités d'entreprise européens est déterminé par deux types d'intérêts différents. D'une part le souhait de recevoir une présentation détaillée des contenus en commun avec les membres de son propre comité. D'autre part, le désir d'atteindre un éventail le plus large possible de filières et de nationalités, afin d'être confrontés avec différents types de problèmes. Il en résulte des collisions d'intérêt entre les aspects du travail concentré au sein de son propre CEE et la participation aux expériences d'autres CEE d'autre part.

Pour faire face à ce conflit, il est nécessaire de proposer aux deux camps d'intéressés des parties de séminaires pouvant être choisies par les participants comme phases de groupes de travail. Cela permet d'établir alors une relation pour savoir quel thème on aimerait traiter en plénière et quelle partie en petits groupes. Un bloc de questions de l'enquête en ligne a rendu transparente cette relation entre le contenu du séminaire et la constellation du groupe.

En ce qui concerne les thèmes relevant de la politique UE ou de « l'UE et des syndicats », on souhaite une qualification dans le cadre de son propre comité. Pour un séminaire dans lequel sont présentés les aspects pratiques du travail de CEE, il n'existe pas de préférence en ce qui concerne la composition du groupe de travail ou la taille du groupe.

Mais dans les deux cas, l'unité règne dans le sens où les parties orientées sur la pratique doivent alterner avec des unités d'apprentissage permettant d'améliorer la compréhension pour d'autres cultures (de travail). Des formations purement juridiques pour des contenus abstraits ne trouvent pratiquement pas de résonance.

*«Les séminaires où les gens avaient déjà des expériences m'ont apporté quelque chose. Un échange d'expériences avec des personnes inexpérimentées n'est pas toujours aussi fructueux.»*

Là où des cours de langues sont demandés, ils doivent permettre d'améliorer la communication au sein du CEE. En dehors des cours de langues généraux, des séminaires permettant d'apprendre des termes spécifiques à l'activité du CEE sont souhaités. Il apparaît clairement ici que les séminaires ne servent pas seulement à améliorer le profil personnel, mais ont principalement pour objectif d'aider à répondre aux exigences du travail au sein du comité d'entreprise européen.

Aucune réticence vis-à-vis de cultures étrangères n'a été relevée au cours de cette analyse. Les comités d'entreprise

argumentant plutôt dans des catégories sociales que dans des catégories d'éthique, des réticences à ce niveau n'ont été évoquées que lorsqu'il s'agissait de manque de compréhension quant aux différentes priorités accordées au sein des différents CEE. Dans ce domaine, l'étude a fait valoir que les comités d'entreprise européens attendaient justement de la part d'IG Metall d'autres offres facilitant l'échange.

*«Un méridional par exemple aborderait certaines questions de manière plus émotionnelle. Il est difficile de mettre en avant le travail objectif pour certaines personnes venant de différents cercles culturels, même si le sujet est chargé d'émotion. Ce n'est pas très différent chez nous non plus, mais l'Allemand a tendance à faire ressortir le bureaucrate et à laisser de côté le côté émotionnel.»*

La conscience d'être confrontés à des problèmes semblables dans les différents pays anime les entretiens sur la thématique des CEE également en dehors des séances de plénières. Les discussions pendant les pauses et les soirées sont considérées par les personnes interrogées comme aussi importantes que les présentations normales. Il est accordé une place importante aux échanges d'expérience dans les groupes de travail ou pendant les discussions, mais également pendant les temps libres (pauses café/ soirée).

Les participants sont conscients de la signification des points d'information informels. Les rencontres dans un milieu convivial permettent également les échanges d'expériences avec une pertinence directe pour l'activité du CEE.

L'intention d'approfondir la coopération avec d'autres CEE ne peut malgré tout être maintenue que rarement au-delà de la période du séminaire. Le contact avec les membres du CEE allemand est assuré habituellement par téléphone ou par courriel. Ce sont surtout des obstacles d'ordre technique et linguistiques qui sont évoqués par les personnes interrogées comme cause d'empêchement du suivi des contacts

transnationaux. Les réseaux sociaux ne sont actuellement pratiquement pas utilisés. Le potentiel de cette forme de communication est cependant reconnu. La mise en place d'un réseau en ligne est favorisée par 55 % des personnes interrogées. Les possibilités d'exploiter activement un réseau interactif pourraient être proposées à l'avenir comme une partie autonome du séminaire.

Les membres des CEE s'informent des offres de séminaires en première ligne par internet. Les pages d'informations d'IG Metall se situent à ce niveau en première place. La littérature spécialisée ou les bulletins d'information suivent à bonne distance. Toutes les personnes interrogées ont un contact régulier avec des bureaux de suivi d'IGM. La prise de contact familière par courriel ou par téléphone est soulignée dans les entretiens. Les interlocuteurs sont personnellement connus des membres des CEE à la suite de sessions de formation continue et de rencontres. Les groupes de travail internes au syndicat peuvent tout aussi être nommés que les différents centres de formation d'IG Metall.

Lors des entretiens par téléphone, les personnes interrogées se montrent plutôt réservées vis-à-vis des nouvelles méthodes de séminaires. L'attente d'être informé en permanence et de manière objective dans un cadre contrôlable limite fortement le choix des méthodes de séminaires. Le souhait d'exploiter de la manière la plus efficace possible la durée du séminaire joue un rôle dans les réflexions faites à ce niveau. Lors de l'enquête en ligne, la variation dans un mix de méthodes a par contre été considérée comme importante.

## Conclusions / Conseils stratégiques

Un aspect important de l'enquête était consacré à la répartition des contenus de séminaires et du cadre dans lequel ils devaient être transmis. Comme il ne semble pas opportun de traiter chaque thème en plénière, les personnes interrogées

devaient fournir une appréciation avec quel groupe elle aimerait traiter les différents thèmes.

Dans le questionnaire en ligne, les thèmes «Pratique du travail de CEE», «L'Europe et les syndicats», «La politique de l'UE», «Qualification personnelle» étaient présentés séparément. Il était ainsi possible de sélectionner les contenus de séminaires pour différents groupes de manière ciblée.

Dans le bloc « *Pratique du travail de CEE* », les contenus « Imposition des droits relevant de l'accord CEE » ainsi que « Communication au CEE entre les sessions » ont été choisis très fréquemment. Le séminaire « Travailler avec le plurilinguisme » suivait de très près. Ce résultat permet de distinguer nettement l'état des CEE en Allemagne. L'effort d'assurer un bon fonctionnement d'un CEE nécessite déjà beaucoup d'efforts chez les personnes concernées.

Dans le bloc de thèmes « *L'Europe et les syndicats* », l'unité de séminaire « Systèmes et structures de délégations de salariés dans les différents pays de l'UE » se place en tête de liste devant « Conditions de travail dans les différents pays de l'UE ».

Les parties de séminaire concernant l'histoire sociale ou la signification du processus d'unification ne peuvent par contre pas attendre un grand succès. De telles unités d'apprentissage visent à atteindre un comportement qui est devenu depuis longtemps une partie de la personnalité pour les membres de CEE. Les membres du CEE s'informent en général eux-mêmes des relations politiques en lisant des revues ou des journaux. Le contact informel avec les collègues d'autres sites permet d'élargir son horizon encore plus. L'attitude de base positive face aux questions de l'amélioration des aspects sociaux peut être considérée en général comme acquise au départ.

Il ressort des questionnaires que les membres de CEE identifient des besoins d'informations supplémentaires en ce qui concerne leurs connaissances des intérêts de la

représentation des salariés dans d'autres états de l'Union Européenne. Les entretiens par téléphone ainsi que l'enquête en ligne ont démontré qu'un pourcentage plus important laissé à l'information devrait être appliqué à ce niveau.

*« Au cours des séminaires internationaux, on apprend beaucoup de choses, mais j'ai l'impression que les collègues qui y participent ne sont pas non plus correctement informés de ce qui est possible dans leur propre pays en ce concerne la législation et les droits. J'ai cette impression quand on voit comment les collègues étrangers sont parfois désignés. Il n'y a pas toujours de véritables élections d'organisées. Et ensuite, il est dit, personne n'ose, alors tu y vas. La compréhension des différences dans les différents pays, je pense que parfois ils ne savent pas eux-mêmes ce qui se passe chez eux. J'ai parfois cette impression. »*

Des malentendus surviennent dans le travail de CEE lorsqu'un côté ne s'implique pas dans la démarche avec le même élan que l'autre côté. Ce déséquilibre s'exprime souvent par une communication traînante ou le manque de communication lors des sessions de CEE. Dans ce cas, les animateurs de séminaires doivent souvent fournir un travail de médiateur entre les différentes parties du groupe en plus du travail de transmission de savoir.

Les exercices de connaissances sont appropriés pour une première détente de l'atmosphère. Des exercices spéciaux de mise en confiance devraient être testés afin de continuer à réduire la distance, à supprimer les blocages. Il est nécessaire de consacrer plus de temps que jusqu'alors à l'explication des règles de désignation des membres du CEE dans les différents pays. Les différences de traitement des procédés de désignation peuvent faire l'objet d'une partie autonome au début de la formation.

Le bloc de thèmes « *Politique de l'UE* » présente en première place l'offre de séminaire « *Politique sociale Européenne* »

et « *Bases législatives du travail de CEE* ». Les questions de « *L'apprentissage à vie* » ou de la « *Flexicurity* » restent au niveau de l'évaluation encore derrière « *Encouragement de l'innovation* » et « *Développement de l'UE* ».

Dans le bloc de thèmes « *Qualification personnelle* », les offres « *Interprétation des données d'exploitation* » restent largement en tête. Le maniement des données économiques étant très différent au niveau de l'Europe, bien s'informer à ce niveau constitue un outil utile pour les membres des comités d'entreprise.

Mais le thème « *Réflexions sur les images de l'étranger et de soi-même dans le contexte européen* » se retrouve en haut de la liste dans l'évaluation des contenus de séminaires. Ceci peut être compris comme un signe que les membres du CEE d'Allemagne sont conscients de leur position au sein du CEE dans un sens critique du terme.

*« Lorsque l'on fait ça avec un syndicat, il ne faut pas tomber dans une présentation allemande des démarches. Je sais ce qu'un comité d'entreprise allemand fait. Il est là parce qu'il est président et porte un regard allemand dessus. »*

Pour terminer, on peut conclure que pour toutes les remarques, il s'agit de critiques à un niveau élevé. Au début de l'entretien, les personnes interrogées se voyaient souvent confrontées à la question de savoir si une amélioration de l'offre de formation continue était vraiment nécessaire.

### Bibliographie

- Bogern, Alexander, Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Experteninterviews, Wiesbaden, 2009
- Kehrbaum, Tom, Innovation als sozialer Prozess, Die Grounded Theory als Methodologie und Praxis der Innovationsforschung, VS-Verlag, Wiesbaden, 2009
- Kühnel, Steffen-M.; Krebs, Dagmar: Statistik für die Sozialwissenschaften, Hamburg, 2001.
- Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim/Basel, 2002
- Rößer, Holger; Zitzelsberger, Olga, Dr.: Onlinebefragung europäischer Betriebsräte bei der IG Metall – Studie im Rahmen des Projekts: TransQuali EWC (Datengrundlage), Institut für Allgemeine Pädagogik und Berufspädagogik, Darmstadt, 2010



## 3ème chapitre

### Développement de compétences transnationales dans les Comités d'Entreprise Européens

Bases théoriques, politiques et de fond

Tom Kehrbaum



Tom Kehrbaum

Des qualifications et des compétences individuelles spécifiques sont nécessaires à l'échelle européenne afin de renforcer la représentation des travailleurs dans les entreprises opérant à l'échelle de l'Europe et afin de favoriser le dialogue et la coopération entre les représentations des travailleurs et les directions d'entreprises au niveau européen.

Le fait d'intégrer les capacités et les possibilités des travailleurs, leurs intérêts et leur expertise de manière active dans l'organisation des opérations d'exploitation constitue une base indispensable aussi bien pour l'engagement relatif aux intérêts que pour l'avenir de l'entreprise ainsi que pour le développement durable économique, écologique et social de l'entreprise.

Les qualifications et compétences relatives à cela doivent tenir compte expressément des relations de vie et de travail transfrontaliers des êtres humains et être utiles pour le développement de la communauté européenne – et au-delà, de la communauté mondiale – orienté sur l'intérêt général.

Les compétences individuelles des Comités d'Entreprise Européens seront toujours acquises dans un tissu complexe de démarches sociales qui se développent dans un certain contexte et dans un certain espace. Portons donc nos regards vers « l'espace » transnational, dans lequel ces processus sociaux s'accomplissent aujourd'hui.

#### Cohésion à partir de la diversité – exigences posées au développement de la compétence dans l'espace transnational<sup>5</sup>

La question de la cohésion de la société est une question fondamentale de la sociologie qui a particulièrement gagné en importance à l'occasion du tournant de l'avant-dernier siècle,

les sociologues voyant la société moderne bourgeoise-capitaliste s'effondrer dans ses structures traditionnelles du fait de processus tels que l'urbanisation, l'individualisation et la rationalisation. La réponse qu'ils donnaient décontenance. Car c'est justement dans cette diversité et cette différenciation des nouvelles manières de vivre qu'ils voyaient une nouvelle cohésion. Comment devons-nous le comprendre?

Pour Emile Durkheim, les nouvelles formes de répartition du travail constituaient le début d'une « solidarité organique » (Pries 2008 : p. 42). Georg Simmel voyait d'une part l'individualisation favorisée par la diversité des « milieux sociaux » (ibid.), parce que chaque individu a ainsi la possibilité de combiner librement son appartenance, et d'autre part cela permet les nouvelles formes – dépassant le cercle – de cohésion, qui apparaît grâce à la diversité des milieux sociaux.

Ce point de vue est selon Ludger Pries (ibid.) applicable également à la situation actuelle de la société. Les êtres humains appartiennent aujourd'hui également à des milieux sociaux très différents. L'ordre conforme au milieu est maîtrisé dans l'ensemble. Ce sont plutôt les penchants et les intérêts – toujours dans le cadre des différentes possibilités économiques – qui déterminent les rencontres entre les personnes, par ex. dans des associations sportives, le club d'éleveur de pigeons, l'association de musique ou un groupe politique ou religieux. C'est justement au niveau de cette possibilité et de cette liberté d'appartenance autodéterminée à plusieurs milieux sociaux et non pas justement dans un seul grand milieu social, que se trouve selon Pries le « rapport d'interdépendance de l'ensemble de la société » (c. indiqué p. 43), qu'il transpose sur la dynamique de l'internationalisation de notre monde social.

Le terme de transnationalisation renvoie ainsi aux relations sociales, culturelles, politiques et économiques et aux interactions entre les hommes et les institutions. Il quitte le ni-

<sup>5</sup> Les explications suivantes se rapportent pour l'essentiel à Ludger Pries, 2008, Die Transnationalisierung der sozialen Welt, Suhrkamp, Francfort a. M., p. 42 ff

veau des relations entre états dans lesquels les acteurs opérant sont surtout des gouvernements. La géographie perd ainsi de l'importance au niveau de la formation de l'identité et de la collectivité et de nouvelles possibilités transfrontalières d'appartenance sont créées (c. indiqué p. 44).

Ces liens transnationaux apparaissent concrètement dans les sentiments d'appartenance transfrontaliers, les points communs culturels, les interdépendances de communication, les rapports de travail et surtout dans la pratique de vie quotidienne ainsi que dans les organisations s'y rapportant (par exemple les syndicats).

Les liens transnationaux apparaissent également en y faisant écho aux ordres et aux types de régulation sociaux qui se retrouvent au-delà des frontières dans les formations sociales et les espaces sociaux (ibid.). Cette transnationalisation est à comprendre dans le sens d'un processus s'étendant et s'approfondissant dans lequel de nouvelles pratiques sociales, de nouveaux systèmes de symboles et artefacts se créent à travers une augmentation des mouvements internationaux de biens, d'hommes et d'informations. Ces dimensions économiques, sociales, culturelles ou politiques se trouvent alors en interaction entre elles et constituent des « relations d'interdépendance » humaines (Elias 1986 selon Pries c. indiqué p. 45).

La thèse de la « transnationalisation » consiste dans le fait que par ce processus des rapports d'interdépendance dans l'espace social, durables et denses se créent et s'étendent à travers plusieurs espaces et territoires de l'état national (ibid.).

La perspective transnationale se concentre donc sur des processus pratiques concrets qui surviennent par exemple dans des entreprises internationales pour se développer en groupes transnationaux. Ils s'accomplissent également dans la coopération transfrontalière d'organisations non gouvernementales (NGO) ou de réseaux de migration. Dans

les cas négatifs, il en ressort également des organisations criminelles et terroristes.

Les espaces sociaux transnationaux sont devenus une réalité depuis longtemps, ils se créent dans différents contextes et avec différentes orientations.

De la perspective syndicale internationale, il est important d'analyser avec précision les relations d'impact. Il s'agit de comprendre comment ces processus agissent sur la vie commune concrète et la coopération des hommes et comment ils vivent avec. Cette perspective transnationale sur le développement « par le bas » est beaucoup plus proche des processus réels et des expériences des hommes que les perspectives théoriques culturelles, qui rendent les stéréotypes relatifs aux nations responsables de la réussite et de l'échec des interactions. Il est donc nécessaire de continuer à élaborer le concept de la transnationalisation en termes de formation de théorie concernant la compétence interculturelle. Mais à partir de cette perspective, il est déjà possible de développer des réflexions fructueuses pour une poursuite du développement des compétences transnationales pour les Comités d'Entreprise Européens.

### **Compétence transnationale en tant que compétence orientée sur l'action**

Les qualifications et les compétences sont toujours acquises dans un « espace social » qui est lié à certains contextes portant la marque nationale. Certains contenus, certaines formes et les différentes d'organisation pratique de certains séminaires, cours ou sessions de formation sont influencés par ces conditions de contexte spécifiques. Ils ne deviennent explicitement un thème que dans les cas les plus rares tout en étant en même temps une condition de base pour la réussite de la communication et de l'interaction et finalement pour une action commune.

L'enjeu particulier d'un développement transnational et de l'amélioration de la qualification du CEE consiste à jeter un pont entre les compétences acquises dans le contexte national et de l'entreprise et les compétences interentreprises – et donc également efficaces au niveau transnational (voir à ce sujet : Buchholz 2004: p.5).

Un processus de formation élaboré systématiquement en fonction de ces aspects est donc lié aux expériences personnelles des comités d'entreprise, faites dans des contextes d'action relevant de la politique d'entreprise et d'exploitation ainsi qu'aux compétences, qu'ils ont acquises dans des offres de qualification surtout orientées sur un axe national. Ces expériences et ces compétences sont ensuite développées de manière systématique dans le cadre de processus de formation réflexifs orientés sur l'action rapportés à des contextes transnationaux et des « espaces sociaux » élargis en conséquence.

La « Compétence transnationale » ne doit pas être considérée comme une forme de compétence supplémentaire ou cumulative. Elle se manifeste plutôt dans un processus dans lequel une certaine connaissance et des capacités différentes sont développées dans des espaces rendus sciemment transnationaux et deviennent efficaces de manière appropriée et ciblée. Dans le cadre de l'interaction sociale, cette « compétence transnationale » peut s'avérer être une action compétente interculturellement.<sup>6</sup>

Une telle description de « Compétence transnationale » renvoie à un terme de compétence orienté sur l'action. Le terme de compétence, qui a été repris au sein de débats de pédagogie pour adultes de manière relativement peu

réfléchie, peut être concrétisé par la référence avec la pratique d'application.

Nous voulons éviter un rapport du terme de compétence pour lequel – suivant l'augmentation des exigences – la liste des compétences définies peut être étendue à volonté. Selon la devise « Apprends donc de la compétence interculturelle », une vue fonctionnaliste de la formation serait transportée qui mènerait à considérer les compétences comme des « instruments ». En ce qui concerne les offres de formation, l'impression pourrait être qu'il suffit de choisir le bon cours de « caisse à outils » pour résoudre les problèmes de la coopération transnationale.

Une telle vue raccourcie de la « compétence » ne tient absolument pas compte d'une part du sujet agissant comme personne individuelle avec son fond de développement et ses motifs biographiques uniques. Et d'autre part il n'est pas tenu compte du fait que les individus sont liés en agissant dans des interactions sociales qui s'accomplissent toujours dans des contextes entraînant certaines exigences. Cela signifie dans la pratique que des personnes individuelles font preuve d'initiatives dans le cadre de processus sociaux et dans certaines situations, et agissent ou réagissent face à cette situation.

Il est donc important pour le travail de formation syndical de définir la propre qualité du terme de compétence en tenant compte des approches orientées sur le sujet et en se rapportant aux contextes de pratique concrets d'espace social.

L'orientation sur la compétence dans le contexte transnational renvoie à l'analyse des rapports d'actions transnationaux interactifs et à l'extension correspondante des possibilités d'action d'acteurs de l'entreprise et politiques dans le contexte des exigences et des ébauches d'organisation actuelles et à anticiper.

<sup>6</sup> Cela signifie qu'au niveau de la manière de considérer relative à l'application, il n'est pas fait de différence catégorielle entre compétence « transnationale » et « interculturelle ». Voir également à ce sujet : Tom Kehrbaum, Karsten Meier entre autres, 2010, Aspekte „interkultureller Kompetenz“ - Methoden internationaler Bildungsarbeit im Praxistest, éd. IG Metall Vorstand, domaine travail de formation syndical.

