

EFFAT

Fédération Européenne des Syndicats de l'Alimentation, de l'Agriculture et du Tourisme

ORGANISATION RÉGIONALE DE L'UITA
MEMBRE DE LA CES

RUE DU FOSSÉ-AUX-LOUPS 38, BTE 3
B-1000 BRUSSELS

T +32 (0) 2 218 77 30

F +32 (0) 2 218 30 18

EMAIL effat@effat.org

WEB www.effat.org

NÉGOCIATIONS COLLECTIVES CHEZ
LES PARTENAIRES EUROPÉENS DE
COCA-COLA

Une étude comparative des accords collectifs au sein de CCEP :



NÉGOCIATIONS COLLECTIVES CHEZ
LES PARTENAIRES EUROPÉENS DE
COCA-COLA



PRÉFACE

Cette analyse a été réalisée dans le cadre du projet EFFAT: *Anticipation du changement et gestion durable des changements structurels : Promouvoir des actions innovantes pour renforcer la participation des travailleurs et la coopération des partenaires sociaux.*

Le projet visait à identifier les actions efficaces à entreprendre par les membres des CEE, les coordinateurs de l'EFFAT dans les sociétés transnationales (STN) et les comités d'entreprise européens (CEE) et les responsables syndicaux traitant avec les entreprises multinationales pour encourager la coopération syndicale transfrontalière et traiter de l'anticipation du changement au niveau des entreprises.

Afin d'atteindre cet objectif important, une approche innovante et pragmatique a été mise en œuvre, axée sur les principaux objectifs suivants :

1 LE DÉVELOPPEMENT D'UNE COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE EN MATIÈRE DE NÉGOCIATION COLLECTIVE.

La coopération en matière de négociation collective favorise l'échange d'informations sur la manière dont les conditions de travail et d'emploi sont définies dans les différents pays où une entreprise opère.

Bien que les systèmes de relations professionnelles diffèrent considérablement d'un pays européen à l'autre, cet exercice permet aux représentants des travailleurs d'en apprendre davantage sur les droits et les normes négociés par leurs collègues dans d'autres pays. En outre, elle facilite l'identification des bonnes et des mauvaises pratiques ainsi que l'établissement d'objectifs communs à négocier au niveau national. À cet égard, la coopération en matière de négociation collective peut être considérée comme la première étape vers l'établissement d'un socle minimum de droits et de normes dans les pays et sur les sites où une entreprise transnationale opère.

L'EFFAT estime que, lorsque les comités d'entreprise européens sont syndiqués et bien coordonnés par un représentant de l'EFFAT, ils constituent l'une des plates-formes les plus appropriées où une coopération en matière de négociation collective devrait être mise en œuvre. En effet, les réunions de CEE sont une occasion unique pour les représentants des travailleurs de se réunir régulièrement avec l'aide de services de traduction et d'interprétation. Une telle structure donne aux membres du CEE l'occasion de renforcer les synergies et de construire une coopération réussie. Pour mieux permettre une telle coordination, grâce à ce projet, l'EFFAT a développé une méthodologie claire et des outils de travail qui sont maintenant à la disposition du réseau EFFAT CEE-TNC à travers le portail [EFFAT CEE-STN](#).

2 L'UTILISATION D'ACCORDS TRANSNATIONAUX D'ENTREPRISE (ATE).

Si le développement d'une coopération transfrontalière en matière de négociation collective peut être considéré comme la première étape dans l'identification d'un socle de droits et de normes minimales dans les différents pays où une entreprise opère, la signature d'un APUST est certainement un outil concret pour mettre en œuvre ces normes.

En outre, l'adoption d'un ACC et sa mise en œuvre aux niveaux européen et national constituent une procédure valable et équitable pour lutter contre le dumping social et garantir l'égalité de traitement entre les travailleurs et au-delà des frontières.

L'EFFAT participe au débat en cours au niveau européen entre la CES, Business Europe et la Commission européenne sur l'avenir des ATE. Bien que la priorité principale de l'EFFAT soit le renforcement des conventions collectives nationales et sectorielles, nous devons reconnaître que les ACT deviennent une pratique croissante depuis quelques années. Au cours de la dernière décennie, les ATE ont également attiré l'attention des institutions européennes et de l'OIT. L'EFFAT a participé au récent projet CES - Business Europe sur les ATE, intitulé *«S'appuyer sur l'expérience : Une approche gagnant-gagnant des relations industrielles transnationales»*. Ce projet a réuni les syndicats, les organisations patronales et les entreprises autour d'une table et a lancé un débat sur la base de 8 études de cas et de projets antérieurs sur les ATE menés à la fois par la CES et Business Europe.

L'EFFAT estime que l'autonomie des partenaires sociaux peut être exercée de différentes manières et que les ATE sont certainement un outil important auquel les syndicats et les entreprises multinationales peuvent avoir recours, compte tenu des circonstances nationales spécifiques. Les différences dans le dialogue social et les pratiques de négociation collective entre les pays européens sont souvent considérées comme un obstacle insurmontable au déploiement des relations industrielles transnationales en Europe.

Néanmoins, l'expérience montre que de tels obstacles peuvent être surmontés en appliquant une approche pragmatique et inclusive. Le succès d'un accord de coopération technique réside en effet dans la capacité d'associer tous les acteurs concernés tant à l'adoption qu'à la mise en œuvre pratique de ses dispositions.

Tout au long de la période du projet, l'EFFAT a beaucoup insisté sur la nécessité pour les syndicats de contrôler le phénomène des ACT. Une

discussion interne sur le rôle des ACT a été lancée au sein des organes directeurs de l'EFFAT sur la base des procédures internes déjà existantes *permettant à l'EFFAT de négocier des accords avec les sociétés transnationales*.

En outre, grâce aux contributions des experts et au débat mené dans le cadre du projet, l'EFFAT a élaboré un modèle d'accord ATE sur la restructuration responsable. Un tel accord est disponible pour tous les affiliés de l'EFFAT et vise à atteindre les priorités suivantes dans les entreprises transnationales :

- Améliorer l'anticipation du changement, grâce à un dialogue social constructif et à des mécanismes d'information et de consultation efficaces et opportuns qui associent pleinement l'EFFAT et ses affiliés nationaux.
- Préserver et développer les compétences et les aptitudes des employés pour leur permettre de s'adapter au changement
- Mettre en place un mécanisme solide pour faire face au changement organisationnel en minimisant les implications sociales négatives de ce changement et en renforçant l'employabilité des travailleurs.
- Définir un ensemble minimum de normes à respecter et d'actions à entreprendre lors des restructurations annoncées n'importe où dans les sites des entreprises.

DEUX ÉTUDES DE CAS

Afin de développer les actions susmentionnées de manière pragmatique, le réseau des coordinateurs CEE-STN de l'EFFAT a ciblé spécifiquement deux sociétés transnationales opérant dans les secteurs de l'EFFAT : Coca-Cola European Partners et McDonald's. Ces deux sociétés ont servi d'études de cas sur lesquelles les experts désignés ont élaboré deux rapports. Les résultats et les conclusions des études de cas sont inclus dans les rapports respectifs.

En plus de ces études de cas, deux outils de travail pratiques ont été créés :

- Les [questionnaires](#) sur la coopération en matière de négociation collective et ;
- l'accord [ATE](#) précité sur la restructuration responsable

Les deux rapports et les outils de travail ont tous été diffusés à travers le réseau EFFAT CEE-STN grâce aux événements du projet et au portail [EFFAT CEE-STN](#).

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

L'analyse sur la base de laquelle cette étude a été menée couvre tous les accords collectifs (ci-après AC) qui ont été transmis à l'auteur par les syndicats représentés dans Coca-Cola European Partners plc. affiliés à l'EFFAT. Dans certains cas, les relations industrielles sont régies par des AC interprofessionnels et sectoriels, dans d'autres, principalement par la loi. Cela signifie que tous les aspects du fonctionnement pratique des relations industrielles dans chaque pays ne sont pas pris en compte dans cette étude. Au contraire, l'auteur est conscient qu'il peut y avoir des lacunes et des omissions, ou simplement des contenus implicites qui n'apparaissent pas dans cette étude, lorsque ces aspects ne sont pas explicitement mentionnés dans les AC qui ont été analysés. De plus, tous les professionnels des relations industrielles sont conscients que la pratique ne correspond pas toujours aux règles définies par écrit, surtout lorsque les relations interpersonnelles ont un effet direct, mais intangible, sur la pratique.

Cette étude doit donc être considérée comme une tentative de se faire une idée de ce à quoi les relations peuvent ressembler, plutôt que de prétendre être une "source unique de vérité".

Dans ce contexte, les lecteurs sont priés de considérer cette étude comme un "travail en cours" et que leurs commentaires sont les bienvenus pour compléter et améliorer cette étude, ainsi que pour aborder les points non clairs ou non résolus.

TABLE DES MATIÈRES



Note introductive 2

1. CCEP - UNE FUSION DE FUSIONS 4

1.1 La fusion en résumé 7

1.2 L'influence de la société Coca-Cola 9

1.3 Vue d'ensemble des 3 associés qui fusionnent : 11

Coca-Cola Enterprises, Inc. 11

Coca-Cola Iberian Partners, S.A.U. 15

Coca-Cola Soft Drinks Ltd. 20

1.4 Avantages escomptés de la société issue du regroupement 22

Stratégies concurrentielles du CCEP 25

Risques anticipés liés à la fusion 27

2. NÉGOCIATION COLLECTIVE AU CCEP 32

2.1 Ratios de comparaison 33

Négociation collective - Niveaux et protection 34

2.2 Sources: Accords collectifs analysés 35

Homogénéité et hétérogénéité 37

2.3 Aperçu comparatif : 48

Horaires et heures de travail 48

Jours fériés et congés autorisés 54

Structure de rémunération 59

Rémunération au rendement 69

Régimes de retraite 75

Régimes de préretraite ou de retraite partielle 78

Équilibre travail/vie privée 80

Formation professionnelle 83

Stress au travail / Santé et sécurité 87

Anticipation du changement - Information et consultation 90

Anticipation du changement et restructuration : Allemagne 99

Anticipation du changement et restructuration : France 103

3. CONCLUSIONS 108



NOTE INTRODUCTIVE

Le système Coca-Cola est l'un des plus grands employeurs du monde. Entre TCCC, CCEP et Coca-Cola Hellenic Bottling Company, le "système" emploie près de 45 000 personnes dans l'UE. Et beaucoup d'autres en position indirecte en dépendent. Selon une estimation approximative (les informations officielles n'étant pas disponibles), le système Coca-Cola a créé plus d'un million d'emplois dans le monde. Plus que toute autre société transnationale, l'image de marque de Coca-Cola est directement liée à la "marque Coca-Cola". Cette combinaison a été la clé principale du succès pendant de nombreuses décennies. Cependant, au cours des 30 dernières années, elle est devenue de plus en plus un élément de vulnérabilité et a conduit l'entreprise à devenir plus perméable aux partenariats avec des organisations représentant les intérêts de la société civile, telles que Greenpeace et le WWF, mais aussi à défendre la santé publique et les droits civils.

Pour le mouvement syndical international et européen, le système Coca-Cola est d'une importance primordiale, non seulement en tant que l'un des plus grands employeurs, mais aussi en raison de sa grande visibilité et de sa perméabilité au regard du public. Depuis 1997, l'EFFAT (à l'époque son prédécesseur, SETA-UITA) a facilité l'échange d'expériences entre les membres des syndicats dans le système Coca-Cola et coordonné les négociations pour la création de comités d'entreprise européens. Les premières négociations pour la création de CEE ont débuté en 1997 avec TCCC, qui à l'époque a essayé en vain d'éviter la création d'un véritable CEE auquel l'EFFAT serait associé. Coca-Cola Enterprises a suivi une autre approche et a créé son premier CEE en 1998 en collaboration avec l'EFFAT, avant même que TCCC ne conclue son processus de négociation. L'exemple du CCE a été suivi par Coca-Cola Hellenic en 2003, puis par CCIP en 2016.

Des conférences européennes des représentants des travailleurs de Coca-Cola ont eu lieu dans le but de faciliter l'échange d'informations, de coordonner la mise en place des comités d'entreprise européens et de favoriser le soutien mutuel en cas de conflits du travail. La première conférence s'est tenue à Marne-la-Vallée, en France, en 1997. D'autres réunions ont suivi à Bruxelles, Ischia, Rome et Francfort. La consolidation progressive du système Coca-Cola, en particulier des embouteilleurs d'Europe occidentale et des pays nordiques, a entraîné une collaboration et un échange d'informations intensifiés. Compte tenu de la saturation du marché, de la baisse de la consommation par habitant des produits Coca-Cola et de la surcapacité de production du système d'embouteillage, il est apparu clairement à l'EFFAT que la coopération devait être intensifiée afin d'anticiper l'impact potentiel du regroupement du système sur les travailleurs et, si possible, engager avec la direction un dialogue constructif visant à compenser, ou au moins atténuer, ses effets potentiels sur l'emploi.

C'est ainsi qu'a été créé le Groupe de coordination Coca-Cola de l'EFFAT, puis son Comité de pilotage, qui a décidé de se concentrer sur la coopération principalement dans deux domaines :

- l'échange d'informations en cas de conflits de travail, afin de permettre un soutien mutuel et la création d'un réseau d'alerte rapide pour l'information en temps réel sur d'éventuels exercices de restructuration et conflits de travail ;
- l'échange d'informations sur les négociations collectives nationales, dans l'intention de partager et de comparer les informations et d'explorer la possibilité d'établir des objectifs communs pour les négociations collectives.

Plusieurs journées d'action à l'échelle européenne (2006, 2010 et 2014) ont été organisées pour sensibiliser les salariés aux risques que la consolidation entraîne pour l'emploi, ainsi que pour demander à la Direction de s'ouvrir à un dialogue proactif.

Depuis 2014, un nombre croissant de conférences ont eu lieu à Bruxelles, Anvers, Athènes, Madrid et Berlin, organisées par l'EFFAT et ses syndicats affiliés pour aborder, entre autres, le conflit de travail en Espagne, le conflit à Fuenlabrada (voir page 10) et les divers processus de restructuration qui ont lieu constamment dans le système européen Coca-Cola.

Etant donné que la plupart des décisions dont l'impact négatif doit être traité par les affiliés de l'EFFAT au niveau national sont prises au niveau centralisé, l'EFFAT demande depuis plusieurs années la mise en place d'une structure permanente de dialogue de haut niveau avec la haute Direction du CCEP afin d'anticiper le changement de manière proactive. Malheureusement, cette demande a toujours été rejetée jusqu'à présent.

Le développement d'une plate-forme de négociation collective coordonnée est l'une des mesures les plus urgentes dans cette direction, compte tenu également de ce qui est clairement indiqué, même dans les documents officiels de l'entreprise, que le personnel européen du CCEP est fortement syndiqué et, à de très rares exceptions près, les employés travaillent dans des conditions établies par les AC.

L'importance des "personnes", les risques associés par la société aux négociations collectives, et le plan clairement annoncé de créer des gains d'efficacité par "optimisation" et "synergies" et l'intégration des "cultures" dans une nouvelle "culture d'entreprise" doivent être considérés comme des risques pour les systèmes établis de relations industrielles et de négociation collective du CCEP, ainsi qu'une opportunité pour collaborer plus efficacement et diffuser les meilleures pratiques entre les représentants du personnel et leurs organisations, afin de réduire, sinon de compenser les effets potentiellement négatifs de la stratégie organisationnelle du CCEP.

01

CCEP – UNE FUSION DE FUSIONS

Le 6 août 2015, Coca-Cola Iberian Partners S.A. (CCIP), Coca-Cola Enterprises, Inc. (CCE) et The Coca-Cola Company (TCCC) ont fait savoir publiquement que, par un certain nombre de transactions antérieures, CCIP, CCE, Orange MergeCo, LLC, Orange US HoldCo et l'entité allemande détenue par TCCC, Coca-Cola Erfrischungsgetränke GmbH (ci-après CCEG) formeraient une nouvelle société appelée Coca-Cola European Partners plc. (CCEP), une société soumise au droit anglais et gallois.

Dans le cadre de cette opération, les actions de CCEP plc. ont été enregistrées auprès de la Commission boursière et soumises au New York Stock Exchange, Euronext Amsterdam, Euronext London et Euronext Madrid. Les transactions ont été officiellement conclues le 28 mai 2016.

La même date, Olive Partners S.A. a transmis les actions de CCIP S.A.U. (aujourd'hui CCEP Iberia) à CCEP plc. et CCEP plc. les a transmises à une de ses filiales, Black Bottling Holdings UK Ltd, qui est son seul actionnaire.

Chacun des trois associés de cette fusion - CCE, Inc, CCIP et CCEG - a été formé par des fusions et acquisitions qui se sont produites sur une période de plus de vingt ans.

L'intégration la plus récente a eu lieu en Espagne et au Portugal, où un certain nombre de sociétés indépendantes ont été fusionnées dans CCIP. Cela s'est produit sur une période relativement courte en raison du fait que les différentes sociétés étaient principalement privées.

Grâce à ces transactions, la propriété de CCEP plc. peut être résumée comme suit :

| Nom du titulaire | Proportion des capitaux propres | |
|--------------------------------|---------------------------------|---|
| Olive Holdco | 34% | Olive Holdco est contrôlée par COBEGA S.A. ¹ |
| Rouge (TCCC) | 18% | |
| Actions détenues par le public | 48% | dont 5% sont détenus par The Capital Group ² |

Coca-Cola European Partners (CCEP) est l'une des principales entreprises de biens de consommation d'Europe occidentale et le plus grand embouteilleur indépendant de Coca-Cola au monde.

Le CCEP a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 11 milliards d'euros et un volume d'environ 2,5 milliards de caisses en 2017. Elle dessert plus de 300 millions de consommateurs dans 13 pays : Portugal, Espagne, Andorre, France, Monaco, Allemagne, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Norvège, Suède, Royaume-Uni et Islande.

Il améliore le système Coca-Cola pour être plus compétitif et stimuler la croissance sur les marchés européens développés grâce à une plateforme de vente, de production et de distribution de classe mondiale. Le CCEP devrait réaliser des économies annuelles avant impôts de l'ordre de 315 à 340 millions d'euros d'ici mi-2019³.

Cotations sur Euronext Amsterdam, New York Stock Exchange, Euronext London et les bourses espagnoles, et cotations sous le symbole CCE.



LA FUSION EN RÉSUMÉ

CCEP a été constituée le 4 août 2015 sous la forme d'une société à responsabilité limitée de droit anglais et gallois, dénommée Spark Orange Limited, dont le capital social est composé d'une action ordinaire d'une valeur nominale de 1,00 £, entièrement libérée en espèces.

CCEP est une filiale en propriété exclusive d'Olive HoldCo.

CCEP est la société mère d'Orange U.S. HoldCo, LLC, une société à responsabilité limitée du Delaware ("U.S. HoldCo") et Orange MergeCo, LLC, une société à responsabilité limitée du Delaware ("MergeCo"). CCEP, U.S. HoldCo et Orange MergeCo n'ont mené aucune opération commerciale autre que celles qui sont accessoires à leur formation et en rapport avec les transactions envisagées par le contrat-cadre. L'accord de fusion prévoyait que CCE fusionnerait avec et dans MergeCo, MergeCo continuant d'être la société survivante et une filiale indirecte en propriété exclusive de CCEP. Jusqu'à la réalisation de la fusion, CCE était une société ouverte incorporée au Delaware, aux États-Unis, et les actions ordinaires de CCE étaient cotées et négociées sur NYSE et Euronext Paris sous le symbole "CCE". Dès l'entrée en vigueur de la fusion, les cotations des actions CCE sur NYSE et Euronext Paris ont été annulées.

Le 4 mai 2016, CCEP a été réenregistrée en tant que société anonyme sous le nom de Coca-Cola European Partners plc. Suite au rapprochement, CCEP est la société de portefeuille des activités combinées de CCE, CCIP et CCEG et les actions de CCEP sont cotées sur le NYSE, Euronext London, Euronext Amsterdam et sur les bourses espagnoles.

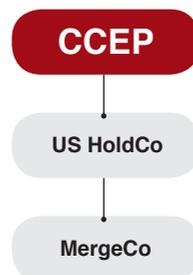
Les principaux bureaux de direction d'Orange sont situés à Enterprises House, Bakers Road, Uxbridge, Middlesex UB8 1EZ, Royaume-Uni.

1. Cobega S.A. détient environ 56,6% d'Olive HoldCo

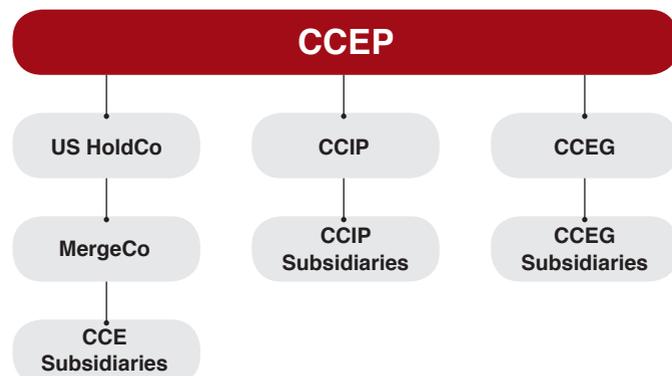
2. The Capital Group Companies est l'un des plus grands fonds d'investissement au monde. Avec plus de 1,7 billions de dollars US gérés, elle détient des participations dans plusieurs des plus grandes sociétés du monde. Source : Rapport annuel du CCEP 2017

3. Source : "Prospectus de l'UE

L'organigramme simplifié ci-dessous présente la structure avant la fusion.⁴



Le graphique simplifié ci-dessous présente la structure de la société après la fusion⁵:



L'INFLUENCE DE THE COCA-COLA COMPANY

Alors qu'Olive HoldCo, la société de portefeuille où les propriétaires de la composante ibérique de la fusion ont rassemblé leurs actions⁶, est officiellement l'actionnaire le plus important et peut désigner le plus grand nombre de membres au conseil d'administration de CCEP plc, The Coca-Cola Company exerce une influence extrêmement pertinente, sinon dominante.

Comme indiqué dans le "Prospectus relatif à Coca-Cola European Partners plc", qui a été déposé auprès de l'Autorité des services financiers (Financial Services Authority ou FSA) au Royaume-Uni dans le cadre de l'information aux investisseurs avant la cotation des actions de la société sur les bourses de Londres, Madrid et Amsterdam :

"Le succès commercial de CCEP à la suite de la fusion, y compris ses résultats financiers, dépend de la relation de CCEP avec TCCC.

Le CCEP a conclu des accords d'embouteillage avec TCCC selon les termes suivants :

- CCEP achète la totalité de ses besoins en concentrés et sirops pour les boissons de marque Coca-Cola (boissons pétillantes portant la marque de commerce "Coca-Cola" ou le nom de marque "Coke") et les boissons alliées (boissons de TCCC ou de ses filiales qui sont des boissons pétillantes, mais non des boissons de marque Coca-Cola ou des boissons énergisantes) à TCCC, aux prix, conditions de paiement et autres termes et modalités d'approvisionnement déterminés de temps à autre par TCCC à sa seule discrétion ;
- il n'y a aucune limite quant aux prix que TCCC peut exiger pour les concentrés ; toutefois, TCCC maintiendra les prix actuels des concentrés aux mêmes niveaux que ceux mis en place par CCE, CCIP et CCEG avant la fusion, pourvu que certains paramètres spécifiques convenus d'un commun accord soient atteints ;

- Une grande partie du soutien marketing et promotionnel que CCEP reçoit de TCCC est laissée à la discrétion de TCCC. Les programmes peuvent contenir des exigences, ou être soumis à des conditions, établies par TCCC que CCEP peut ne pas être en mesure d'atteindre ou de satisfaire. Les conditions de la plupart des programmes de commercialisation ne comporteront pas d'obligation expresse pour TCCC de participer aux programmes futurs ou de maintenir les niveaux de paiement antérieurs à l'avenir ;
- Les accords d'embouteillage de CCEP avec TCCC sont à durée déterminée et la plupart d'entre eux ne sont renouvelables qu'à la discrétion de TCCC à la fin de leur durée. Une décision de TCCC de ne pas renouveler un contrat d'embouteillage à durée déterminée à son terme pourrait avoir une incidence importante et défavorable sur les résultats financiers de CCEP ; et
- CCEP est tenu de maintenir une capacité financière solide pour s'acquitter de ses fonctions, comme l'exige et le détermine TCCC à sa seule discrétion. Ces droits comprendront, sans toutefois s'y limiter, certains investissements dans des activités de commercialisation visant à stimuler la demande de produits dans les territoires de CCEP et à apporter des améliorations à l'infrastructure pour que les installations et le réseau de distribution de CCEP soient capables de répondre à la demande pour ces boissons.

Les désaccords avec TCCC concernant des questions commerciales peuvent amener TCCC à agir au détriment des intérêts de CCEP en ce qui concerne les relations décrites ci-dessus.

Suite à la fusion, CCEP a été dépendante (et dépend encore en partie) de TCCC pour un certain temps pour certains services commerciaux et informatiques spécifiques.

VUE D'ENSEMBLE DES 3 ASSOCIÉS QUI FUSIONNENT : COCA-COLA ENTERPRISES, INC.

Introduction

CCE a été constituée au Delaware en 2010 et était une société cotée sur NYSE et NYSE Euronext Paris.

CCE était le partenaire stratégique de TCCC pour l'embouteillage en Europe occidentale et l'un des plus grands embouteilleurs indépendants de Coca-Cola au monde.

Toutefois, CCE, Inc. est l'organisation qui a succédé à Coca-Cola Enterprises Inc. (la différence de nom ne tient qu'à la virgule), qui était le principal partenaire de TCCC pour l'embouteillage, couvrant de vastes territoires aux États-Unis ainsi qu'au Canada, et en Europe en Belgique, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en France et en Grande-Bretagne.

Afin de réorganiser l'entreprise nord-américaine en difficulté, le principal actionnaire de CCE (TCCC) a décidé de restructurer son embouteilleur de la façon suivante :

- les activités d'embouteillage nord-américaines ont été acquises par TCCC et furent renommées Coca-Cola Refreshments (ou CCR) ;
- Les activités d'embouteillage de TCCC en Norvège et en Suède ont été fusionnées avec les pays existants de CCE, pour former une nouvelle société, dénommée CCE, Inc.

L'acquisition des activités de franchise européennes par la société américaine "anchor bottler" CCE a débuté en 1996 aux Pays-Bas et s'est achevée en 2010, avec les changements décrits ci-dessus. Au milieu et à la fin des années 1990, CCE a acquis Schweppes au Royaume-Uni, les droits de franchise pour la Belgique et le Luxembourg, les activités en France, y compris celles détenues par COBEGA, l'un des principaux actionnaires d'Olive Holdings, et donc, actuellement, parmi les principaux actionnaires de CCEP.

Alors qu'en 2010, ses activités étaient exclusivement situées en Europe, CCE était cotée aux Etats-Unis et avait son siège social à Atlanta. Les employés, leurs représentants et les membres de la direction se sont souvent plaints de cette situation, qui a entraîné des coûts supplémentaires et obligé l'entreprise à opérer dans des fuseaux horaires éloignés. Il s'agissait en particulier des services informatiques, qui étaient basés aux États-Unis.

Le CCE a également créé le Centre de services partagés à Sofia (Bulgarie). Après avoir externalisé une partie de ses opérations de financement transactionnel à Cap Gemini en Pologne et en Inde, qui s'est révélée moins viable et moins efficace que prévu, elle a décidé d'externaliser ces opérations et de les centraliser à Sofia, suivant le modèle établi avec succès par Coca-Cola Hellenic Bottling Company, un autre grand embouteilleur européen.

CCE avait des accords d'embouteillage de 10 ans avec TCCC pour chacun de ses territoires, qui s'étendent jusqu'au **2 octobre 2020**, chacun contenant le droit pour CCE de demander un renouvellement pour 10 ans. Les produits concédés sous licence à CCE par l'entremise de TCCC et de ses sociétés affiliées représentent plus de 90 % du volume des ventes de CCE, le reste du volume étant attribuable à des ventes de produits autres que ceux de TCCC.

Environ deux tiers des produits vendus par CCE sont des marques appartenant à TCCC. Les autres marques appartiennent à **Monster, Schweppes, Wild et Fernandes**.

Employés

Au 31 décembre 2015, CCE comptait environ 11 500 collaborateurs. Selon les informations fournies par la direction du groupe CCEP en février 2018, le nombre total d'employés dans les anciens pays de CCE en septembre 2017 était de 10 893, dont 554 employés en Bulgarie.

La majorité des employés de CCE en Europe sont couverts par des accords collectifs, les principales exceptions étant la Bulgarie et une partie des employés de GB.

Territoires

Les territoires d'embouteillage de CCE sont la Belgique, la France métropolitaine, la Grande-Bretagne, le Luxembourg, Monaco, les Pays-Bas, la Norvège et la Suède. La population totale de ces territoires était d'environ 170 millions d'habitants au 31 décembre 2015.

CCE a généré un chiffre d'affaires net de 7,0 milliards de dollars US et

vendu environ 12 milliards de bouteilles et de canettes (soit 600 millions de caisses physiques) en 2015.

Schweppes

En Grande-Bretagne, CCE distribue **Schweppes, Dr Pepper, Oasis et Schweppes Abbey Well**, en vertu d'accords avec une filiale de TCCC (les « Accords Schweppes »). Ces accords couvrent la commercialisation, la vente et la distribution des produits Schweppes en Grande-Bretagne. Les accords de Schweppes vont jusqu'au 2 octobre 2020 et seront automatiquement renouvelés pour une nouvelle période de 10 ans, sauf résiliation par l'une ou l'autre partie.

En novembre 2008, la marque d'eau Abbey Well a été acquise par une filiale de TCCC. L'utilisation par CCE du nom Schweppes avec la marque est conforme aux accords Schweppes et aux termes de ceux-ci. Abbey Well est une marque déposée de Waters & Robson Ltd, et CCE a obtenu le droit d'utiliser le nom Abbey Well jusqu'au 10 février 2022, mais uniquement dans le cadre de la vente des produits Schweppes Abbey Well.

CCE a commencé la distribution des produits Schweppes et Dr Pepper aux Pays-Bas début 2010, conformément aux accords avec Schweppes International Limited. Les accords de distribution de produits tels que Schweppes et Dr Pepper ont été renégociés et sont entrés en vigueur le 1er janvier 2014 pour des périodes de cinq ans chacun, en remplacement des accords précédents. Les termes de ces accords comprennent certains objectifs annuels de volume pour Schweppes et Dr Pepper aux Pays-Bas, mais ne prévoient pas de remèdes monétaires si ces objectifs ne sont pas atteints.

WILD

CCE distribue les boissons Capri-Sun en France, en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg grâce à un accord de distribution avec WILD GmbH & Co. KG ("WILD"). CCE produit et distribue également les boissons Capri-Sun en Grande-Bretagne par le biais d'un accord de fabrication et de licence. CCE a signé un nouvel accord de distribution paneuropéen pour la France, la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg et un nouvel accord de licence et de fabrication en Grande-Bretagne, avec effet au 1er janvier 2014. Les nouvelles modalités prolongent les ententes pour une période initiale de cinq ans expirant le 31 décembre 2018 et seront renouvelables pour une période additionnelle de cinq ans, sous réserve du respect de certains critères de performance. CCE a également conclu un accord avec WILD pour étendre l'accord-cadre paneuropéen de distribution à la Suède. La distribution des boissons Capri-Sun

a débuté en Suède à partir du 1er juin 2015, pour une période initiale de trois ans. En Suède, l'accord sera renouvelable pour une période supplémentaire de cinq ans, sous réserve de critères de performance.

Monster

CCE distribue des boissons de marque **Monster** sur tous ses territoires (y compris la Norvège à partir de juin 2015) en vertu d'accords de distribution avec Monster Beverage Corporation. Ces accords, pour tous les territoires à l'exception de la Belgique, ont une durée de 20 ans à compter de novembre 2008, soit quatre périodes de cinq ans, et peuvent être résiliés par l'une ou l'autre partie dans certaines circonstances, sous réserve d'une indemnité de résiliation dans certains cas. En Belgique, le contrat a une durée de 10 ans, soit deux périodes de cinq ans, et peut être résilié par l'une ou l'autre des parties dans certaines circonstances, sous réserve d'une indemnité de résiliation dans certains cas. En Grande-Bretagne, CCE produit également des boissons sélectionnées de la marque Monster dans le cadre d'un accord de fabrication avec Monster Energy Limited. CCE a renouvelé cette convention pour un nouveau mandat qui expirera le 2 octobre 2018, avec possibilité de renouvellement pour deux périodes successives de cinq ans chacune.

Le 13 juin 2015, dans le cadre d'une transaction globale entre TCCC et Monster Energy Company, Monster a acquis la pleine propriété de TCCC des marques d'énergie suivantes : **Implacable**, **Nalu** et **Burn**. CCE continueront d'avoir le droit exclusif de préparer, emballer, distribuer et vendre ces marques d'énergie sur ses territoires dans le cadre d'accords d'embouteillage en cours de finalisation (à l'exception de la Norvège et du Luxembourg, qui sont limités à la distribution uniquement).

Autres accords

CCE distribue les produits **Ocean Spray** en France, sujet d'un nouvel accord avec Ocean Spray International, Inc. entré en vigueur le 1er février 2016 jusqu'au 31 mai 2019. Le présent accord peut être prolongé d'un commun accord entre les parties.

D'autres accords concernent la distribution et, dans certains cas, la fabrication de produits de la marque Appletiser et de produits des marques de la famille Fernandes aux Pays-Bas par accord avec Holfer B.V.

VUE D'ENSEMBLE DES 3 ASSOCIÉS QUI FUSIONNENT : COCA-COLA IBERIAN PARTNERS, S.A.U.

Introduction

CCIP est une société espagnole qui a débuté ses activités à la suite de l'intégration de huit entreprises de boissons existantes dans la région ibérique. Elle a été constituée en octobre 2012 sous la dénomination Ibérica de Bebidas no Alcoholicas, S.A., et en mars 2013 a changé sa dénomination en Coca-Cola Iberian Partners, S.A. Depuis le 29 décembre 2015, la société s'appelle Coca-Cola Iberian Partners, S.A.U. Le 11 novembre 2015, en vertu de l'accord-cadre du 30 juillet 2015 (l'**accord cadre CCIP**), CCIP devient une filiale de Olive Partners, S.A, une société privée constituée en Espagne ayant son siège social à Madrid (" **Olive HoldCo** "), et après quoi les actionnaires ont procédé à une réorganisation à la suite de laquelle Olive HoldCo a acquis des actions de CCIP représentant environ 98,3% du capital de CCIP et CCIP a transféré ses actions de CCEP à Olive HoldCo. Le 29 décembre 2015, Olive HoldCo a acquis une participation minoritaire finale supplémentaire et est devenue propriétaire des actions de CCIP, représentant 100% du capital social de CCIP.

D'un point de vue opérationnel, CCIP exploite toujours 7 entreprises d'embouteillage différentes en Espagne : Compañía Asturiana de Bebidas Gaseosas, S.A.U. (version abrégée ASTURBEGA) ; Bebidas Gaseosas del Noroeste, S.A.U. (version abrégée BEGANO) ; Compañía Castellana de Bebidas Gaseosas, S.L., (version abrégée CASBEGA) ; Cobega Embotellador, S.L.U. (version abrégée COBEGA) ; Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.U. (version abrégée COLEBEGA) ; Refrescos Envasados del Sur, S.A.U. (version abrégée RENDELSUR) ; Compañía Norteña de Bebidas Gaseosas, S.A.U. (version abrégée NORBEGA) et 1 embouteilleur au Portugal : RefrigeS.A.

Chacune de ces entreprises a sa propre structure de négociation collective, dans certains cas avec des accords collectifs qui couvrent normalement une partie, mais pas la totalité, du territoire d'embouteillage. De ce fait, il existe une pluralité d'AC en Espagne.

Accords d'embouteillage et de distribution de produits avec TCCC

CCIP produit, commercialise et distribue les produits de TCCC en Espagne, au Portugal et en Andorre dans le cadre d'accords d'embouteillage et de distribution avec TCCC, jusqu'au 21 février 2023. Ces accords ne se renouvellent pas automatiquement et doivent être renégociés.

CCIP détient les droits exclusifs accordés par TCCC sur ses territoires pour produire, embouteiller et vendre les boissons visées par les accords d'embouteillage et de distribution des produits concernés dans des conteneurs autorisés par TCCC (y compris les conteneurs pré- et post-mix). Il est interdit à CCIP de vendre des boissons en dehors de son territoire, ou à toute personne ayant l'intention de revendre ces boissons en dehors de son territoire, sans le consentement de TCCC, à l'exception des ventes résultant d'une commande non sollicitée d'un client dans un autre État membre ou pour exportation vers un autre État membre. Les accords d'embouteillage et de distribution de produits prévoient également que, dans certains cas, des acheteurs importants ou spéciaux peuvent avoir des activités qui dépassent les limites des territoires de CCIP et, dans de tels cas, CCIP convient de collaborer avec TCCC pour assurer la vente et la distribution à ces clients.

Les accords d'embouteillage et de distribution des produits prévoient que les ventes de concentrés, de sirops, de jus, d'eaux minérales, de produits finis et d'autres produits par TCCC à CCIP se font à des prix qui sont déterminés de temps à autre par TCCC à son entière discrétion. Ces accords permettent à TCCC d'établir, à sa seule discrétion, ses prix de vente, ses modalités de paiement et d'autres modalités relatives aux achats de concentrés, sirops, jus, produits finis et autres produits auprès de TCCC. Les prix des concentrés suivent un modèle d'établissement des prix des concentrés fondé sur l'incidence qui suit généralement la croissance annuelle des ventes nettes par caisse de CCIP.

Employés

Au 31 décembre 2015, CCIP employait environ 4 600 personnes. Selon les informations fournies par la direction du Groupe CCEP en février 2018, le nombre total d'employés dans les anciens pays de CCIP en septembre 2017 était de 4.504, dont 4.107 en Espagne et 397 au Portugal. Tous sont couverts par des accords collectifs.

Accords avec d'autres concédants de licence

CCIP produit et vend Burn et vend des boissons Monster en Espagne, au Portugal et en Andorre dans le cadre d'un accord d'embouteillage et de distribution avec une filiale de Monster Beverage Corporation. CCIP produit et vend des boissons Nestea en Espagne, au Portugal et en Andorre dans le cadre d'accords d'embouteillage et de distribution avec une filiale de Beverage Partners Worldwide SA.

Les territoires d'embouteillage de CCIP sont l'Espagne, le Portugal et l'Andorre. La population totale de ces territoires était d'environ 57 millions d'habitants au 31 décembre 2015 et, en 2015, quelque 78 millions de touristes ont visité ces territoires, soit un marché total d'environ 135 millions de consommateurs. CCIP détient les droits d'embouteillage sur son territoire pour diverses marques de boissons, y compris des produits portant le nom de "Coca-Cola".

Conflits de travail et procédures judiciaires

En janvier 2014, Coca-Cola Iberian Partners (CCIP) a dévoilé un plan social concernant 1800 travailleurs. L'entreprise a déclaré que personne ne serait licencié de force, mais sur une base volontaire.

Des preuves subséquentes ont montré que ces promesses étaient fausses. Quelques jours après que CCIP ait annoncé la fermeture de 4 usines sur 11 en Espagne, à savoir Colloto dans les Asturies, Alicante, Palma de Mallorca et Fuenlabrada, Madrid. 821 licenciements ont été effectués, dont 236 licenciements forcés à Fuenlabrada. Tous les employés de Fuenlabrada qui n'ont pas quitté l'entreprise sur une base volontaire ont été licenciés le 1er avril 2014.

Un conflit de travail majeur a débuté par des actions de grève, principalement à Fuenlabrada (Madrid). Les tentatives visant à convaincre ou à contraindre les travailleurs de mettre fin à la grève ont été faites par différents moyens, y compris la répression policière, ce qui a entraîné des violences contre les travailleurs en grève et certaines personnes, notamment le président du comité d'entreprise de Fuenlabrada.

En juin 2014, en réponse aux plaintes déposées par les syndicats représentant les travailleurs licenciés, le tribunal national espagnol a déclaré le licenciement collectif nul et non avenu, parce que CCIP n'avait pas suffisamment informé les travailleurs de ses plans de licenciement et avait illégalement contourné leur droit de grève en "blacklegging", c'est-à-dire en remplaçant les grévistes par des travailleurs tiers. La Cour a ordonné que les travailleurs soient réintégrés en vertu de conditions antérieures. Coca-Cola a ensuite interjeté appel devant la Cour suprême.

En janvier 2015, la société a démantelé un certain nombre de sites, dont l'usine de Fuenlabrada, en faisant appel à du personnel externe. Un grand nombre de policiers ont été amenés pour empêcher les représentants syndicaux d'entrer dans l'établissement. Plusieurs collègues qui manifestaient au camp de la Dignité aux portes de CASBEGA ont été battus.

En janvier 2015, CCIP a perdu son recours devant la Cour suprême espagnole et a reçu l'ordre de réembaucher tout travailleur qui n'avait pas accepté l'offre de licenciement dans les mêmes conditions qu'avant le licenciement.