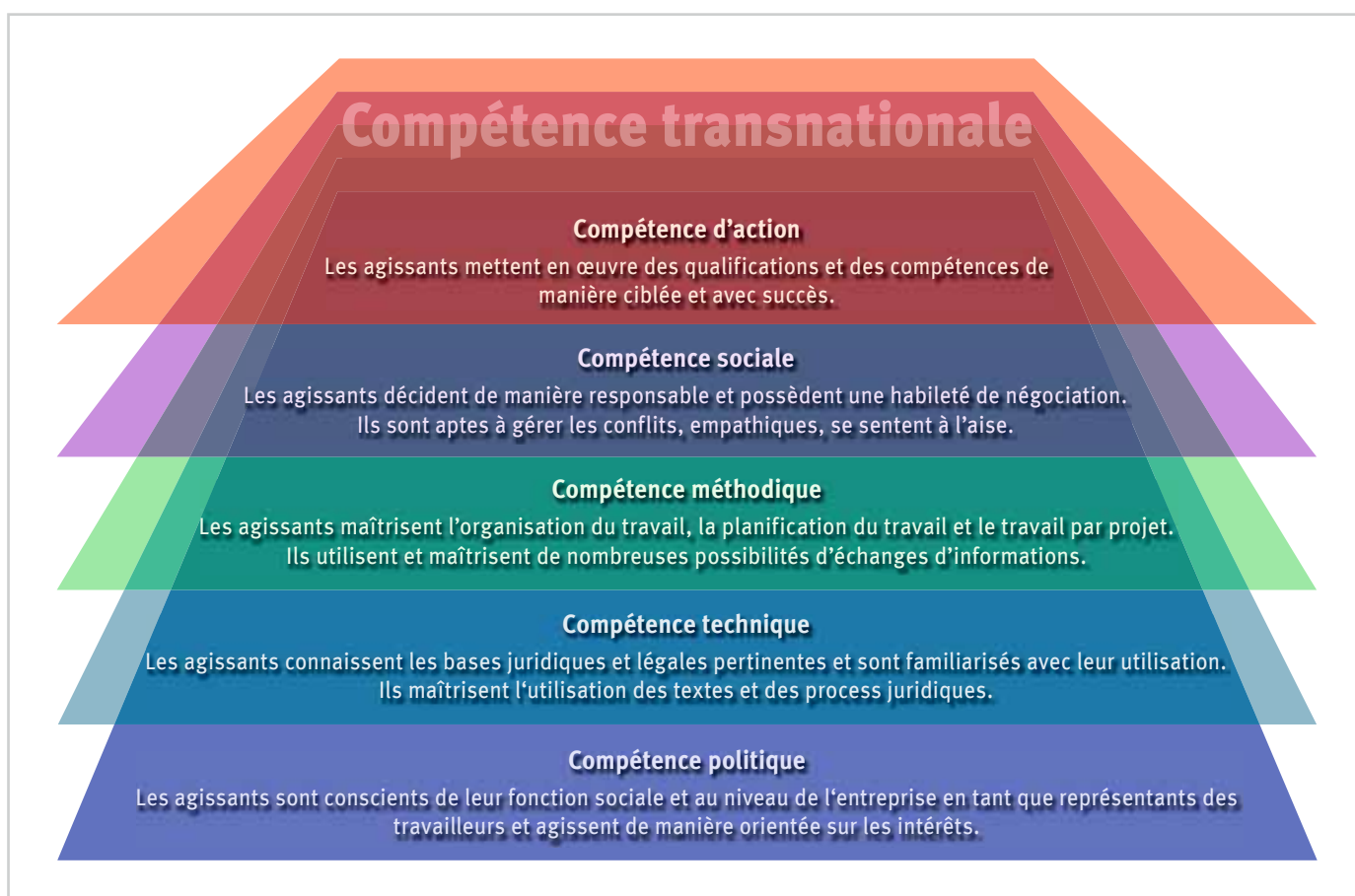
Cette façon de voir les compétences forme un rapport étroit de compétences politiques, objectives, méthodiques, sociales, réflexives et esthétiques et les considère comme une entité. Le développement didactique méthodique des offres de formation pour les Comités d'Entreprise Européens et par là le développement pratique de formation de compétence transnationale, nous les orientons sur ce terme de compétence saisi dans son ensemble et orienté sur l'action.

Quelles personnes rencontrent donc quels contextes de pratique et quelles situations et quelles sont les compétences alors demandées ?

Dans le graphique suivant, des niveaux de compétence séparés sont représentés uniquement pour permettre une meilleure distinction. Ces « niveaux » renvoient à des contextes de pratique correspondants de comités d'entreprise ou de représentations d'intérêts.

Au sein de ces « niveaux de compétence », certains fonds de connaissance et certaines capacités jouent un rôle important. S'ils sont mis en œuvre de manière compétente, ils entraînent des actions ciblées et efficaces en conséquence.

Dans la pratique, ces « niveaux de compétence » ne doivent pas être séparés les uns des autres. Dans un process



d'action interactif, des compétences variées se rapportent les unes aux autres et suivant l'objet commun et la composition personnelle d'un groupe en interaction, différentes compétences se rapportant aux différentes situations sont plus ou moins nécessaires.

Si l'on considère ces compétences dans le contexte transnational, les niveaux de compétence décrits reçoivent un développement et une empreinte transnationaux spécifiques. Les représentants des travailleurs doivent être conscients de ces aspects supplémentaires et en tenir compte systématiquement dans leur travail. Cela signifie que les processus de planification, de décision et d'action des acteurs ne doivent pas rester limités à la situation nationale de l'entreprise et à leur contexte national mais que les aspects suivants doivent être intégrés aussi bien dans le cadre des processus nationaux que dans les processus d'interaction transnationaux. Dans un processus de formation, il est nécessaire de tenir compte de ces aspects du point de vue du fond ainsi que du point de vue de la méthodologie systématique.

## Les aspects transnationaux des différents niveaux de compétence

### Compétence politique

Sous le terme de compétence politique, nous entendons en première ligne la conscience des acteurs qu'ils se déplacent avec leur savoir, leurs capacités et leur action dans un champ antagoniste, qui est marqué par des intérêts contradictoires. Par rapport à la fonction d'organisation et à la mission d'organisation des acteurs orientés sur les travailleurs, nous comprenons le « politique » non pas simplement comme une gestion fonctionnant des différents besoins dans le cadre de l'ordre existant, mais comme une intervention qui mo-

difie justement les conditions cadres, qui fixe comment les choses fonctionnent (Bröckling/Feustel, 2010: p. 15)

Agir par rapport aux intérêts au lieu de réagir signifie également que les Comités d'Entreprise Européens saisissent l'initiative quand il s'agit de questions actuelles et futures en rapport avec les intérêts des salariés. Les initiatives politiques sont saisies aussi bien au niveau de l'usine que de l'entreprise et du groupe (cogestion, convention cadre internationale), aussi bien au niveau de politique nationale (lois sur le travail) qu'au niveau international (contrats), aussi bien au niveau supranational (directives UE) qu'au niveau transnational (coopération avec les ONG).

Si l'on considère la base de la compétence politique, on trouve dans le contexte européen différents fonds politiques des différentes représentations d'intérêts qui agissent. Les expériences historiques avec les systèmes politiques peuvent à ce niveau jouer un rôle tout aussi bien que les convictions d'idéologie politique et les structures de l'intégration démocratique et les possibilités de cogestion des représentations d'intérêts de l'entreprise et des syndicats. Il est fréquemment tenté de reporter des rapports nationaux sur d'autres pays afin de mieux pouvoir apprécier les déclarations et les actions des « autres ». C'est ainsi par exemple que des syndicats « orientés sur la politique » de syndicats allemands qui de par le système sont « orientés sur les filières », sont comparés avec le système de partis de leur pays et classés en fonction. Cela aide dans un premier temps à s'orienter, mais cela ne doit pas forcément être utilisé de manière rigide pour évaluer l'attitude de « l'autre ».

### Aspects de contenus possibles du processus de formation:

- Théories, systèmes et histoire politiques
- Convention et stratégies relevant de la politique de l'Europe et de la politique globale



- Pratique politique des syndicats
- Rôle et fonction du « Comité d'entreprise » et des « Délégués du personnel »
- Possibilités de participation et de cogestion
- Structure de la représentation des travailleurs
- Orientation sur le partenariat social ou conflictuelle
- Mouvement des travailleurs international et solidarité internationale

### Compétence professionnelle

Sous le terme de compétence professionnelle, nous entendons en général le savoir et le contact habile avec les questions de relevant du droit du travail, de l'entreprise et politico-économiques concernant la protection du travail et de la santé, la formation professionnelle et les conditions de travail.

En ce qui concerne la compétence professionnelle, il faut tenir compte du fait que les différentes bases juridiques des différents pays permettent ou limitent les possibilités d'action des représentants d'intérêts. Les acteurs agissant au niveau transnational doivent être conscients de ces différentes situations juridiques et bien les connaître dans le meilleur des cas. Car les discussions sont implicitement menées par rapport à des actions futures. Une connaissance précise de cette différence joue un rôle important, quand il s'agit par exemple de discuter d'une stratégie d'action commune et de l'élaborer.

#### Aspects de contenus possibles du process de formation:

- Systèmes juridiques
- Incidence des bases juridiques et des lois
- Existence et fonction des conventions collectives

- Relations avec le droit et la législation
- Pratique de l'application des réglementations

### Compétence méthodique

Sous le terme de compétence méthodique, nous entendons la capacité de mettre en œuvre et d'appliquer de manière adaptée à la situation les méthodes d'organisation du travail et la méthode de travail par projets. Différentes méthodes de travail et différentes méthodes d'organisation de travail ne constituent pas un problème fondamental. Lors de projets communs, il faut cependant tenir compte de ces différentes méthodes de travail qui sont souvent étroitement liées aux aspects de la compétence politique et professionnelle. Dans des rapports de travail transnationaux, la communication et l'échange d'informations jouent pour cette raison un rôle décisif.

#### Aspects de contenus possibles du process de formation:

- Temps de travail et rythmes de travail
- Organisation du travail et méthodique de travail
- Démarche ciblée
- Formes de communication et manières d'exploitation
- Connaissances linguistiques
- Comparaisons d'informations
- Capacité de discussion

### Compétence sociale

Comme pour la compétence politique, il existe pour la compétence sociale de nombreuses différences mais surtout des points communs qui par rapport aux contextes transnationaux peuvent être désignés également comme des compétences interculturelles. C'est ici que se trouvent les

aspects les plus importants qui sont décisives pour un déroulement de process interactif réussi.

Des prémisses personnelles importantes consistent en une attitude empathique, interhumaine ouverte, curieuse et si possible sans préjugés envers ce qui est étranger et l'altérité. Ces aspects constituent une importante base de la compétence sociale et jouent un rôle particulier dans les contextes transnationaux. Il est possible que ces attitudes ou « traits de caractères » n'aient pas été acquis de manière complète dans le déroulement biographique de la vie jusqu'alors. Il est d'autre part possible que du fait d'expériences désagréables et de leur traitement improductif, des habitudes de comportement se soient constituées qui risquent d'empêcher durablement des interactions sociales ouvertes. C'est pourquoi il est important dans les process de formation que ces habitudes de comportement soient déconcertées de manière positive et entraînent ainsi un process de réflexion.

A ce sujet, il est nécessaire de créer la possibilité de faire des expériences positives. L'esthétique sous forme de capacité de perception entre ici en jeu, les pédagogues doivent créer un espace d'ambiance agréable et traiter les contenus de manière méthodique-didactiques afin que différentes expériences positives puissent être faites. Une expérience sensorielle positive active la perception en plus et stimule un process d'apprentissage attentif. Des process de formation systématiques doivent créer à ce niveau un « espace de possibilité ».

Dans le contexte transnational, ces propriétés sont d'une importance considérable. Elles constituent la base d'une communication pleine de compréhension de la formation de la confiance et elles permettent une interaction humaine par des intérêts contradictoires. Cela permet par exemple l'humour, l'assurance de soi, le bien-être personnel et enfin la solidarité – en tant qu'intérêt humain partagé.

Les aspects importants aussi bien pour la formation de la théorie pédagogique que pour la méthodique et la didactique des mesures de formation transnationales sont la réflexion, l'émancipation, l'autodétermination, la cogestion, les compétences, la capacité d'action, la solidarité, le transfert et la durabilité. Dans des projets transnationaux destinés à développer les offres de formation, il est judicieux d'échanger d'abord ces aspects et d'élaborer à partir de là des points de vue aussi bien communs que divergents.

#### **Aspects de contenus possibles du process de formation:**

- Rapports avec l'incertitude
- Contact avec ce qui est étranger
- Autoréflexion
- Perception de soi et de l'étranger
- Styles de communication et gestion de conflit
- Emancipation et la signification de l'autodétermination
- Contact avec les autorités
- Tolérance

#### **Compétence d'action**

La compétence d'action peut caractériser la capacité de la réussite du jeu de toutes les qualifications et des compétences. Elle s'exprime individuellement dans le fait que les décisions d'action personnelles et les initiations d'action surviennent de manière consciente et ciblée et toujours en parfaite connaissance des effets sur d'autres. Elles sont la conséquence de process de réflexion du traitement de l'expérience et intègrent toujours l'aspect de la réussite du process commun. Dans le contexte transnational, cela signifie que des process s'accomplissant au niveau national sont toujours réfléchis sur leur importance au niveau européen et

global. La compétence transnationale ne doit pas être pour cette raison comme déjà évoquée considérée comme une compétence supplémentaire cumulable, mais comme une extension transnationale du contexte de réflexion et d'action. Les compétences acquises surtout dans le contexte national sont ainsi applicables dans le contexte transnational. Cela change par exemple les examens d'intérêts, les processus de travail et de communication mais également les déroulements temporels et la conscience de la responsabilité.

### Conséquences pour le travail de formation

La formation a besoin de temps ! C'est pourquoi du côté des responsables pédagogiques, il ne faut pas tenter à tout prix de développer systématiquement toutes les compétences décrites ci-dessus dans une seule session de formation. Développer de manière systématique est plutôt un processus de formation sur une période prolongée – par exemple dans le cadre d'une période de mandat. Naturellement les comités

d'entreprise européens veulent pouvoir accomplir les tâches dont ils se sont chargés avec la prise de fonction la plus rapidement possible, de la manière la meilleure et la plus compétente possible. Les expériences pratiques positives et négatives qu'ils font à ce niveau constituent justement la base idéale pour un processus de formation à moyen et long terme dans lequel les expériences pratiques positives et négatives deviennent des points de référence et de départ de la suite du processus d'apprentissage.

Si l'on a dans le cadre du travail de formation syndical la possibilité d'organiser des processus de formation de base et à plus long terme, il est possible de tenir compte alors de toute la palette d'aspects politiques, professionnels, méthodiques et sociaux et de les développer dans des processus d'apprentissage orientés sur la pratique. Les contenus, la forme et la pratique des sessions de formation doivent être planifiés ensuite concrètement au cas par cas. Les différentes « étapes » de ce processus de formation dans lesquels



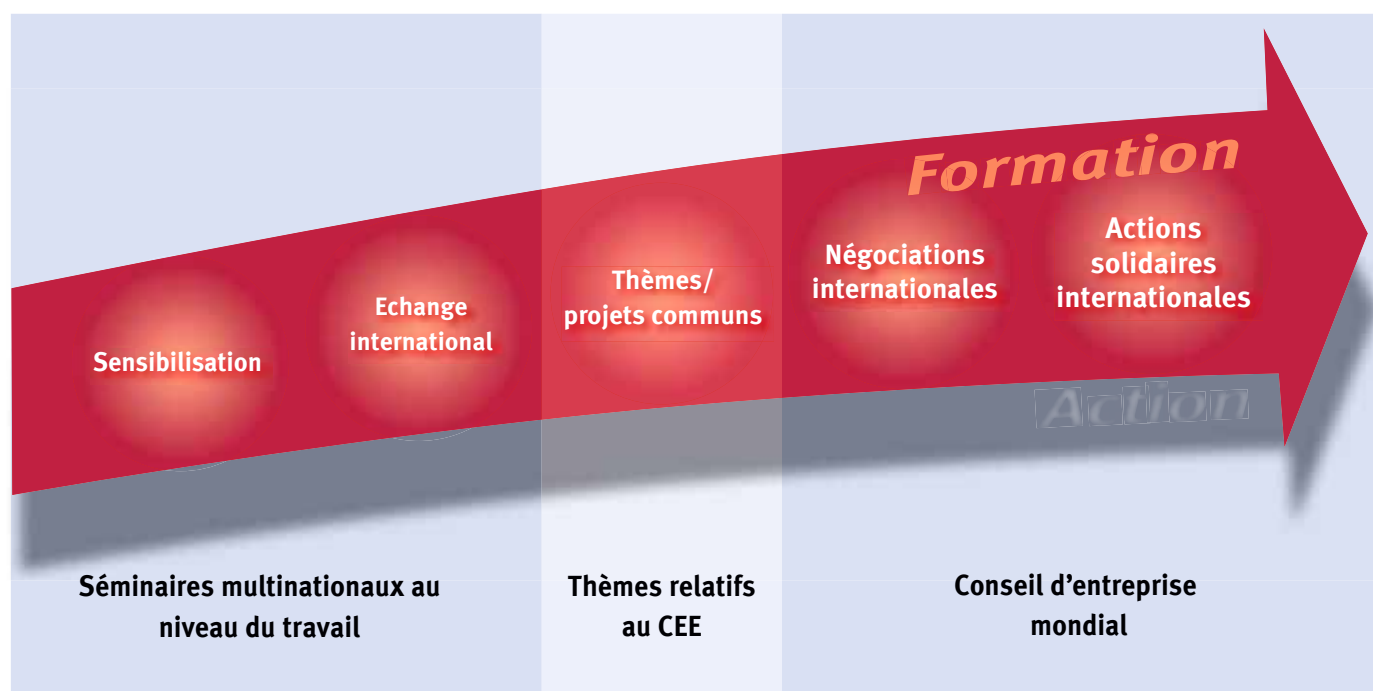
l'action et la formation se trouvent dans un rapport alternatif efficace peuvent être représentées comme suit.

- **Niveau 1:** Sensibilisation aux questions et contextes internationaux
- **Niveau 2:** Connaissances internationales et échanges d'expérience (rapports de travail, cadre juridique, rapports politiques, traditions syndicales)
- **Niveau 3:** Traitement international (interpersonnel) des thèmes/projets
- **Niveau 4:** Négociations internationales (interpersonnelles)
- **Niveau 5:** Actions politiques Internationales (interpersonnelles)

L'IG Metall a développé la base conceptionnelle de son offre de qualification sur la base de ces réflexions issues du projet. Le programme de formation pour 2011 est représenté ici en exemple.

## Bibliographie

- Bröckling, Ulrich/Feustel, Robert (Hg.), 2010, Das Politische Denken, Zeitgenössische Positionen, Bielefeld
- Buchholz, Klaus, 2004, Hinterm Horizont geht's weiter..., la qualification des membres de Comités d'Entreprise Européens, un guide d'action, éd. IG Metall, Vorstand, Betriebs- und Mitbestimmungspolitik
- Elias, Norbert, 1986, Was ist Soziologie?, Juventa Verlag, Weinheim/München, 5. Auflage
- Kehrbaum, Tom/Meier, Karsten u. a., 2010, Aspekte „interkultureller Kompetenz“ – Methoden internationaler Bildungsarbeit im Praxistest, Hrsg. IG Metall Vorstand, Funktionsbereich Gewerkschaftliche Bildungsarbeit, Frankfurt a. M., 2010
- Pries, Ludger, 2008, Die Transnationalisierung der sozialen Welt, Frankfurt a. M.



Catégorie	Titre	Nombre
<b>Bases</b>	Concevoir la globalisation ensemble	3
	Europe pas à pas pour les jeunes	1 série
	Europe pas à pas pour adultes	1 série
	Compétence interculturelle pour CE	1
	Compétence interculturelle pour multiplicateurs	1
	Compétence interculturelle pour intervenants	1
<b>Participation en Europe</b>	Séminaire de base CEE	1
	Congrès pour membres du CEE Régions Ouest - Sud - Est	3
<b>Compétences linguistiques pour les comités d'entreprise</b>	Cours d'anglais	6
<b>Séminaires multinationaux</b>	Sur demande de l'entreprise (CEE)	



Pendant la pause



## 4ème chapitre

### Intégration de la théorie et de la pratique de la qualification CEE au niveau transnational

Enjeux et procédure dans le cadre du projet TransQUALI-EWC

Martin Roggenkamp



Martin Roggenkamp

La qualification des Comités d'Entreprise Européens (CEE) est une base importante et nécessaire pour la capacité d'agir et de s'imposer de la cogestion dans les entreprises multinationales (voir chapitre 1). Les offres de qualification pour les CEE existant actuellement sont – si l'on laisse de côté les offres de l'ETUI – surtout situées au niveau national. Elles suivent des cultures de représentations d'intérêts différentes, sont enracinées dans différentes cultures de représentations d'intérêts et reflètent également les différents intérêts des organismes syndicaux. Les exigences vis-à-vis d'une représentation d'intérêts européenne ainsi que le setting transnational dans lequel les mesures de qualification prennent place exigent cependant une dimension européenne de la qualification CEE, dont la mise en place représente un grand enjeu.

En collaboration avec ses partenaires européens, IG Metall a apporté une contribution à la transnationalisation de la qualification CEE avec les projets financés par l'UE « Développement transnational de la qualification des Comités d'Entreprise Européens pour l'amélioration de la représentation d'intérêts au niveau européen (TransQUALI-EWC) » en élaborant un cadre d'orientation pour les offres de qualification européenne intégrant la perspective de différents syndicats européens que celle de la science et de la pratique. La procédure et le déroulement du projet sont représentés ci-après afin de permettre de rendre l'approche et les expériences faites pendant la réalisation du projet accessibles à d'autres acteurs et de pouvoir les mettre à disposition d'autres projets pour l'euro-péisation des offres de formation. Pour être en mesure de comprendre la méthodique du projet il est nécessaire de représenter les enjeux pour une transnationalisation de la qualification CEE dans une perspective européenne. (section 1). Les objectifs et méthodes du projet sont présentés sur cette base. (section 2), pour esquisser ensuite le déroulement du projet (section 3).

### Challenges de la qualification CEE de la perspective européenne

*«European Works Councils have a key role in anticipating and managing the so-cial dimension of change in large enterprises Europe wide. They also contribute to improving corporate governance – a key factor in sustaining competitiveness. For the sake of both, workers and companies, we need to make sure European works councils can play their full role during the restructuring process and mechanisms for dialogue established at transnational levels.»<sup>7</sup>*

La déclaration que le commissaire pour l'emploi, les affaires sociales et l'égalité des chances Vladimír Špidla a faite en 2008 en relation avec les négociations sur la nouvelle version de la directive CEE met en évidence les attentes élevées de la commission UE vis-à-vis du travail du CEE: Les CEE doivent en dehors d'établir la cohésion sociale des relations d'entreprise transnationales, également assurer que la dimension sociale soit prise en compte de manière appropriée lors des prises de décision. Cela suppose un niveau considérable de compétences de membres du CEE. D'une part les CEE doivent disposer d'un niveau élevé de compétence professionnelle en ce qui concerne les rapports internes et externes à l'entreprise au-delà des frontières – en particulier par les connaissances des différentes conditions cadres juridiques dans les différents pays des sites, pour pouvoir influencer les décisions de l'entreprise. D'un autre côté, la capacité de travail du CEE se définit à un niveau élevé par sa cohésion interne qui est influencée par les facteurs suivants (voir entre autres European Foundation for the Improvement

<sup>7</sup> Direction générale de l'emploi des affaires sociales et de l'égalité des chances (2008): Commission invites social partners to negotiate about European works councils. Communiqué de presse du 20.2.2008. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=de&newsId=236&furtherNews=yes> (15.10.2010).

of Living and Working Conditions 2008: 5; Müller/ Hoffmann 2001: 68 ff.; Jagodzinski/ Kluge/ Waddington (Hg.) 2008):

- Pour surmonter les conflits d'intérêts internes au CEE entre les différents sites, il est nécessaire de prévoir en amont la *mise au point d'une identité européenne* du CEE;
- Les *différents systèmes de représentation d'intérêts nationaux* des différents membres de CEE définissent le type de représentation d'intérêts dans le cadre du CEE. La cohésion interne du CEE dépend donc de la connaissance mutuelle des structures de représentation d'intérêts variées en Europe;
- Les *différents fonds culturels* des différents membres du CEE déterminent leur interaction sociale, les styles de conflit et les attitudes de résolutions de problèmes. La capacité d'action du CEE présuppose une connaissance réciproque des fonds culturels et la compréhension pour ces fonds culturels et les comportements ancrés mutuellement (voir Lecher et al. 1999);
- Un obstacle central pour la coopération au sein du CEE est représenté par les *barrières linguistiques* entre les membres des différents pays de provenance;
- La rareté des contacts ainsi qu'une *continuité restreinte* dans la composition du CEE rendent difficiles des processus de communication stables et sollicitent la capacité d'action en plus.