CCIP a rouvert ses établissements de Fuenlabrada (Madrid) en tant que centre logistique et a offert du travail aux travailleurs licenciés. Le 9 octobre 2015, CCIP a reçu la décision de justice rendue à la suite d'une autre plainte dans laquelle les syndicats demandaient que 272 travailleurs soient réintégrés dans leurs anciens postes et fonctions. Le tribunal a jugé que les employés de Fuenlabrada avaient été correctement réintégrés dans le centre logistique même si leurs fonctions n'étaient pas identiques, et a rejeté la demande des syndicats de rouvrir le centre de Fuenlabrada comme usine de production. De plus, la Cour a statué que les employés à qui l'on avait offert un emploi exécutant les mêmes tâches, mais à des endroits différents de leur lieu de travail d'origine, ne pouvaient être réintégrés de façon efficace et devaient recevoir des indemnités de départ et des salaires courus. Cette décision a fait l'objet d'un appel des syndicats devant la Cour suprême espagnole et, de manière inattendue, la Cour suprême a confirmé que les travailleurs avaient été réintégrés de manière appropriée le 18 janvier 2017.

En réalité, le travail et l'environnement de travail à Fuenlabrada sont loin d'être ce qu'ils étaient avant la fermeture. Les lignes de production ont été démantelées, une partie du site est fermée et les conditions dans lesquelles les employés opèrent, ainsi que les tâches qui leur sont confiées, ne peuvent être considérées que comme une mission punitive de la direction de CCIP pour les travailleurs qui ont osé prendre des mesures contre la société pour défendre leur emploi. Une partie du site est complètement fermée, tandis que dans l'autre partie, il n'y a pas de vrai travail et les employés déplacent les caisses de bouteilles vides à la main.

Après 5 ans de conflit et de lutte, les travailleurs de Fuenlabrada ont pu trouver une issue positive au conflit social et du travail commencé en 2014 grâce à l'adoption d'un accord que les travailleurs considèrent comme " un triomphe social ". Coca-Cola fermera le centre logistique de Fuenlabrada. Parallèlement, la multinationale de boissons rafraîchissantes ouvrira un centre de production à Madrid, qui emploiera le

personnel qui défend inlassablement son emploi depuis janvier 2014. Si Coca Cola ne respecte pas enfin son engagement d'installer son usine à Madrid ou dans les environs, le plan social qui a été incorporé dans l'accord sera activé, comme une garantie pour l'ensemble du personnel. Le plan prévoit notamment le versement de salaires en fonction de l'âge jusqu'à la retraite et préretraites et d'indemnités pour les personnes proches de la retraite.



VUE D'ENSEMBLE DES 3 ASSOCIÉS QUI FUSIONNENT : COCA-COLA ERFRISCHUNGSGETRÄNKE GMBH

Introduction

Les embouteilleurs franchisés Coca-Cola se sont établis en Allemagne dès 1923. Compte tenu de la popularité de la marque et de la boisson, TCCC a conclu de nombreux accords de franchise avec des brasseries et des entreprises de boissons locales. Dans les années 1990, lorsque la stratégie de TCCC s'est orientée vers la création de grands "embouteilleurs ancre", principalement dédiés à la vente des produits de TCCC, une longue période de consolidation en un "embouteilleur unique" pour le marché allemand a commencé et CCEAG (Coca-Cola Erfrischungsgetränke A.G.) a été créé.

Le 20 janvier 2016, à la suite de nombreuses acquisitions et fusions, CCEG a changé sa forme juridique (*Formwechsel*) de société anonyme (*Aktiengesellschaft*) en société à responsabilité limitée (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*) organisée selon le droit allemand. CCEG était une filiale indirecte en propriété exclusive de TCCC, représentant le partenaire stratégique de TCCC pour l'embouteillage en Allemagne et la plus grande entreprise allemande de boissons en termes de volume et de revenus.

Accords d'embouteillage

CCEG opérait en vertu d'un accord d'embouteillage et de distribution de produits avec TCCC et The Coca-Cola Export Corporation, une filiale de TCCC au Delaware. La structure de cet accord d'embouteillage et de distribution des produits est essentiellement similaire à celle des accords conclus entre TCCC et les autres partenaires du CCEP.

L'entente d'embouteillage et de distribution des produits avait une durée de 10 ans, soit jusqu'au 31 août 2017, et prévoyait le droit pour le CCEG de demander un renouvellement de 10 ans.

CCEG a préparé, emballé et distribué les produits **Nestea** en Allemagne en vertu d'un accord d'embouteillage entre CCEG et une entreprise commune entre TCCC et Nestlé S.A., en date du 1er octobre 2009. L'accord a été résilié et à compter du 1er janvier 2018, CCEG embouteille et distribue **Fuze Tea**, une marque de TCCC.

En 2006, afin d'obtenir l'approbation du contrôle des fusions en Allemagne, CCEG a vendu sa marque Schweppes à une filiale de Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG. Dans le cadre de cette cession, CCEG a conclu le 11 mai 2006 avec **Schweppes** Deutschland GmbH un accord d'embouteillage aux termes duquel CCEG fabrique et conditionne les boissons Schweppes au nom de Schweppes Deutschland GmbH sur son site de Bad Neuenahr, en Allemagne. La convention viendra à échéance en 2019.

CCEG est le distributeur exclusif des marques de boissons énergisantes **Monster** et **Relentless** en Allemagne conformément à un accord de distribution conclu entre CCEG et Monster Beverage Corporation en juillet 2015.

Employés

Au 31 décembre 2015, CCEG employait environ 9 500 personnes, toutes situées en Allemagne. Selon les informations fournies par la direction du Groupe CCEP en février 2018, le nombre total d'employés en Allemagne en septembre 2017 était de 7.777.

En substance, tous les employés de CCEG, à l'exception des employés dits chefs de file et des membres de son conseil d'administration, sont couverts par des accords collectifs soit en raison de leur appartenance au syndicat compétent (NGG), soit en raison d'une référence à ces accords collectifs dans le contrat individuel de travail.

Territoire

Le territoire du CCEG est l'Allemagne, un pays d'environ 80 millions d'habitants. CCEG a généré des ventes nettes de 2,4 milliards de dollars US et vendu environ 680 millions de caisses en 2015. Un aspect particulier du marché allemand est que les deux principaux clients de CCEG - Edeka et Rewe - représentent environ 25 % des ventes.

Un autre aspect distinctif est l'utilisation commune d'emballages consignés et réutilisables, autour de laquelle s'est construit un modèle de production et de distribution plutôt décentralisé, avec sa propre "flotte rouge" de véhicules de société et de chauffeurs en charge des livraisons et des collectes de colis vides. Jusqu'à récemment, TCCC et CCEG ont tenté de lutter contre ce modèle et ont fait pression pour l'abolition de la consigne sur les bouteilles et canettes consignées. Au cours des derniers mois, un changement de stratégie dicté par des préoccupations environnementales peut entraîner une réorientation de la politique de l'entreprise vers le maintien de la "flotte rouge".

AVANTAGES ESCOMPTÉS DE LA SOCIÉTÉ FUSIONNÉE

La fusion a été réalisée dans le but d'améliorer l'alignement du système Coca-Cola afin d'être plus compétitif en Europe de l'ouest avec des plateformes de production, de vente et de distribution de classe mondiale et de générer des **synergies**, y compris des **bénéfices de la chaîne logistique** et des **gains en efficacité opérationnelle**.

On s'attendait à ce que la fusion offre les occasions suivantes d'améliorer l'offre globale, la position stratégique et la croissance du groupe issu du regroupement⁷:

- la combinaison de CCE, CCIP et CCEG se traduira par une société combinée avec un profil financier amélioré, y compris des flux de trésorerie d'exploitation solides et une échelle opérationnelle accrue, y compris la capacité de servir plus de 300 millions de consommateurs dans une zone continue plus vaste qui comprend 13 pays d'Europe occidentale ;
- par rapport au CCE, CCIP ou CCEG sur une base autonome, le CCEP devrait être mieux placé pour innover, être compétitif et stimuler la croissance sur les marchés européens développés dans de multiples segments et catégories de produits grâce à une capacité d'approvisionnement élargie, une production rentable, une infrastructure extensible et une logistique flexible et efficace ;
- le groupe combiné devrait bénéficier d'un partenariat renforcé et d'une orientation stratégique alignée en Europe occidentale avec TCCC, son fournisseur le plus important, qui détient, par l'intermédiaire de CCEG, une participation indirecte d'environ 18% dans CCEP ;
- sur la base des chiffres estimés préparés en juin 2015 et avant l'annonce de la fusion par un cabinet de conseil engagé conjointement en mai 2015 par les partenaires pour identifier et analyser les opportunités de synergies découlant du rapprochement, le groupe combiné pourrait réaliser des **économies annuelles avant impôts de l'ordre de 350 à 375 millions de dollars US / 315 à 345 millions d'euros** dans les trois ans suivant la réalisation de l'opération, grâce à une

taille accrue du groupe combiné, à l'élimination des frais commerciaux, administratifs et de frais de gestion qui font double emploi dans le groupe combiné, à une amélioration de ses gains opérationnels et à des gains en termes de productivité, en termes d'économies sur le plan des acquisitions ;

- les équipes de direction de CCIP, CCE et CCEG partagent une vision commune pour stimuler la croissance en Europe de l'ouest, ce qui devrait faciliter l'intégration des activités et permettre à l'entreprise combinée de mieux tirer parti du meilleur de chaque entité pour être plus compétitive.

La société est domiciliée et a son siège social au Royaume-Uni, qui :

- dispose d'un système juridique stable et bien développé qui encourage l'application de normes élevées en matière de gouvernance d'entreprise et accorde aux actionnaires des droits substantiels ;
 - renforcera la capacité de la société à développer des relations avec des investisseurs institutionnels européens potentiels et à diversifier la base d'investisseurs de la société ;
- et
- améliorera la souplesse de la gestion de la trésorerie, y compris l'accès aux flux de trésorerie non américains et les avantages financiers connexes, comparativement à la constitution en société aux États-Unis ;
- et
- tandis que CCEP sera organisé au Royaume-Uni, les actions CCEP seront cotées au NYSE, ce qui facilitera les transactions aux États-Unis par les actionnaires américains de CCEP qui détendront, après la réalisation, une participation dans CCEP.

Programme de restructuration et de synergie⁸

Sur l'ensemble de l'exercice 2017, le CCEP a comptabilisé des charges de restructuration pour un montant total de 235 millions d'euros.

Ces charges sont principalement liées aux activités de restructuration proposées dans le cadre du **programme d'intégration et de synergie**, y compris celles liées à l'amélioration de la **chaîne d'approvisionnement, telles que** l'optimisation du réseau, les initiatives de productivité, la rationalisation continue des installations en Allemagne, la conception organisationnelle de bout en bout de la chaîne logistique et les pratiques et installations opérationnelles pour les boissons fraîches. Les activités de restructuration proposées comprennent également **le transfert des activités transactionnelles de l'Allemagne et d'Iberia vers le centre de services partagés de Sofia**, en Bulgarie, la rationalisation de l'organisation RH et d'autres initiatives des fonctions centrales. Depuis la fusion, la société a comptabilisé des **charges de restructuration pour un montant total de 495 millions d'euros** (sur une période de 18 mois).

La société est en bonne voie pour réaliser des économies avant impôts de 315 à 340 millions d'euros grâce aux synergies d'ici mi-2019. Depuis la fusion, 155 millions d'euros de synergies ont été réalisées et environ 75% de l'objectif total devrait être atteint d'ici fin 2018. Les coûts de restructuration au comptant pour réaliser ces synergies devraient représenter environ deux fois les économies prévues et comprennent les coûts au comptant associés aux charges à payer avant la clôture de la transaction.

STRATÉGIES CONCURRENTIELLES DE CCEP

Selon le "Prospectus", l'équipe de direction de CCEP a adopté des objectifs à long terme qui visent à créer de la valeur pour les actionnaires.

L'objectif principal est d'accroître les flux de trésorerie provenant de l'exploitation à long terme en :

- la croissance du chiffre d'affaires net dans une fourchette basse à un chiffre et celle du résultat d'exploitation dans une fourchette moyenne à un chiffre ;
- investir environ 4 à 5 % du chiffre d'affaires annuel net dans des projets d'investissement dont le rendement est intéressant ;
- l'augmentation de la conversion du bénéfice net en flux de trésorerie disponibles à environ 100 %.

Au moment de la fusion, la société a déclaré que ses objectifs financiers étaient les suivants :

CCEP "entend maintenir la discipline financière en :

- le maintien d'une **structure optimale du capital** en visant un ratio dette nette/EBITDA de 2,5x à 3,0x (CCEP a pour objectif de ramener son ratio dette nette/EBITDA à environ 2,5x d'ici fin 2017) et une notation de qualité ;
- la recherche d'investissements disciplinés et attrayants (p. ex. dépenses en immobilisations supplémentaires, fusions et acquisitions et restructuration), où **l'utilisation à court terme de l'encaisse devrait produire des flux de trésorerie positifs à long terme, ce qui devrait se traduire par une valeur actualisée nette positive pour le rendement total pour les actionnaires.** Tout investissement serait évalué par rapport à d'autres solutions, y compris le retour d'espèces aux actionnaires [du CCEP] ;

- **le retour d'espèces aux actionnaires de[CCEP].** CCEP verra un ratio de distribution initial de 30 à 40 % du résultat net (et la société envisagera également de restituer les liquidités excédentaires aux actionnaires de CCEP sous forme de rachat d'actions et/ou de dividendes spéciaux).

CCEP s'attend à ce que, s'il atteint ces objectifs, il soit en mesure de générer une croissance à long terme du bénéfice par action dans une fourchette à un chiffre allant de moyenne à élevée, supérieure à la croissance du bénéfice d'exploitation et d'améliorer le rendement du capital investi de 20 points de base ou plus annuellement.

Selon les états financiers figurant dans le rapport annuel 2017, il s'agit des résultats de la société :

| | en millions d'EUR | | Vs. 2016 |
|----------------------------------|-------------------|---------|-------------------|
| Chiffre d'affaires | 11,062 | | +3% |
| Bénéfice après impôts | 6,88 | | +15% ¹ |
| Bénéfice dilué par action | in EUR | 1,41 | +15% |
| Ratio dette/ EBITDA ⁹ | | Net 3.1 | Ajusté 2.8 |

RISQUES ANTICIPÉS LIÉS À LA FUSION

Dans le "Prospectus", les investisseurs sont avertis d'une série de risques découlant de la fusion.

Compte tenu de l'objet de la présente étude, les risques liés au "salarié" et à la "culture" semblent les plus pertinents.

"Les difficultés de regrouper les activités des entreprises comprennent, entre autres :

- la gestion d'une entreprise beaucoup plus grande ;
- la coordination d'organisations géographiquement distinctes ;
- le détournement potentiel de l'attention et des ressources de la direction d'autres occasions stratégiques et des questions opérationnelles ;
- fidéliser les clients existants et attirer de nouveaux clients ;
- **le maintien du moral des employés et le maintien en poste des gestionnaires clés et d'autres employés ;**
- **l'intégration de trois cultures d'entreprise uniques, qui peuvent s'avérer incompatibles ;**
- la possibilité que les hypothèses qui sous-tendent les attentes concernant le processus d'intégration s'avèrent incorrectes ;
- l'atteinte de l'efficacité opérationnelle prévue, les occasions d'affaires et les perspectives de croissance ;
- la consolidation des infrastructures ministérielles et administratives et l'élimination des opérations redondantes ;
- dans l'intégration des technologies de l'information, des communications et d'autres systèmes ;
- l'évolution des lois et règlements applicables ;
- les modifications apportées aux lois et règlements fiscaux (y compris en vertu des conventions fiscales applicables) ou à

9. Le ratio de la dette nette sur le BAIIA ajusté est utilisé par les investisseurs, les analystes et les agences de notation pour analyser la performance opérationnelle dans le contexte du levier financier ciblé. La dette nette permet aux investisseurs de voir l'effet économique du total des emprunts, de l'incidence des taux de change et de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au total et elle est calculée déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et des emprunts ajustés en fonction des taux de change.

l'interprétation de ces lois ou règlements fiscaux par les autorités gouvernementales ;

- la gestion des coûts ou des inefficacités associés à l'intégration des activités du PCIC ;

et

- les dépenses imprévues ou les retards associés au Regroupement “.

Dans d'autres documents, la Société reconnaît également le rôle crucial des “personnes”, c'est-à-dire des “employés”, et leur contribution au succès du CCEP. Le président, Sol Daurella, est souvent cité comme qualifiant la force de vente de “ nos héros de première ligne “. Dans ses commentaires d'ouverture au Rapport annuel 2017, elle déclare : “Les employés de CCEP continuent à être fiers de legacy in Europe de l'Ouest et combinent l'expertise, la connaissance du terrain et la passion pour nos marques et nos activités. Je leur suis reconnaissant de leur dévouement et de tout ce qu'ils font chaque jour pour servir nos clients et nos communautés “. Quelques lignes ci-dessous, dans le même Rapport Annuel 2017, le PDG Damien Gammel le confirme : “Notre succès repose sur trois éléments fondamentaux : notre portefeuille de grandes marques, l'excellence du service et de l'exécution que nous offrons à nos clients, et **nos gens exceptionnels** qui font que cela se produit tous les jours : “Notre succès est rendu possible par notre culture, la passion et l'engagement de nos employés.

Bien que la Société insiste sur l'importance des employés comme élément clé du succès (“ Nos employés : Notre succès dépend de notre personnel - la croissance de notre entreprise va de pair avec celle de nos employés. Nous nous respectons les uns les autres et appuyons un milieu de travail où des personnes ayant des perspectives différentes ont leur place, sont entendues et ont des chances égales. Nous intégrons l'engagement et le perfectionnement de nos employés dans nos plans d'affaires, ce qui permet à une main-d'œuvre diversifiée et locale de contribuer aux collectivités où nous exerçons nos activités. Nous investissons également à long terme dans la technologie et les installations qui permettent à nos employés de réussir “). Il cite également la négociation collective et le potentiel syndical comme étant l'un des facteurs de risque pour la performance financière de l'entreprise.

En fait, l'un des éléments de coût du “Programme de restructuration et de synergie” est lié au coût des indemnités de départ et autres avantages sociaux (voir page suivante).

Ainsi, le CCEP semble être pris dans une dichotomie rigide entre la

création de synergies et la réduction des coûts par, entre autres initiatives, la réduction de la main-d'œuvre et de l'emploi en général, l'arbitrage favorable du travail (Centre de services partagés de Sofia), le renouvellement des conventions collectives en sa faveur, l'introduction de nouvelles mesures et outils de productivité, tout en créant une culture inclusive et en maintenant les talents essentiels et la motivation des travailleurs, car elle est un élément clé de son succès.

Le contraste entre ces deux aspects relatifs aux “**personnes**” est souligné, une fois de plus, dans le Rapport annuel 2017 :

“Depuis sa création en mai 2016, le CCEP a consacré beaucoup d'attention et de ressources à l'intégration de ses pratiques et opérations commerciales. Les étapes restantes du programme d'intégration jusqu'en 2019 pourraient entraver les activités de CCEP et, même si elles sont mises en œuvre avec succès, pourraient empêcher la réalisation de tous les avantages attendus. En outre, le programme d'intégration en cours peut entraîner des problèmes imprévus importants, des dépenses, des responsabilités, des réactions concurrentielles, la perte de relations avec la clientèle et le détournement de l'attention de la direction, et peut entraîner une baisse du cours des actions de CCEP.

Les risques associés au programme d'intégration comprennent, entre autres : [...]

- Maintenir le moral des employés ;
- La possibilité que les hypothèses qui sous-tendent les attentes concernant le processus d'intégration s'avèrent incorrectes ; [...].
- Des grèves dans les territoires en mutation, notre site de Marseille, en France, a connu des grèves et par conséquent des arrêts de travail importants “.

Les autres risques pertinents mentionnés dans le “Prospectus” sont :

- **L'augmentation du coût des avantages sociaux des employés, y compris les prestations de retraite**, pourrait avoir une incidence sur les résultats financiers et les flux de trésorerie de CCEP. Des changements défavorables apportés aux coûts des avantages sociaux des employés de CCEP, y compris les prestations de retraite et les soins de santé des employés, pourraient avoir une incidence importante sur la situation financière ou les résultats d'exploitation de CCEP. Orange parraine un certain nombre de régimes de retraite

à prestations définies. Les estimations du montant et du calendrier des obligations de financement futures de CCEP pour les régimes de retraite à prestations déterminées sont fondées sur diverses hypothèses, notamment les taux d'actualisation, les estimations de mortalité et les rendements à long terme des actifs. De plus, le montant et le moment de la capitalisation des régimes de retraite peuvent être influencés par les exigences de capitalisation, les négociations avec les conseils d'administration des régimes de retraite ou les mesures prises par d'autres organismes directeurs.

Si le CCEP n'est pas en mesure de renouveler les accords collectifs existants à des conditions satisfaisantes, si le CCEP connaît des grèves ou des arrêts de travail, ou si des modifications sont apportées aux lois ou règlements du travail, les résultats commerciaux et financiers de CCEP pourraient être touchés de façon négative. La majorité des employés de CCEP sont couverts par des accords collectifs de travail dans les pays où CCEP, CCIP et CCEG sont actuellement actifs. Si CCEP n'est pas en mesure de maintenir des accords collectifs à des conditions satisfaisantes, ou s'il connaît des grèves ou des arrêts de travail, ou si des modifications sont apportées aux lois ou aux règlements en matière d'emploi, ses résultats financiers pourraient être touchés de façon négative.

- Les termes et conditions des accords existants ou renégociés pourraient également augmenter le coût pour CCEP de la mise en œuvre intégrale de tout changement aux opérations, ou autrement affecter sa capacité à le faire.
- La majorité des employés de CCE sont couverts par des accords collectifs, dont la plupart n'expirent pas. Toutefois, les taux de salaire doivent être renégociés à diverses dates jusqu'en 2017. CCEP estime actuellement qu'il sera en mesure de renégocier les accords ultérieurs à des conditions satisfaisantes.
- Tous les employés de CCIP sont couverts par des conventions collectives valables jusqu'au 31 décembre 2016. Les accords collectifs qui ont expiré le 31 décembre 2015 ont été prorogés et seront renégociés en temps utile.
- La quasi-totalité des employés de CCEG sont couverts par un accord collectif relatif aux salaires et traitements qui peut être résilié après le 31 décembre 2016.

Les activités de CCEP peuvent être affectés négativement par les grèves et les arrêts de travail des employés.

Au cours des deux dernières années, Olive a connu des conflits de travail et des arrêts de travail qui ont eu un impact négatif sur ses activités. CCIP a connu des troubles sociaux dans son site de Fuenlabrada (Madrid) à la suite d'une restructuration interne en janvier 2014 qui a entraîné la fermeture de quatre fabriques (dont celle de Fuenlabrada) et le licenciement collectif de 840 travailleurs. Les syndicats représentant les travailleurs licenciés ont organisé des manifestations contre CCIP et des procès contestant le licenciement collectif.”

02

NÉGOCIATION COLLECTIVE AU CCEP

Avant d'entrer dans l'analyse comparative des AC, il est nécessaire de prendre en compte certaines informations sociales et économiques sur les pays, ce qui permet une meilleure comparaison.

RATIOS DE COMPARAISON

Le tableau ci-dessous a pour but de donner un aperçu des pays sélectionnés pour cette étude et de l'effectif de CCEP.

| Pays | Population en millions d'habitants ¹⁰ (2017) | Em-ployés de CCEP(Sep 2017) ¹¹ | PIB X Capitale ¹² (2016) | Taux de chômage (2016) ¹³ | Salaire minimum (2018) ¹⁴ | Densité syndi-cale en terme d'employés actifs ¹⁵ (2013) |
|------|---|---|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| BE | 11.4 | 2099 | 34400 | 7.8% | 1562,60€/mois | 55% |
| DE | 82.8 | 7777 | 34500 | 3.6% | 8,84€/heure 1497,80€/month | 17.7% |
| ES | 46.5 | 3568 | 23700 | 19.6% | 707,60€/mois | 17% |
| FR | 67 | 2515 | 31700 | 10.1% | 1498,50€/mois | 7.7% |
| NO | 5.2 | 624 | 67800 | 4.7% | NON | 51.9% |
| SUE | 9.9 | 716 | 42500 | 6.9% | NON | 69% |
| UK | 65.8 | 3568 | 31400 | 4.8% | GBP 7.83/heure 1462,60€/mois | 25.1% |

10. Source : OCDE

11. Source: CCEP

12. Source: OECD

13. Source: OECD

14. Eurofound (2018) Salaire minimum légal dans l'UE - 2018 : Premiers résultats, Eurofound, Dublin

15. Eurofound (2018) Salaire minimum légal dans l'UE - 2018 : Premiers résultats, Eurofound, Dublin

NÉGOCIATION COLLECTIVE – NIVEAUX ET PROTECTION¹⁶

Le tableau suivant a pour but de résumer les niveaux de négociation collective, qui définissent les deux domaines les plus courants de la négociation collective : les salaires et le temps de travail. Il indique également le pourcentage de l'effectif dont les conditions d'emploi sont régies par des accords collectifs.

| Pays | Salaire | Temps de travail | Couverture (dans le secteur privé) |
|-----------------|--|--|------------------------------------|
| BE | INTERSECTORAL SECTORIEL ENTREPRISE | INTERSECTORAL SECTORIEL ENTREPRISE | 89% |
| DE | SECTORIEL ENTREPRISE | SECTORAL ENTREPRISE | 66% |
| ES | ENTREPRISE SECTORIEL | ENTREPRISE SECTORIEL | 89% |
| FR | SECTORIEL ENTREPRISE | ENTREPRISE INTERSECTORAL | 96% |
| NO | INTERSECTORAL SECTORIEL ENTREPRISE | INTERSECTORAL SECTORIEL ENTREPRISE | 67% |
| SUE | SECTORIEL ENTREPRISE | SECTORIEL ENTREPRISE | 85% |
| UK | ENTREPRISE SECTORIEL | ENTREPRISE SECTORIEL | 27.9% |
| DOMINANT | | Important BUT NOT DOMINANT | |

SOURCES : ACCORDS COLLECTIFS ANALYSÉS

L'analyse comparative de cette étude a été réalisée en tenant compte des accords collectifs transmis à l'EFFAT par ses affiliés.

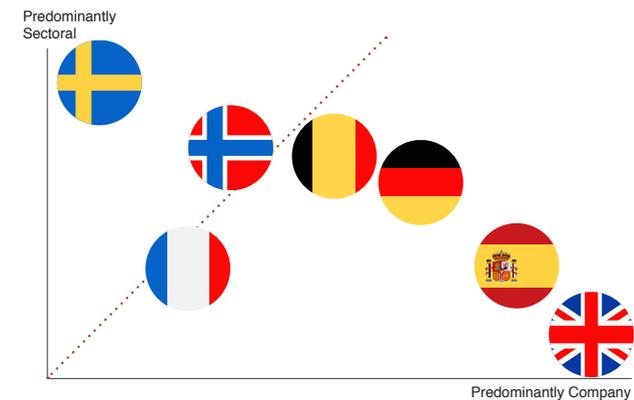
Le tableau ci-dessous illustre le mieux le nombre et les titres de ces AC

| Country | | | | | | |
|---------------------------------------|---|--|----------------------|---|-------------------------|---|
| Belgium (Blue Collar Workers) | Harmonisation Ouvriers 1-998 | Ouvriers 2001 | Ouvriers 2007 | Ouvriers 2011 | Ouvriers 2017 | |
| Belgium (White Collar Workers) | Employés 2007 | Employés 2011 | Employés 2015 | Employés 2017 | Réorganisation Bis 2010 | SSD & CS 2018 |
| France | Salaires 2017 | Salaires 2018 | | | | |
| GB | Distribution | | | | | |
| Germany | Altersteilzeit Part-time pre-retirement | Arbeitszeit Working hours | Entgelt Remuneration | Mantellar- iverträge Regional sectoral CBAs | Struktur Restructuring | Gesamt- betriebsrat Joint Works Council |
| Norway (Blue Collar Workers) | 148-Breweries and Mineral waters CBA 2016 | Special Agreement between Coca-Cola Enterprises AS and the local Branch of NNN | | | | |
| Spain | Casbega | Cobega Balears | Colebega Valencia | Rendelsur | | |

| | | | | | | |
|----------------------------------|--|---------------------------------------|--|--|--|--|
| Sweden (Blue Collar Workers) | Food and Beverages CBA with supplementary agreement Brewery | Supplementary CBA for Brewery workers | | | | |
| Sweden (White Collar Workers) | 1601 - Food and Beverages CBA with supplementary agreement Brewery | | | | | |

HOMOGÉNÉITÉ ET HÉTÉROGÉNÉITÉ

L'ensemble des AC analysé pour cette étude est varié et hétérogène. Ils n'ont qu'un trait commun : du côté des employés, les signataires sont tous des syndicats et tous sont affiliés à l'EFFAT dans le secteur de l'alimentation et des boissons. L'hétérogénéité est, bien sûr, l'expression de différents systèmes de relations industrielles, dans lesquels la négociation collective se déroule au niveau sectoriel et, en partie, au niveau des entreprises. Le graphique ci-dessous vise à positionner les AC entre les niveaux de négociation sectoriels et les niveaux de négociation de l'entreprise.



Note explicative :

Les relations industrielles sont l'expression des développements historiques des deux derniers siècles. Elles sont normalement structurées dans un système complexe de lois et de conventions collectives, avec presque autant de "règles spéciales" et d'exceptions que de "règles coulées dans le béton". De plus, elles sont l'expression de relations humaines, d'initiatives et d'actions individuelles et collectives, qui ont abouti à des conventions, des règles et des lois établies, mais qui ne s'y reflètent pas toujours. Ces quelques lignes n'ont pas pour but de donner une vue d'ensemble des systèmes de relations industrielles dans les pays sélectionnés, ni de l'ensemble des relations convention-

nelles établies au sein du CCEP dans ces pays, mais seulement de donner un aperçu et de présenter les spécificités de ces pays à ceux qui abordent ces systèmes de l'extérieur et dans une perspective qui est souvent fortement influencée par la propre expérience individuelle des relations professionnelles.

Les différences évidentes entre les niveaux de négociation collective peuvent s'expliquer d'une manière extrêmement simpliste comme suit :

Aux extrémités extrêmes du graphique, on trouve la **Suède** et la **Grande-Bretagne**. En Suède, toutes les conditions contractuelles sont établies dans les AC pour l'ensemble de l'industrie alimentaire et des boissons et dans l'AC complémentaire pour le secteur des brasseries. Il n'existe pas de AC d'entreprise. Toutes les AC ont une portée nationale.

En **Grande-Bretagne**, de l'autre côté du graphique, il n'y a qu'une seule AC nationale. Elle ne s'applique pas à l'ensemble de l'entreprise, mais uniquement aux salariés "distribution". Il n'y a aucun lien avec une autre AC de la société ou de l'industrie des boissons. En fait, la portée géographique de l'analyse coûts/bénéfices est limitée à la Grande-Bretagne (et non à l'Irlande du Nord, où CCEP n'a pas d'activités et n'est donc pas une analyse coûts/bénéfices "UK") et en particulier aux entrepôts et centres de distribution, dont 1 en Écosse et 3 en Angleterre. Malheureusement, la société a annoncé que l'un des sites (Northampton) sera fermé au début de 2019.

L'Espagne a adopté un modèle décentralisé de négociation collective. Les AC sont négociés au niveau des entreprises d'embouteillage individuelles, qui sont des organisations régionales, avec des sous-organisations. Cela peut s'expliquer par l'histoire récente de la société, la CCIP ayant été créée par la fusion des huit sociétés d'embouteillage existantes en Espagne, au Portugal, qui avaient chacune un AC en place. Bon nombre de ces AC venaient d'être renouvelées au moment de la fusion. Les partenaires sociaux n'ont pas eu d'intérêt direct à réaménager le modèle de négociation collective, même si dès 2017, la société a annoncé qu'elle est en train de réviser toutes les conventions collectives en vigueur et envisage une "harmonisation" et éventuellement la création d'une convention collective unique pour CCEP Espagne. Actuellement, selon la société, il y a 27 AC en place. De ce nombre, 11 ont été soumises à l'EFFAT par ses affiliés. La plupart de ces AC couvrent tous les employés d'une même entreprise d'embouteillage. Toutefois, dans le plus grand embouteilleur, COBEGA, il existe différents accords territoriaux (par exemple, Cobega Asturias, Cobega Tenerife et Cobega Baleares).

Ces AC suivent une matrice très similaire et sont extrêmement complètes, car elles déterminent les descriptions de poste, les groupes et les niveaux de rémunération, les horaires de travail, le temps de travail, les droits syndicaux, les polices d'assurance, les congés payés et non payés, les vacances, etc. Aucun de ces accords ne contient de références spécifiques aux AC sectoriels, mais elles semblent être construites sur la base d'une structure de base similaire, de telle sorte qu'un certain niveau de coordination par les fédérations syndicales nationales semble évident, même si cela ne peut être dû qu'à l'expérience acquise par le passé.

La Norvège a un modèle similaire à celui de la Suède, mais autorise des **accords d'entreprise** spécifiques, comme c'est le cas pour le CCEP Norvège. Toutefois, les principales conditions contractuelles sont établies dans l'AC sectoriel pour l'industrie des brasseries et des eaux minérales.

En **France**, en **Belgique** et en **Allemagne**, les négociations collectives se déroulent aussi bien au niveau sectoriel qu'au niveau de l'entreprise.

En **France**, la plupart des conditions sont négociées au niveau inter-professionnel, avec quelques spécifications au niveau sectoriel. Toutefois, les augmentations de rémunération sont négociées exclusivement au niveau de l'entreprise, y compris d'autres avantages, tels que les régimes de participation aux bénéfices, les indemnités journalières, les heures supplémentaires et la rémunération des équipes de nuit, les mesures concernant la flexibilité organisationnelle, etc.

La **Belgique** et l'**Allemagne** ont toutes deux une hiérarchie strictement coordonnée entre les AC sectoriels et les AC à l'échelle de l'entreprise.

Le système **belge** est conçu pour "s'appuyer" sur les accords interprofessionnels et sectoriels nationaux et ne laisse qu'une liberté limitée. En Belgique également, l'histoire de Coca-Cola joue un rôle important dans les AC actuels. En fait, toutes les AC "normales" - c'est-à-dire celles qui ne traitent pas de "plans sociaux" - s'appuient sur la première AC nationale de 1998, lorsqu'après l'acquisition par Coca-Cola Enterprises Inc. de tous les droits de franchise de mise en bouteille, un AC a été négocié pour "harmoniser" les conditions contractuelles des travailleurs. Toutes les AC ultérieures mettent à jour ce premier AC original et introduisent ou ajoutent des mesures innovantes, dont beaucoup découlent d'obligations légales ou d'accords sectoriels. Les plans sociaux ont été négociés à la suite d'une vague d'initiatives de restructuration et de transformation de l'entreprise, qui ont été prises à partir de 2007 et se poursuivent à une fréquence annuelle ou bisannuelle.

Le "**modèle allemand**" est probablement le plus complexe et le plus

complet de tous ceux analysés. Il existe une distinction claire entre les négociations sur les rémunérations et les éléments connexes (temps de travail, vacances, préretraite, etc.) et les aspects plus pratiques, qui concernent la vie "quotidienne" de chaque site. Les conditions générales de travail sont normalement établies dans les AC sectoriels régionaux. Les autres aspects des "accords de site" ou des "accords d'entreprise" peuvent être négociés entre le comité d'entreprise et la direction. Les conditions de travail ne peuvent être négociées qu'au niveau sectoriel entre les syndicats et les organisations patronales, et seulement au niveau régional. Les "régions" peuvent être des États fédéraux isolés ou d'autres régions.

Les accords de site peuvent être négociés par les comités d'entreprise locaux - pour autant qu'ils ne couvrent pas ou n'entrent pas en conflit avec les dispositions établies dans les AC sectoriels - à une exception près : les accords d'entreprise, qui sont négociés entre la direction du pays et les responsables syndicaux nationaux. Dans le cas où l'entreprise est liée par des AC sectoriels régionaux, ce type d'accords ne peut être établi qu'en clarifiant la relation entre les AC sectoriels régionaux existants et l'accord d'entreprise, dans un AC spécifique. Dans le cas du CCEP Allemagne, un tel accord a été conclu, de sorte que la relation entre les AC régionaux sectoriels et les AC à l'échelle de l'entreprise est clairement définie.

Le tableau suivant a pour but de résumer en gros titres le contenu des différentes AC.

| Pays | Titre de l'ABC | Année | Partenaires de négociation | Contenu |
|------|-----------------------------------|-------|--|---|
| BEL | AC "Harmonisation" des cols bleus | 1998 | CC Beverages Belgium - Cols bleus OS socialiste et chrétien Travailleurs de l'alimentation | Harmoniser le temps de travail et la rémunération sur tous les sites suite à la fusion de toutes les entités d'embouteillage en Belgique en prenant comme référence l'usine de Gand. Dans tous les cas, aucun employé ne perdra d'avantages sociaux. La semaine de travail est de 37 heures : 40 heures travaillées + 18 jours de compensation. |
| BEL | AC 2001 Cols bleus | 2001 | CC Entreprises Belgium-Cols bleus OS socialistes et chrétiens Travailleurs de l'alimentation | Augmentation de salaire, prime d'ancienneté, possibilité de travailler de nuit à partir de 45 ans, jours de maladie, jours fériés supplémentaires, crédits horaires, préretraite, chèques-repas, représentation syndicale, sauvegarde de l'emploi, formation |

| | | | | |
|-----|--|------|--|---|
| BEL | AC 2007 Cols bleus | 2007 | CC Entreprises Belgium-Cols bleus OS socialistes et chrétiens Travailleurs de l'alimentation | Augmentation de salaire, prime d'ancienneté, assurance hospitalisation |
| BEL | AC 2007 Cols blancs | 2007 | CC Entreprises Belgium - Socialistes et Chrétiens en cols blanc Travailleurs de l'alimentation | Augmentation de salaire, groupe de travail sur les années de service, système de primes pour certains postes de vente, assurance hospitalisation, préretraite. |
| BEL | AC 2011 Cols bleus | 2011 | CC Entreprises Belgium-Cols bleus OS socialistes et chrétiens Travailleurs de l'alimentation | Rémunération au rendement |
| BEL | AC 2011 Cols blancs | 2011 | CC Entreprises Belgium - OS Socialistes et Chrétiens en cols blancs Travailleurs de l'alimentation | Rémunération au rendement |
| BEL | AC 2015 Cols-bleus | 2015 | CC Entreprises Belgium-Cols bleus OS socialistes et chrétiens Travailleurs de l'alimentation | Augmentation de : Rémunération, indemnité de transport, bons de repas, rémunération liée au rendement + mises à pied temporaires, prime NIP |
| BEL | AC 2015 Cols blancs | 2015 | CC Entreprises Belgium - OS Socialistes et Chrétiens en cols blanc Travailleurs de l'alimentation | Augmentation de : Rémunération, indemnité de sport et de culture, chèques-repas, rémunération liée au rendement + mises à pied temporaires, prime NIP |
| BEL | AC 2017-2018 Cols bleus | 2017 | CCEP Belgique Cols bleus socialistes et chrétiens Travailleurs de l'alimentation | Augmentation de : Rémunération, prime liée au rendement, jours de congé supplémentaires, indemnité de bicyclette |
| BEL | AC 2017-2018 Cols blancs | 2015 | CCEP Belgique - OS Socialistes et Chrétiens en cols blanc Travailleurs de l'alimentation | Augmentation de : Rémunération, prime liée au rendement, jours de congé supplémentaires, indemnité de bicyclette |
| BEL | AC Réorganisation BIS | 2010 | CC Entreprises Belgium - OS Socialistes et Chrétiens en cols blancs Travailleurs de l'alimentation | Mesures d'atténuation concernant la restructuration de la BIS : redéploiement, indemnités de départ, licenciement volontaire. |
| BEL | AC Shared Services Center 2.0 et Cooler Services | 2015 | CC Entreprises Belgium - OS Socialistes et Chrétiens en cols blanc Travailleurs de l'alimentation | Mesures d'atténuation concernant la restructuration de la SSC et des CS : redéploiement ; redéploiement par la réduction du temps de travail ; indemnités de départ, prime de rétention pour le transfert des connaissances à la SSC, licenciement volontaire ; Outplacement. |

| | | | | |
|------------|---|------|-----------------|--|
| DEU | AC à l'échelle de l'entreprise "Structures selon la loi sur la constitution des entreprises, taille et champ d'application du comité d'entreprise paritaire (CCEAG)". | 2002 | CCEAG - OS NGGG | Composition et fonctionnement du comité mixte d'entreprise, de son comité de direction, du comité économique et des comités régionaux de vente |
| DEU | Structure de l'AC à l'échelle de l'entreprise | 2015 | CCEAG - OS NGGG | Mesures d'atténuation pour permettre des processus de transformation de l'entreprise socialement acceptables dans des conditions définies conjointement. Cette AC définit : quand l'entreprise peut se restructurer, quand elle peut avoir recours aux travailleurs intérimaires et à l'externalisation ; qu'en cas de réduction de l'emploi, les licenciements volontaires passent en premier ; que le travail à temps partiel et la préretraite partielle doivent être rendus possibles pour permettre à autant de salariés que possible de conserver leur emploi ; les conditions du redéploiement interne ; l'utilisation des comptes horaires (heures annuelles) pour une distribution optimale du travail, pour trouver un emploi et les mesures d'accompagnement comme la reclassement et la cessation des effectifs. |
| DEU | Convention collective à l'échelle de l'entreprise "Heures de travail". | 2015 | CCEAG - OS NGGG | Horaires de travail réguliers, horaires variables, horaires flexibles, travail le samedi, "comptes horaires", jours fériés, congés, rémunération supplémentaire, planification conjointe des besoins en main-d'œuvre |