La maîtrise de ces exigences ne nécessite pas seulement un haut niveau de connaissances (voir chapitre 1), mais également des compétences considérables du côté du CEE (voir chapitre 3). Pour ces raisons, de nombreuses études renvoient à la signification élevée des mesures de formation et de qualification pour les CEE non seulement pour assurer l'augmentation nécessaire de leur cohésion interne et de la capacité d'action dans un rapport interculturel (voir: Müller/

Hoffmann 2001: 68 ff.; Jagodzinski/ Kluge/ Waddington (Hg.) 2008; Biehler/ Hahn 2007). Les fédérations de partenaires sociaux européennes considèrent donc le développement de l'offre de qualification et de formation comme base importante pour favoriser la capacité de travail des CEE (voir: ETUC/ UNICE/ UEAPME/ CEEP 2005). Ceci s'est retrouvé finalement au niveau de la nouvelle version de la directive CEE qui justifie dorénavant un droit des membres du CEE aux mesures de qualification (voir journal officiel de l'Union Européenne (Hg.) 2009), ce qui va faire augmenter nettement la demande en offres correspondantes.

Du point de vue contenu, il est fait une distinction en ce qui concerne les exigences entre les offres de qualification pour les qualifications relatives aux CEE et les qualifications individuelles (Müller / Hoffmann 2001: 68ff.). Les qualifications non-personnelles comprennent en particulier des connaissances des systèmes de représentations d'intérêts nationaux différents, sur les accords collectifs, les bases juridiques du travail CEE et le contexte économique dans lequel les CEE se déplacent. Les qualifications individuelles jouent un rôle particulièrement important, transmettant les capacités de communication et la gestion des conflits dans un contexte interculturel. Les formations linguistiques sont particulièrement mises en valeur en tant que base nécessaire pour la communication (Harazim 1998; Miller/ Stirling 1998).

Du point de vue méthodique, il est renvoyé à l'exigence pédagogique particulière des offres de qualification du CEE. Les mesures de formation et de qualification ne transmettent pas seulement les bases de la capacité d'action des CEE, mais constituent également un forum pour des processus d'interaction basés sur la communication des membres du CEE dans un contexte interculturel et contribuent (ou peuvent contribuer) par là à la cohésion interne des CEE l'approche méthodique-pédagogique joue un rôle important en ce qui

concerne le succès des offres de qualification et de formation (Müller/ Hoffmann 2001: 71).

L'offre de qualification pour les CEE est actuellement surtout axée au niveau national. Les organismes principaux offrant des mesures de qualification sont des syndicats sachant que les organisations syndicales européennes jouent un rôle moins important du fait de leurs ressources limitées que les organisations syndicales nationales. Les instituts de formation privés jouent également un rôle moins important. Selon une enquête réalisée auprès des membres du CEE, 56,7 % des 409 CEE interrogés ont participé en 2005 à des mesures de qualification d'organisations syndicales nationales, 16,9 % auprès d'instituts privés et 12,5 % à des mesures de qualification d'organisations syndicales européennes (Waddington 2006).

Différentes études et enquêtes CEE fournissent des informations sur la qualité des mesures. Il en ressort les résultats suivants (Müller/ Hoffmann 2001; Biehler/ Hahn 2007; Kotthoff 2006):

- L'offre de qualification pour les CEE est limitée du point de vue quantitatif et ne possède qu'un spectre de contenu limité. L'offre est de plus parfois au-delà des besoins réels du CEE (Kotthoff 2006: 144 ff.) ;
- L'offre de formation étant principalement ancrée au niveau national et une coopération transfrontière ne survenant que ponctuellement entre les syndicats, des standards de qualité fiables manquent au niveau européen;
- Les offres sont mises à disposition fréquemment de manière pragmatique ou ad hoc. Il manque surtout une méthodique systématique d'approche en particulier en ce qui concerne l'enjeu méthodique de la transmission des bases de la capacité d'interaction interculturelle dans le contexte multiculturel. Ce sont en particulier les

qualifications sociales individuelles qui encouragent la communication au niveau européen et doivent contribuer chez les CEE à la formation d'une identité européenne mais nécessitent un cadre européen et ne peuvent pas puiser dans les différents concepts nationaux – plus ou moins élaborés. Il existe bien sûr quelques concepts bien au point de syndicats nationaux pour la qualification de CEE (voir entre autres IG Metall Vorstand (Hg.) 2004) ainsi que des coopérations transfrontalières ponctuelles de syndicats nationaux pour la qualification des CEE. Mais il manque un concept transférable systématiquement au niveau international qui puisse servir d'orientation pour les organismes de formation syndicaux (Müller/ Hoffmann 2001: 70 ff.; Jagodzinski/ Kluge/ Waddington (Hg.) 2008);

- Le défaut de méthodique systématique pour la qualification des CEE entraîne enfin le manque de capacité de connexion des différentes activités au niveau sectoriel, national et européen (Müller/Hoffmann 2001: 70 ff.). Il n'existe donc pas d'offre de « perfectionnement » (Kotthoff 2006: 146) comme élément nécessaire d'une qualification des CEE durables, systématiques et ciblées.

Au total, il manque un concept syndical transnational systématique dans le domaine de la qualification des CEE – entre autres du fait de l'ancrage national des offres – une

« pedagogy of transnationality » (Miller 1999: 356) – qui fournisse une orientation pour la conception du contenu, des méthodes et de l'organisation des offres de qualification pour les CEE et pose de cette manière des standards de qualité fiables, assure la capacité de connexion des offres et représente un cadre européen pour la transmission des compétences d'interaction interculturelles et la promotion d'une identité européenne des CEE.

## Objectifs et démarche du projet

L'objectif supérieur du projet TRANSQuali-EWC était sur cette base le développement, le test et la diffusion d'une approche transmissible au niveau transnational de la qualification des CEE sur la base d'un échange systématique et structuré entre les organismes de qualification syndicaux. Cette approche comprend la définition des objectifs et des challenges de la qualification des CEE (voir chap. 1) ainsi que les catégories pédagogiques (voir chap. 3) et méthodes (voir chap. 5 et 6), qui sont à la base de la qualification. Le concept est orienté sur la mise à disposition d'une orientation d'action aux prestataires de mesures de qualification pour les CEE et la promotion d'une qualité fiable et de la capacité de connexion des mesures de qualification au niveau européen et par là l'augmentation au total de la qualité des offres correspondantes. Le processus de développement devrait satisfaire pour cela aux exigences suivantes:

- *Transfert théorie-pratique:* Pour assurer une qualité élevée du modèle de qualification ainsi que sa transférabilité, son développement devrait être basé sur un échange systématique entre la science et la pratique. D'une part la qualité du concept méthodique devrait satisfaire aux demandes scientifiques et saisir les approches scientifiques actuelles dans le sens de la durabilité et de l'innovation. La demande systématique nécessite en outre nécessite un accès théorique au champ d'action. Mais les perspectives des organismes et des intervenants d'offres de qualification pour les CEE doivent dès le départ être intégrées pour assurer la capacité d'application du concept.
- *Transmissibilité transnationale:* Pour assurer la transmissibilité de l'approche, les organisations syndicales européennes qui proposent des offres de qualification pour les CEE d'une part et les organismes de qualification syndicaux des différents pays européens d'autre part doivent

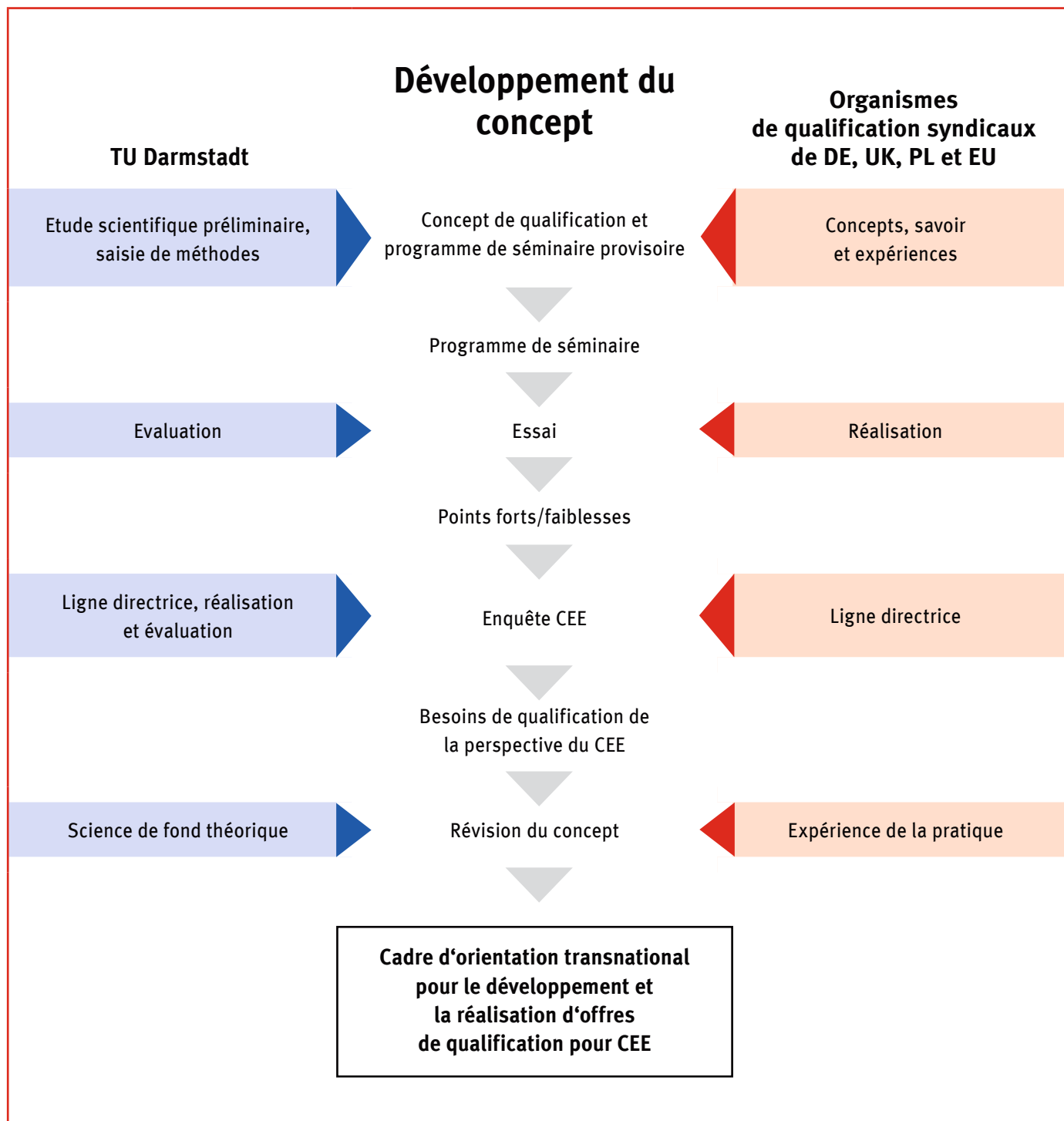
être impliqués dans le développement de l'approche afin que les différentes perspectives soient intégrées dans l'approche. Du fait des différentes structures et cultures des représentations d'intérêts dans les nouveaux pays membres de l'UE qui constituent un enjeu particulier pour la cohésion interne des CEE, la perspective d'Europe de l'Est doit également être intégrée dans le développement.

- *Orientation sur les besoins:* le développement des approches de qualification doit assurer que le concept réponde aux besoins réels du CEE.
- *Applicabilité pratique:* Pour assurer l'applicabilité pratique de l'approche, le concept de qualification doit être testé.

Conformément aux exigences concernant le concept de qualification à développer, le partenariat des organismes de qualification syndicaux, d'un institut scientifique et des membres de CEE de différentes entreprises se sont retrouvés.

Parmi les organismes de qualification syndicaux participant au projet, ont fait partie en dehors d'IG Metall en tant que déposant de la demande l'European Trade Union Institute (ETUI), Unite the Union (UK), FZZ « Metalowcy » et NSZZ « Solidarność » (les deux PL), ce qui assurait que la perspective européenne et celle des deux pays d'Europe de l'Ouest avec les différentes structures et cultures de représentation d'intérêt ainsi que la perspective d'un nouvel état membre étaient impliquées. Les organismes de formation avaient dans le cadre du projet pour tâche d'échanger les connaissances et les expériences au niveau de la qualification, de s'impliquer dans le développement d'un concept de qualification commun, de le tester et de contribuer à la diffusion du concept.

L'institut pour la pédagogie et la pédagogie professionnelle de l'Université Technique de Darmstadt était chargé du suivi scientifique du projet. Sa mission consistait à un input





sur le développement du concept sous forme d'une étude scientifique préliminaire, de la réalisation et de l'évaluation d'une enquête effectuée auprès des CEE pour leurs besoins de qualification, l'évaluation de l'essai du concept ainsi que la diffusion des résultats du projet au niveau scientifique.

Pour tester le concept de qualification des CEE, les CEE de sept *différentes entreprises* de la filière métal ont été invités à un séminaire. Il s'agit des entreprises Dérager, Flow serve, NCR, Panasonic, Rolls Royce (membres européens du comité d'entreprise mondial) et Veston.

La démarche du projet suivait un processus de développement à quatre niveaux sachant qu'à chaque niveau du développement, l'échange entre la science et la pratique ainsi que l'échange entre les différents organismes de qualification syndicaux étaient assurés:

1. *Développement d'un concept provisoire pour la qualification de CEE sur la base*
  - d'une étude scientifique préliminaire ainsi que d'un recueil de méthodes de la TU Darmstadt
  - de l'échange transnational des organismes de qualification syndicaux impliqués;
2. *Essai et évaluation de l'approche de qualification dans le cadre d'un séminaire CEE avec la participation des membres CEE de six entreprises, qui*
  - est réalisé par les prestataires de qualification concernés et
  - évalué par la TU Darmstadt;
3. *Analyse des besoins de qualification des CEE par une enquête CEE sur la base d'une ligne directrice dans laquelle les perspectives des prestataires de qualification entrent et qui est développée selon des critères scientifiques et*

4. *Révision du concept de qualification sur la base des expériences pour la réalisation du séminaire et en tenant compte des besoins de qualification identifiés.*

## Déroulement du projet

Le projet était mis en place pour une durée de douze mois et a commencé en février 2010 avec une réunion *kick-off-meeting* des partenaires du projet à Londres, dans le cadre duquel les participants se sont concertés sur les objectifs et le déroulement du projet, se sont mis d'accord sur les responsabilités et ont fixé les dates pour les différentes étapes.

### 1ère étape: mise au point d'un concept de qualification provisoire

Dans une première étape, dans le cadre d'un atelier commun des partenaires du projet les 16 et 17 mars 2010 au centre de formation d'IG Metall à Bad Orb (Allemagne), un concept de qualification provisoire pour CEE a tout d'abord été mis au point. Ceci comprend la définition commune *des contenus, du programme et des méthodes pédagogiques et didactiques* ainsi que la *planification* concrète du séminaire CEE interna-



PPT-titre, atelier, Bad Orb

tional. Basé sur une étude préliminaire de la TU Darmstadt ainsi que sur un débat d'introduction sur la signification du travail de formation international des syndicats, un listing de propositions provisoire pour les contenus, le programme et les méthodes pédagogique et didactique a été présenté comme base de discussion.

Par la suite, les thèmes suivants ont été répertoriés qui entrent en question pour une qualification de CEE. Les points suivants en font partie:

- la nouvelle directive CEE et ses effets sur les accords CEE;
- la demande commune de la FEM en ce qui concerne le travail précaire et un débat sur la manière dont cette exigence peut être accompagnée d'activités au niveau de l'entreprise
- la communication interne du CEE – il a été constaté qu'il s'agissait d'un thème ambitieux pour le séminaire de CEE;
- mener des négociations au niveau européen de l'entreprise;
- bonne qualité de travail / protection de la santé et sécurité au travail;
- effets de la crise financière et économique au niveau de l'entreprise et réaction du CEE face à ces effets;
- les principes du CEE face aux restructurations;
- la discussion des exemples de cas:
  - regroupement de divisions d'entreprise (Flowserve)
  - fermeture de sites (Bosch);
- le traitement de thèmes politiques comme Flexicurity et la directive concernant l'organisation du temps de travail
- données économiques et leur interprétation;
- organisation du travail du CEE (structure et communication interne);
- communication interculturelle;
- systèmes de représentations d'intérêt nationaux;
- attentes vis-à-vis du travail du CEE.

Contenus possibles	Programme possible	Méthodes possibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelle directive CEE</li> <li>• Effets de la crise financière et économique</li> <li>• Travail précaire</li> <li>• Raisons politiques de l'approche Flexicurity</li> <li>• Contremesures possibles du CEE au niveau de l'entreprise et au niveau de la politique nationale et européenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction et détente</li> <li>• Informations sur le projet UE</li> <li>• La nouvelle directive CEE</li> <li>• Le carré d'informations</li> <li>• Etudes de cas</li> <li>• Contenus relatifs à l'entreprise en groupes de travail</li> <li>• Travail au niveau de l'entreprise et politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction et détente</li> <li>• Présentations</li> <li>• Utilisation de la nouvelle directive</li> <li>• Groupes de travail</li> <li>• Présentation des résultats des groupes de travail</li> <li>• Débats sur les différents résultats en plénière</li> <li>• Activation</li> <li>• etc.</li> </ul>

Dans l'ensemble, le séminaire devait être ouvert aux souhaits et aux intérêts des participants. Il a été retenu qu'une ambition essentielle du séminaire de CEE était de transmettre le rapport entre le niveau de l'entreprise et le niveau politique. Il est possible de bien traiter ce point en mettant en relation le concept politique de Flexicurity avec le traitement du travail précaire au niveau d'action de l'entreprise. Il n'a pas été répondu à ce niveau aux questions de savoir si le niveau politique ou le niveau d'action devaient se trouver au premier plan. Il a été retenu qu'il était nécessaire pour transmettre le rapport entre le niveau politique et le niveau d'entreprise, de se concentrer sur un certain thème.

Le programme du séminaire de CEE a été discuté pour terminer de manière détaillée et différenciée. Les aspects placés au premier plan étaient la possibilité de favoriser l'engagement des participants et des participantes ainsi que leur prise de contact mutuelle à travers l'éventail du programme de la manifestation, la manière de soutenir le contact social et l'échange entre les membres des CEE par le déroulement du séminaire et sous quelle forme des effets positifs pouvaient être obtenus en harmonisant les différentes formes de réalisation du séminaire (plénière, groupes de travail, forums, etc.). Le résultat des débats était le programme détaillé pour le séminaire de CEE (chap. 5).

Le point de départ du débat sur les méthodes à employer dans le cadre du séminaire a été présenté par les collaborateurs de la TU Darmstadt (Université Technique de Darmstadt) sous forme d'une série d'approches différenciées en fonction du niveau social ou de fond (voir chap. 6).

L'objectif particulier de l'emploi des méthodes didactiques pédagogiques souligné était de renforcer la capacité de maîtriser les conflits et de sensibiliser aux différents arrière-plans culturels des participants. Ceci nécessite une reprise mutuelle des perspectives. Les jeux de rôle constituent

dans ce contexte un instrument particulièrement adapté. Mais ils sont cependant difficiles à réaliser dans ce cadre interculturel du fait de la barrière des langues et de l'intensité de temps nécessaire. Les jeux de rôle constituent cependant une méthode appropriée pour la qualification de CEE car ils reflètent les différents systèmes de représentations d'intérêt, les institutions et les différents comportements interculturels face à des conflits.

Une discussion consistait à réfléchir dans quelle mesure les participants pouvaient organiser eux-mêmes le contenu et le déroulement du séminaire dans une certaine mesure (« *open space* »). L'activation des participants et leurs objectifs de formation participative parlaient en faveur d'un grand espace laissé aux participants. Le fait que les différents objectifs de formation de la session devaient être assurés favorisait par contre une structuration de la session. La question n'a finalement pas été tranchée.

Après avoir clarifié des questions d'organisation concernant la réalisation du séminaire de CEE, les représentants des organismes de formation syndicaux ont été priés de soutenir l'université technique de Darmstadt pour développer des catégories et des unités<sup>8</sup> pour le guide du questionnaire CEE. Des fiches avec des catégories et des unités ont été accrochés pour ce faire au tableau. Les participants devaient les compléter et leur attention a été attirée sur la possibilité de fournir une réponse par email. Les listes présentées offraient la possibilité de désigner des unités supplémentaires ou de repérer des unités déjà présentes comme étant « *pas nécessaires* ».

Dans la période située entre l'atelier de préparation et la réalisation du séminaire de CEE en mai 2010, l'organisation

<sup>8</sup> Une unité est une unité d'analyse se référant à une des caractéristiques d'une catégorie.



Equipe de préparation

a été concrétisée par le personnel d'IG Metall. La mise en place d'un site web de projet a d'autre part été commencée de manière à en disposer en ligne d'ici la réalisation du séminaire de CEE et de pouvoir la présenter dans le cadre du séminaire. A l'adresse [www.bildung-international.de](http://www.bildung-international.de), se trouvent une présentation du projet, le programme du projet, les différentes manifestations, les partenaires et les possibilités de contact, les publications en relation avec le projet ainsi qu'un forum permettant l'échange entre les participants dans une zone interne.

Les collaborateurs de l'Université technique de Darmstadt ont parallèlement développé un concept permettant l'évaluation du séminaire de CEE.

### 2ème étape: Essai du concept de qualification

Le concept de qualification provisoire pour CEE a été testé dans le cadre d'un séminaire de CEE qui s'est tenu du 16 au 19 mai 2010 au centre de formation d'IG Metall à Sprockhövel (Allemagne). 43 participants et participantes ont pris part au total à ce séminaire de CEE. En dehors des partenaires du projet, qui ont contribué partiellement au séminaire par des exposés de fond et se sont parfois engagés

dans l'organisation du séminaire, 23 membres de CEE venus de six entreprises multinationales et de huit pays européens ont participé à ce séminaire.

Le programme du séminaire comprenait en dehors de modules de fond en plénière en forums et en groupes de travail des activités de loisirs et des parties de séminaires orientées sur la promotion des contacts, de l'interconnexion et de l'échange entre les membres des CEE

Les collaborateurs de l'université de Darmstadt ont accompagné ce séminaire et l'ont évalué. L'évaluation comprend cinq instruments (voir *ibid.*):

- une enquête écrite menée auprès des participants à la fin du séminaire ;
- une enquête éclair dans le cadre de la ronde de clôture du séminaire ;
- des demandes d'impression quotidiennes sur un journal mural à la fin de la journée ;
- une observation lors de la participation par les collaborateurs de l'université technique de Darmstadt et
- une autre enquête écrite menée auprès des membres de CEE qui ont participé au séminaire six mois après la manifestation.

### 3ème étape: Répertoire des besoins de qualification par une enquête CEE

Parallèlement à la préparation et à la réalisation du séminaire de CEE, les collaborateurs de l'université technique de Darmstadt ont élaboré en coopération avec l'équipe de CEE d'IG Metall un guide pour répertorier les besoins de qualification des membres de CEE et ont effectué l'enquête. Les bases de l'élaboration de ce guide étaient d'une part le recueil de catégories et d'unités dans le cadre de l'atelier à Bad Orb

et d'autre part les interviews d'experts menés avec les partenaires du projet.