| | | | | |
|------------|---|------|--|--|
| DEU | Convention collective à l'échelle de l'entreprise "L'emploi à temps partiel avant l'entrée en vigueur de la convention collective". Retraite (ou retraite partielle)" | 2015 | CCEAG - OS NGGG | Pour les employés âgés de 55 ans ou plus, la possibilité de travailler à temps partiel avant la retraite et la rémunération supplémentaire à laquelle ces employés ont droit sont établies. |
| DEU | Convention collective sur la rémunération à l'échelle de l'entreprise | 2015 | CCEAG - OS NGGG | Les salaires de base, la classification et la reclassification ; les tableaux de référence des augmentations salariales des AC sectoriels, régionaux ou fédérales pour 2015 et 2016 ; Il établit également que de nouvelles négociations salariales auront lieu au niveau du CCEAG. |
| DEU | Convention collective à l'échelle de l'entreprise "Validité de la convention collective à l'échelle de l'industrie Conventions collectives (sectoriels)" | 2015 | CCEAG - OS NGGG | Cette AC régit les relations entre les AC sectoriels régionaux / États fédéraux et les AC sectoriels existantes et les AC à l'échelle de l'entreprise, afin d'éviter tout conflit d'autorité. Il est établi que les AC sectoriels existantes restent en place et que les dispositions des AC à l'échelle de l'entreprise complètent les droits et avantages des employés établis dans ces AC sectoriels, mais ne les suppriment pas. |
| FRA | Convention collective sur les salaires 2017 | 2017 | CCEP France (pas CCP !) et délégués syndicaux de la CFDT, CFE-CGC, FO et CGT (non signataires) | L'augmentation des salaires et l'augmentation d'autres avantages, tels que les primes et allocations, le congé de paternité et le congé de maternité seront traités sur un pied d'égalité ; certaines mesures de flexibilité profiteront à l'entreprise, par exemple, quand prendre 2 jours sur 5 de compensation ; Augmentation de la prime de retraite |
| FRA | Convention collective sur les salaires 2017 | 2015 | CCEP France (pas CCP !) et délégués syndicaux de la CFDT, CFE-CGC, FO et CGT | l'augmentation des salaires et l'augmentation d'autres avantages sociaux, p. ex. les primes et allocations |

| | | | | |
|------------|---|------|---|---|
| GB | Distribution - Entente sur les meilleures pratiques d'exploitation | 2017 | Coca-Cola Enterprises Ltd. - Unir l'Union | Représentation syndicale, Négociation, Consultation, Information et communication, Rémunération, Heures de travail, Modèles de quarts, Plans de quarts, Travail sous contrat, Jours fériés, Paiements de primes, Heures annualisées, Temps libre compensatoire (TOIL), Formation |
| NOR | 148 Accords 2016 - Brasseries et usines d'eau minérale | 2016 | NHO - Food and Drink (confédération patronale) - NNN (syndicat norvégien des ouvriers du secteur alimentaire) | Le présent accord se compose de deux parties : la partie 1 s'applique au secteur alimentaire et la partie 2 à l'industrie des brasseries, des boissons et des eaux minérales. L'accord fixe les conditions contractuelles suivantes : rémunération ; suppléments pour le travail les jours fériés et pour les quarts de travail ; temps de travail, temps de travail échelonné (flexible) ; heures supplémentaires et rémunération des heures supplémentaires ; jours fériés ; congé parental et autres congés payés ; retraite anticipée ; indemnité de départ ; uniformes ; formation et perfectionnement, y compris l'apprentissage ; action commune pour l'égalité des chances ; anticipation et adaptation au changement |
| NOR | Accord spécial entre Coca-Cola Enterprises AS et la branche locale de l'entreprise. Syndicat norvégien des travailleurs de l'alimentation et des branches connexes (NNNN) | 2013 | Coca-Cola Enterprises AS et délégués syndicaux de NNNN | Cet accord spécial fixe les règles spécifiques concernant le temps de travail, le travail posté, la rémunération supplémentaire pour le travail de nuit, le travail les jours fériés, le travail le samedi, le travail temporaire, le droit à la consommation de boissons, la blanchisserie des vêtements de travail |
| SUE | L'accord avec l'industrie des aliments et des boissons et les accords complémentaires (cols bleus) | 2016 | Fédération suédoise de l'alimentation - Livsmedelsföretagen et Syndicat suédois des travailleurs de l'alimentation Livsmedelsarbetareförbundet (LIVS) | Les conditions contractuelles suivantes sont établies dans l'accord : rémunération, temps de travail, heures supplémentaires, rémunération des voyages d'affaires, congés annuels et congés payés, congés payés et congés payés, réadaptation après un congé de maladie, vêtements de travail, licenciement, licenciement, travail à temps partiel en vue de la retraite, formation professionnelle, environnement de travail, conflits, adaptation au changement dans la structure de la société |

| | | | | |
|------------|--|------|---|--|
| SUE | Convention complémentaire pour le secteur des brasseries (annexe à la convention collective de l'industrie alimentaire et des boissons, (ouvriers) | 2016 | Fédération suédoise de l'alimentation - Livsmedelsföretagen et Syndicat suédois des travailleurs de l'alimentation Livsmedelsarbetareförbundet (LIVS) | Jour férié supplémentaire : Veille de Pâques, veille de Pentecôte, veille de la mi-été, veille de Noël et du Nouvel An, structure de la rémunération et description des tâches ; conditions d'emploi, horaires de travail échelonnés, heures supplémentaires, conditions spéciales pour les chauffeurs livreurs ; droit aux boissons au travail |
| SUE | 1601 Accords entre le UNIONEN et la Fédération suédoise de l'alimentation concernant les cols blancs | 2017 | Fédération suédoise de l'alimentation - Livsmedelsföretagen et UNIONEN (syndicat des employés) | Conditions d'emploi, rémunération, temps de travail, réduction du temps de travail, travail à temps partiel avant la retraite, heures supplémentaires, indemnités de déplacement, congés fériés, congés de maladie, congés parentaux, congés payés et non payés, obligations et droits en cas de conflit du travail, licenciement, formation professionnelle et développement, conflits, développement de l'entreprise, adaptation aux changements |
| ESP | AC 2014-2015 CASBEGA 2014-2015 | 2014 | CASBEGA et Comité central d'entreprise & TU membres de l'UGT, CC.OOO. et USO, TU délégués de l'UGT, CC.OOO et USO | Conditions générales d'emploi : Descriptions d'emploi et rôles, temps de travail, organisation des quarts de travail, Catégories de rémunération, rémunération et avantages sociaux, vacances, promotions et licenciements, mobilité fonctionnelle et géographique, retraite et préretraite, santé et sécurité, discipline, égalité, uniformes, assurances, politiques, régimes de retraite, représentation des travailleurs : comités d'entreprise, comité central, délégations des syndicats, interprétation des accords et résolution des conflits. |

| | | | | |
|-----|---|------|---|---|
| ESP | 3ème AC CO-BEGA Embotelladora, S.L.U. Balears | 2016 | Cobega Balears et les membres du comité d'entreprise de l'UGT, un responsable local de l'UGT | Conditions générales d'emploi : Descriptions d'emploi et rôles, temps de travail, organisation des quarts de travail, Catégories de rémunération, rémunération et avantages sociaux, vacances, promotions et licenciements, mobilité fonctionnelle et géographique, retraite et préretraite, santé et sécurité, Discipline, uniformes, égalité, représentation des employés : comités d'entreprise, délégations des syndicats, interprétation de l'accord et résolution des différends. |
| ESP | 6ème Colebega S.A.U. AC | 2015 | COLEBEGA et les membres du Comité Central d'Entreprise de l'UGT, CC.OO et CGT TUS, un expert local de l'UGT | Conditions générales d'emploi : Descriptions d'emploi et rôles, temps de travail, organisation des quarts de travail, Catégories de rémunération, rémunération et avantages sociaux, vacances, promotions et licenciements, mobilité fonctionnelle et géographique, retraite et préretraite, santé et sécurité, discipline, égalité, uniformes, assurances, politiques, représentation des employés : comités d'entreprise, comité central, délégations des syndicats, interprétation de l'accord et résolution des différends. |
| ESP | 7ème RENDERSUR WEST S.A.U. AC | 2016 | Non disponible | Conditions générales d'emploi : Descriptions d'emploi et rôles, Temps de travail, Modèles de quarts de travail, Catégories de rémunération, rémunération et avantages sociaux ; Vacances, promotions et cessations d'emploi, mobilité fonctionnelle et géographique, retraite et préretraite, santé et sécurité, discipline ; égalité ; uniformes, assurances, politiques, représentation des employés : Comités d'entreprise, Comité central d'entreprise, délégations des syndicats, Interprétation de l'accord et règlement des litiges. |

| | | | | |
|-----|---|------|--|---|
| ESP | AC 2014 2014 2015 RENDELSUR Andalou-sie orientale | 2014 | Non disponible | *Cet accord couvre tous les aspects mentionnés ci-dessus, mais aux fins de la présente étude, seule la partie relative à la rémunération a été évaluée. |
| ESP | AC 2014-2015-2016 BEGANO | 2014 | Non disponible | *Cet accord couvre tous les aspects mentionnés ci-dessus, mais aux fins de la présente étude, seule la partie relative à la rémunération a été évaluée. |
| ESP | AC 2016-2017 NORBEGA | 2016 | NORBEGA et membres du comité central d'entreprise de l'UGT | *Cet accord couvre tous les aspects mentionnés ci-dessus, mais aux fins de la présente étude, seule la partie relative à la rémunération a été évaluée. |
| ESP | 2ème AC CO-BEGA Aragon | | Non disponible | *Cet accord couvre tous les aspects mentionnés ci-dessus, mais aux fins de la présente étude, seule la partie relative à la rémunération a été évaluée. |



APERÇU COMPARATIF :

MODÈLES DE QUARTS DE TRAVAIL ET HEURES DE TRAVAIL

- Dans la chaîne d'approvisionnement du CCEP, les schémas de roulement sont similaires étant donné que tous les produits appartiennent à la même famille avec des méthodes de production similaires, voire identiques, et que la majeure
- Dans la chaîne d'approvisionnement du CCEP, les schémas de roulement sont similaires étant donné que tous les produits appartiennent à la même famille avec des méthodes de production similaires, voire identiques, et que la majeure partie de la production est basée sur des concentrés achetés à TCCC.
- Les AC prévoient différents régimes de travail par roulement, le principal étant une **semaine de travail "de facto" de 40 heures** - 5 jours de 8 heures - avec des jours de compensation ou d'autres formes de repos établies dans les AC où le temps de travail convenu est inférieur à **40 heures par semaine** (par exemple, la Belgique a une semaine de travail de 37 heures, mais une semaine de 40 heures dans les conditions réelles de travail. Les 37 heures sont obtenues en accordant 18 jours de congé supplémentaires à titre de compensation.
- La plupart des quarts de travail sont de 2 x 8 heures ou de 3 x 8 heures. Dans la plupart des pays, les employés doivent alterner les quarts de travail, de sorte que tous puissent travailler le même type de quarts au cours de l'année.
- Toutefois, certaines AC permettent aux salariés de **refuser de travailler la nuit ou le week-end**, ou du moins l'entreprise doit obtenir l'accord du salarié (par exemple, en Belgique, les salariés âgés de 45 ans ou plus peuvent refuser de travailler la nuit). De même, les salariés peuvent se porter volontaires pour travailler des quarts de nuit et des quarts de fin de semaine, et dans certaines usines, il existe des équipes spécialisées qui ne travaillent que des quarts de nuit et/ou de fin de semaine.
- En général, **les modèles de quarts de travail sont définis par les besoins manufacturiers de la société**, qui sont liés à la saisonnalité et à l'augmentation de la consommation pendant les mois chauds et les périodes de vacances, telles que Pâques et Noël.
- Les plans d'affectation et le niveau d'effectif nécessaire à la production et à l'entreposage sont définis sur une période de temps déterminée. En Allemagne, ce délai est de 12 se-

maines, en Grande-Bretagne de 4 semaines, en Espagne il est annuel.

- Dans tous les pays sauf la Grande-Bretagne, les **plans d'affectation doivent être convenus** avec les instances locales de représentation du personnel - qu'il s'agisse du comité d'entreprise ou des délégués syndicaux - **et tout changement doit être approuvé** par les représentants du personnel. Si aucun accord ne peut être trouvé, la société peut recourir à la conciliation externe en Allemagne.
- En Grande-Bretagne, en Allemagne, en Norvège, en Suède et dans certains AC espagnols, les **heures annualisées** sont établies. Toutefois, le nombre global d'heures annualisées, la gestion des comptes horaires ainsi que la rémunération des heures supplémentaires diffèrent considérablement.
- En GB, les heures annualisées vont d'un minimum total de **2 080** (40 heures par semaine), **2 184** (42 heures par semaine), **2 340** (45 heures par semaine) à **2 496** (48 heures par semaine). Ces montants sont "bruts", c'est-à-dire qu'ils comprennent les jours fériés. En emportant les vacances, ils se transforment en montants "nets" suivants : **1 816** (semaine de 40 heures), **1 906** (semaine de 42 heures), **2 043** (semaine de 45 heures) et **2 179** (semaine de 48 heures).
- Même le nombre le plus bas d'heures annualisées en GB est plus élevé que dans tout autre pays. Ceci est dû au nombre limité de jours fériés au Royaume-Uni (8 jours, contre 10, 11 ou 12 dans les autres pays).
- En **Suède**, le pays qui compte le plus grand nombre de jours fériés, le nombre d'heures annualisées varie de **1 616** à **1 796**. **Ils dépendent de l'horaire des quarts de travail, qui varie de 36 à 40 heures/semaine, selon le degré de risque physique ou psychologique.** En **Espagne** (Rendelsur), le nombre d'heures annualisées est de **1 800** et en **Allemagne**, sur la base de 47 semaines de travail de **38** heures (37,5 en Rhénanie du Nord-Westphalie), il est de **1 786** (1 766,5 en NRW). En **France**, où l'obligation de travailler 35 heures par semaine a été introduite par la loi, le nombre d'heures de travail annualisées est de **1 575**.
- Dans tous les pays, les heures annualisées de chaque salarié dépendent d'un certain nombre d'options que le salarié peut prendre ou, dans le cas de GB, peut négocier avec la direction (par exemple, en Allemagne, un salarié peut choisir

de prendre 4 jours de congé supplémentaires pour compenser le "temps de changement de vêtements" ou de travailler pendant ces jours pour 600 euros). Dans un certain nombre de pays, il est également possible de **réduire le temps de travail à l'approche de la retraite ou de la préretraite**. Ainsi, les heures annualisées permettent une large personnalisation.

- Dans la grande majorité des pays, et en particulier ceux qui ont également mis en place des mesures de réduction du temps de travail en tant que préretraite partielle, les heures annualisées servent à **redistribuer la charge de travail globale entre les travailleurs, afin de** réduire et éventuellement d'éviter les tensions psychologiques et physiques en période de pointe, et surtout, de garantir un emploi.
- Il s'agit d'un objectif déclaré dans la plupart des AC, et donc d'un engagement pour la société également. Ce n'est qu'en Grande-Bretagne que cet objectif n'est pas déclaré et les heures annualisées, en conjonction avec d'autres mesures, doivent servir à permettre une flexibilité accrue, afin que le CCEP puisse améliorer son service client.
- Ainsi, dans la plupart des pays, l'objectif des heures annualisées est d'**éviter les heures supplémentaires** et si des heures supplémentaires sont effectuées, elles devraient être compensées par des congés, de sorte que les salariés atteignent un solde de leur compte horaire nul. Toutefois, en Norvège et en Grande-Bretagne, les heures supplémentaires sont rémunérées et le salarié a la possibilité de bénéficier d'un congé compensatoire (TOIL).

Le tableau suivant donne une vue d'ensemble des schémas de travail par quarts, des heures de travail hebdomadaires, etc. dans les pays sélectionnés.

| Pays | Heures normales de travail par semaine | Nombre de quarts de travail | Travail les samedis | Travail le dimanche | Jours de rémunération |
|------|---|---|------------------------|---|---|
| BEL | 37 | 3 x 8 hrs 2 x 8 hrs | Oui | Oui | 18 |
| DEU | 38 (37,5 en NRW) max. 48 dont le samedi | Décidé localement par accord entre le comité d'entreprise et la direction | Max. 10 samedis par an | Non | Oui, selon les heures annualisées |
| ESP | 40 heures, Du lundi au vendredi ; RENDELSUR : 1800 heures annualisées | 3 x 8 hrs. | Oui, mais limité | Oui, mais limité, dans Cobega Baleares et Rendelsur seulement | Oui, pour les heures supplémentaires et les quarts de travail les jours fériés et les fins de semaine |
| FRA | 35 1 575 heures par an - 48-51 jours de repos | 2 x 7,5 hrs. 3 x 7,5 hrs. | Oui | Oui | Oui |
| NOR | 37,5 heures, avec des réductions en fonction des quarts de travail | 2 équipes de travail. 36,5 heures/semaine ; travail par roulement : 35,5 heures/semaine le travail par quarts continus. 33,5 heures/semaine | Oui, jusqu'à 18 h | Oui, mais limité | Non |

| | | | | | |
|-----|--|--|-----|-----|---|
| SUE | 36 - 40 heures ; 1 616 à 1 796 heures par année, selon les quarts de travail | 2 équipes et rotation 3 équipes : 38 heures 3 quarts de travail en continu : 36 heures Nuit continue : 38 heures | Oui | Oui | Oui : les 2 premières heures supplémentaires 50% ; en semaine et le samedi : 80% ; Le dimanche, la nuit après les vacances, au-dessus de 150 heures par an : 150% |
| GB | Employés embauchés avant août 2014 : 40 - 48 heures en moyenne Heures annualisées : durée moyenne x semaine x 52 - jours fériés Employés embauchés après août 2014 : 2 080 (40 heures par semaine) - 2 392 (46 heures par semaine), Max. 60 heures/semaine | Jours : 12 heures max, Journées doubles : 2 x 8 heures Nuits permanentes : Lun - Ven 8 hrs. + 6 le sam ; 3 Shift tournant : 3 x 8 "continental" : 5 x 12 heures, 7 jours | Oui | Oui | Heures annualisées - les heures supplémentaires seront rémunérées ou peuvent être prises en tant qu'heures supplémentaires (congés compensatoires), si le nombre d'heures travaillées est inférieur au nombre d'heures annualisées, les heures manquantes doivent être travaillées |

CAPERÇU COMPARATIF: JOURS FÉRIÉS ET CONGÉS AUTORISÉS



Les jours fériés et les congés - payés et non payés - ne sont PAS définis dans la majorité des AC analysés dans cette étude.

En Belgique, en France, en Norvège et en Suède, les congés fériés et les jours de congé supplémentaires sont définis dans la loi ou dans les conventions collectives nationales interprofessionnelles ou sectorielles. En Allemagne, elles sont établies dans les AC régionaux sectoriels (Mantel-tarifverträge).

Bien qu'il fasse référence aux règles relatives aux jours fériés dans la loi, l'AC "col blanc" suédois établit que, si les employés ne prennent pas un jour de congé, ils recevront un salaire supplémentaire équivalent à 5,4% de leur salaire mensuel par jour. De même, s'ils prennent un congé sans solde, 4,7 % de leur salaire mensuel sera déduit pour chaque jour. Si l'absence est de longue durée, une retenue à la source pour congé sans solde sera effectuée de la façon suivante :

- Jusqu'à 5 jours : salaire mensuel/21 par jour ;
- Plus de 5 jours : salaire mensuel x 12/365 par jour
- Il n'existe pas de telles dispositions dans l'AC cols bleus ou dans l'AC complémentaire "brasserie" en Suède.

Dans l'AC GB, les congés sont clairement définis, mais il n'y a pas de dispositions supplémentaires pour certaines formes de congés payés ou partiellement payés, comme le congé parental.

- En GB : il y a 8 jours de congés fériés et 25 jours de congés payés = 33 jours.
- Le montant des congés payés est calculé en définissant le TAUX JOURNALIER, qui est le nombre moyen d'heures travaillées par jour.
- Le taux journalier est multiplié par le nombre de jours fériés (33), puis divisé par 12 pour obtenir le nombre de quarts de travail libres.
- Par exemple : 48 heures par semaine donnent un taux journalier de $9,6 \times 33 = 316 / 12 = 26,4$ quarts de travail, qui est arrondi à 26 jours de vacances.

Espagne : dans chaque AC, le nombre de jours fériés par an est défini. Elle varie de 30 jours (Rendelsur) à 22 jours (Colebega). Dans l'AC de Colebega, en plus des 22 jours de vacances, les employés ont droit à 2

“jours personnels” supplémentaires.

Dans **tous les AC espagnols**, les employés ont le droit de prendre des jours de congé payés pour des raisons personnelles ou privées, comme le décès ou l’hospitalisation d’un membre de leur famille, un accouchement, un mariage ou équivalent, l’exercice de fonctions publiques, etc. Bien que les situations qui déterminent ces jours supplémentaires soient semblables - bien que dans certains cas la liste soit plus longue que dans d’autres - le nombre de jours n’est pas toujours le même. Par exemple, en cas de mariage, les employés disposent de 15 jours de congés supplémentaires dans le cadre de la convention Rendelsur, de 15 jours en haute saison ou de 18 jours en basse saison à Cobega Baelares et de 21 jours dans les AC Casbega ou Colebega.

Les AC des autres pays n’entrent pas dans ce niveau de détail, pour lequel on peut supposer que d’autres lois ou AC ont autorité en la matière.

En Espagne également, les employés peuvent prendre un “congé sabbatique” d’une durée maximale de 5 ans (Casbega et Colebega), 3 mois (Rendelsur) et 6 mois (Cobega Baleares). Ils conserveront leur emploi, mais ne recevront pas de salaire. Leur poste et leur rémunération sont maintenus pour la première année, par la suite, ils seront employés là où la société jugera en fonctions des conditions du “nouveau” poste. Les années de congé “sabbatique” ne sont pas considérées comme des années de service en ce qui concerne les indemnités, primes, pensions, etc.

Dans les AC espagnoles, des dispositions supplémentaires peuvent être trouvées concernant le **congé parental**, etc., basées sur la Directive européenne (96/34/CE) sur le congé parental et la loi sur l’égalité.

De même, dans l’**AC français de 2017**, il est établi que le congé “**paternité**” est équivalent au congé “**maternité**” : 11 jours de congé, 18 en cas de naissance de jumeaux. Ces dispositions sont indépendantes de celles établies dans la loi de transposition de la Directive de l’UE et se réfèrent à la période qui suit immédiatement l’accouchement.

Dans les AC analysés, d’autres dispositions spécifiques sur le **congé parental** (pas le congé de maternité ou de paternité) se trouvent dans l’AC suédois des cols-blancs, et un objectif plus ambitieux dans l’AC norvégien des cols-bleus.

En Suède, un col blanc ayant au moins un an d’ancienneté peut prendre jusqu’à trois mois de congé au cours des 18 premiers mois suivant la naissance de l’enfant ou le jour de l’adoption. À la fin du congé, l’employé retourne à son ancien poste et touche sa rémunération. Pendant le congé, il y aura une réduction de salaire d’environ 20%.

Le tableau suivant résume les principales dispositions concernant les jours fériés et les congés autorisés..

N.B. : Le nombre de jours fériés se rapporte uniquement aux jours fériés nationaux. Dans certains pays / régions / provinces ou même endroits, des jours fériés supplémentaires peuvent être ajoutés.

| Pays | Statutaire | Accord | Règles | Supplémentaire | Congé sans solde | Jours rémunérés |
|------|------------|--|---|--|--------------------|---|
| BEL | 10 | 25 | La période consécutive la plus longue doit être prise entre le 1er mai et le 31 août. | Oui : 50 ans +1 55 ans +2 ans 1 \$ pour chaque tranche de 5 années de service | Oui | 18 |
| DEU | 10 | 20? | S.O. S.O. | S.O. S.O. | Oui | Oui, selon les heures annualisées |
| ESP | 10 | Begano: 25 Casbega: 25 Cobega Aragon: 25 Cobega Baleares: 24 Colelbega: N/A Norbega: 23 Rendelsur West: 22 Rendelsur East: 30 | 1. Différents ensembles de règles dans chaque AC, en général : 2. un plan de congés est établi par la direction et convenu avec le comité d’entreprise ou vice-versa ; les salariés doivent prendre une partie de leurs vacances en basse saison (1er octobre - 15 décembre et 1er janvier - 30 avril) | En cas de : décès de parents ; mariage ; accouchement ; maladie d’un proche parent ; renouvellement de la carte d’identité ; fonction publique ; révocation, | Oui, jusqu’à 5 ans | Oui, pour les heures supplémentaires et les quarts de travail les jours fériés et les fins de semaine |
| FRA | 11 | 25 | | | Oui | 5, selon l’AC sur une semaine de travail de 35 heures pour les vêtements de rechange |

| | | | | | | |
|-----|----|----|---|--|-----|---|
| NOR | 10 | 25 | La période consécutive la plus longue (3 semaines) doit être prise entre le 1er juin et le 30 septembre. | Oui : 60 ans +6 ans | Oui | Non |
| SUE | 12 | 25 | Doit être convenu le plus tôt possible pour permettre la planification annuelle. | Oui : Brasserie : Les 5 jours avant les jours fériés (certains tombent le samedi ou le dimanche) | Oui | Oui : les 2 premières heures supplémentaires 50% ; en semaine et le samedi : 80% ; Le dimanche, la nuit après les vacances, au-dessus de 150 heures par an : 150% |
| UK | 8 | 25 | <ul style="list-style-type: none"> Les jours fériés sont calculés en fonction du nombre de quarts de travail qu'un employé peut prendre en congé : le nombre d'heures par semaine divisé par 5 (jours de la semaine) = TAUX JOURNALIER le TAUX JOURNALIER est multiplié par le nombre de jours fériés autorisés, puis multiplié par le nombre d'heures de travail par poste (12). Le chiffre final est le nombre d'équipes qui peuvent être retirées. p. ex. schéma de roulement 5 x 12 heures = taux journalier 9,6 = 316,8 heures de vacances = 26,4 quarts de travail désactivés | Non | Oui | Heures annualisées - les heures supplémentaires seront rémunérées ou peuvent être prises en tant qu'heures supplémentaires (congés compensatoires), si le nombre d'heures travaillées est inférieur au nombre d'heures annuelles, les heures manquantes doivent être travaillées |

APERÇU COMPARATIF : STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION



Comment calcule-t-on la rémunération d'un employé ? Quels sont les éléments pris en compte dans le calcul de la rémunération ? Il s'agit là de questions fondamentales auxquelles tous les AC analysés tentent d'apporter des réponses, soit directement, soit en se référant à d'autres AC, lois ou accords.

La rémunération s'entend comme une récompense pour un emploi sous forme de rémunération (**salaire ou traitement**), y compris les **allocations, les prestations (régime d'assurance-maladie, régimes de retraite), les primes, les incitatifs et la valeur monétaire des incitatifs non monétaires**. Chacun de ces composants peut être décomposé en "sous-composants". Afin de comparer le salaire pour le travail, les éléments suivants sont nécessaires :

- de décomposer les différentes tâches que les employés exécutent en profils et descriptions comparables, et
- d'évaluer la quantité d'espèces et de non-cash (si possible convertie en espèces), qui est payée pour des employés exécutant des tâches comparables dans des conditions comparables.

Dans cette analyse, tous les profils d'emploi de l'entreprise ne sont pas comparables. L'organisation du travail diffère d'un pays à l'autre, de même que les conditions du marché des boissons (le climat détermine la saisonnalité ; les habitudes et les tendances de consommation reflètent la consommation), la législation relative aux emballages (récipients consignés/réutilisables, consigne obligatoire, etc.) et bien sûr le droit du travail et la pratique nationale et locale des relations professionnelles apportent certaines spécificités dans chaque pays.

Comme annoncé par la Société, CCEP, issu de la fusion de 3 sociétés d'embouteillage, dispose encore d'une certaine marge de manœuvre pour exploiter les synergies et standardiser l'organisation du travail et les profils et postes connexes. Comme expliqué dans les paragraphes précédents, l'ancienne organisation de CCE est plus standardisée et intégrée que CCIP et CCEG. Les vagues ultérieures de normalisation (Plan de performance des installations - PPP- et Modèle normalisé d'organisation des installations - SPOM- sont deux initiatives pour la normalisation des installations. L'introduction de SAP - bien qu'extrêmement coûteuse et perturbatrice - a été mise à profit au CCE et au CCEG pour standardiser et centraliser un certain nombre de processus transactionnels au sein de l'administration, mais aussi dans les ventes, et pour progressivement lever et transférer les processus centralisés à Sofia. Iberia n'est toujours pas une organisation intégrée et la plupart des mesures que le CCEG et le CCEG ont prises au fil des

années n'ont pas encore été introduites. Au sein d'Iberia, les négociations collectives se déroulent principalement au niveau local et souvent les profils d'emploi, les groupes et les catégories de rémunération ne correspondent pas. Néanmoins, il est possible de comparer certaines fonctions et leur rémunération d'un pays à l'autre et d'un AC à l'autre.

Composantes générales de la rémunération que l'on retrouve dans chaque AC :

- Salaire de base / Salaire horaire ;
- Rémunération des heures supplémentaires ;

Éléments que l'on retrouve dans la plupart des AC :

- Rémunération et avantages sociaux supplémentaires pour les années de service ;
- Rémunération des quarts de travail / prime de rotation des quarts de travail
- Travail de nuit ;

Rémunération bonifiée :

- Prime de l'AC
- Rémunération au rendement

Avantages sociaux et allocations :

- Transport (aller-retour au travail), chèques-repas, commissions de vente, commissions de livraison.
- Assurances médicales, caisses de pension, voitures de société, etc.

Spécificités locales :

- en **Belgique** et en **Espagne** (Colebega et Rendelsur) : "prime de présentisme " - une récompense spéciale pour les employés qui ne s'absentent pas une seule journée / heure de travail ;
- en **Belgique** : "prime vélo" - le montant de 0,23 EUR par kilomètre est versé aux employés pour se rendre au travail et rentrer chez eux à vélo ;

- en **Belgique** : la prime PIN est accordée tous les 5 ans de travail ; elle se compose d'une épinglette avec un zircon et d'un cadeau en argent.
- en **Espagne** : bonus pour la gestion de trésorerie, toutes sortes de suppléments de salaire pour des situations familiales spécifiques (enfant handicapé, parent ou conjoint, bourses d'études), etc.
- en **Espagne** (Casbega) : bonus pour "span of command" / direction d'au moins trois salariés
- en **Espagne** : remboursement des tickets parking
- en **Espagne** : droit d'acheter des boissons à prix réduit ;
- en **Norvège** et en **Suède** : droit aux boissons gratuites.

Le tableau suivant donne un aperçu des composantes les plus courantes de la rémunération dans les AC analysés.

| Pays | Salaire de base | Rému-nération des heures supp. | Années de service | Prime de l'AC | Travail de nuit | Rotation des quarts de travail |
|------|-----------------|--------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|--------------------------------|
| BEL | oui | oui | oui | oui | oui | oui |
| ALL | oui | oui | oui | oui | N/A | N/A |
| ESP | oui | oui | oui | oui | oui | oui |
| FRA | oui | oui | oui | oui | oui | oui |
| NOR | oui | oui | oui | oui | oui | oui |
| SUE | oui | oui | oui | oui | oui | oui |
| GB | oui | oui | | | oui | oui |

| Country | Paie par Perf. | Re-sponsabilité | Transport pour se rendre au travail | Comm. sur les ventes | Comm. sur la Distribution | Présentéisme | Gestion de la trésorerie |
|---------|----------------|-----------------|-------------------------------------|----------------------|---------------------------|--------------|--------------------------|
| BEL | oui | oui | oui | oui | oui | certes | |
| ALL | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| ESP | oui | oui | oui | oui | oui | oui | oui |
| FRA | oui | oui | oui | oui | oui | | |
| NOR | oui | oui | oui | oui | oui | | |
| SE | oui | oui | oui | oui | oui | | |
| UK | oui | oui | oui | oui | oui | | |

Le tableau ci-dessous résume la classification de la rémunération des employés par catégories/groupes et niveaux dans chaque groupe.

| Pays | Groupes/Classes/Catégories | Niveaux |
|------|--|---|
| BEL | Des cols blancs : 6 Des cols bleus : 6 (9, pour les employés avant 1998) | Dépend des années de service |
| ALL | 9 à Hambourg/ Schleswig H., Basse-Saxe / Brême, Hesse, Palatinat / Sarre ; Baden Württemberg ; 11 en NRW, Bavière, Berlin, Berlin, Estt | 5, uniquement dans le Bade-Wurtemberg, à savoir S, I, II, III et IV |
| ESP | Asturbega : 5, de A -E, low-high Begano : 6 (non numérotés), bas-haut Casbega : 1 - 7 haut - bas Cobega Baleares : 5, A-F, haut - bas Colebega : 5, A-F, A-F, bas - haut Norbega : 3, A-C, haut - bas Rendelsur (Est + Ouest) : 5, I-V, haut - bas | 1 - 9 NON 3-11* NON 1 -13 1 -10** NON |
| FRA | 8 | 3 |
| NOR | Il existe une distinction entre les travailleurs non qualifiés, les travailleurs qualifiés titulaires d'un diplôme, les travailleurs qualifiés titulaires d'un diplôme dans le secteur de l'alimentation et des boissons. | |
| SUE | 4 "groupes" | Défini localement / pas dans l'AC analysé |
| UK | Les salaires sont horaires, 2 groupes : London Area et Outside London, et 2 profils : Opérateur 1 et Opérateur 2 (moins bien rémunérés) | Les salaires reflètent les tendances des quarts de travail : 6 types différents |

Note de l'auteur :

La comparaison de la rémunération "réelle" est extrêmement difficile, voire impossible, car il s'agit d'une question très personnelle et personnalisée dont il faut tenir compte d'un certain nombre d'éléments différents. La simulation, qui a été utilisée dans cette étude, comprend 3 profils d'emploi sélectionnés (selon l'AC analysé). Pour chaque AC, on a pris en considération le groupe salarial le plus bas et le groupe salarial le plus élevé, ainsi qu'un poste intermédiaire. D'après les descriptions de poste dans les AC, il s'agit normalement :

- a) des travailleurs non qualifiés,
- b) des représentants commerciaux (ou des agents ou promoteurs) ou des travailleurs qualifiés ayant une certaine responsabilité, et
- c) le poste le mieux classé de chaque liste se situe normalement à un niveau intermédiaire, mais pas à un niveau supérieur.

Aux fins de la présente étude, seules la Belgique, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, la France et l'Espagne ont été prises en compte, étant donné que les tableaux des salaires n'étaient pas disponibles pour les autres pays. Les tableaux précédents contenant des informations générales sur les pays sélectionnés, y compris le salaire minimum, le cas échéant, et le PIB par habitant sont des indicateurs du traitement économique général des salariés dans ces pays.

Le tableau ci-dessous est une simulation de la rémunération “ réelle “, excluant

a) Paiements de bonus personnalisés ;

b) Rémunération variable liée à la performance de tout type, à l'exception de ce qui est spécifiquement mentionné ;

c) Les avantages sociaux, tels que les chèques-repas, les allocations familiales, etc

| Pays | AC | Plus bas | Médiane | Plus haut |
|------|-----------------|---|---|---|
| BEL | Cols bleus | Classe 1 - travailleur générique 2 - 3 ans de service 35740,16 EUR/an | Classe 5 - 18-22 ans de service 40,704 EUR/an | Classe 9 43-45 ans de service 51.600 EUR/an |
| BEL | Cols blancs | 8 ans - années de service 0 27139,30 EUR/an | 0 à 22 ans de service 41.326,47 EUR/an | 58 ans - 40 ans de service 56.110,78 EUR/an |
| BEL | Bade-Wurtemberg | Groupe 1 - travailleur générique 30,814 EUR/an | Groupe 5 - Travailleur qualifié 38.496 EUR | Groupe 9 - Gestion fonctionnelle / de secteur 73.962 EUR / an |
| BEL | Bavière | Groupe 1 - travailleur générique 26.797,12EUR/an | Groupe 5 - Travailleur qualifié 34.300,28 EUR / an | Groupe 11 - Gestion fonctionnelle/ de secteur 71.458,80 EUR |
| BEL | Berlin | Groupe 1 - travailleur générique 27.632,93EUR/an | Groupe 5A - Travailleur qualifié 32.578,39 EUR/an | Groupe 11- Gestion fonctionnelle / de secteur 60.270,08 EUR / an |

| | | | | |
|-----|---|---|---|--|
| ESP | Norbega | Travailleur non qualifié Salaire de base : 863,66 EUR/ Mois avec Bonus : 22245,70 EUR /an | Marchandiseur Salaire de base : 1208,97 EUR / Mois avec Bonus : 30912,86 EUR/an | Gestion de l'entreprise Salaire de base : 1468,34 EUR Mois avec Bonus : 37,413,88 EUR/an |
| ESP | Rendelsur Ouest (avec années de service, sans autre bonus) | Yorkais non qualifié, 1 an de service 15626,40 EUR 2ème niveau Management 18765,00 EUR | Ouvrier non qualifié, 4 ans de service 17716,80 EUR 2ème niveau de management, 4 ans d'ancienneté 23120,04 EUR | Ouvrier non qualifié, 8 ans de service 19807,20 EUR 2ème niveau de management, 8 ans d'ancienneté 27475,08 EUR |
| GB* | Distribution | 10,55GBP/heure, Probationnaire, Hors Londres 2080 heures/an = 21944 GBP 24946,78 EUR**** | 12,66 EUR/heure En dehors de Londres 2340 heures/an = 29644,40 GBP 33700,89 EUR**** | 13,40 GBP/ heure Stage probatoire, Hors de Londres 2496 heures/an = 33446,40 GBP 38023,15 EUR**** 15,18GBP/ heure, Post-Probationary, Londres 2496 heures/an = 37889,28GBP 43082,15 EUR**** |
| FRA | AC sectoriel eaux minérales, bière et boissons | Groupe 1, niveau 1 19.285,89 EUR | Groupe 4, niveau 2 25.801,49 EUR | Groupe 8, niveau 3 55.481,79 EUR |

| | | | | |
|-----|---|--|---|--|
| ALL | Est | Groupe 1 - travailleur générique 26.250,12 EUR / an | Groupe 5A 32.578,39 EUR / an | Groupe 11- Gestion fonctionnelle / de secteur 57.253,95 EUR / an |
| ALL | Hambourg/Schleswig-Holstein | Groupe 1 - travailleur générique 31.220 EUR/an | Groupe 5 - Travailleur qualifié 40.026 EUR / an | Groupe 9 - Gestion fonctionnelle / régionale 67.606 EUR/an |
| ALL | Hesse | Groupe 1 28.798 EUR / an | Groupe 5 40.327 EUR / an | Groupe 9 71.673 EUR / an |
| ALL | Basse-Saxe et Brême | Groupe 1 - travailleur générique 28.952 EUR/an | Groupe 5 - Travailleur qualifié 37.786 EUR / an | Groupe 9 - Gestion fonctionnelle / régionale 64.764 EUR/an |
| ALL | Casbega (uniquement salaire de base + Bonus AC) | Groupe 7, niveau 11 20.148,04 EUR Travailleurs non qualifiés | Groupe 3, niveau 6 26.361,31 EUR Cadres inférieurs | Groupe 1, niveau 3 39.833,61 EUR Gestion fonctionnelle / de zone |
| ALL | Cobega Balears | Représentant des ventes Salaire 12117,43 EUR +75% Bonus = 21205,50 EUR | Représentant des ventes Salaire 12117,43 EUR +150% Bonus = 30293,85 EUR | Représentant commercial spécialisé Salaire 12957,26 +150% Bonus = 32393,15 EUR |

APERÇU COMPARATIF: RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT



En principe, la rémunération au rendement est très simple. Un certain nombre d'indicateurs clés sont définis et, selon le niveau atteint, une prime est versée ou une partie de la rémunération est déduite. La rémunération liée à la performance a été introduite en France et en Belgique comme étant liée à la performance globale de l'entreprise, le chiffre d'affaires étant l'indicateur clé. Les salariés français déplorent que les résultats de la société soient présentés de manière trompeuse, de sorte qu'ils ne peuvent obtenir le bonus mérité. En Belgique, la prime est versée en tenant compte des recettes d'exploitation du CCEP pour la Belgique et le Luxembourg. La rémunération liée au rendement a été introduite pour la première fois en 2011 et a été augmentée depuis, comme suit :

| Pourcentage de réalisation | Bonus 2011 en EUR | Bonus 2012 et années suivantes en EUR | Bonus 2016 et années suivantes, en EUR | Bonus 2016 et années suivantes en EUR |
|----------------------------|-------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| 90% | Non | No | 138 | 313 |
| 91% | Non | Non | 191 | 366 |
| 92% | Non | Non | 242 | 417 |
| 93% | Non | Non | 293 | 468 |
| 94% | Non | Non | 344 | 519 |
| 95% | 325 | 325 | 395 | 570 |
| 96% | 325 | 325 | 426 | 601 |
| 97% | 325 | 325 | 457 | 632 |
| 98% | 325 | 325 | 488 | 663 |
| 99% | 325 | 325 | 519 | 694 |
| 100% | 400 | 450 | 600 | 775 |
| 101% | 450 | 500 | 660 | 860 |
| 102% | 500 | 550 | 720 | 920 |
| 103% | 550 | 600 | 785 | 985 |
| 104% | 600 | 650 | 845 | 1045 |
| 105% | 800 | 800 | 1030 | 1230 |

La prime est versée avec le salaire de février de l'année suivante ;

La société soumet au CE les informations nécessaires à l'évaluation des performances de la société tout au long de l'année.

Une autre forme de rémunération liée à la performance est définie dans l'AC Casbega, où une chaîne d'approvisionnement spécifique et une prime de performance de l'administration sont payées selon des critères internes.