Lors de la préparation de l'enquête, les collaborateurs de l'université technique de Darmstadt et le service de coordination du projet en sont venus à la conclusion que la réalisation prévue à l'origine d'une centaine d'interviews par téléphone n'assurait d'un côté qu'une représentativité très faible des résultats mais que le nombre était à la fois si important qu'il ne permettait pas des entretiens approfondis. Le service de coordination du projet et la TU Darmstadt ont donc décidé d'étendre et d'approfondir l'enquête en neutralisant les coûts en menant dans un premier temps comme étude préliminaire treize entretiens téléphoniques en profondeur sur la base du guide avec des membres de CEE, puis une enquête en ligne auprès de près de 500 membres de CEE. En associant les méthodes quantitatives et qualitatives de la recherche sociale, il est possible de relever de cette manière des besoins de qualification de manière approfondie tout en les vérifiant de manière représentative.

L'enquête en ligne a eu un pourcentage de réponses de près de 34%, ce qui fait que 158 membres de CEE ont participé au total à l'enquête. Les résultats de l'enquête sont présentés au chapitre 2.

#### **4ème étape: remaniement du concept en tenant compte des résultats de l'évaluation et des résultats du questionnaire CEE**

Dans le cadre d'une rencontre de suivi des partenaires du projet les 9 et 10 septembre à Posen (Pologne), les résultats de l'évaluation et du questionnaire de CEE ont finalement été présentés aux partenaires du projet et les conséquences des résultats sur le concept de qualification ont été discutées. Dans le cadre de deux autres ateliers auxquels du personnel d'IG Metall et de la TU Darmstadt ont participé, les rema-

niements du concept de qualification ont été concrétisés et approfondis. Le concept de qualification revu et modifié a finalement été documenté de manière détaillée et diffusé sous la forme de ce présent manuel.

### **Résumé**

L'échange structuré entre la science et la pratique ainsi qu'entre les organismes de qualification de différents pays européens et au niveau européen s'est avéré être un modèle réussi contribuant au développement d'un concept de qualification transposable au niveau transnational pour les CEE. L'étude préliminaire scientifique et le recueil systématique de méthodes par l'Université Technique de Darmstadt ont permis une démarche plus large et plus systématique pour la mise au point d'un concept de qualification et un élargissement de l'horizon de possibilités qui n'est possible que dans certaines limites dans la pratique plus quotidienne du travail de formation syndical sous cette forme. La prise en compte des perspectives des intervenants syndicaux a assuré parallèlement la capacité d'application pratique de ce concept et l'intégration des longues années d'expériences approfondies lors de la réalisation de manifestations de qualifications transnationales. L'accompagnement scientifique de ce projet a permis d'autre part d'évaluer systématiquement l'essai de ce concept de qualification et d'identifier les besoins de qualification des CEE et de les intégrer lors de l'élaboration de ce concept de qualification.

La base centrale de l'ensemble du projet était cependant l'échange transnational entre les organismes de qualification syndicaux de différents pays européens ou au niveau européen. L'intégration productive des expériences diversifiées et des connaissances des organismes participants ainsi que la prise en compte des différentes cultures et traditions de formation assure la capacité de transposer au niveau trans-



national le concept de qualification ainsi que l'établissement d'une dimension européenne de la qualification.

L'enjeu particulier lors de la réalisation du projet a été la période relativement courte ce qui a nécessité une intensité de coopération élevée. Une ambition particulière de la coopération était au vu de la durée très courte du projet l'intégration des différents rythmes de temps du travail scientifique et universitaire.

Miller, D. and Stirling, J. 1998: European Works Councils Training: An Opportunity Missed?, *European Journal of Industrial Relations* 4(1): 35-56.

Müller, Torsten/ Hoffmann, Aline 2001: EWC Research: A Review of the Literature. *Warwick Papers in Industrial Relations*, No. 65. <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wp/ir65.pdf> (26.8.2009).

Waddington, Jeremy 2006: The views of European Works Council representatives. Data prepared for a conference entitled "Co-determination in a Modern Europe: Democratic Workers' Participation or Convergence at Minimal Standards" organized by the Otto Brenner Stiftung, held at Bratislava, Slovakia, May 30 – June 1, 2006.

## Sources

Bulletin officiel de l'Union Européenne (Hg.) 2009 : Directive 2009/38/CE du parlement Européen et du Conseil de l'Europe du 6 mai 2009 concernant la mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen ou la création d'une procédure d'information et de consultation des salariés dans des entreprises et groupes d'entreprise opérant au niveau de la communauté (nouvelle version). L 122/28 du 16.5.2009.

Biehler, Herrmann/ Hahn, Elke 2007: Résultats d'une enquête de CEE dans le secteur des prestataires financiers de l'Union Européenne. Munich. [www.imu-institut.de/muenchen/research/research...03.../Befragung](http://www.imu-institut.de/muenchen/research/research...03.../Befragung) (28.8.2009).

ETUC/ UNICE/ UEAPME/ CEEP 2005: Lessons Learned on European Works Councils. [http://www.etuc.org/IMG/pdf/7c-EWCs\\_lessons\\_learned\\_010305-EN.pdf](http://www.etuc.org/IMG/pdf/7c-EWCs_lessons_learned_010305-EN.pdf) (16.8.2009).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008: European Works Councils in practice: Key research findings. Background Paper. Dublin. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/28/en/1/ef0828en.pdf> (1.9.2009).

Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances (2008): Commission invites social partners to negotiate about European works councils. Pressemitteilung vom 20.2.2008. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=de&newsId=236&furtherNews=yes> (15.10.2010).

Harazim, H. 1998: besoins de qualification des membres de Comités d'Entreprise Européens, *Arbeitsrecht im Betrieb* 9: 500-505.

IG Metall Vorstand (Hg.) 2004: Hinterm Horizont geht's weiter... Die Qualifikation von Mitgliedern Europäischer Betriebsräte. Eine Handlungshilfe. Frankfurt.

Jagodzinski, Romuald/ Kluge, Norbert/ Waddington, Jeremy (Hg.) 2008: Memorandum European Works Councils. Recommendations for policy-making based on current experiences. Brussels. [http://www.union-net-work.org/unieuropaN.nsf/70c3d04c5f60c73cc125680001e3b89/894975bc686d74bfc12574c1003768fb/\\$FILE/ETUI-EWC%20memorandum.pdf](http://www.union-net-work.org/unieuropaN.nsf/70c3d04c5f60c73cc125680001e3b89/894975bc686d74bfc12574c1003768fb/$FILE/ETUI-EWC%20memorandum.pdf) (20.8.2009).

Kotthoff, Hermann 2006: Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung. Berlin.

Lecher, W., Platzer, H.-W., Rüb, S. and Weiner, K.-P. 1999 *Europäische Betriebsräte – Perspektiven Ihrer Entwicklung und Vernetzung*. Baden-Baden: Nomos.

Miller, D. 1999: Towards a „European“ Works Council, *Transfer* 5(3): 344-365.



Réunion d'équipe

## 5ème chapitre

### Atelier international pour CEE au centre de formation Sprockhövel: Programme et remarques complémentaires

Rosi Schneider

L'atelier international pour CEE qui s'est tenu du 16 au 19 mai 2010 constituait un élément central du projet UE concernant le développement du travail de formation pour les Comités d'Entreprise Européens. Même si les partenaires participants et les responsables pédagogiques et politiques respectifs avaient déjà de l'expérience quant à la préparation et à la réalisation de grandes manifestations internationales de cet ordre, l'atelier était un point fort du travail au sein du projet. Les réflexions théoriques, les idées et les nouvelles méthodes ont pu être appliquées lors de la session et leur aptitude à la pratique vérifiée.

Le concept de l'atelier a été mis au point lors de rencontres préparatoires de planification internationales, avec le focus permanent de rechercher les éléments adaptés à une session plurilingue avec interprétariat simultané. Des suggestions de méthodes telles que par ex. Open Space ont été rejetées pour cette raison, bien que considérées comme adaptées par le groupe de préparation du point de vue méthode, parce



Rosi Schneider

qu'elles ne semblaient pas utilisables pour des groupes multilingues.

Les rencontres de préparation avec les responsables des syndicats partenaires et la coopération étroite avec l'Institut des Syndicats Européens ont permis d'une part de rectifier l'angle jusque là national lors de la conception de la session et de mettre en évidence d'autre part les différents points de vue et les différents styles



d'approche des pays participants. Il faut tenir compte à ce niveau du fait que cette forme de préparation nécessite un supplément de temps, de travail et de moyens financiers, car il faut organiser les déplacements de l'étranger ainsi que l'interprétariat.

Les conditions cadre : une durée de trois jours a volontairement été choisie pour l'atelier, afin de ne pas entraîner de gros problèmes dus à l'absence tout en équilibrant d'autre part la relation entre le temps de déplacement et le temps de séminaire. Il a été également délibérément décidé de limiter le nombre de CEE participants afin d'obtenir une répartition de participants permettant la présence du plus grand nombre possibles de membres d'un même CEE. Au niveau du groupe de planification, les comités choisis ont été délibérément pris parmi ceux qui avaient signalé à leur syndicat responsable leurs besoins en consultation et formation. L'objectif de l'atelier était de former les membres des CEE sur le fond tout en leur accordant la possibilité de développer leur travail au sein de leur propre CEE.

Le déroulement décrit ci-après constitue donc un exemple transférable expliquant comment il est possible de traiter certains contenus avec des méthodes utiles adaptées et comment le déroulement de l'ensemble d'un séminaire international obtient une touche didactique. Toutes modifications et tous développements sont expressément souhaités.

## Dimanche 16 mai 2010

	Au préalable	Remarques complémentaires
		Les invitations et les informations concernant le lieu du séminaire sont adressées dans les langues de toutes les nations participantes ou du moins dans toutes les langues de travail. Ceci permet de réduire les confusions et les malentendus en ce qui concerne le déroulement et les objectifs du séminaire. Il est important de s'informer au préalable des langues parlées par les participants afin d'être en mesure d'organiser des groupes de travail et des forums.
12h00 – 15h00	<b>Préparation du lieu du séminaire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencer <i>la salle</i> de manière conviviale et internationale</li> <li>• Table avec <i>livres et dépliants comportant</i> des matériaux dans différentes langues</li> <li>• Répartir des <i>affichages</i> dans toutes les langues dans le lieu de réunion</li> </ul>	<b>Remarques complémentaires</b> <p>Agencer le lieu de réunion de manière à rendre l'atmosphère internationale dès le départ. Les informations doivent donc être préparées sous forme visuelle afin de permettre une compréhension sans connaissances linguistiques, ou mises à disposition dans toutes les langues de travail pour les informations importantes. Les responsables du séminaire doivent toujours veiller au début du séminaire à faciliter l'orientation des participants et à minimiser les incertitudes, ceci étant d'autant plus important dans un contexte international.</p>
15h00 – 19h00	<b>Accueil des participants</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voyage et arrivée des participants</li> <li>• Recevoir les participants de manière conviviale, l'équipe et les participants reçoivent des badges avec une mention très lisible des connaissances linguistiques</li> <li>• Expliquer les lieux de rencontre et le déroulement de la soirée: salle du séminaire, repas du soir, petit déjeuner, début du séminaire le dimanche soir et le lundi matin.</li> <li>• Prendre des <i>photos</i> pour la présentation du groupe d'entreprise</li> </ul>	<b>Remarques complémentaires</b> <p>Un <i>comité d'accueil</i> reçoit les participants et se tient à leur disposition pour les premières questions d'organisation et de déroulement. Le mieux est de charger une personne de s'occuper de toutes les questions concernant le voyage (retards de vols et de train et changements nécessaires en résultant). Les <i>informations</i> concernant le centre sont déposées dans les chambres. Prévoir un petit en-cas et des boissons, les participants ayant souvent un long voyage derrière eux.</p>
19h00 – 20h00	<b>Dîner</b> <p>Repas officiel dans la salle du centre de formation</p>	<b>Remarques complémentaires</b> <p>Pendant le repas du soir, accueil officiel bref et informations sur le déroulement de la soirée. Pour cet atelier international, nous avons décidé de passer la première soirée sans interprétariat, c.à.d. que toutes les informations ont été traduites par les membres de l'équipe eux-mêmes ou par les participants dans les différentes langues de travail.</p>

20h00 – 22h00	Tour de table de présentation	Remarques complémentaires
20h00 – 20h10	Brève allocution	L'équipe responsable du séminaire est ainsi connue de tous.
20h10 – 21h00	<p><b>Méthodes de prises de contact</b> fonctionnant avec peu ou pas d'interprétariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun salue l'autre dans sa propre langue en lui donnant la main (voir page 70).</li> <li>• Réaliser une <b>carte d'Europe</b> en fonction de la provenance (voir page 73)</li> <li>• <b>Welcome Diversity</b> (voir page 69)</li> <li>• Résoudre ensemble le <b>puzzle de l'Europe</b> (voir page 78)</li> </ul>	<p>Ces méthodes sont choisies de manière ciblée afin d'inciter les participants à utiliser ces méthodes ou des méthodes semblables pour leur travail par ex. lors des réunions de CEE. Les membres de CEE arrivent souvent la veille de la réunion également, et sans interprétariat, les différents collègues risquent de rester dans leur groupe linguistique au lieu de profiter de l'occasion pour prendre un premier contact informel.</p> <p>Il est d'autre part possible de poser des questions importantes pour réaliser la carte d'Europe et lors du Welcome Diversity, par ex. quels sont les syndicats dans vos pays? Faites-vous tous partie d'un syndicat? De quel syndicat? Qui est membre d'un CEE ? Qui est le coordinateur du CEE? Qui connaît son coordinateur de CEE, etc.</p> <p>Le fait de résoudre ensemble le puzzle de l'Europe doit mettre en évidence le fait que certaines tâches en équipe peuvent être également résolues sans paroles et sans langue commune.</p>
21h00 – 23h00	<p><b>Jeu culturel</b> (voir page 76): Tous ont été priés au préalable d'apporter quelque chose de typique de leur pays et le présente.</p>	<p>Plusieurs objectifs en même temps : une soirée commune offre un point de départ et d'orientation. Tous les participants deviennent repérables et présentent quelque chose sur leur pays, ce qui est très facile pour la plupart. Beaucoup apportent des aliments typiques de leur pays, des boissons ou de la musique. Les aliments permettent justement de communiquer avec peu de connaissances linguistiques et il est souhaitable à ce niveau que les produits apportés soient ensuite consommés ensemble, ce qui assure une soirée très divertissante et très communicative..</p>



## Lundi 17 mai 2010

08h30 – 09h30	Accueil et organisation	Remarques complémentaires
	<p>Début de la journée ensemble :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allocution officielle de la direction du séminaire et du directeur du centre</li> <li>• Présentation du déroulement de l'atelier</li> <li>• Liste des participants et questions concernant les décomptes</li> </ul>	<p>Après l'accueil officiel, des informations concernant l'origine de ce projet subventionné par l'UE, les partenaires du projet et les personnes concernées, les conditions cadres et les résultats possibles sont fournies. Il est alors clairement mis en évidence quel rôle et quelles tâches les participants ont à remplir du fait que le séminaire a lieu dans le cadre du projet (demande de participation à l'évaluation et au questionnaire concernant les besoins de formation, etc.).</p>
09h30 – 11h50	Tour de table de présentation	Remarques complémentaires
09h30 – 10h00	<p><i>Groupes de travail orientés sur l'entreprise</i> (voir page 71)</p> <p>Présentation de l'entreprise (Site, effectifs, depuis combien de temps le CEE existe, composition du CEE, siège de la centrale, photos) sur un tableau mural. Exemples préparés pour expliquer la tâche.</p>	<p>Permet d'avoir rapidement un aperçu des participants présents et de leurs entreprises. Il est demandé à chaque participant de dire au moins une phrase à son sujet et éventuellement de se charger d'une partie de la présentation du résultat du groupe de travail. L'équipe de travail, le partenaire de projet et les interprètes peuvent également se présenter de cette manière, les journaux muraux sont accrochés et restent visibles pendant toute la durée du séminaire.</p>
10h00 – 11h20	Présentation des résultats des groupes de travail	
11h20 – 11h50	Pause	
11h50 – 12h45	La nouvelle directive CEE	Remarques complémentaires
	<p><i>Partie 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation de l'élaboration et de l'application</li> <li>• Aperçu des conflits politiques au niveau européen</li> </ul>	<p><i>Présentation</i> par <i>Bruno Demaître</i> de l'ETUI. La présentation est traduite au préalable dans toutes les langues de travail. Plus il est possible de travailler avec des images et des symboles, moins il est nécessaire de faire appel à la traduction. Avant le début de la présentation, prévoir du temps pour remettre une copie à tous les participants dans sa langue. Ne pas oublier les interprètes.</p>
12h45 – 14h00	Pause de midi	

14h00 – 15h15	<b>La nouvelle directive CEE</b>	<b>Remarques complémentaires</b>
	<p><i>Partie 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenus et nouveautés</li> <li>• Que signifie-t-elle concrètement pour le travail des CEE ?</li> <li>• Remarques concernant le remaniement des accords existants</li> <li>• Questions et réponses</li> </ul>	<p><b>Présentation</b> par Bruno Demaître. Les accords CEE des entreprises participant sont réunis au préalable (si possible) et les participants sont priés d'apporter les accords de CEE en vigueur dans leur langue. Il est ainsi possible de répondre rapidement à des questions à savoir si le CEE travaille selon un accord de l'ancien article 6 ou de l'article 12 et de donner des conseils correspondant pour la suite de la démarche à suivre.</p>
15h00 – 15h35	Pause	
15h35 – 17h30	<b>La politique actuelle de l'UE et ses effets sur les représentants des travailleurs et les syndicats</b>	<b>Remarques complémentaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effets de la stratégie de Lisbonne, rétrospective 2010 et perspective 2020</li> <li>• Flexicurity et emploi précaire</li> <li>• <i>Débat</i></li> </ul>	<p><b>Exposé</b> de <i>Mélanie Schmitt</i>. L'objectif de cette partie du séminaire est de porter un regard international « de l'extérieur ou de la science » sur la situation et les conditions dans lesquelles les CEE et les syndicats effectuent leur travail au niveau européen. Pour un thème aussi global, il est recommandé de convenir au préalable avec l'intervenant de préparer une courte présentation pointée par ex. en 3 étapes avec des thèses, des chiffres et des justificatifs ainsi que des impacts possibles. Cela simplifie l'interprétariat et la discussion qui s'en suit. Une traduction de la présentation doit être à disposition, sinon il est impossible d'avoir un débat ciblé.</p>
17h30 – 18h00	<b>Fin de la journée</b>	<b>Remarques complémentaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remarques concernant les forums et les groupes de travail du mardi, demander aux participants de s'inscrire en conséquence.</li> <li>• Remarques concernant l'organisation de la soirée</li> <li>• <b>Demande d'impression</b> avec les points: comment as-tu trouvé la journée? Symboles: ☺, ☹, 😐</li> </ul>	<p>Un des objectifs de l'atelier CEE était d'organiser le plus grand nombre possible de phases de travail en petits groupes. Mais cela nécessite un travail de logistique considérable. Pour le mardi après-midi, nous avons décidé de proposer 2 forums et de déterminer au préalable quelles langues y seraient proposées. Un forum s'est tenu dans deux langues (DE/EN, sans interprétariat), le deuxième forum a été proposé dans toutes les langues avec interprétariat. Pour les phases de travail en groupes de l'après-midi, les participants</p>

		<p>ont été priés de choisir deux groupes de travail parmi quatre proposés et d'écrire les langues possibles, dans lesquelles l'interprétariat devrait être assuré afin qu'ils puissent participer au groupe de travail. Les participants, les souhaits de groupes de travail, les connaissances linguistiques, les interprètes disponibles et les salles équipées pour l'interprétariat ont ensuite été classés et groupés jusqu'à ce qu'un résultat satisfaisant pour tous soit trouvé.</p> <p>La demande d'impression avec des symboles est très judicieuse car la dynamique d'un séminaire dans lequel de nombreux débats passent par l'interprétariat ne se ressent pas aussi facilement pour l'équipe d'organisation. Les participants étaient tout disposés ou avaient le besoin de fournir leurs impressions brèves sur le déroulement du séminaire.</p>
18h00 – 19h00	Pause	
19h00 – 21h00	<b>Dîner et soirée conviviale</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soirée grillades</li> <li>• Soirée conviviale</li> </ul>	



## Mardi 18 mai 2010

08h30 – 09h10	Accueil et organisation	Remarques complémentaires
	Début de la journée ensemble: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil des nouveaux arrivés</li> <li>• Présenter le résumé de la journée et fil rouge du séminaire</li> <li>• <i>Exercice des citrons</i> (voir page 82)</li> </ul>	Exercice des citrons en deux groupes, un groupe en anglais et un groupe dans toutes les langues. Voir manuel pour la description de la méthode
09h10 – 11h00	Aborder ensemble les thèmes des CEE	Remarques complémentaires
09h30 – 10h40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Forum 1</i>: exigences communes de la FEM: travail précaire. Intervenants : <i>Ralf Götz, Aline Hoffmann</i></li> <li>• <i>Forum 2</i>: Qualité du travail, protection de la santé et sécurité au travail. Intervenants: <i>Iris Becker, Günter Kasch.</i> animation et soutien : <i>Rosi Schneider</i></li> </ul>	Il était important pour les participants de pouvoir choisir le forum en fonction de leur propre intérêt ou des intérêts actuels de l'entreprise, ils ne voulaient en aucun cas être contraints du fait du manque d'interprétariat d'aller dans l'autre forum. Au sein des forums, les exemples d'entreprise réussis et les propositions concrètes de la manière d'aborder les thèmes ont éveillé un vif intérêt. Les informations disponibles dans plusieurs langues.
10h40 – 11h00	Pause	
11h00 – 12h30	Optimiser les pratiques des CEE	Remarques complémentaires
11h00 – 12h30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Echange</i> inter-entreprise sur des thèmes précis en <i>groupes de travail</i></li> <li>• Regroupement de divisions d'entreprise: <i>Exemples de cas</i></li> <li>• Communication interne: Problèmes, origines, approches de solutions</li> <li>• Restructuration d'entreprise sur le plan européen - 10 principes de la FEM.</li> <li>• Aspects interculturels de la mission du CEE</li> </ul>	L'objectif de ces groupes de travail était de discuter en petits groupes du travail au-delà des limites de l'entreprise, d'avoir un input sur le sujet et de développer ensuite l'ensemble des idées de développement et d'amélioration du travail de son propre CEE sur la base des expériences, des exemples de cas et des thèses.
12h30 – 13h30	Pause de midi	
13h30 – 14h45	Optimiser les pratiques des CEE	
	Poursuite des groupes de travail	