Bonus Chaîne d'approvisionnement

Tous les employés de la chaîne d'approvisionnement ont droit à une prime de productivité spécifique. La productivité est calculée sur la base de 2 indicateurs :

- P, qui représente la quantité de produit qui peut être vendue, est comptée dans les cas physiques. Ceci est calculé en réduisant le nombre de cas qui ont dû être retirés pour des raisons de qualité directement imputables aux employés ;
- L, qui représente le mouvement des palettes par employé actif et par mois.

La prime sera attribuée selon le tableau suivant, une fois atteints les objectifs établis par la direction, ajustés en fonction du pourcentage dans lequel les objectifs sont atteints.

Si les objectifs sont atteints à 100 %, la prime sera versée comme suit (en EUR) :

| Rémunération Groupe / Niveau | P | L |
|------------------------------|--------|--------|
| Groupe 2, niveau 5 | 0 | 363,91 |
| Groupe 3, niveau 6 | 769,31 | 291,14 |
| Groupe 4, niveau 7 | 711,47 | 242,61 |
| Groupe 5, niveau 8 | 654,85 | 218,35 |
| Groupe 6, niveau 9 | 610,56 | 194,09 |
| Groupe 7, niveau 10 | 562,54 | 194,09 |
| Groupe 7, niveau 11 | 524,34 | 194,09 |

La prime augmente ou diminue selon ce tableau, si les objectifs de l'un ou des deux indicateurs ne sont pas atteints à 100 %, ou si le rendement dépasse 100 % :

| % Objectif | Rémunération variable |
|------------|-----------------------|
| +0.5% | +0.75% |
| +1% | +1.5% |
| +1.5% | +2.25% |
| +2% | +3% |
| +2.5% | +3.75% |
| +3% | +4.50% |
| +3.5% | +5.25% |
| +4% | +6% |
| 100,00% | 100% |
| -0.50% | -0.35% |
| -1% | -0.70% |
| -1.5% | -1.05% |
| -2% | -1.40% |
| -2.5% | -1.75% |
| -3% | -2.10% |
| -3.5% | -2.45% |
| -4% | -2.80% |

Prime d'administration

Pour les employés administratifs, un système de primes similaire est en place.

Les indicateurs sont la production et les ventes. En atteignant 100 % des objectifs, les employés reçoivent la prime suivante :

| Groupe / Niveau | Bonus en EUR (100%) |
|--------------------|---------------------|
| Groupe 3, niveau 6 | 449,53 |
| Groupe 4, niveau 7 | 415,71 |
| Groupe 5, niveau 8 | 382,62 |
| Groupe 6, niveau 9 | 356,73 |

La prime sera augmentée ou réduite en fonction du pourcentage des objectifs atteints, comme suit :

| Objectif (%) | PRODUCTION EUR +/- Rémunération bonus par an | VENTES EUR +/- Rémunération bonus par an |
|--------------|--|--|
| +0.5% | +25 | +25 |
| +1% | +50 | +50 |
| +1.5% | +75 | +75 |
| +2% | +100 | +100 |
| 100,00% | +/- 0% | +/- 0% |
| -0.50% | -12 | -12 |
| -1% | -25 | -25 |
| -1.5% | -50 | -50 |
| -2% | -75 | -75 |

Si les deux indicateurs sont supérieurs au maximum prévu dans les tableaux, une prime globale de 156,44 EUR sera versée à la fin de l'année.

Dans aucun autre poste, la prime n'est aussi importante pour la rémunération que dans les ventes.

L'exemple de la rémunération des agents commerciaux aux Baléares (AC Cobega Baleares) en est la meilleure illustration. Selon leur performance, ils peuvent presque tripler leur salaire de base, grâce à une prime généreuse.

| | salaire de base | 75 % + salaire de base | 100 % + salaire de base | 150 % + salaire de base |
|---------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| représentants commerciaux | 12.117,43 | 21.205,50 | 24.234,86 | 30.293,58 |
| commerciaux spécialisés | 12.957,26 | 22.675,21 | 25.914,52 | 32.393,15 |

Bonus de performance en GB - Distribution

Une prime de performance est également prévue en GB. Elle est liée à des objectifs "SMART" (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Pertinents et limités dans le temps).

Le régime et les montants maximaux correspondants ne sont pas détaillés dans l'analyse coûts/bénéfices.

Le bonus CCE GB Distribution pour 2016 était basé sur un versement maximum de 1.587 GBP par personne.

Note de l'auteur

Autant les employeurs s'efforcent d'introduire des incitations personnalisées et des rémunérations liées aux performances, dans toutes les conventions collectives, l'accent reste mis sur les rémunérations fixes et permanentes, qui garantissent aux salariés une vie digne et leur permettent de bénéficier de la sécurité sociale et des pensions publiques également à l'avenir.

Dans ce contexte, on peut dire que chez CCEP, la rémunération variable s'ajoute à des conditions d'emploi bien définies et garanties, et que les AC en général ont tendance à défendre et à améliorer les conditions existantes. Dans le même temps, compte tenu des hausses salariales plutôt modestes (par exemple en Espagne en dessous de 1%, dans la plupart des autres pays liés à l'indice officiel du coût de la vie), la rémunération liée à la performance semble être une forme de compromis qui permet à l'entreprise de récompenser les salariés et de renforcer leur motivation, tout en compensant le risque d'augmentations générales des coûts qui, d'un point de vue rentabilité et rémunération des actionnaires, pourraient être moins durables dans une conjoncture moins favorable ou même négative que celles que Coca-Cola connaît depuis plus de 20 ans. La tendance générale qui s'est amorcée dans les années 1990 en faveur d'un passage d'une négociation collective axée sur la productivité à une négociation collective axée sur la concurrence a établi un nouvel équilibre entre le capital et le travail, et les différentes formes de rémunération au rendement visent à déplacer la redistribution des bénéfices des employés vers les actionnaires.

Dans le contexte mondial, où l'objectif général de "compétitivité nationale" semble d'une importance primordiale, une spirale descendante pour les salaires et autres questions de négociation collective a pris son ancrage. Elle ne peut être modifiée ou compensée qu'avec une vision et une stratégie claire pour la négociation collective au niveau de l'entreprise et dans les négociations sectoriels ou interprofessionnelles nationales.



**APERÇU
COMPARATIF:
RÉGIMES DE RETRAITE**

Parmi les AC analysés dans le cadre de cette étude, certains mentionnent directement les fonds de pension d'entreprise et d'autres indirectement. Beaucoup ne les mentionnent pas du tout. De même, des régimes de participation aux bénéfices existent dans certains AC, mais pas dans d'autres. La "participation financière" des salariés à la performance de l'entreprise est normalement mise en œuvre par le biais de :

- a) **Rémunération variable basée sur la participation aux bénéfices**, qui est liée aux résultats financiers de la société ;
- b) La **rémunération liée au rendement**, qui est liée aux indicateurs clés de rendement ;
- c) par la **possibilité d'acheter des actions ou d'être récompensé par des actions** au lieu d'espèces, devenant ainsi propriétaire de l'entreprise (ou d'une partie de celle-ci).

Cette dernière forme est souvent liée à la participation aux bénéfices, qui prend la forme d'une distribution de dividendes pour les actions acquises par le salarié, et à l'investissement à long terme dans la société, avec la mise en place d'un régime de retraite d'entreprise. Ces mesures visent à la fois à lier les employés à la société à long terme et à les motiver à poursuivre activement les intérêts de la société dans leur propre intérêt. Souvent, les employés propriétaires d'actions ne participent pas aux conflits de travail, car ils croient qu'ils peuvent nuire à leurs propres intérêts financiers.

Toutefois, dans de nombreux cas, les fonds de pension ne sont pas liés aux actions de la société et les salariés sont affiliés à un régime de retraite, qui est versé en grande partie par la société en tant que partie intégrante de la rémunération. Parmi les accords analysés, les AC belges et allemands font référence aux fonds de pension, dans le cadre des conditions d'indemnité de départ. Il est donc entendu que de tels régimes de pension existent et font partie de la rémunération des salariés allemands du CCEP, mais le fonctionnement et les conditions de souscription à ces régimes ne font l'objet d'aucune des AC analysés. L'autre AC dans laquelle les fonds de pension sont mentionnés est l'AC CASBEGA en Espagne, où la société s'est engagée à investir dans le fonds de pension au nom des employés.

- Casbega paie 4% de plus que les exigences légales ;
- Les employés paient - 2 % de moins que les exigences légales ;
- Ces montants sont calculés pour chaque individu en fonction de la rémunération annuelle totale de l'employé, composée

du salaire de base, des primes et des commissions.

De plus, les employés peuvent payer individuellement un montant minimum de 30 EUR par mois / 360 EUR par an jusqu'à concurrence du plafond légal.

Les autres AC espagnols font également référence à une intégration dans les retraites publiques, en cas de retraite anticipée. Dans les AC suédois et norvégiens, la société cotise à un régime de "flexi-pension", qui permet aux salariés de réduire leur temps de travail avant l'âge légal de la retraite, sans perte de revenu et donc de travailler à temps partiel, voire de prendre une retraite anticipée lorsqu'ils atteignent 62 ans..



APERÇU COMPARATIF: RÉGIMES DE PRÉRETRAITE OU DE RETRAITE PARTIELLE

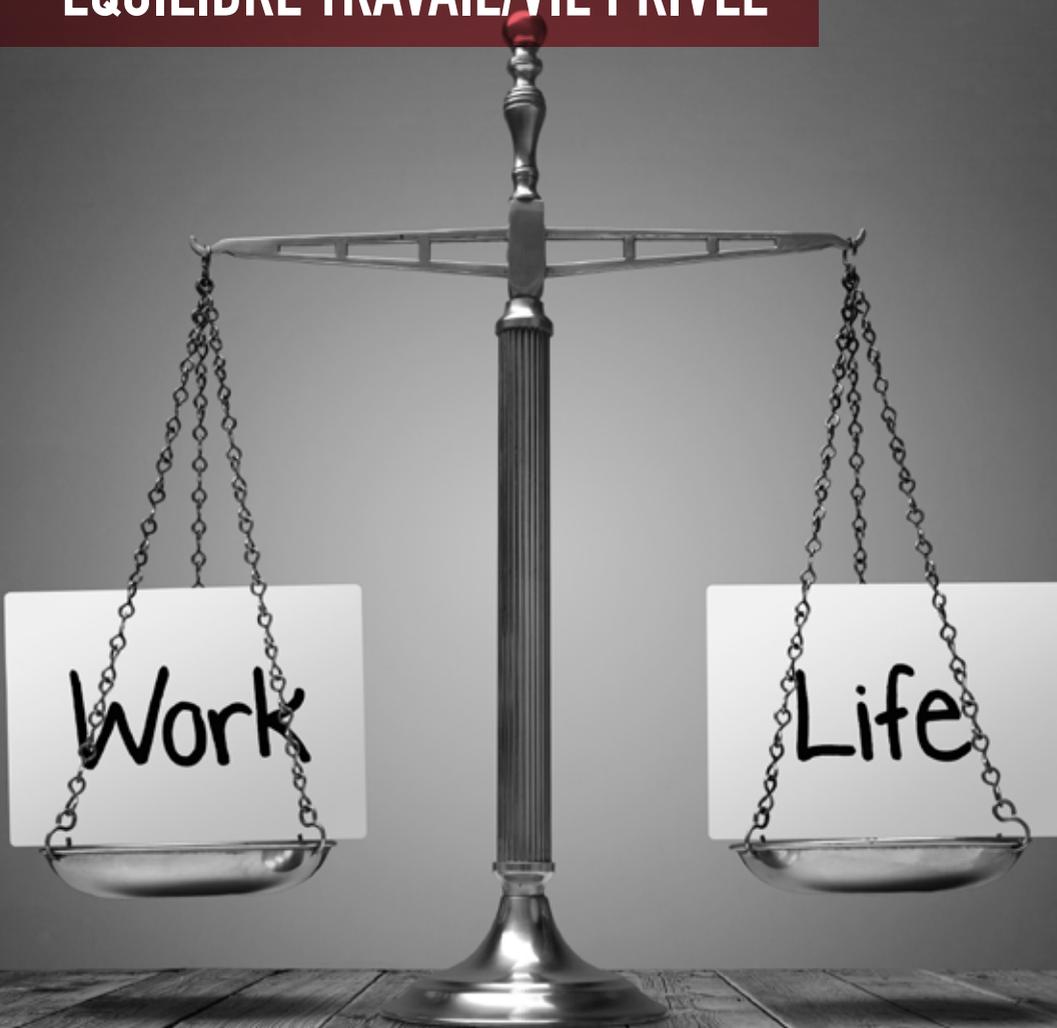
Dans le cadre des initiatives convenues avec la société pour gérer le changement, l'**AC allemand sur l'emploi à temps partiel avant la retraite** (Altersteilzeit) établit un système qui permet aux salariés âgés de 55 ans et plus de convenir avec la société de cesser progressivement de travailler en réduisant progressivement leur temps de travail jusqu'à l'âge légal de la retraite. L'entreprise verse une contribution financière afin que les employés qui choisissent cette option puissent bénéficier d'une pension complète lorsqu'ils atteignent l'âge légal de la retraite. Ils devraient également recevoir une augmentation de salaire, de sorte que, tout en travaillant moins d'heures, ils reçoivent quand même entre 85 % et 90 % de leur salaire à temps plein. Le but de ces mesures est également de sécuriser les emplois en redistribuant la charge de travail globale, créant ainsi des opportunités d'emploi pour les jeunes travailleurs.

Comme indiqué précédemment, des **dispositions similaires** sont prévues dans les AC **norvégiens et suédois**, mais il appartient aux partenaires locaux de définir le fonctionnement concret de ces régimes.

Dans les conventions collectives **espagnoles**, on trouve des dispositions de préretraite (et non une réduction progressive du temps de travail) qui impliquent que les salariés qui acceptent la préretraite perdent leur revenu. Pour compenser partiellement les effets négatifs d'un tel choix, la société propose de verser une "prime de préretraite", qui diminue avec l'approche de l'âge légal de la retraite (65 ans). Par exemple, selon l'AC **RENDEL-SUR Ouest**, à 60 ans, les salariés qui décident de prendre une préretraite ont droit à 9173,73 EUR par an, jusqu'à l'âge légal de la retraite. Dans l'AC **Cobega Balears**, les incitations sont liées aux années de service, comme suit : Age 62 = 1812,66 EUR, Age 63 = 823,99 EUR, Age 64 = 603,66 EUR, Age 65 = 296,62 EUR, Age 66 = 219,71 EUR, Age 67 = 164,80 EUR.

En **Belgique**, la préretraite est prise en charge par la société, dès les AC de 2001, lorsque le régime public était encore assez généreux. La société accepte de verser un **supplément** à la préretraite publique pour s'assurer que les employés **âgés de 55 ans** ou plus ayant au moins **20 ans** de service aient au moins **70 %** de leur revenu, entre **20 et 30 ans 75 %** et **plus de 30 ans de service** qu'ils auraient une préretraite avec une rente équivalente à **85 % de leur dernier revenu**. En **France** et en **Belgique**, d'autres options de préretraite sont également définies et proposées aux salariés dans le cadre d'un plan social comportant des mesures visant à atténuer les effets de la restructuration.

APERÇU COMPARATIF: ÉQUILIBRE TRAVAIL/VIE PRIVÉE



La possibilité de prendre une préretraite ou de réduire le temps de travail avant la retraite est l'une des options pour améliorer l'équilibre travail-vie personnelle. Bien que ce concept ne soit pas mentionné directement comme tel dans aucun accord, tous les AC permettent une certaine forme ou une réduction de la quantité de travail pour poursuivre d'autres intérêts ou permettent de prendre du temps libre pour des besoins personnels ou familiaux. En Belgique, les crédits-temps sont pris en charge par le système public de protection sociale. Les employés peuvent réduire leur semaine de travail de 20 pour cent - ce qui se traduit normalement par 4 jours de travail par semaine - ou de 50 pour cent en accord avec la société. La période de temps pour prendre des crédits d'heures varie de 3 mois à 5 ans.

La société peut limiter le pourcentage d'employés qui peuvent prendre des crédits d'heures en même temps. Dans les AC de 2001, la limite est fixée à 8 %. Dans l'AC de 2010 sur la restructuration de BIS il est mentionné que la société permet de dépasser la limite de 5 %, afin de permettre aux employés touchés de saisir d'autres occasions.

Un salarié peut demander des crédits horaires pour l'une des raisons suivantes :

- s'occuper d'un enfant (jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge de 9 ans) ;
- pour le traitement palliatif ;
- pour aider un membre du ménage ou de la famille qui est gravement malade ;
- pour aider un enfant handicapé (jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge de 21 ans) ;
- pour aider un enfant gravement malade qui peut être considéré comme faisant partie du ménage ;
- de s'inscrire à une formation/étude officiellement reconnue.

La possibilité de bénéficier de ces crédits horaires ne limite en rien les possibilités offertes par les AC interprofessionnels sur le congé parental et sur les lois relatives au traitement palliatif et aux soins aux membres handicapés de la famille. La seule limitation est qu'ils ne peuvent pas être utilisés cumulativement.

En **Espagne**, les ABC prévoient un certain nombre de jours de congé pour différentes raisons personnelles ou familiales (mariage, examen de conduite, examen universitaire, etc.). Les AC Colebega prévoient 2 "journées personnelles". Les AC andalous RENDELSUR définissent que dans la période des "fiestas", la journée de travail se termine à 13 heures.

Plus intéressantes et uniques à l'Espagne sont les dispositions par lesquelles la société soutient financièrement les employés dans des situations familiales spécifiques, qui dans les autres pays ne sont pas réglementées par les AC d'entreprise, mais normalement par le système public de protection sociale et les AC interprofessionnels sectoriels.

Par exemple : allocations d'études et d'invalidité :

| Allocation d'études | Cobega Baleares | Casbega |
|---|--|---|
| Crèche/Jardin d'enfants | 249,25 EUR par an et par enfant | 148,06 EUR par an et par enfant |
| Enseignement primaire, secondaire et secondaire supérieur | 257,32 EUR par an et par enfant | 249,14 EUR par an et par enfant |
| Université | 455,00 EUR par an et par enfant | 433,82 EUR par an et par enfant |
| Allocation d'invalidité | 180,37 EUR par enfant et par mois (COLEBEGA) | 307,51 EUR par mois par enfant de moins de 18 ans et 371,33 EUR par mois par enfant de 18 ans ou plus |



APERÇU COMPARATIF: FORMATION PROFESSIONNELLE

Les dispositions “familiales” des AC espagnols sont très probablement aussi l’expression d’un autre type de relations entre la société et ses salariés que celles des sociétés plus intégrées et multinationales qui étaient déjà cotées à la Bourse de New York et à d’autres bourses (CCE) ou détenues par une entreprise mondiale telle que TCCC, comme ce fut le cas en Allemagne. La structure “multi-locale” et plus familière des embouteilleurs espagnols se manifeste également dans d’autres aspects, tels que l’organisation du travail, les différents systèmes d’allocations et de primes, les conditions spécifiques de saisonnalité, très variables selon les provinces d’Espagne, ainsi que la formation et la promotion des postes vacants. Alors que tous ces éléments sont soumis à une série de processus commerciaux établis et de procédures connexes dans les anciennes CCE et CCEG, une forme de participation directe est établie dans les AC espagnols. Lorsque des postes vacants doivent être comblés, les candidats qualifiés sont évalués par un comité mixte (le “ Tribunal ”) composé d’un nombre égal de représentants des employés et de la direction, un spécialiste des ressources humaines aidant le comité sans droit de vote. Il en va de même pour les promotions.

Dans certaines AC (par exemple RENDELSUR), il est même établi que lorsqu’il y a des candidats équivalents pour un poste vacant, les parents des employés ou des employés retraités ont la priorité - une disposition qui ne serait jamais acceptable dans le monde “politiquement correct” des sociétés publiques transactionnelles.

De même, un comité mixte a pour mandat d’établir, ou du moins d’évaluer, les plans de formation professionnelle et d’en contrôler la mise en œuvre. C’est une approche qui est également courante dans d’autres pays. Dans les pays nordiques, par exemple, une grande importance est accordée à la formation professionnelle et à la formation et au développement. Dans l’AC des cols-bleus norvégiens, il est souligné que la formation professionnelle devrait viser à mettre à jour et à améliorer en permanence les compétences et les qualifications pour répondre aux besoins des entreprises :

- Les partenaires conviennent que la formation professionnelle est importante pour l’entreprise et s’efforceront d’attirer et d’accroître le nombre de travailleurs qualifiés parmi la main-d’œuvre. Il est donc important d’avoir un lien et une collaboration avec les écoles/collèges professionnels et d’avoir des programmes d’apprentissage corrects, etc.
- **La direction et les délégués syndicaux devraient collaborer** pour s’assurer que tous les employés ont la possibilité et l’accès à une éducation et à une formation plus poussée afin

d’améliorer et d’ajouter les compétences nécessaires dans des méthodes de travail et des tâches nouvelles ou modifiées. Les partenaires estiment que cette question est primordiale pour la survie et la compétitivité de l’industrie dans l’avenir.