<b>15h00 – 17h30</b>	<b>Styles de communication et de résolution des conflits interculturels</b>	<b>Remarques complémentaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brève présentation des intervenantes et de l'AFS</li> <li>• Aperçu de l'entité de l'après-midi</li> <li>• Début avec exercice des animaux</li> <li>• Réalisation du <i>test Intercultural Conflict Style Inventory</i></li> <li>• <i>Exposé</i> PowerPoint</li> <li>• <i>Placement dans la pièce</i> en fonction des résultats du test</li> <li>• <i>Groupes de travail</i> sur les points forts des différents styles de conflits</li> <li>• <i>Discussion</i></li> </ul>	<p><i>Unité d'entraînement avec la société AFS Interkulturelle Begegnungen e.V. (Rencontres interculturelles AFS)</i></p> <p>L'objectif de cette unité de séminaire est de sensibiliser à la perception de soi et des autres dans le contexte transnational. Des démarches de réflexion doivent être stimulées à partir de certaines théories concernant les différences interculturelles (voir également Kehrbäum/Meier entre autres 2010).</p> <p>Les méthodes interactives apportent du mouvement dans la salle. Un diagramme de mise en place est installé au milieu de la pièce. Les méthodes cognitives sont liées avec la perception par les sens.</p>
<b>17h30 – 17h45</b>	<b>Fin de la journée</b>	
	<p>Reflet de l'atmosphère représenté par des flèches. Comment as-tu trouvé les contenus, les méthodes, le calendrier, l'ambiance? (↑ → ↓)</p>	
17h45 – 18h30	Pause	
<b>18h30 – 22h30</b>	<b>Soirée culturelle et de clôture</b>	<b>Remarques complémentaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Départ de Sprockhövel pour Wuppertal avec le bus</li> <li>• Visite guidée du musée de l'industrialisation précoce ou voyage avec le train suspendu de Wuppertal</li> <li>• Repas du soir dans la cave voûtée de la maison d'Engel (dans le bâtiment du musée)</li> <li>• Retour au centre de formation avec le bus</li> </ul>	<p>L'objectif de l'organisation de la soirée du dernier soir était analogue à celui du jeu culturel du premier soir, permettre aux participants d'avoir un aperçu de la culture de la région qui les reçoit. La possibilité de choix entre les deux offres a été acceptée avec plaisir.</p>



## Mercredi 19 mai 2010

08h30 – 09h10	Accueil et organisation	Remarques complémentaires
	<p>Début de la journée ensemble</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation de la journée</li> <li>• Documentation – les photos de la session par sur le rétroprojecteur</li> <li>• Informations sur le départ</li> <li>• Petit cours de langue pour débiter la journée</li> </ul>	<p>L'exercice du petit cours de langue sert à motiver les participants pour discuter avec d'autres pendant les pauses, même s'ils ne parlent pas leur langue. Un petit texte est lu avec traduction (Bonjour. Comment vas-tu ...) et les participants sont priés de le noter. Des groupes de deux personnes sont constitués, parlant deux langues différentes (doit être préparé à l'avance) Chacun s'exerce à dire le texte dans la langue qu'il ne maîtrise pas. 2 à 3 groupes présentent ensuite leurs résultats devant les autres.</p>
09h10 – 11h05	Travail de CEE dans l'entreprise	Remarques complémentaires
09h10 – 10h40	<p>Organisation concrète du travail du CEE dans les groupes de travail par entreprise</p> <p>Thèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organisation du travail</i>: par quels contenus du séminaire voulons-nous commencer</li> <li>• Réunion du comité restreint</li> <li>• <i>Planification de qualification</i></li> <li>• Vérification de son propre accord CEE par rapport à la nouvelle directive CEE</li> </ul>	<p>Dans cette partie du séminaire, il s'agit de travailler le plus concrètement possible sur les besoins des CEE. Il est demandé au préalable qui souhaite le conseil / le suivi des intervenants présents ou de l'équipe de CEE. Les salles et l'interprétariat sont organisés de manière à permettre un travail effectif dans ce court laps de temps.</p>
10h40 – 11h05	Pause	
11h05 – 12h00	Evaluation de la manifestation	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer le <i>questionnaire d'évaluation</i> et le faire remplir</li> <li>• Possibilité de <i>réponses personnelles</i>. Ce que j'aimerais encore dire ...</li> </ul>	
12h00 – 12h30	Clôture du séminaire	
12h00 – 12h30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter la plateforme internet</li> <li>• Remerciements</li> <li>• Fin officielle et congé</li> </ul>	
12h30 – 13h30	Déjeuner	
13h30	Retour / Transfert à l'aéroport et à la gare	<p><b>Bibliographie</b></p> <p>Tom Kehrbau, Karsten Meier entre autres, 2010, Aspects „interkultureller Kompetenz“ - Méthodes de travail de formation international dans le test de la pratique, éd. IG Metall Vorstand, Département Travail de formation syndical</p>

## 6ème chapitre

### Evaluation de l'atelier CEE dans le cadre du projet Trans-Quali-EWC

Undine Memmler, Holger Röβer



Undine Memmler



Holger Röβer

#### Introduction

L'atelier réalisé avec les membres de Comités d'Entreprises Européens (CEE) a été évalué afin de traiter de manière systématique les expériences collectées lors de cet atelier et de les exploiter pour continuer à développer le concept d'atelier. Cette évaluation a été mise au point et réalisée par la TU Darmstadt (Université Technique de Darmstadt) en étroite collaboration avec les autres partenaires du projet. Dans un premier temps, la démarche de l'évaluation et les méthodes sont présentées. Les résultats des questionnaires remplis par les participants sont ensuite présentés. Pour être en mesure de représenter les résultats de l'évaluation en détail, nous avons divisé l'atelier en trois phases. Tout d'abord l'arrivée et l'accueil avec la première prise de connaissance. En deuxième le contenu des présentations dans lesquelles il s'agissait entre autres de présenter la nouvelle directive CEE. La troisième phase est celle de l'échange, pendant laquelle un échange d'expériences a partiellement eu lieu lors du travail en groupe sur un certain sujet. Pour terminer, des conclusions sont tirées de l'évaluation et des informations concernant le développement du concept.



#### Annexe de l'évaluation et méthode

L'évaluation de l'atelier devait permettre de vérifier les méthodes appliquées, la taille et la composition des groupes ainsi que le contenu des thèmes et le déroulement temporel de la session afin de constater s'ils étaient appropriés pour une mesure de formation continue à l'adresse des membres de CEE ou si des améliorations étaient nécessaires et dans ce cas sous quelle forme. Il s'agissait donc de constater comment les participants percevaient les différentes phases de l'atelier, dans quelle mesure ils prenaient part à l'atelier et comment ils évaluaient eux-mêmes les différentes parties de l'atelier, afin d'être en mesure de déterminer de cette manière dans quelle mesure les contenus, le déroulement, le « setting » et les méthodes correspondaient aux besoins de qualification et aux attentes spécifiques des acteurs politiques dans l'espace transnational. L'objectif des offres de qualification pour les CEE est, en dehors de la transmission de connaissances et de la mise en place de compétences, également d'encourager l'échange et l'interconnexion entre les membres des CEE. C'est la raison pour laquelle il était également pertinent pour l'évaluation de savoir si les participants pouvaient profiter de l'atelier pour entrer en contact avec d'autres membres de CEE, si un échange d'expériences avait eu lieu et si une interconnexion durable des membres de CEE avait pu être activée.

Quatre instruments ont été utilisés pour l'évaluation. Le cœur de l'évaluation était une enquête à laquelle les participants ont répondu par écrit à la fin de la session. Dans le questionnaire était demandé quel était la motivation à l'origine de la participation à ce séminaire, d'évaluer deux des parties du programme qui avait le plus et le moins séduit les personnes interrogées (« highlights » / « lowlights »), il était demandé d'autre part dans quelle mesure les contenus transmis étaient utiles pour le travail quotidien du CEE et

quels contenus complémentaires seraient judicieux et enfin dans quelle mesure le séminaire avait contribué à établir des contacts et à favoriser l'interconnexion des participants. Le questionnaire écrit a été complété par une ronde de réponses orale (« *Blitzlicht* ») à la fin de la session et par des appréciations quotidiennes du séminaire sur des panneaux méta-plan.

Des membres de la TU Darmstadt ont participé au séminaire afin d'en observer le déroulement et d'approfondir les résultats des questionnaires. L'équipe d'observation était composée de quatre personnes, réparties de manière à ce que chaque partie d'atelier effectuée en plénière soit observée par deux observateurs simultanément. Lorsque les groupes étaient séparés, il a été veillé à ce qu'un observateur se trouve dans chaque groupe. La base de l'observation était la définition de catégories précisant ce qui devait être pris en considération, de manière à ce que les observations des différents observateurs puissent rester comparables. La priorité était accordée à l'attention et à l'intérêt ainsi qu'à la participation active des participants. Les échanges entre les participants pendant les sessions et en dehors des sessions ont également été observés.

### Les résultats des questionnaires

Du point de vue des contenus, les membres de CEE interrogés ont préféré des thèmes qui avaient un *rapport concret avec le travail du CEE* et qui pouvaient être utilisés directement pour le travail du CEE. Ceci est apparu clairement avec la question sur la motivation de la participation au séminaire CEE. La plupart des personnes interrogées ont mentionné les informations concernant la nouvelle version de la directive CEE, les effets fondamentaux sur le travail du CEE, suivi des « *impulsions, idées ainsi que des informations destinées au travail de son propre CEE* ». Ce qui est d'autre part im-

portant pour les participants du séminaire, ce sont les possibilités *d'échanges* et *d'interconnexion* avec d'autres CEE dans le cadre du séminaire. En ce qui concerne la motivation pour la participation au séminaire, ce sont les échanges d'expérience et le réseau social (networking) qui sont mis en avant.

L'orientation pragmatique en ce qui concerne le besoin de qualification des CEE se retrouve également au niveau des « *highlights* » et des « *lowlights* ». La présentation concernant la nouvelle directive CEE arrive ainsi largement en tête de la liste des « *highlights* ». Dans la liste des « *lowlights* » se retrouve par contre la présentation sur les impacts de la politique UE sur le travail de CEE en première place, présentation qui se concentrait plutôt sur les aspects politiques abstraits et ne pouvait établir de rapport direct avec le travail quotidien des CEE. Le point intéressant lors de l'évaluation de cette question est le fait que la partie de séminaire concernant « *Les styles de communication et de résolution de conflits interculturels* » ont été nommés à six reprises aussi bien au niveau des « *highlights* » que des « *lowlights* », bien que ce thème soit d'une pertinence immédiate pour le travail quotidien des CEE. L'approbation exprimée aux questions 9a et 9b concernant le traitement du thème dans le cadre du séminaire parle dans ce sens. Les mentions comme « *lowlights* » sont apparemment dues en première ligne à la manière de les transposer dans le cadre du séminaire, qui ne permettait pas d'établir le rapport direct avec le travail quotidien des CEE.

La réponse à la question concernant les possibilités d'amélioration des contenus reflète également le besoin primaire de rapports concrets avec le travail des CEE ainsi que les échanges d'expériences interentreprises. Un approfondissement des bases légales du travail des CEE, l'échange d'expérience entre les entreprises et des exemples de cas concrets sont mentionnés à ce niveau. Ensuite suivent des thèmes

## Evaluation du séminaire CEE Sprockhövel, 16. – 19.05.2010

### Evaluation du questionnaire

Motivations pour la participation à l'atelier
Directive CEE (EG 2009/38)
Impulsions, idées et informations pour le travail de CEE personnel
Invitation
Intérêt général
Echange d'expériences
Networking (interne/externe)

«Highlights» de contenus	Nombre de désignations
Directive CEE	15
Effets de la politique de l'UE sur le travail des CEE	6
Forum 2 : Protection du travail et de la santé	6
Styles de communication et de solutions de conflits interculturels	6
Forum 1: Travail précaire	5
Travail de CEE dans les entreprises	5
Communication interne	3
Aspects interculturels du travail des CEE	3
Réorganisation de l'entreprise au niveau européen – FEM	1
Regroupement d'entreprises	1

«Lowlights» de contenus	Nombre de désignations
Effets de la politique de l'UE sur le travail des CEE	7 (dont 1x aussi Highlight)
Styles de communication et de solutions de conflits interculturels	6
Forum 2: Protection du travail et de la santé	4
Réorganisation de l'entreprise au niveau européen – FEM	4 (dont 1x aussi Highlight)
Aspects interculturels du travail des CEE	3 (dont 1x aussi Highlight)
Forum 1: Travail précaire	3 (dont 1x aussi Highlight)
Directive CEE	2 (dont 1x aussi Highlight)
Regroupement d'entreprises	1
Travail de CEE dans les entreprises	1
Communication interne	1

### A manqué du point de vue contenu:

Expliquer plus les bases légales (spécialement CE/2009/38)

Echange d'expériences avec d'autres entreprises

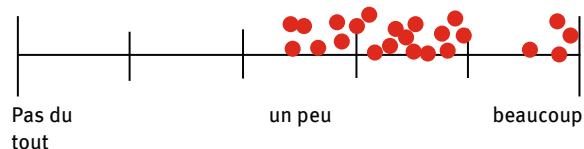
Exemples concrets (pour les exposés)

Rapport des syndicats nationaux, FEM et CEE

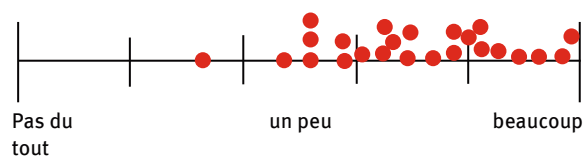
Avenir de la politique de travail et sociale de l'EU

### Efficacité et transmissibilité ?

6) Est-ce que l'atelier vous a fait avancer en tant qu'instance du CEE?



7) Comment estimes-tu la transmissibilité des contenus de l'atelier sur ton quotidien au CEE?



### Plans pour l'avenir?

Nombre de désignations

Rester en contact avec les collègues de sa propre entreprise

14

Rester en contact avec les collègues d'autres entreprises

13

Préparent une action commune

5

N'ont pas encore de plans

3

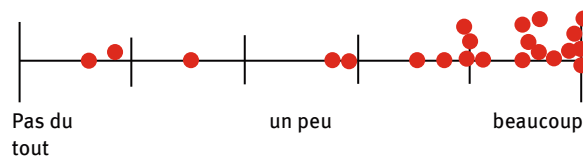
*Divers:*

Adaptation de l'accord CEE aux nouvelles conditions cadre, faire suivre les photos, nécessité de réunions supplémentaires reconnue

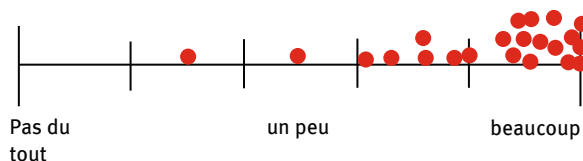
### Modèle d'interculturalité?

9) Dans quelle mesure es-tu d'accord avec les affirmations suivantes?

a) J'ai trouvé bien que l'on traite également quelque chose comme les différents styles de conflits internationaux.



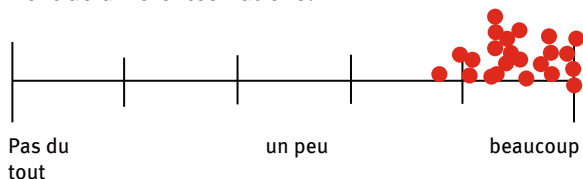
b) Pour mon travail de CEE, il est important de connaître les différences dues à la culture des différentes nations.



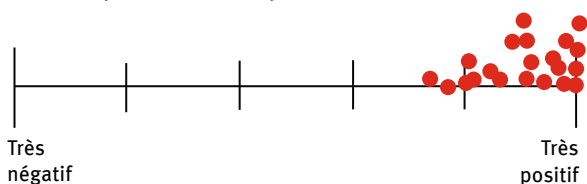


### Composition des participants?

c) J'ai trouvé très positif que les participants viennent de différentes nations.



d) J'ai trouvé très positif que les participants viennent de plusieurs entreprises.



### Répétition de l'ensemble?

Faut-il répéter l'atelier encore une fois ?

Nombre de désignations

24 Oui – 0 Non

### Que peut-on améliorer?

Répartition du temps

Echange d'expériences plus important

Traitement plus intensif des thèmes

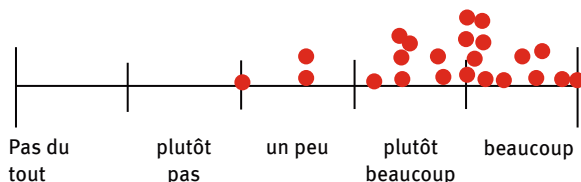
Plus de discussions

Moins d'aspects interculturels

Aspects techniques

### Problèmes de contact dus à la langue?

e) Je suis entré en contact avec d'autres malgré les différentes langues.



### Conclusion

Plus de temps consacré aux échanges

Plus de temps consacré aux discussions

Traiter les contenus plus en profondeur (spécialement CE/2009/38 et d'autres bases juridiques)

plus abstraits tels que la relation entre les syndicats et les CEE ainsi que l'avenir de la politique social et de travail de l'UE. Au total, de la perspective des personnes interrogées, le rapport direct avec le travail des CEE doit se trouver au premier plan

mais doit être intégré dans d'autres rapports politiques. La composition dans le cadre du séminaire est évaluée à ce niveau dans l'ensemble de manière positive (voir question 6 et 7). Le séminaire est apprécié de manière particulièrement po-

sitive en ce qui concerne les échanges d'expériences interentreprises et la *composition inter-entreprise et transnationale des participants*, ce qui s'exprime par l'approbation particulièrement élevée aux questions 9c et d. Elle a fait ses preuves malgré les barrières linguistiques (voir 9e).

Les personnes interrogées voient un besoin d'amélioration au niveau d'un approfondissement des échanges d'expériences ainsi que d'une extension du cadre temporel pour un *traitement approfondi des thèmes*.

Lors de l'interrogation orale à la fin du séminaire, les échanges entre les entreprises et la prise de contact ont été soulignés comme un aspect positif du séminaire. L'accompagnement par des interprètes a permis d'ouvrir des possibilités entièrement nouvelles que les personnes interrogées aimeraient utiliser sous une forme plus étendue. Il a été ainsi proposé d'étendre le cercle à d'autres entreprises et à d'autres syndicats et d'intégrer un échange des accords de CEE et la discussion commune d'exemples de cas des entre-

prises participant. L'idée a été exprimée de constituer des réseaux durables sur la base des séminaires interentreprises. Du point de vue des contenus, les membres des CEE se sont montrés très satisfaits, tout en suggérant de consacrer une place plus importante aux études de cas pratiques.

### L'évaluation des différentes phases de l'atelier

Les différentes phases d'atelier vont être décrites ci-après. Dans un premier temps seront présentés le contenu, les méthodes et les settings (composition du groupe, interprétariat, salle). A l'aide des résultats des questionnaires, du tour d'horizon rapide, de la demande par tableau et des observations, il sera ensuite déduit si des possibilités d'améliorations existent et à quel niveau.

#### Arrivée et prise de contact

Les méthodes devant encourager la prise de contact le jour de l'arrivée des participants (voir chap. 5) se sont avérées bonnes pour réduire les barrières d'une prise de contact au-



Jeu culturel

tonome et les initier. Alors que les membres des CEE se groupaient avant cette phase de prise de contact surtout au sein de leur CEE, sur lesquels la communication se concentrait principalement, les méthodes de prise de contact évoquées au chapitre 5 ont permis de détendre (de manière forcée) l'atmosphère et des limites de communication. Le « jeu culturel » final dans le cadre duquel les différents participants devaient présenter à l'ensemble du groupe des objets apportés typiques de leur culture a été particulièrement réussi. Presque tous les participants ont profité de l'occasion pour présenter d'une manière teintée d'autodérision certains aspects de leur arrière-plan cultu-

rel. Cette méthode s'est ainsi avérée particulièrement efficace pour faire disparaître les barrières de contact interculturelles et a fourni parallèlement l'occasion d'une prise de contact individuelle et d'un sujet de discussion à la fin de la présentation. Au cours de la soirée, l'encouragement à la prise de contact au-delà des CEE entre les différents participants a été très réussi.

La méthode de prise de contact au niveau institutionnel au cours de la matinée suivante a également été un succès. Chaque CEE devait présenter sa propre entreprise et son propre CEE sur un journal mural standardisé. Les journaux muraux étaient pourvus des photos des membres de CEE présentes afin de personnaliser l'ensemble. Ce journal mural a ensuite été présenté et expliqué par les différents membres des CEE en plénière. Cette méthode s'est avérée être particulièrement réussie dans le sens où elle permettait de parfaire la prise de contact au niveau du travail en se basant sur la prise de contact individuelle déjà réalisée. Les personnes présentant les résultats ont dans l'ensemble profité de l'occasion pour rapporter les difficultés concrètes et les enjeux rencontrés au niveau de leur travail quotidien dans l'entreprise, ce qui entraîna immédiatement des discussions animées et des échanges d'expériences entre toutes les personnes présentes, ce qui prouvait que cette méthode offrait une entrée particulièrement appropriée dans le travail commun par l'intérêt primaire mentionné ci-dessus à un échange interentreprises orienté sur le côté pragmatique.

### **Contenu des présentations**

Cette phase prévoyait deux exposés en plénière et deux autres exposés répartis sur deux forums. Le premier exposé concernait la nouvelle directive CEE. L'intervenant – Bruno Demaître – travaille pour L'Institut Syndical Européen (ETUI). L'exposé a été scindé en deux parties du fait de la pause déjeuner. La première partie était consacrée à l'élaboration

de la nouvelle directive, alors que dans la deuxième partie les contenus concrets ainsi que les nouveautés par rapport à l'ancienne directive et leur signification pour le travail pratique du CEE étaient présentées en détail. Les exposés ont été soutenus du point de vue médiatique par deux présentations. L'exposé ainsi que les présentations qui ont été remis sous forme écrite à la fin étaient présentés en anglais. L'intervenant est resté assis pendant la première partie de son exposé alors qu'après la pause du déjeuner il a poursuivi son exposé en restant debout. Les participants ont accordé une place importante à la nouvelle directive CEE. C'est ainsi que 24 participants ont précisé explicitement dans le questionnaire que cette directive avait motivé leur participation au séminaire. A la question portant sur les Highlights personnels, 15 personnes ont mentionné l'exposé sur la nouvelle directive alors que deux personnes le mentionnaient comme la partie de séminaire leur ayant le moins plu.

L'observation effectuée a cependant permis de constater que l'attention et la participation active des participants avait nettement baissé pendant les deux parties de l'exposé par rapport à la présentation des CEE précédente. Cela est éventuellement dû au fait que la première partie de l'exposé suivant la présentation animée du CEE n'avait pas de rapport direct avec le travail du CEE, qu'il se déplaçait sur un niveau politique plutôt abstrait qui, comme l'ont démontré le questionnaire des CEE (voir chapitre 2) et les questionnaires écrits dans le cadre de l'évaluation, ne constitue pas l'intérêt primaire pour les membres de CEE, et suivait une structure chronologique qui d'un point de vue didactique, n'est en général pas favorable pour capter l'attention des auditeurs. La partie la plus pertinente pour le travail du CEE a eu lieu après le repas de midi dans une phase plutôt défavorable du point de vue du biorhythme. Les contributions des membres de CEE ont été d'autant plus faibles lors de cet exposé, surtout au vu de l'intérêt élevé pour ce thème. Le niveau d'attention élevé

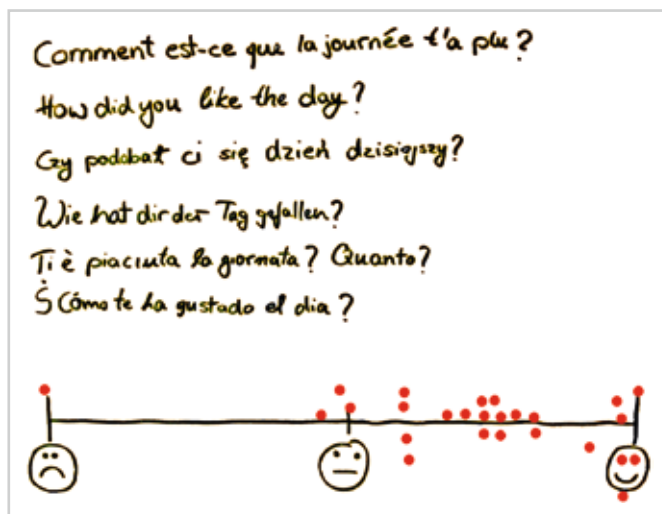
après la présentation des CEE n'a pas pu être maintenu par le thème politique abstrait sans rapport direct avec le travail du CEE et ne pouvait plus être rehaussé après la pause du déjeuner par le sujet relevant plus de la pratique.

Le deuxième exposé de cette phase a également eu lieu en plénière. La langue de présentation était le français, le style de présentation très calme et objectif. L'intervenante ne s'est servie d'aucun moyen auxiliaire tel que présentation par slides ou photocopiés. Elle a présenté le process de Lisbonne, sa stratégie et des impacts sur la politique sociale. L'exposé était ambitieux dans l'ensemble et exigeait une grande attention. Pratiquement les deux tiers des participants ont participé au débat qui s'ensuivit. Il s'est déroulé d'une manière calme et objective, même s'il était rarement fait allusion à l'exposé présenté précédemment. Il y a eu au total 16 prises de paroles. Dans le questionnaire, cette partie a été mentionnée six fois comme « highlight » et se situe ainsi avec deux autres parties de séminaire à la deuxième place des Highlights. Mais elle a également été cochée sept fois comme « lowlight » et se trouve également en tête des « lowlights ».

Pendant le deuxième exposé, des premiers signes de fatigue ont pu être constatés chez certains participants. Un soutien de l'exposé par une présentation aurait certainement été utile à ce niveau.

Un changement de méthode aurait éventuellement également constitué un avantage. Le fait que l'exposé est cependant approprié pour initier de nombreuses contributions indique cependant qu'il a été suivi dans l'ensemble avec intérêt.

Le premier jour d'atelier s'est terminé après cette discussion et a été évalué sur le tableau mural comme étant de bonne qualité par la majorité des participants. Seul un participant ne l'a pas apprécié du tout.



Enquête éclair à la fin du premier jour de séminaire

La dernière partie des exposés de contenus était répartie sur deux forums. Comme il n'y avait pas suffisamment d'interprètes à disposition ou du moins de technique pour les interprètes, le forum 1 «Travail précaire» s'est tenu en anglais uniquement. Le forum 2 «Protection du travail et de la santé» a été traduit dans toutes les langues.

Le forum 1 a commencé par un exposé accompagné d'une présentation Powerpoint. Chaque participant a d'autre reçu une version écrite de la présentation. La discussion s'est déroulée d'une manière très animée, des plaisanteries ont parfois été faites. Mais lors de la discussion, on remarquait que les participants dont l'anglais actif était moins bon participaient beaucoup moins. L'interprétariat aurait éventuellement permis à ces participants d'apporter une contribution plus importante. D'un autre côté, la discussion était peut-être aussi animée parce que les interprètes n'avaient pas à intervenir et qu'il était ainsi possible de réagir plus rapidement à ce qui était dit. Le rapport entre la discussion et l'exposé se sont déroulés dans l'ensemble de manière peu structurée : Alors qu'une discussion animée s'était engagée dès le début de l'exposé, celle-ci a été interrompue au

bout d'un moment par l'animateur pour terminer son exposé. Faute de temps, la discussion n'a cependant pas pu reprendre après la fin de l'exposé de manière appropriée. C'est la raison pour laquelle il faudrait réfléchir dès le départ si la priorité devait être accordée à l'échange ou à la discussion et l'appliquer de manière conséquente.

Le forum 2 a été traduit dans toutes les langues. Les intervenants parlaient allemand, la présentation était également en allemand, une traduction de la présentation devait être remise ultérieurement. L'exposé était séparé en deux blocs thématiques, qui se terminaient pas un débat détaillé. La partie 1 était consacrée à l'état actuel de la protection du travail et de la santé dans l'entreprise, la partie 2 visait à considérer les possibilités pour le CEE d'améliorer la protection du travail et de la santé.

Dans la discussion suivant la 1ère partie, les participants ont parlé de leur situation dans leur pays respectif. Après la partie 2, quelques participants ont présenté quelques concepts de leur pratique ou ont rapporté comment dans leur entreprise on essayait d'améliorer le problème. Presque tous les participants ont apporté leur contribution à la discussion ce qui a entraîné un dépassement du temps prévu pour cette partie du séminaire.

Le fait que les discussions se déroulent dans les deux forums de manière plus animée qu'après les exposés de la veille vient du fait que les groupes étaient plus petits et que les thèmes invitaient plus à un échange d'expériences car se rapportant plus à la pratique.

### **Echange d'expériences et organisation de la poursuite de la coopération**

Lors de la troisième phase de l'atelier, les participants ont travaillé en petits groupes de 9 personnes maximum. Dans le premier bloc, il y avait quatre groupes de travail.

Pour des raisons techniques, seuls trois groupes de travail (« Communication interne », « Aspects interculturels du travail de CEE », « Fusion d'entreprises ») ont pu être intégrés dans l'observation. La veille, les participants ont pu décider à quel groupe de travail ils voulaient participer, ce qui a permis d'organiser l'interprétariat en conséquence.

Le groupe de travail « Communication interne » s'est déroulé en allemand et en espagnol. L'interprétariat était consécutif. Le groupe était composé de trois espagnols et de cinq allemands. Le groupe de travail a thématiqué les différents groupes de personnes avec lesquels le CEE ou les membres de CEE devaient se confronter et comment cela pouvait se passer dans le meilleur des cas. Après une courte introduction, les personnes présentes ont rapporté comment elles abordaient ce thème et il s'ensuivit une discussion à laquelle tous participèrent. Au début l'interprétariat consécutif a entraîné les participants de l'autre langue à d'autres discussions parallèles pendant la pause nécessaire pour l'interprétariat, mais ceci disparut peu à peu.

Dans le groupe de travail dont le thème était le regroupement d'entreprises, un exemple de la pratique a été traité. L'objectif du groupe de travail était une évaluation des actions menés par les différentes personnes dans le cas décrit et de présenter d'autres options d'actions.

L'intervenante a esquissé le cas à l'aide d'un tableau. Les notes ont été traduites par les interprètes. Il a été demandé aux participants d'apprécier l'action des personnes de l'exemple. Ce n'est qu'avec quelques réserves que les premières opinions sur les réactions dans ce cas furent émises puis peu à peu tous exprimèrent une opinion ce qui permit d'entamer une discussion.

Après la pause du déjeuner, les options d'action alternatives mises au point au cours de la discussion furent mises par écrit. Bien que les idées aient déjà été exprimées le matin,



et que rien de nouveau n'ait été thématiqué, la rédaction des résultats en commun s'est déroulée de manière très lente.

Le groupe de travail « Aspects interculturels dans le travail de CEE » a été mené par des intervenantes de l'AFS. La langue de l'exposé était l'anglais, ainsi que les documents. Les participants étaient trois allemands, trois anglais et un participant des Pays-Bas et d'Autriche. La phase de groupe de travail comportait un exposé qui a été effectué de manière très placative et divertissante, et d'un exercice qui a plutôt été perçu par l'observateur comme un jeu. Pendant le groupe de travail, il y a eu peu de réflexion et même aucune sur la thématique. Lors de l'entretien du déjeuner, les participants ont fait remarquer qu'ils auraient aimé avoir des participants d'autres nationalités également, tous étant allemands ou anglais. Ils étaient d'autre part d'avis que le contenu avait été présenté de manière trop simplifiée.

Dans les trois groupes de travail, on pouvait observer que la participation entre les participants était plus active lors des discussions ou des échanges même si dans un cas la pause de midi a nécessité un temps de démarrage plus long pour la discussion de la deuxième partie. Il s'agit à ce niveau de réfléchir si l'atelier pouvait être prévu de telle sorte que les différentes phases ne soient pas séparées par de longues pauses. Dans l'ensemble, les échanges d'expériences animés et structurés orientés sur la pratique se sont avérés être une réussite.

Dans le deuxième bloc de cette phase, les participants avaient l'occasion de se retrouver dans leur CEE et d'élaborer ensemble une planification commune ou d'approfondir des contenus de l'atelier ou d'en discuter. Cette phase avait lieu sans observateur et il est seulement possible de dire que tous ont apprécié cette période et que tous se sont retrouvés dans leur CEE. Ils ont parfois eu recours à l'aide d'un interprète, d'autres parlaient en anglais entre eux et s'entraidaient pour l'interprétariat.

### **Méthodes pour les compétences interculturelles**

Ce qui était nouveau dans le concept d'atelier était le fait que beaucoup de temps était consacré au thème de la compétence interculturelle. Il fallait donc tenir compte des unités concernant ce point séparément dans l'évaluation. Le jeu des citrons ou le puzzle de l'Europe (voir à ce sujet chapitre 6) de la première soirée ainsi qu'un bloc complet réalisé par les intervenantes externes d'American Field Service (ASF) en faisaient partie. Ce bloc comprenait un exposé sur différents styles de conflits, le remplissage et l'évaluation d'un test sur l'estimation personnelle de son propre style de résolution de conflit, un groupe de travail sur les avantages des différents styles de résolutions de conflits suivis d'une discussion. Il a eu lieu en plénière, à part les groupes de travail, et a été traduit. Le bloc a commencé par un exercice concernant les réactions dans des situations de conflits. Certaines situations ont été présentées aux participants et ils devaient classer leur réaction par rapports à différents animaux. Il a été demandé auparavant à quelques personnes, à quel animal elles attribueraient quelle attitude de conflit. Les interprètes devaient réagir très rapidement entre les différentes langues, ce qui n'était pas toujours possible. Cela a assuré de la gaieté. Les participants ont contribué de manière active et animée et l'ambiance était bonne.

Un exposé a ensuite présenté différents styles de conflits. Les différents styles ont été montrés dans de petits extraits de films. Les films étaient la plupart du temps en allemand et sans sous-titres. L'attention était également soutenue et l'ambiance très détendue. Pour remplir le questionnaire, les participants étaient calmes et concentrés. Tous ont rempli le test et ont participé à la mise en place dans la salle en fonction des résultats de leurs tests. Dans la phase de groupe de travail suivante, les avantages des différents styles de discussion devaient être mis en valeur.

La présentation des résultats du groupe de travail et la discussion la suivant se sont déroulées de manière traînante. Les questions pour les groupes de travail ainsi que les impulsions de discussion devraient à ce niveau être mieux adaptées à la clientèle des CEE.

## Conclusions et perspectives

L'essai et l'évaluation du concept de séminaire dans un cadre restreint n'est certainement pas en mesure de livrer des conclusions complètes, détaillées et représentatives de la qualification des CEE. Mais quelques connaissances fondamentales et importantes peuvent être tirées pour la conception d'offres de qualifications pour les CEE.

Dans un premier temps, le concept de qualification élaboré avec les partenaires du projet (voir chap. 5) a été évalué de manière très positive dans l'ensemble. Il convient donc comme modèle de base pour être utilisé dans d'autres contextes également.

Du point de vue du contenu, il s'est avéré que les membres de CEE accordent une valeur particulière à un échange d'expériences interentreprises. Cela signifie que l'on répond particulièrement aux besoins de qualification des CEE lorsqu'au moment de la composition des participants on veille à ce que les CEE de plusieurs entreprises soient représentés. En même temps, la transmission de connaissances dans le cadre de séminaires doit si possible être liée sous une forme quelconque avec la possibilité d'échanges d'expériences entre les membres des CEE.

Pour les membres de CEE, il est particulièrement important d'autre part de traiter de thèmes en rapport direct avec le travail quotidien du CEE. Il est donc conseillé d'établir ce rapport même pour la transmission de contenus abstraits ou de politique générale tout comme pour la transmission de

compétences interculturelles, souhaités par principe du côté des membres de CEE.

En ce qui concerne le déroulement temporel de la manifestation, il faut veiller à ce que des thèmes plus abstraits constituent un cadre pour des contenus pragmatiques et que dans le déroulement de la journée, ils ne suivent pas des modules plutôt consacrés à l'échange orienté sur la pratique, ceux-ci ne pouvant pas maintenir le niveau de participation et d'attention.

Au niveau du choix des settings, il faut laisser beaucoup de place pour les échanges en petits groupes. Il s'est avéré judicieux de prévoir une combinaison de plénière, de forums et de groupes de travail.

En ce qui concerne les méthodes, il faut veiller à la variété. Plusieurs exposés de suite sont astreignants pour les participants, surtout dans un contexte multilingue. Les exposés devraient toujours être accompagnés d'une visualisation et éventuellement de photocopiés. Ceci facilite le suivi de l'exposé et il est plus facile de retrouver le fil de l'exposé quand on s'est perdu en pensée quelques instants.

En ce qui concerne les méthodes de prise de contact, le déroulement de la prise de contact individuelle dans une atmosphère détendue suivie d'une présentation mutuelle des CEE s'est avérée très réussie.

Il ne faut surtout pas renoncer à l'interprétariat, cela excluant les participants du débat qui possèdent peut-être un bon vocabulaire passif mais seulement un faible vocabulaire actif et qui comprennent donc beaucoup de choses mais ne se sentent pas à l'aise pour apporter leur propre contribution. Ceci a pu être constaté lors d'un groupe de travail qui s'est tenu uniquement en anglais. Ceux qui ne possédaient pas très bien l'anglais n'ont que très peu participé aux discussions.

Pour terminer, les matériaux : des journaux muraux, des paperboards et des panneaux devraient être disponibles dans toutes les langues des participants. Il faut veiller ici à ce que cela soit préparé à temps avant le début du séminaire de manière à disposer de suffisamment de temps pour



Cabine d'interprète

### Observations de la cabine – En ce qui concerne le rôle des interprètes

Les interprètes ont une autre perspective d'une réunion / d'un séminaire – par ex.:

- Le jeu de rôle de certains
- Comment parle-t'on dans le séminaire ?
- Combien de fois reporte-t'on – quand la communication ne fonctionne pas – la « faute » sur les interprètes au lieu de voir les propres problèmes de communication
- Quel est le rôle des interprètes pendant les pauses ? Ils sont souvent les seuls interlocuteurs pour les collègues venus seuls de leurs pays, leur permettant de parler de manière informelle à quelqu'un
- Dans de nombreux cas, les interprètes sont « utilisés », pour aborder des problèmes qui ne sont pas traités lors de la réunion (bien qu'ils devraient y trouver leur place)
- Les interprètes veillent souvent à ce que les membres des CEE aient contact avec quelqu'un. Le groupe des membres de CEE « hôtes » néglige souvent les contacts sociaux, aussi bien pendant la réunion officielle que pendant les pauses et lors des soirées communes.
- Les interprètes peuvent fournir des informations importantes sur la conception et les responsables de la réunion. Il est par exemple nécessaire de prévoir beaucoup plus de temps que pour des réunions dans une seule langue, et certaines règles doivent être respectées pour parler, ces règles devant être précisées par les responsables de la réunion avant de commencer et devant toujours être rappelées au cours de la réunion.

le traduire dans toutes les langues. En ce qui concerne les cabinets de traduction, il faut veiller à la qualité en ce qui concerne en particulier les termes juridiques ou syndicaux.







## 7ème chapitre

### Méthodes de séminaire

#### Méthodes de prise de contact

##### Welcome Diversity



##### Objectifs

Rendre visible les personnes présentes et leurs différentes fonctions



##### Démarche

Les participants sont priés de former un cercle. Lorsqu'un critère appelé les concerne, ils doivent se placer dans le centre du cercle et les autres applaudissent. Celui qui se trouve au centre regarde les personnes qui se trouvent également au centre et celles qui sont restées au bord du cercle.

- Tous ceux qui sont membres d'un CEE sont priés de venir au centre du cercle.
- Tous les coordinateurs de CEE sont priés de venir au centre du cercle.
- Tous ceux qui connaissent leur coordinateur de CEE ?
- Tous ceux qui ...?



##### Taille du groupe

Jusqu'à 50 personnes



##### Possibilités d'application

Ronde de présentation ou une partie



##### Temps nécessaire

Suivant le nombre de questions, 5 à 10 min



##### Informations complémentaires

L'explication doit être traduite. Profiter des connaissances linguistiques des intervenants et des participants, est possible sans traduction simultanée.



## Salutations dans sa propre langue



### Objectifs

Salutation entre soi, prise de contact avec les collègues sans traduction



### Démarche

Chaque participant est prié d'aller à travers la salle et de saluer chaque personne présente dans sa langue maternelle et en donnant la main ou suivant le geste courant dans son pays.



### Taille du groupe

Jusqu'à 80 personnes



### Possibilités d'application

Comme premier exercice pour les salutations



### Temps nécessaire

Suivant la taille du groupe 3 à 20 min



### Remarques complémentaires

Informations complémentaires.



### Variation

L'exercice peut être lié avec un autre exercice, par exemple reste près du ou de la collègue que tu as salué en dernier.

## Présentation du CEE



### Objectifs

Présentation rapide des membres de CEE et des entreprises présents. Visualisation : Les résultats restent visibles pendant toute la manifestation et peuvent être consultés tranquillement par les participants.



### Démarche

Le mieux est de faire des photos à l'arrivée des participants, de l'équipe de travail, des interprètes. Les intervenants présentent le journal mural exemple pour expliquer l'exercice. Les points suivants doivent être visualisés sur le journal mural:

- Nom de l'entreprise
- Marquer les sites sur la carte de l'Europe
- Effectifs dans les différents sites
- Composition du CEE et date de création
- Siège de la direction centrale
- Photos
- ...

Les participants sont priés de traiter cet exercice dans des groupes de travail se rapportant à l'entreprise. Les interprètes peuvent apporter leur assistance si nécessaire. La présentation est effectuée en plénière avec traduction simultanée. Les membres de CEE sont priés de tous venir à l'avant pour la présentation du résultat et chacun se charge d'une petite partie de la présentation.



### Taille du groupe

Jusqu'à 8 groupes de travail



### Possibilités d'applicationn

Dans la phase de connaissance du séminaire ou les ateliers



### Temps nécessaire

30 min de temps en groupes de travail, présentations suivant le nombre de comités maxi. 1,5 heure



### Matériel

Journaux muraux, photos, carte d'Europe (à commander à la centrale fédérale pour la formation politique ou publications UE), crayons, colle, cartes de modération



### Informations complémentaires

Les interprètes sont priés de réaliser également un journal mural.



### Variation

Prendre un plus ou moins grand nombre de critères (par ex. produits fabriqués, etc.)



## Standogramme Europe



### Objectifs

Entrer en communication, aperçu de la provenance des participants. Découvrir éventuellement des informations complémentaires.



### Démarche

Les intervenants demandent aux participants de s'imaginer une carte d'Europe dans la salle. (indiquer le nord, le sud, l'est, l'ouest) et de se placer à l'endroit où le lieu d'origine se situe à peu près. Quand tout le monde pense se trouver au bon endroit, les différents pays sont franchis (Question : D'où venez-vous ?) et les participants des pays respectifs sont salués. Questions supplémentaires possibles : Quels syndicats existent dans votre pays ? Êtes-vous tous membres d'un syndicat ? Dans quel syndicat ?



### Taille du groupe

Jusqu'à 50 personnes



### Possibilités d'application

Avant la ronde de présentation ou comme partie de cette ronde



### Temps nécessaire

Suivant la taille du groupe et les questions supplémentaires 10 à 25 min



### Informations complémentaires

L'explication et les réponses aux questions supplémentaires doivent être traduites. (faire appel aux connaissances linguistiques des intervenants et des participants, est possible sans interprète)



### Variation

(autres) questions supplémentaires

## Mon poste de travail



### Objectifs

Cet exercice peut être utilisé pour faciliter la prise de connaissance.

En même temps, on s'échange déjà sur le monde du travail des autres participants.



### Démarche

Tous les participants ont apporté deux photos. Une du bâtiment de leur entreprise et une de leur propre bureau (sans personne). Chacun garde en main la photo du bâtiment - les photos du bureau sont distribuées. Chaque personne est maintenant chargée de retrouver à quelle personne la photo du bureau pourrait correspondre. Les personnes présentes doivent ainsi prendre contact avec le plus grand nombre de personnes possible pour réunir les photos allant ensemble (bâtiment et bureau).



### Taille du groupe

15 à 40 personnes



### Possibilités d'application

Lors de la première rencontre, pour stimuler la communication.



### Temps nécessaire

env. 45 min



### Matériel

Deux photographies devraient être prises avant le début du séminaire et envoyées par courriel aux responsables du séminaire pour que les photos puissent être imprimées à temps.



### Informations complémentaires

Si le nombre de participants est impair, un membre du bureau du séminaire peut prendre part.



### Variation

A la fin de la recherche, les différents partenaires sont présentés. Les photos du bureau sont montrées et quelques caractéristiques de la personne expliquées (provenance, langue, loisirs).

## Chemin des stations



### Objectifs

Les principales étapes de l'histoire de son propre CEE sont documentées.



### Démarche

Les dates et les faits essentiels sont écrits sur des feuilles Din A2 et posés chronologiquement sur le sol. La personne qui est le plus ancien membre se met sur la feuille qui représente ses propres débuts au CEE. Les données principales sont expliquées. Dès qu'une station a été traitée, il est fait un pas jusqu'à la feuille suivante. Lorsqu'une personne vient s'y ajouter, elle peut raconter sa partie de l'histoire du CEE.



### Taille du groupe

4 à 5 CEE



### Possibilités d'application

Cette alternative peut être choisie au lieu d'une ronde de présentation en plénière. Comme un nombre de plus en plus important de personnes viennent rejoindre le chemin des stations, les spectateurs se rendent compte que ce CEE s'est agrandi avec le temps.



### Temps nécessaire

Par CEE env. 7 min.



### Matériel

10 feuilles de papier Din A2 par groupe participant



### Informations complémentaires

Il est nécessaire de connaître les données essentielles concernant l'histoire de son propre CEE.



## Méthodes de détente

### Jeu culturel



#### Objectifs

Une soirée organisée ensemble offre un point de départ et d'orientation et prévient la formation de petits groupes. Tous les participations deviennent visibles et racontent quelque chose de leur pays. Prise de contact transfrontalière et entretiens.



#### Démarche

Lors de l'envoi de l'invitation ou du déroulement détaillé du programme, il est demandé aux participants d'apporter quelque chose de typique de leur pays. Il est possible de les informer qu'il ne s'agit pas obligatoirement de quelque chose à manger ou à boire et que cela doit vraiment être une petite chose (pas de frais élevés).

Le soir, il est convenu d'un moment où les choses apportées doivent être présentées. L'un après l'autre, les participants sont priés de présenter ce qu'ils ont apporté et de dire quelques mots à ce sujet (pourquoi l'avoir choisi, quelle est la particularité ?)

Malgré la remarque, beaucoup apportent par expérience quelque chose à manger et à boire et ces produits sont ensuite consommés ensemble, des discussions détendues s'engagent.



#### Taille du groupe

Jusqu'à 60



#### Possibilités d'application

Le premier soir d'un séminaire ou d'un atelier.



#### Temps nécessaire

1 – 2 heures



#### Matériel

Une table pour les objets apportés, des verres, des assiettes, une petite planche, des couteaux, lecteur de CD pour musique, etc.



#### Informations complémentaires

Sans traduction. Connaissances linguistiques des intervenants nécessaires. Connaissances linguistiques communes des participants à utiliser. Le reste «avec les mains et les pieds».

## Petit cours de langue



### Objectifs

Travailler avec quelqu'un avec lequel on ne partage pas une langue commune. Motivation pour faire de petits entretiens pendant les pauses au-delà des frontières. Montrer la valeur accordée à l'autre langue.



### Démarche

Un petit texte est lu par les intervenants, si possible 2x de suite, et traduit lentement par les interprètes, et les participants sont priés de le noter : par ex. Bonjour, comment vas-tu ? Où es-tu allé en vacances l'année dernière ? Oh, la pause est finie, nous devons retourner dans la salle. Au revoir, à bientôt. Des équipes de deux sont formées, parlant deux langues différentes (doivent être choisis en avance par les intervenants). Chacun s'exerce à prononcer le texte dans la langue qu'il ne maîtrise pas. Pendant l'exercice, deux à trois groupes de deux sont priés de présenter leurs résultats à tous.



### Taille du groupe

Jusqu'à 60 participants



### Possibilités d'application

Pour débiter la journée ou détendre l'atmosphère



### Temps nécessaire

15 min de temps pour le travail avec le partenaire, présentation d'équipe exemple : 5 min chacun



### Matériel

- Papier et crayon pour les participants.
- Texte préparé,
- Définir le nom des équipes par deux en avance



### Variation

Variante : Bonjour, je m'appelle James Bond et je viens de Bavière. Je travaille depuis 10 ans chez IG Metall et j'y suis membre du comité d'entreprise. (Utilisable comme ronde de présentation – peut-être pas avec des participants qui sont pour la première fois dans une réunion internationale).

## Puzzle de l'Europe



### Objectifs

S'entraîner à la communication non verbale. Résoudre ensemble un devoir commun sans parler la même langue.



### Démarche

Les intervenants forment des groupes de travail avec max. 8 participants. Des jeux de puzzle de l'Europe sont distribués aux groupes de travail. La tâche des groupes est de faire le puzzle sans parler entre eux. Le groupe vainqueur (ou tous) reçoivent un petit prix (chocolat, pins, etc.) A la fin de l'exercice, une allusion est faite quant à l'objectif de cet exercice afin de donner du courage pour aborder les problèmes au sein du CEE de manière transfrontalière même quand il y a des barrières linguistiques.



### Taille du groupe

Jusqu'à 60



### Possibilités d'application

Avant la ronde de présentation ou comme partie de la ronde



### Temps nécessaire

15 min



### Matériel

Jeux de puzzle de l'Europe



### Informations complémentaires

L'explication doit être traduite.



## Quiz noms de syndicats



### Objectifs

Lire les noms de syndicats dans la langue d'origine (également en estonien, hongrois, finlandais, etc.) et essayer de découvrir de quel syndicat il pourrait s'agir.



### Démarche

Préparer une feuille avec 10 noms de syndicats dans la langue d'origine et les pays dans un autre ordre à côté. Les participants doivent classer les pays dans le bon ordre. Le premier qui a terminé reçoit une petite récompense (chocolat, badge, sac en toile, etc.)



### Taille du groupe

Jusqu'à 60



### Possibilités d'application

Détente dans le séminaire, début le matin ou après la pause de midi



### Temps nécessaire

Env. 30 minutes



### Matériel

Feuille avec noms et pays pour tous les participants, stylo-bille



### Variation

Noms des représentations de travailleurs de l'entreprise dans les différentes langues

## Conception de logo



### Objectifs

Créer la conscience pour le propre travail en tant que représentant des travailleurs et travailler l'importance pour l'entreprise. Un logo/une image destiné à son propre CEE doit maintenir la présence de cette conscience pour le CEE dans la salle par la suite.



### Démarche

A l'aide d'annonces ou de spots publicitaires de la propre entreprise, son réseau international doit être expliqué. Le CEE peut ensuite ébaucher son propre logo de CEE afin de représenter sa place dans l'entreprise et au sein du personnel.



### Taille du groupe

4 à 5 CEE



### Possibilités d'application

Comme phase de réchauffement le deuxième jour afin de renforcer la communauté entre les différents membres de CEE entre eux.



### Temps nécessaire

Phase créative 30 min, ronde présentation 30 min.



### Matériel

Feutres, journaux, Imprimé Din A3 du logo de l'entreprise, feuille Din A 0 /tableau pour la présentation



### Informations complémentaires

Les participants doivent déjà se connaître assez bien pour pouvoir s'échanger sur leurs idées créatives. Les dépliants et les matériaux publicitaires devraient être apportés par les différents CEE.



### Variation

Au lieu de créer son propre logo, il est également possible d'expliquer le Corporate design ou le logo de son entreprise.

## Quiz



### Objectifs

Détendre les exposés, renforcer les connaissances



### Démarche

Avant de commencer, il faut réfléchir si des groupes doivent être constitués ou si chacun joue contre chacun. Dans les groupes il est possible de mettre une personne expérimentée avec une personne ayant moins d'expérience.

*Il existe deux variantes de jeu :*

1. Les questions sont posées pendant l'exposé. Après environ quatre transparents, une question apparaît et l'intervenant lit cette question. Après avoir traduit cette question dans toutes les langues, il peut y être répondu. Si la réponse est juste, la personne ou le groupe obtient un point ou une récompense.
2. Le quiz est joué après l'exposé. le déroulement est semblable à la variante 1



### Taille du groupe

au choix



### Possibilités d'application

Pour des exposés concernant les conditions cadre juridiques. Pour assouplir les exposés.



### Temps nécessaire

Suivant la variante et la quantité de questions



### Matériel

Questions, récompenses



### Informations complémentaires

Mettre le catalogue de questions à disposition des interprètes. Pour que tous les participants disposent des mêmes chances, il faut veiller à ce que la réponse ne puisse être donnée qu'une fois la traduction assurée dans toutes les langues.



### Variation

Peut également être utilisé pour commencer la journée ou la terminer.



## Exercice des citrons



### Objectifs

- Exercice renforçant la perception et l'expression linguistique
- Rend plus consciente et plus sensible la différence entre les préjugés / généralisations linguistiques d'un côté et la considération / perception précise de spécificités d'autre part



### Démarche

- Au début d'un Brainstorming (remue-méninges) : « Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit sur le thème du citron? »
- Collecter 3 à 5 associations lancées par les participants sur le tableau (en règle général sont nommés : jaune, ovale, acide...)
- Chacun cherche un citron et doit mieux le connaître en le sentant, en le touchant et en l'observant.
- Chaque participant doit donner un nom à son citron.
- Après trois minutes, les citrons sont mélangés dans un sac puis mis en tas devant les participants.
- Les participants sont priés de retrouver leur citron.
- En cas de conflits, les citrons concernés sont d'abord mis de côté et on regarde à nouveau à la fin. Ce qui est étonnant est qu'en règle générale, tous les participants (même dans des groupes de 25) retrouvent leur citron sans problème.



### Groupe ciblé/Taille du groupe

7 à 25 participants



### Possibilités d'application

L'exercice permet de casser la glace en ce qui concerne les différences individuelles et culturelles. Il peut être parfaitement utilisé au début d'une entité sur les stéréotypes, les différences, etc.

L'évaluation du process peut être utilisé pour lancer d'autres discussions sur des thèmes tels que « Stéréotypes – spécificités », « Préjugés – perception plus précise », « Typique – individuel » ...

**Temps nécessaire**

env. 20 min

**Evaluation****Question d'évaluation :**

- « *Quelle est votre niveau d'assurance d'avoir retrouvé « votre » citron ? A quoi l'avez-vous reconnu ?* »
- Réflexion sur les stéréotypes nommés en premier sur les citrons (jaune, acide...)

**Transfert****Questions :**

- « *Quelles sont les parallèles entre cet exercice et les différences entre les êtres humains ?* »
- « *Quels sont les stéréotypes en relation avec les êtres humains de peau différente, etc. ? Quel est le degré d'identité que l'on considère entre une personne noire ou d'origine asiatique ?* »
- « *Que signifient de tels stéréotypes pour toi / vous ?* »

**Préparation et matériel**

- Tableau
- Un citron pour chaque participant
- Un sac pour mélanger



## Méthodes de traitement de thèmes

### Infos importantes au journal mural



#### Objectifs

Les participants doivent dès le départ comprendre le maximum. Des journaux muraux avec indication des horaires, des informations importantes précisant ce qui se trouve à quel endroit d'un centre de formation doit être préparé avec des illustrations et / ou en plusieurs langues. « Bonjour » doit être affiché en différentes langues à la porte du séminaire.



#### Démarche

Les intervenants préparent les journaux muraux – avant le début du séminaire



#### Possibilités d'application

Début agréable de séminaire



#### Temps nécessaire

2 – 3 heures



#### Matériel

- Journal mural, crayons (couleur), images avec symboles, ... (par ex. de „sans dictionnaire de Langenscheidt ou fichiers clip-Art).
- Faire traduire certains termes à l'avance.
- Ecrire les numéros de portable et les noms des interlocuteurs avec les connaissances linguistiques.

## Présentation des structures syndicales



### Objectifs

Présentation des structures syndicales d'un pays; visualisation sur le journal mural sans texte ou avec un minimum de texte.



### Démarche

#### *Variante 1*

Les groupes de travail (2 à 5 participants) reçoivent un texte court sur un pays et sont priés de le présenter en plénière. Visualisation sur le journal mural avec des symboles dessinés et des termes qui puissent être compris dans le maximum de langues possibles.



#### *Variante 2*

Les groupes de travail (2 à 5 participants) sont priés de présenter les structures syndicales de leur propre pays. C'est possible également sans texte, mais les questions doivent être précisées à l'avance (qui sont traduites ou doivent être à disposition dans différentes langues) par ex. : quelles sont les fédérations syndicales existant? Combien de membres comptent-elles? Quelles sont les représentations de travailleurs et comment se présentent-elles ? Qui remplit quelle tâche dans l'entreprise ? Où sont traités quels sujets (exemples)



### Taille du groupe

Jusqu'à 60



### Possibilités d'application

Sujet des relations industrielles dans les différents pays. L'exercice ne peut constituer qu'un début. Si nécessaire, approfondir ou indiquer d'autres sources. par ex. : [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu)



### Temps nécessaire

15 minutes pour l'introduction, 40 min en groupes de travail, 15 minutes de rapport par pays, discussion comprise



### Matériel

Textes (par ex. article du journal « Droit du travail dans l'entreprise » 2000 et 2003 pour F, UK, E en allemand, choisir éventuellement des textes dans d'autres langues, ce qui est important : le texte ne doit pas être trop long - doit être lu en 15 minutes) ou des questions sur les pays qui doivent être présentés. Journal mural, crayons, feuille avec exemples pour les symboles et les termes qui soient utilisables pour la visualisation dans des groupes multilingues. Ou montrer la photo d'un journal mural réalisé à une autre occasion.

## La courbe d'initiative



### Objectifs

Cela doit permettre de faire comprendre aux membres du CEE la coopération des dernières années avec ses points forts et ses points faibles.



### Objectifs

Un imprimé (DIN A5) est distribué. Sur cette ligne de temps, seules les données importantes de l'histoire de son propre CEE sont reportées (comité, création, premier séminaire commun, etc.). Une courbe est dessinée à main levée directement au-dessus de ces faits pour représenter l'initiative personnelle pendant ces phases.



### Taille du groupe

3 à 10 personnes du même CEE



### Possibilités d'application

Dans des réunions à l'adresse d'un CEE, cela permet de stimuler des démarches de réflexion qui peuvent être utiles pour la poursuite du travail commun.



### Temps nécessaire

Explication 5 min., phase créative 10 min., entretien 20 min.



### Matériel

Il est nécessaire de prévoir une copie de ligne de temps par participant (DIN A5). Crayons de couleur, stylo bille



### Informations complémentaires

Il est nécessaire de connaître à peu près les dates de l'histoire de son propre CEE.

Le responsable du séminaire devrait animer la phase de discussion afin de diminuer d'éventuelles tensions. Cette méthode peut être utilisée avant l'exercice «To do»..

## Coin des énigmes



### Objectifs

L'objectif est de mémoriser les termes importants qui ont déjà été traités.



### Démarche

Un grand nombre d'éditeurs de mots croisés sans licence permettent aujourd'hui d'ébaucher rapidement des pages d'énigmes complexes. Il suffit de préparer une matrice de 20 termes pour demander sous forme de jeu des termes appris.



### Taille du groupe

20 personnes réparties par groupes de deux



### Possibilités d'application

Pour se rappeler après la pause de midi des termes appris le matin, il est possible de prévoir un petit coin mots croisés dès que les participants reviennent dans la salle. Deux ou trois personnes peuvent se mettre ensemble pour résoudre les énigmes. Les personnes apprennent encore mieux à se connaître et le thème est au centre des réflexions.







### **Temps nécessaire**

- Préparation des termes et de la présentation 60 min.
- Phase de solution 10 min.
- Discussion 20 min.



### **Matériel**

PC, un éditeur de mots croisés, imprimante, imprimés suivant le nombre de participants, stylo à bille



### **Informations complémentaires**

Un grand nombre d'éditeurs de mots croisés sans licence permettent aujourd'hui d'ébaucher rapidement des pages d'énigmes complexes. Il suffit de préparer une matrice de 15 termes pour demander sous forme de jeu des termes appris. Le principal travail en amont consiste à réfléchir à une courte description pour les termes les plus importants comme point de départ.



### **Variation**

La recherche des descriptions appropriées peut être également prévue comme point de programme. Les participants doivent pour ce faire noter les termes pour lesquels ils espèrent des explications sur des papiers après la ronde de connaissance du matin. Dès que ces termes ont réellement été traités dans la journée, ils peuvent être ajoutés dans les mots croisés.

## To do



### Objectifs

L'objectif de cet exercice est de collecter, d'analyser et d'accompagner de remarques d'interventions ciblées les différentes situations avec lesquelles un CEE peut être confronté au cours du temps.



### Démarche

Tous les participants réfléchissent brièvement quels problèmes ils ont eu à maîtriser au cours de leur expérience de CEE. Chacun de ces problèmes est noté individuellement sur un papier. Après env. 20 minutes, les différents cas sont lus à haute voix et classés par ordre chronologique sur un tableau d'affichage. Les groupes de travail (2 à 5 participants) S'il s'agit d'un sujet qui relève de la phase de création du CEE, il est placé vers le haut, s'il s'agit d'un sujet apparaissant plus tard, vers le bas. S'il s'agit d'un problème qui provenait plutôt du CEE en interne, il est placé plus à gauche, si ce problème est venu de l'extérieur du CEE, le bout de papier est placé vers la droite. Il est ainsi possible de lire sur le tableau une matrice des différentes thématiques. Pour les problèmes pour lesquels il existe déjà des solutions praticables, une courte description de cette solution est agrafée sur une feuille de couleur. Les cas non encore traités peuvent être discutés en plénière.



### Taille du groupe

env. 4 à 8 pers.



### Possibilités d'application

Cet exercice peut permettre de structurer des propositions de solutions de différents secteurs et de différentes filières le deuxième ou le troisième jour d'un séminaire lorsque les personnes ont déjà pu se mettre en confiance, de manière à ce que d'autres puissent également profiter de ces expériences ou puissent travailler sur une solution pour des cas étrangers.



### Temps nécessaire

env. 90 min.



### Matériel

Feuilles de couleur DIN A5, tableau mobile, crayons de couleur



### **Informations complémentaires**

Un animateur syndical devrait assister au traitement du cas afin de pouvoir apporter son aide lorsque le travail de groupe ne mène à aucun résultat.



### **Variation**

Les résultats peuvent être résumés dans une liste de choses à faire (todo liste). Elle peut ensuite être mise à disposition de tous les autres participants du séminaire.



## Comparaison internationale des accords de CEE



### Objectifs

Reconnaître et classer les différences spécifiques aux pays au niveau des accords CEE. Reconnaître et discuter ces caractéristiques.



### Démarche

Les intervenants constituent des groupes de travail avec maximum 5 participants de différentes nations. Les groupes de travail reçoivent des extraits de textes de différents accords CEE. Ceux-ci doivent être affectés par les participants aux pays dans lesquels se trouve le siège principal de l'entreprise. La solution est ensuite présentée. Lors de la discussion, faire remarquer que ces différences reposent sur les différentes relations et pratiques industrielles nationales des représentations de travailleurs. Ces différences doivent être saisies ensemble et discutées.



### Taille du groupe

Jusqu'à 30



### Possibilités d'application

Pour mettre en évidence les différents modèles de représentation de travailleurs et les relations industrielles.



### Temps nécessaire

15 min. phase groupe de travail, 30 min. discussion



### Matériel

Extraits de textes de différents accords CEE dans les différentes langues.



### Informations complémentaires

Comme chaque participant dispose des extraits de texte dans sa langue, le groupe de travail peut travailler sans interprète. Pour un meilleur échange et une meilleure compréhension des raisons pour lesquelles les différents accords se distinguent, il vaut mieux avoir des groupes parlant la même langue ou prévoir l'interprétariat.

## Jeu de rôle: négociations de contrats



### Objectifs

Planifier et mener une négociation. Se placer dans les différents rôles des différents partenaires de négociations.



### Démarche

Quatre équipes sont constituées - les représentants des travailleurs et des employeurs ainsi qu'un groupe d'observateurs qui observent dans les entretiens préliminaires et la négociation simulée le comportement de leur groupe. Le groupe des représentants de travailleurs se partage en cinq membres de comité d'entreprise des différentes filiales et un responsable du CEE du côté du syndicat compétent. Le côté patronal est représenté par cinq directeurs. Le reste des participants du séminaire se répartit en deux groupes comme observateurs passifs des salariés et des employeurs.



Chacun des deux groupes reçoit une directive d'action concernant sa tâche au sein du jeu. La représentation des employeurs est chargée de défendre une proposition existante d'un accord de CEE. La représentation des travailleurs par contre reçoit dans sa directive d'action des objectifs précisés qui doivent être atteints dans le cadre de la négociation.

Les groupes vont ensuite dans différentes salles afin de discuter d'une stratégie, d'arguments et d'autres attitudes de chacun. Après 45 minutes, les groupes se retrouvent pour mener la négociation.

Après la négociation, des réflexions sont faites sur le déroulement de la préparation et de la négociation.

**Taille du groupe**

Jusqu'à 30

**Possibilités d'application**

Pour la préparation de participants à la création d'un CEE. Pour la préparation de négociations.

**Temps nécessaire**

30 min. Groupe de travail, 20 min. négociation, 20 Evaluation et discussion

**Matériel**

Feuilles avec la mission pour chaque groupe dans les langues correspondantes

**Variation**

Contenus de la négociation peuvent être adaptés aux besoins.



## Exercice d'animal concernant les styles de conflit



### Objectifs

L'objectif de l'exercice est de faire comprendre clairement aux participants que les conflits peuvent être abordés et résolus de différentes manières. Les participants apprennent d'autre part plus sur leur propre style de gestion de conflit et apprennent à résoudre les conflits de manière plus efficace.



### Démarche

- Définition de la « solution de conflit » écrite au tableau :

*La solution de conflit est le process dans lequel on essaie de résoudre ou de remédier à un conflit ou un litige.*

Présenter ensuite le tableau et les représentations d'animaux. S'assurer que les participants peuvent reconnaître les animaux.

- Brève discussion en groupe et collecte d'idées comment ces animaux peuvent représenter des styles de solutions de problèmes.
- Les participants sont priés de se lever et la suite de la démarche est expliquée :

*« Je vais présenter une suite de situations. Ecoute bien les descriptions.*

*Va ensuite vers le symbole de l'animal qui symbolise le mieux ta propre réaction dans cette situation.*

*Il n'existe pas de réponses justes ou fausses – ce qui est important est que tu réfléchisses à tes propres styles de gestion de conflit dans ces situations. »*

#### *Descriptions de situations*

(Les descriptions peuvent être adaptées aux groupes, mais elles doivent contenir les situations suivantes: conflits dans la vie privée/ dans le domaine public, conflits avec les amis/ des étrangers)

- Tu es en colère après ton meilleur ami/ta meilleure amie, parce qu'il/elle ne vient pas au rendez-vous au restaurant.
- Ton chef/ professeur ne te donne pas d'instructions claires sur la manière dont tu dois faire ton travail et tu es sous pression car tu dois bien terminer ton projet.

- c) Quelqu'un de proche (parents amis, etc.) n'a pas envie de t'aider à déplacer un meuble lourd parce qu'il est confortablement installé devant la télévision.
- d) Tu es en vélo et un automobiliste te coupe la route, provoquant presque un accident.
- Après chaque description de situation, les participants obtiennent les instructions suivantes : « place-toi vers le symbole d'animal qui décrit ta réaction dans cette situation. »
  - Dans une deuxième étape, un participant de chaque « groupe d'animal » est prié d'expliquer brièvement quel style de solution de conflit l'animal représente à son avis.
  - D'autres situations peuvent être complétées, si le temps imparti est suffisant.
  - Le groupe se retrouve ensuite pour la discussion.



### Evaluation

Pour évaluer l'exercice, les participants nomment différents éléments / stratégies en rapport avec les conflits (écrire au tableau, renvoyer éventuellement à la définition de solution de conflit sur tableau).

L'organisateur du séminaire explique que chaque participant a un style de conflit propre. Celui-ci est d'ordre individuel et culturel.



Autres questions et méthodes possibles :

- Répartition des participants en quatre petits groupes. Quels sont les points forts de chaque styles de gestion de conflit? (Remarque : Ne faire travailler que les points forts et faire ressortir les côtés positifs de l'attitude de conflit). Ensuite, présentation des résultats dans le groupe au complet.
- Quelles stratégies pourrait-on employer pour résoudre avec succès des conflits avec des personnes de différents styles?



### Groupe / Taille du groupe

10 participants et plus (à partir de 16 ans)



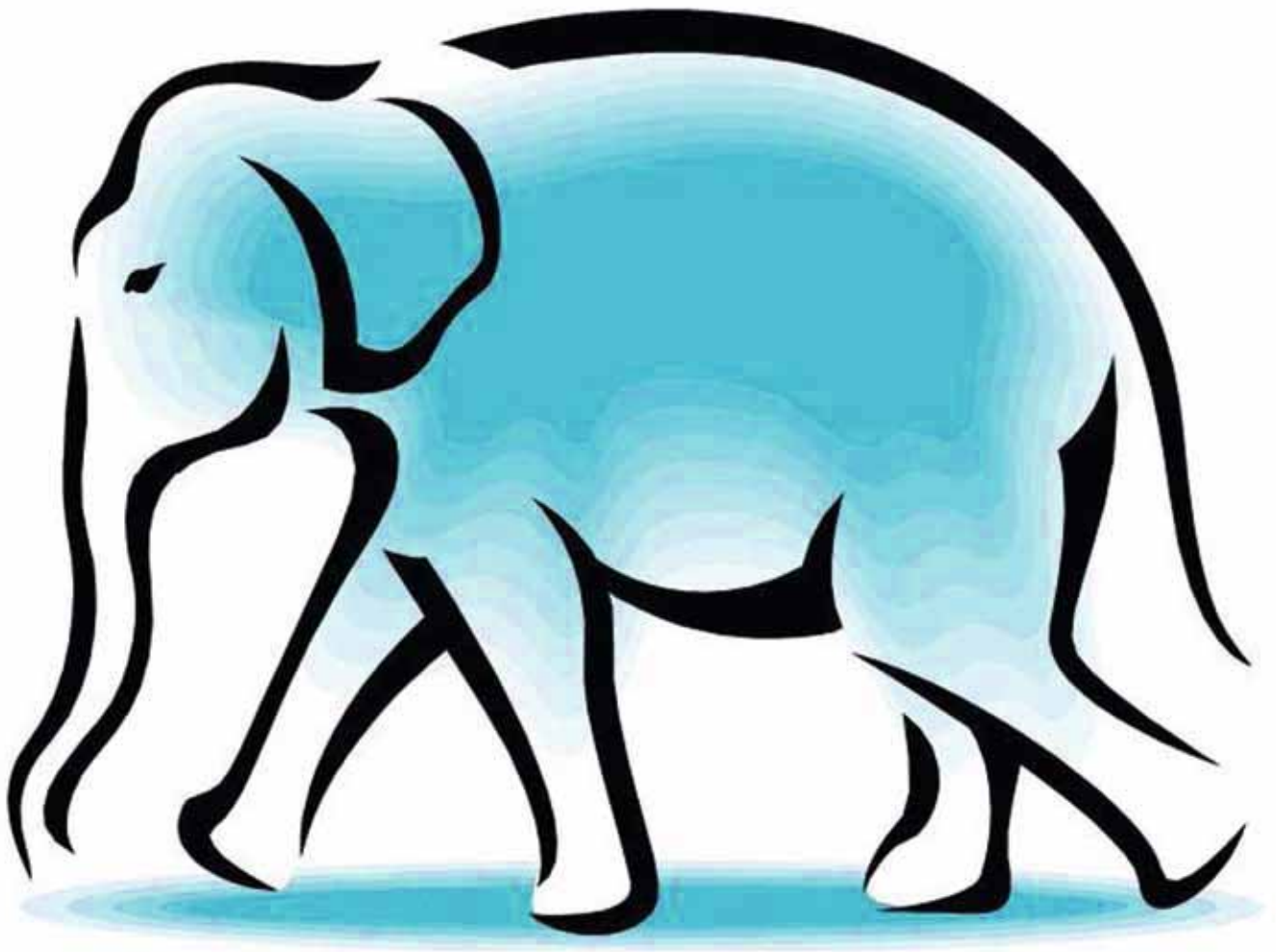
### Temps nécessaire

60 min.

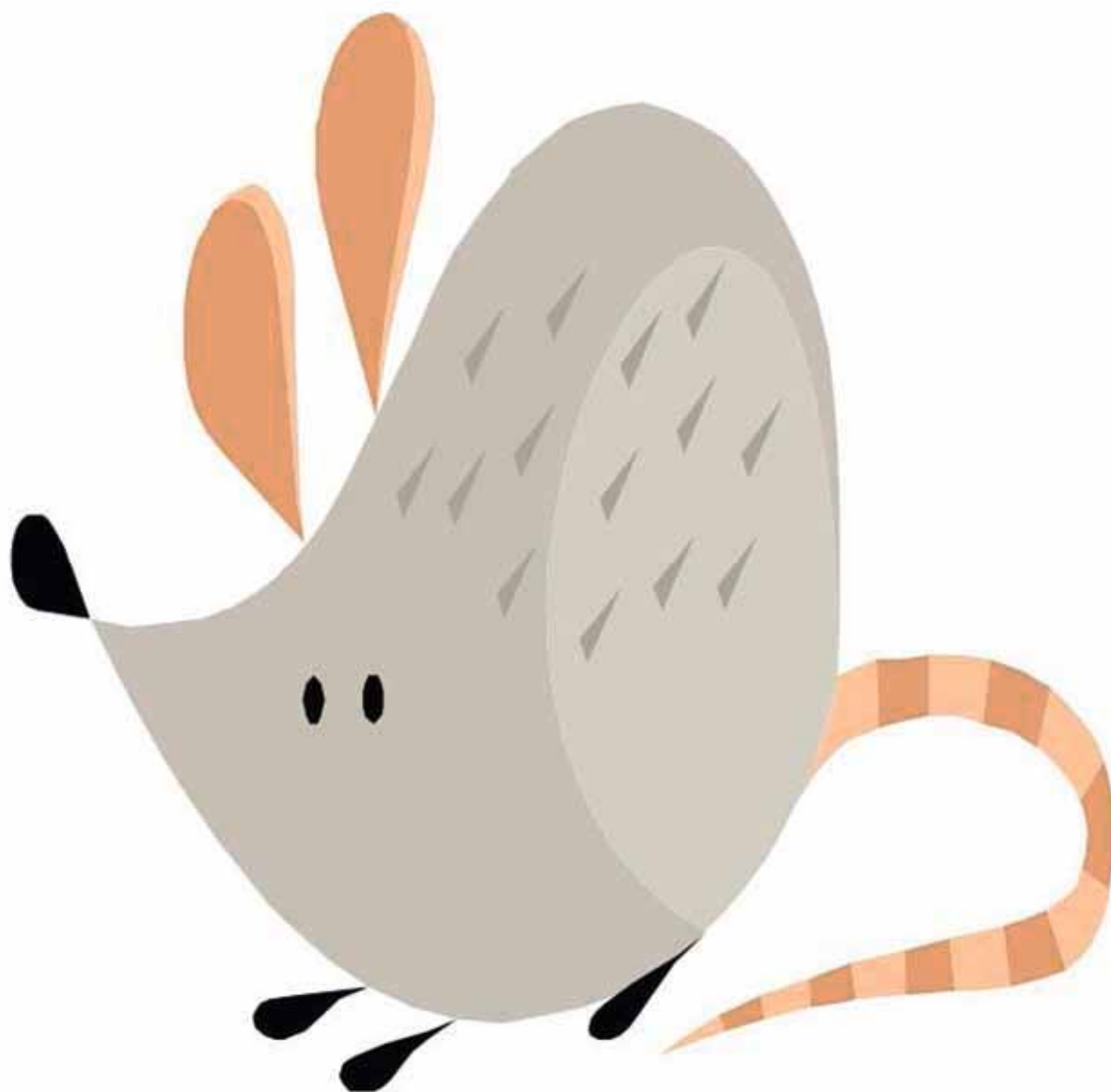


### **Préparation et matériel**

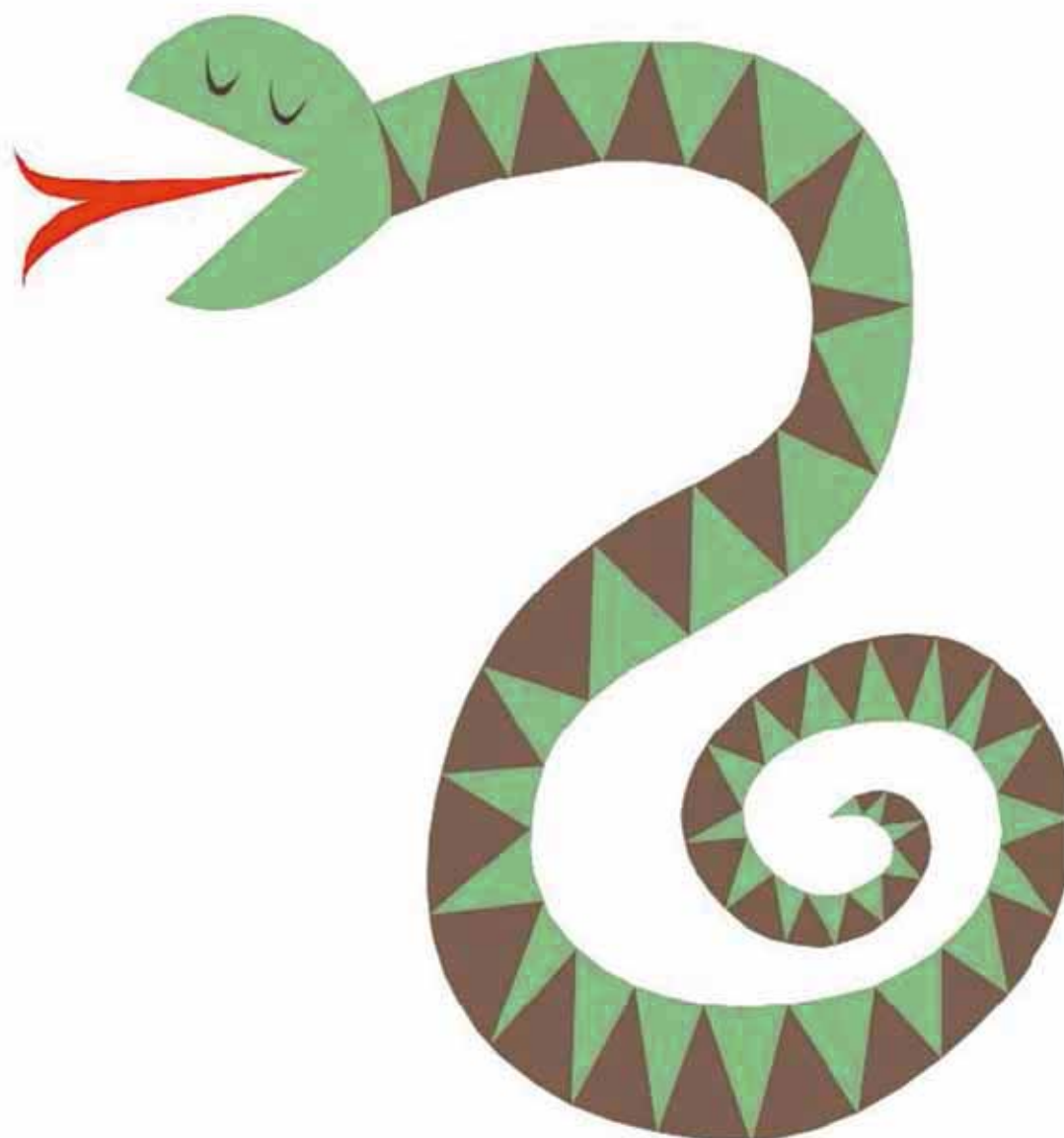
- Différentes représentations d'animaux (par ex. souris, serpent, éléphant, chouette, lion).  
Fixer les représentations d'animaux aux murs ou aux tableaux - répartir dans la salle en laissant suffisamment d'espace
- Flipchart et feutres













## Méthodes de réflexion sur le séminaire

### Mémoscope



#### Objectifs

Les évènements, les personnes ou les objets les plus marquants de la formation sont présentés à nouveau sous forme de jeu.



#### Objectifs

Une variante de Dalli-Klick est jouée sous forme d'une présentation Powerpoint. Les participants voient des images déformées et doivent deviner quel est le rapport avec le séminaire. Des passages de textes, des diagrammes mais également des photos du groupe en société peuvent être devinées les uns après les autres.



#### Taille du groupe

Jusqu'à 40 personnes



#### Possibilités d'application

Cet exercice peut être intercalé avant le début de la plénière finale pour aborder encore une fois les différents thèmes.



#### Temps nécessaire

env. 30 min. par CEE



#### Matériel

Rétroprojecteur, Powerpoint, Photoshop, photographies, tableaux, textes



#### Informations complémentaires

Il faut environ 1 heure pour arranger les différents fichiers d'images pour une suite d'environ 15 photos. Chaque image doit être mémorisée sous forme de fichier JPG sur le portable et être modifiée petit à petit avec un logiciel de traitement de photos. Les 4 photos modifiées sont intégrées les unes après les autres dans une présentation Powerpoint. Chaque photo est d'abord floue. Les suivantes fournissent de plus en plus de détails.

## Tête – cœur – main



### Objectifs

Pour terminer le séminaire, les aspects déterminants devant rester en mémoire doivent être reflétés.



### Démarche

Chaque participant reçoit une feuille avec 4 symboles : une tête, un cœur, une main et le symbole d'une pression de mains.

Derrière chaque symbole, le participant doit noter brièvement ce qu'il gardera en mémoire, ce qui lui tient à cœur et les informations utiles qu'on lui a mis en main. Derrière le quatrième symbole, il doit noter la manière typique dans son pays de prendre congé. Tous les participants peuvent ainsi exprimer une dernière fois leurs souhaits et suggestions dans leur dernière déclaration avant de partir.



### Taille du groupe

4 à 5 CEE



### Possibilités d'application

Comme exercice de départ



### Temps nécessaire

Remplir la feuille de symboles 5 min, ronde de présentation 30 min.



### Matériel

Feutres, stylo à bille, papier avec les symboles



### Informations complémentaires

L'exercice convient plutôt pour un séminaire de plusieurs jours.

## Liste de vérification pour les manifestations internationales

sur l'exemple de l'atelier CEE international du 16 au 19.05.2010

Quoi	Jusqu'à quand	Fait
Traduire l'invitation et le programme provisoire dans toutes les langues et les envoyer	8 semaines avant	
Technique – Organisation: technique d'interprétariat simultané (mobile également si une excursion est prévue), cabines, prévoir suffisamment de place	8 semaines avant	
Langues – Organisation: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interprétariat simultané dans les langues correspondantes</li> <li>• Remettre toutes les présentations et les documents pour traduction avant.</li> </ul> Le mieux est de faire faire les deux par un cabinet de traduction (effets de synergie), prendre un traducteur avec de l'expérience syndicale.	8 semaines avant	
Envoyer le questionnaire aux participants en demandant de répondre <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heures d'arrivée et de vols</li> <li>• Quelles sont les connaissances linguistiques</li> <li>• Apporter quelque chose de typique du pays</li> <li>• Apporter l'accord CEE actuel dans toutes les langues disponibles.</li> <li>• No de téléphone portable</li> <li>• Numéro de compte bancaire pour le remboursement des frais</li> <li>• Autres informations concernant l'organisation</li> </ul>	6 semaines avant	
Déroulement de l'atelier – organisation détaillée, compétences pour l'animation et Inputs	4 semaines avant	
Matériel, élaborer les commandes de travail en groupe et les traduire dans quatre langues	4 semaines avant	
Deadline pour la remise des présentations et des exposés pour la traduction	4 semaines avant	
Infos en plusieurs langues sur le centre de formation de Sprockhövel Déroulement actualisé Infos pour aller chercher à l'aéroport, à la gare Envoyer les documents et les présentations traduites aux interprètes	2–1 semaine(s) avant	
Préparer les étiquettes avec précision des langues parlées	1 semaine avant	
Imprimer les présentations et les documents en nombre suffisant et les préparer sous forme numérique	1 semaine avant	
Agencement de la pièce, table avec livres, matériel d'information sur les syndicats	1 jour avant	

## 8ème chapitre

### Perspective

Tom Kehrbaum, Martin Roggenkamp



Tom Kehrbaum



Martin Roggenkamp

Le présent manuel est le résultat d'une démarche de coopération complet d'organismes de formation d'Allemagne (IG Metall), de Grande-Bretagne (Unite), de Pologne (FZZ « Metalowcy » et NZZ « Solidarność ») ainsi qu'au niveau Européen (ETUI) et de la science. La coopération productive et engagée des organismes de formation syndicaux des différents pays européens a permis d'intégrer avec succès les différentes traditions et cultures de formation ainsi que les objectifs de formation et les méthodes dans le concept de formation. Ils ont d'autre part mis leurs connaissances étendues et leurs longues années d'expérience de la pratique du travail de formation internationale au service de l'élaboration du concept. Ils ont été soutenus à ce niveau par les employés scientifiques de la TU Darmstadt (Université Technique). La coopération entre la science et la pratique a permis d'assurer une démarche systématique pour la mise au point du concept comme base importante pour la transmissibilité générale des résultats du projet. La perspective scientifique de la qualification CEE a permis d'intégrer le niveau scientifique actuel en termes de méthodes de formation internationale dans le concept et a permis aux intervenants syndicaux d'élargir leur horizon au-delà du travail quotidien personnel. La coopération de l'université technique de Darmstadt (TU Darmstadt) a d'autre part permis d'évaluer le concept selon les standards scientifiques et de mener une enquête performante sur les besoins de qualification. Les nombreux membres de CEE ont également apporté une contribution indispensable en s'impliquant activement dans l'essai de ce concept et en fournissant des réactions constructives. Grâce à leur participation à l'enquête sur les CEE, ils ont veillé à ce que les besoins de qualification réels à leurs yeux soient pris en considération dans l'élaboration du concept.

La coopération productive et l'engagement des partenaires du projet ont permis de tenir compte lors de l'élaboration du

concept de qualification de tous les aspects pertinents : ceux des organismes proposant des mesures de qualification, ceux des destinataires ainsi que la perspective scientifique .



Tous les participants étaient unis malgré les différences de perspectives et de motifs par l'objectif de contribuer à assurer une base européenne au travail de formation syndical pour les CEE - et au-delà au travail de formation en général. Le résultat du travail commun est une orientation d'action pour la conception d'offres de formation pour les CEE dans l'espace transnational devant fournir des impulsions du point de vue du fond mais également de la didactique méthodique pour le travail de formation syndical au niveau européen et par là encourager une orientation commune des organismes de formation syndicaux en Europe à des standards de qualité du travail de formation international. On ne peut apprécier à sa juste valeur l'impact de l'échange fructueux entre les partenaires du projet.

Pour satisfaire à ces exigences, le manuel reflète dans une première étape les exigences posées au travail de formation syndical pour les comités d'entreprise européens. Marika Varga a commencé par expliquer que la qualification constituait une base indispensable pour que le CEE puisse ré-



pondre aux exigences élevées de leur travail dans des conditions cadre défavorables. La base de la capacité d'action est tout d'abord la solidarité interne qui nécessite, en dehors des connaissances linguistiques, des connaissances et des informations sur les conditions dans lesquelles les différents membres de CEE agissent (structures et culture de représentation d'intérêt, conditions de production entre autres), afin de permettre une compréhension et une confiance mutuelles. D'autres qualifications politiques, sociales et de fond sont d'autre part nécessaires pour harmoniser les positions avec les représentations des travailleurs nationales, les mettre en valeur et les imposer face à la direction de l'entreprise. De la perspective du travail pratique avec le CEE, des exigences didactiques méthodiques sont posées face à la qualification des CEE et un guide destiné à l'initiation de mesures de qualifications pour les Comités d'Entreprise Européens est présenté.

La perspective de l'animateur syndical de CEE est ensuite complétée par les résultats de l'enquête CEE pour l'identification des besoins de qualification réels des CEE. Alexander Neiß, Holger Rößer et Olga Zitzelsberger ont analysé l'attitude face à la formation continue des CEE ainsi que leurs intérêts du point de vue du fond et de la forme. Ils confirment les exigences de qualification du point de vue des hommes de terrain et renvoient en particulier à l'intérêt supérieur des CEE pour une orientation direct du transfert de connaissances sur le travail quotidien des CEE.

Tom Kehrbaum se rapproche de la qualification CEE d'une perspective théorique et politique. Sur la base de la classification théorique du travail de formation syndicale, il formule des exigences à la conception du travail de formation international. Il repositionne pour cela le travail de formation international des syndicats dans un premier temps dans « l'espace transnational » pour déterminer sur cette base les

compétences et différencier celles qui sont nécessaires pour le travail politique au niveau transnational.

Après la définition des contenus et des méthodes de qualification, des besoins de qualification ainsi que des compétences, et à condition que le travail politique soit assuré dans l'espace transnational, le manuel se consacre dans la deuxième partie d'abord à la description de la démarche lors du développement du concept de qualification. Sur la base des besoins en développement, qui existent au niveau de la qualification des CEE dans la perspective européenne, Martin Roggenkamp présente tout d'abord les exigences posées aux process de développement – échange transnational, échange entre la science et la pratique ainsi que l'orientation sur la mise en application pratique et les besoins réels - pour expliquer le déroulement du projet sur cette base.

Rosi Schneider a regroupé de manière ordonnée et orientée sur la pratique le programme du séminaire, mis au point et testé dans le cadre du projet avec la participation de 23 membres de CEE et l'a accompagné de commentaires didactiques méthodiques. De cette manière, les intervenants des organismes de formation syndicaux disposeront d'un outil utile et détaillé pour réaliser leurs propres offres de formation.



La présentation des résultats de l'évaluation du séminaire par Holger Rößer fournit à son tour des informations sur les différents éléments du séminaire, les différentes méthodes et le déroulement dans le temps. Les deux articles ensemble offrent un instrument complet permettant de planifier et de réaliser des offres de qualification pour des CEE dans lequel le process de développement complexe et l'essai de l'atelier ont été intégrés. Ceci est complété par la présentation complète d'autres méthodes didactiques de travail de formation transnational par Alexander Neiß, Holger Rößer, Rosi Schneider, Marika Varga et Tom Kehrbaum, issues aussi bien de la littérature scientifique que du travail de formation syndical pratique.

50 personnes venues du monde de la science, du travail de formation et de la cogestion d'entreprise au niveau européen de huit pays européens ont travaillé ensemble à l'élaboration du concept de qualification. Celui-ci doit servir à refléter et à classer la qualification de CEE de manière théorique, tout en fournissant un outil orienté sur la pratique pour la qualification de CEE. Ce concept peut revendiquer pour soi de constituer un premier pas important sur la voie d'une dimension européenne de la formation syndicale. Le process de développement du travail de formation politique dans l'espace transnational se trouve certainement encore à ses débuts. Nous espérons malgré tout que d'autres feront avancer la transnationalisation sur cette base et que ce projet pourra constituer une base pour une formation politique européenne.

IG Metall considère comme une nécessité de faire de la formation transnationale des représentants de travailleurs un thème central, en commun avec d'autres syndicats européens. Même des qualifications nationales dites spécifiques sont intégrées, en ce qui concerne la perspective orientée sur les travailleurs, dans des contextes politiques transna-



tionaux. C'est la raison pour laquelle la formation syndicale a toujours lieu de nos jours dans un environnement politique transnational. Ce contexte politique dans lequel les salariés, les représentants des travailleurs et leurs syndicats travaillent chaque jour est le point de départ et de référence de la coopération transnationale. Ces rapports interhumains transnationaux constituent la terre fertile permettant une modification économique, écologique et sociale durable.

Notre projet a mis en évidence à quel point une coopération délibérée et systématiquement transnationale de syndicats et de leurs membres pouvait être fructueuse lorsque les personnes impliquées sont intégrées dans toutes les questions du process de projet et disposent du même pouvoir de décision et de développement. Non seulement les opérations se rapportant au process sont testées et améliorées, mais elles constituent aussi la base d'une compréhension démocratique transnationale qui est indispensable pour une Europe sociale commune. Notre regard se tourne dans ce domaine surtout sur les nouvelles possibilités de qualification de la nouvelle directive CEE. Pour transposer les droits à la qualifi-

cation de la directive, il est nécessaire de disposer d'un procédé adopté par les comités d'entreprise européens au sein d'une entreprise. Avec l'approche transnationale de formation des comités d'entreprise européens mise au point dans ce projet, il est possible de la soutenir en l'accompagnant de manière systématique. Les résultats du projet arrivent donc juste au bon moment.

Nous souhaitons que le plus grand nombre possible de collègues aient l'envie et le courage de tester nos conceptions et nos méthodes. La pratique du travail de formation apportera de nouvelles expériences et de nouvelles connaissances que nous pourrons échanger avec l'aide du financement européen qui a également rendu ce projet possible.

Continuons à construire ensemble la solidarité transnationale de cette manière.







**IG Metall Vorstand**

**Funktionsbereich Gewerkschaftliche Bildungsarbeit**

**Wilhelm-Leuschner-Straße 79**

**60329 Frankfurt am Main**

**Téléphone : ++49 69 6693 2510**

**Télécopie : ++49 69 6693 2467**

**E-mail : [thomas.kehrbaum@igmetall.de](mailto:thomas.kehrbaum@igmetall.de)**