- La société met à disposition des moyens pour assurer une formation adéquate et appropriée, sur la base d’un **plan et d’un programme revus annuellement par les partenaires.**
- **Les conducteurs** ont le droit (et l’obligation) de suivre une formation continue de 35 heures tous les 5 ans. L’employeur **doit** l’offrir aux conducteurs permanents.

Programmes d’apprentissage

En **Norvège**, il existe différents programmes d’apprentissage avec différents niveaux de salaire, à partir de 40% du salaire d’entrée réel des travailleurs qualifiés pour la première année dans l’entreprise (après 2 ans d’école professionnelle) allant jusqu’à 80% du salaire pour les 6 derniers mois de l’apprentissage. Les partenaires sont d’accord sur le fait que les apprentissages et les stages sont les meilleurs moyens d’attirer et de recruter les bons employés et talents. En Suède, il existe des règles bien établies pour la rémunération des apprentis, à commencer par 85 % du salaire d’entrée pour les salariés âgés de 18 ans, pour la première année, jusqu’à 95 % la dernière année.

En **Allemagne**, bien que les AC analysés ne comportent pas de dispositions spécifiques pour la formation professionnelle, leurs niveaux de rémunération, ainsi que leurs augmentations salariales, sont définis dans les AC. Le CCEAG et le comité d’entreprise commun établissent un plan commun pour répondre aux besoins de formation et d’amélioration des compétences afin de s’assurer que le personnel est prêt à faire face à tout changement anticipé. En particulier, la transformation des activités et les changements que la direction a l’intention d’introduire. Dans le cadre de l’AC “Formation professionnelle et développement professionnel”, (ne faisant pas partie des AC analysés), la société continuera d’accepter et de former des apprentis et d’embaucher au moins 50% de ces apprentis par an. Les autres se verront proposer un contrat de travail annuel, sauf dans les cas où le comité d’entreprise local et la direction en conviendront autrement.

En **Norvège**, un fonds commun a été créé pour poursuivre l’éducation et le développement des travailleurs dans les domaines de la productivité, de l’environnement, des finances et de la collaboration, financé par les cotisations des employeurs. **Un conseil de 6 membres des**

deux côtés gère et administre le fonds et ses objectifs.

En **Suède**, si la responsabilité du financement de la formation incombe à l'entreprise, l'importance du dialogue sur des questions telles que l'éducation, la formation et les compétences est soulignée dans les conventions collectives. La formation est également considérée comme un élément clé pour le "progrès futur" de l'entreprise et comme un moyen pertinent d'anticiper les changements sur les marchés et sur le lieu de travail.

Dans les AC **belges**, la **formation linguistique** est mentionnée dans le contexte bilingue propre au pays comme une option pour les employés qui doivent déménager sur un autre site de l'entreprise. D'autres formes spécifiques de formation, y compris la formation syndicale, sont également mentionnées. En cas de restructuration (Accords de 2010 et 2015), un budget allant jusqu'à 10.000 EUR par personne est établi, pour la formation des employés concernés, afin qu'ils puissent trouver de nouvelles opportunités de travail. La formation de ces employés sera organisée sur recommandation d'un prestataire de service de remplacement externe.

Alors que dans les **AC français** analysés, il n'y a pas de référence à la formation, l'**AC britannique** est le seul où les représentants des travailleurs **ne jouent pas un rôle actif** dans la formation. Il est simplement indiqué que "les employés **ne refuseront pas la formation** et l'amélioration des compétences demandées par l'entreprise".



**APERÇU
COMPARATIF:
STRESS AU TRAVAIL / SANTÉ ET SÉCURITÉ**

Les risques psychosociaux liés au lieu de travail - en d'autres termes, le stress - ne sont explicitement mentionnés dans aucune des AC analysés. Dans la législation de la plupart des pays, les risques psychosociaux font partie de la sécurité et de la santé au travail et sont traités de la même manière. En fait, elles découlent dans une large mesure de la directive-cadre 89/391 qui a, entre autres, pour objectif de "garantir un niveau de protection plus élevé" et établi à cet effet qu'il est nécessaire que les travailleurs ou leurs représentants soient informés des risques pour la santé et la sécurité et des mesures à prendre pour réduire ou éviter ces risques" et le plus important est que la directive souligne qu'"ils doivent être à même de contribuer, par une participation équilibrée (*) à l'adoption de ces mesures".

Concrètement, cela se traduit par la représentation des salariés en matière de santé et de sécurité, sous la forme d'un "comité de santé et de sécurité au travail", qui est souvent un organe conjoint avec la direction, ou "représentants de santé et de sécurité au travail", qui sont normalement désignés ou élus par et parmi les comités d'entreprise. Les modalités précises de ces différents organes de représentation ou délégués sont établies dans les législations nationales.

En **Grande-Bretagne**, pays connu pour ses normes élevées dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, l'AC se réfère aux normes de santé et de sécurité comme étant l'un des indicateurs clés de performance des employés et parmi les critères de calcul des primes (objectifs SMART).

En **France et en Belgique**, les comités de santé et de travail (CSHCT) sont obligatoires dans tous les établissements d'au moins 50 salariés et font partie des instances de représentation des salariés. La loi détermine sa composition et son rôle. Il s'agit d'un organe paritaire, présidé par le dirigeant de l'entreprise (ou du site), avec un représentant élu du personnel comme secrétaire, d'autres représentants du personnel (en fonction de la taille de l'effectif), le responsable sécurité de l'entreprise, le médecin du travail, etc. Son rôle, son fonctionnement et ses mandats étant clairement définis par la loi, il n'est pas fait mention dans les AC analysés des augmentations de salaires ou des restructurations.

En **Suède**, où la pratique du dialogue est ancrée dans la culture du lieu de travail, les AC déclarent que les partenaires locaux sont responsables de la création d'un bon environnement de travail. L'employeur a la responsabilité de prendre des mesures concrètes pour s'assurer que les objectifs convenus sont atteints et devrait procéder à des inspections régulières des conditions de travail et évaluer tout risque pour la santé ou les blessures sur le lieu de travail.

- Dans le but d'anticiper d'éventuelles conséquences négatives et de prendre des mesures préventives, il est établi que dans toute négociation de codécision sur des modifications importantes du temps de travail, des effectifs et de l'organisation du travail, les conséquences de ces modifications devraient être analysées et incluses dans les discussions en vue de définir des mesures préventives ou correctives mutuellement bénéfiques.
- En outre, l'employeur devrait fournir les services de santé au travail nécessaires pour le travail en question et assurer la formation et l'initiation afin que tous les employés soient conscients de tous les risques au travail.
- Les mesures et le travail relatifs à l'environnement de travail devraient être évalués une fois par année. Toutes les mesures et actions sont convenues entre les partenaires.

Les AC **norvégiens** ne mentionnent pas spécifiquement le sujet.

La loi allemande (Arbeitsschutzgesetz) régit clairement le sujet et un AC spécifique sur **le comportement hygiénique sur le lieu de travail** a été introduite en 2004, alors que les AC analysés ne contiennent aucune référence spécifique à la santé et la sécurité au travail ou aux risques psychosociaux.

Dans les AC **espagnols**, en plus de souligner les obligations légales de la société, la société reconnaît explicitement que le CE a le droit d'évaluer la mise en œuvre des mesures préventives et de s'assurer que la société les applique correctement (CASBEGA). En outre, il est convenu que toutes les formations organisées pour les employés devront contenir une partie spécifique sur la santé et la sécurité (CASBEGA et RENDELSUR).

APERÇU COMPARATIF: ANTICIPATION DU CHANGEMENT

"L'anticipation, c'est l'état de préparation à quelque chose à venir et c'est l'action que les gens entreprennent lorsqu'ils pensent à quelque chose à l'avance afin de savoir comment y faire face ou de l'empêcher de se produire".

Cette définition résume l'importance de savoir ce qui va se passer ensuite et les risques auxquels sont exposés ceux qui détiennent ces connaissances lorsqu'ils les partagent avec ceux qui pourraient en être affectés et qui préfèrent donc les empêcher de se produire que de les manipuler. En même temps, une citation de "Il Principe" de Macchiavelli montre combien il est dangereux de ne pas partager ce genre d'intuition : *"C'est ainsi qu'il arrive en matière d'État, car il est facile de guérir les maux qui se font jour de loin. Mais quand, faute d'une telle connaissance, on les laisse grandir jusqu'à ce que tout le monde puisse les voir, il n'y a plus de remède à trouver".*

Pour éviter que le changement ne vienne frapper le tissu social comme un ouragan imprévu, le législateur a créé un cadre de directives européennes, visant à améliorer le dialogue pour préparer et éventuellement gérer le changement. Comme dans le cas de la directive-cadre sur la santé et la sécurité et des directives spécifiques qui la complètent, il existe dans l'UE un cadre juridique complet pour réglementer la manière dont le dialogue social au sein des entreprises et des groupes d'entreprises devrait aborder, entre autres, l'anticipation des changements et des restructurations. L'anticipation du changement repose sur le principe de l'information et de la consultation des salariés, à travers leurs représentants. Ces principes sont mis en œuvre par le biais des lois nationales d'application de directives européennes spécifiques, de conventions collectives et de la pratique générale qui découlent de cette législation, par exemple les comités d'entreprise européens.

Les directives européennes sur l'information et la consultation peuvent être réparties sommairement en deux groupes : celles qui ont une portée nationale, c'est-à-dire qu'elles définissent des droits particuliers pour les travailleurs d'établir un dialogue social local ou national, et celles qui ont une portée transnationale. L'exclusion des directives "historiques", c'est-à-dire celles qui ont été remplacées au fil des ans par des directives actualisées, les processus nationaux d'information et de consultation ont été introduits, lorsqu'ils n'existaient pas encore, par les directives sur les licenciements collectifs, sur les transferts d'entreprises et sur le cadre général pour l'information et la consultation nationales (Directive 2002/14/CE). Comme le suggèrent les titres, les processus d'information et de consultation ont d'abord été limités à des scénarios impliquant une certaine forme de restructuration ou de réorganisation. La directive 2002/14 CE fixe un cadre général, élargissant à la fois le champ des sujets à discuter et les modalités d'information et

de consultation, ainsi que le nombre de travailleurs couverts en général. La deuxième série des directives a une portée transnationale et a été élaborée pour réduire l'écart entre la gestion décisionnelle, qui est située dans un autre pays et le lieu d'implantation que les organes de représentation des travailleurs établis, en particulier dans les sociétés transnationales. Les directives sur les comités d'entreprise européens, les fusions transfrontalières et les offres publiques d'acquisition devraient permettre aux travailleurs non seulement d'être entendus, mais aussi d'engager un dialogue constructif avec la direction, afin de comprendre les implications et les effets potentiels des changements dans les sociétés transnationales et de décider conjointement, si possible, des mesures à prendre pour compenser les effets négatifs sur les travailleurs et sur l'emploi des décisions des entreprises concernant l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou toute autre forme de changements structurels ou d'organisation. Le récent "contrôle d'aptitude" effectué par la Commission européenne sur la législation existante, et en particulier sur les trois directives susmentionnées ayant une portée "nationale", a attiré l'attention sur certains facteurs susceptibles de réduire l'efficacité des directives. En particulier, il convient de souligner la faible incidence des organes représentatifs, la qualité de leur participation (surtout la manière dont ils sont consultés, qui est souvent limitée ou formelle), leur influence stratégique, leur connaissance insuffisante des droits et obligations, leur respect et leur application des lois. La Commission a conclu : "En conséquence, certains des objectifs des directives, en particulier la réduction du nombre de licenciements collectifs, l'amélioration de la gestion et de l'anticipation du changement, ainsi qu'une meilleure adaptabilité et employabilité des travailleurs, ne semblent pas avoir été pleinement atteints. Enfin, le contrôle d'aptitude a mis en évidence d'éventuelles incohérences entre les directives sur l'information et la consultation des travailleurs en ce qui concerne notamment les définitions. Remédier à ces lacunes contribuera également à améliorer la restructuration au niveau de l'entreprise. En ce qui concerne les actions non législatives, la recherche a souligné l'importance d'établir une culture du dialogue social, de sensibiliser les travailleurs et les employeurs aux droits et obligations d'information et de consultation au niveau de l'entreprise, et de faire effectivement respecter ces droits en cas de non-respect."¹⁷

Il semblerait que la Commission comprenne la nécessité de règles plus claires et plus strictes pour la mise en œuvre du dialogue comme une condition préalable à la gestion du changement et à l'anticipation de ses effets. Dans les accords analysés dans le cadre de cette étude, la définition de l'Information et surtout de la Consultation est très différente et le concept d'anticipation du changement s'exprime de manière totalement différente.

Information et consultation - le premier pas vers l'anticipation du changement

Si anticipation signifie savoir ce qui va suivre, dans les relations industrielles formelles, il doit y avoir une information claire de la part de la direction sur la façon dont elle entend diriger (et changer) l'entreprise qu'elle gère, la transformer au besoin pour rester compétitive, ou simplement comment elle entend obtenir les résultats qu'elle a promis à la communauté financière. « L'information » et, par la suite, la "consultation", constituent donc ensemble la première étape vers l'établissement d'un dialogue sur le changement et, lorsque cela est possible et approprié, sur l'anticipation de ses effets.

La définition de l'information et de la consultation dans le corps des directives de l'UE a évolué au fil des ans. Si dans la directive 94/45 CE initiale sur les comités d'entreprise européens, la "consultation" devait avoir lieu sous la forme d'un "échange de vues" entre le plus haut niveau de direction (défini comme "direction centrale") et le comité d'entreprise européen (constitué comme un organe autonome composé uniquement des représentants des travailleurs), sous la forme d'un "dialogue". Dans la directive-cadre sur l'information et la consultation (Directive 2002/14 CE), il est indiqué que "l'information et la consultation en temps utile sont une condition préalable à la restructuration et à l'adaptation des entreprises aux nouvelles conditions créées par la mondialisation de l'économie, notamment par le développement de nouvelles formes d'organisation du travail" (Directive 2002/14/CE) et, tout en maintenant la même définition vague de la consultation ("consultation signifie échange de vues et instauration du dialogue social"), il établit un mécanisme clair pour la consultation. Elle souligne que "le moment, la méthode et le contenu de l'information doivent être appropriés" et, entre autres critères, qu'elle doit se faire "de manière à permettre aux représentants des travailleurs de rencontrer l'employeur et d'obtenir une réponse, motivée, à tout avis qu'ils peuvent formuler" et "en vue de parvenir à un accord sur les décisions relevant des compétences de l'employeur". Cette dernière étape du processus de consultation invite à des actions plus concrètes qu'un "échange de vues" et ouvre la voie à la négociation d'un accord potentiel sur la mise en œuvre et l'atténuation des effets du changement sur les salariés. Étant donné que le processus de consultation est fondé sur l'information, cela signifie également que l'employeur doit fournir de l'information sur les effets potentiels des décisions qu'il propose sur la main-d'œuvre.

En résumé, toute loi d'application de la directive 2002/14 CE doit inclure des dispositions claires sur le calendrier et le contenu de l'information, précisant que l'information doit permettre la consultation et que cette consultation doit aboutir à un accord entre l'entreprise et les représen-

tants des travailleurs sur la manière dont l'objet de l'information peut être appliqué, et donc sur les conséquences spécifiques que cela peut avoir pour le personnel. En fin de compte, tout accord doit permettre de compenser, de minimiser et/ou d'atténuer ces effets.

Dans l'ensemble des accords analysés dans cette étude, il existe également un fort degré d'hétérogénéité à cet égard.

Les pays **nordiques** ne mentionnent pas de processus spécifiques d'information et de consultation dans leurs AC. Cela fait partie d'une culture de dialogue enracinée, ce qui est typique de la Norvège et de la Suède. Toutefois, il est clairement indiqué que les parties doivent discuter de la façon dont le changement peut et doit être anticipé, afin d'éviter des conséquences perturbatrices pour l'entreprise et les employés. Une grande attention est donc accordée à la formation et au développement, à l'apprentissage et au dialogue permanent.

Les AC **français et belges** sur les salaires et les augmentations salariales n'abordent pas du tout la question. Pour l'information et la consultation, il existe un mécanisme clair défini dans la loi et qui existait avant la directive-cadre de l'UE. Les deux AC belges en matière de restructuration sont soumis aux processus d'information et de consultation et concernent des mesures d'atténuation.

En 2002, la directive concernait principalement la Grande-Bretagne, où il n'existait à l'époque aucune législation sur l'information et la consultation. Il devait également servir de référence pour les pays candidats qui ont adhéré à l'UE par la suite. Toutefois, ces pays ne sont pas visés par la présente étude.

En fait, l'AC GB est également la seule dans laquelle la directive européenne est explicitement mentionnée.

"Domaines de consultation

7.2 L'Entreprise se consultera sur les domaines de la relation d'emploi qui ont un effet significatif sur la vie professionnelle des employés. La consultation sera authentique. C'est-à-dire que les décideurs de la direction de CCE consulteront les représentants syndicaux pour connaître les points de vue de l'effectif avant que la direction de CCE ne prenne des décisions et ces consultations seront prises en compte dans les décisions ultérieures. Le CCE procédera à de larges consultations et consultera toujours sur les sujets requis par la directive européenne sur l'information et la consultation, telle que mise en œuvre par le gouvernement de la Grande-Bretagne, et sur toute autre exigence légale".

Plus loin dans le texte, toutefois, les parties conviennent de tenir des consultations au moins tous les six mois également en ce qui concerne les "pratiques de travail", et en particulier le recours aux travailleurs temporaires, contractuels ou intérimaires, mais ces consultations "ne doivent pas être préalable aux décisions prises".

Le seul autre domaine de consultation concerne les changements potentiels dans les plans annuels des quarts de travail, selon les besoins des clients, qui peuvent entraîner une réduction ou une perte de salaire. Dans ce cas, un préavis d'au moins 60 jours doit être donné avant la mise en œuvre de tout changement et après consultation des représentants syndicaux.

Le mécanisme de consultation n'a pas encore été défini, de même que le niveau auquel sa procédure est contraignante pour les décisions de la direction.

Contrairement à la pratique **britannique**, les **AC allemands** analysés dans ce contexte concernent entièrement l'**anticipation du changement**. Elles définissent à la fois le contexte dans lequel le changement peut être introduit en accord avec le personnel et la manière dont le processus d'information et de consultation qui conduit à ces décisions doit se dérouler. Ils définissent également les étapes ultérieures de la mise en œuvre de la restructuration, en donnant la priorité aux mesures d'atténuation de différents types. Ils forment ainsi un ensemble d'accords à part entière qui mérite d'être traité avec une attention particulière.

Le premier AC analysé définit la **structure** et le fonctionnement du comité d'entreprise conjoint (GBR). En soi, ce n'est pas lié à notre sujet. Toutefois, elle est pertinente compte tenu du rôle stratégique que le GBR et en particulier son équipe de direction (GBA) jouent dans les accords ultérieurs, qui datent de 2015.

D'abord et avant tout, l'AC sur la "Structure" qui a pour but de permettre des "processus de restructuration socialement compatibles" et définit les modalités d'information et de consultation sur les questions qui entraîneraient des changements affectant le personnel, ainsi que les mesures d'atténuation.

L'AC établit que le processus de consultation est contraignant, que les informations doivent être partagées par la direction sur tout processus de restructuration d'envergure nationale, y compris le plan de production annuel (par site), le recours à des travailleurs intérimaires ou contractuels et permet à l'AC de présenter des mesures pour la sécularisation des emplois. Il établit également que certaines mesures de restructuration, telles que l'externalisation de la prestation directe de

services, ne peuvent tout simplement pas être proposés, à moins que des circonstances particulières ne surviennent.

Il est convenu que la gestion stratégique de la chaîne d'approvisionnement établit une matrice de remplissage et de livraison (plan annuel) pour toute l'année en concertation avec le comité mixte d'entreprise. Des consultations auront également lieu en cas de modification de la matrice. L'objectif de cette matrice est d'assurer une utilisation équilibrée des installations de la chaîne d'approvisionnement de la société, afin de maintenir l'emploi dans le cadre des schémas de roulement convenus dans les AC. Si des quarts de travail supplémentaires sont introduits, même le samedi, ces mesures ne peuvent pas être utilisées pour fermer ou transférer des lignes de production.

Les droits "d'information" ne sont pas explicitement mentionnés, car ils sont implicites à la pratique de la consultation ou de la codétermination. Toutefois, la direction a l'obligation d'informer la GBA et l'organe consultatif composé de deux représentants de la direction, deux du syndicat NGG et deux de la GBA, ainsi que de deux membres des comités d'entreprise locaux au cas où un site spécifique serait concerné, de toute mesure proposée.

Dans l'AC **GB**, le plan annuel peut être modifié pour répondre aux besoins des clients, en Allemagne, son objectif est de redistribuer le travail entre tous les sites, afin de les maintenir viables. Cet exemple illustre la pertinence des lois allemandes sur la cogestion et les pouvoirs qu'elles confèrent aux représentants des travailleurs s'ils parviennent à un tel résultat par la négociation collective, comme dans le cas présent.

Plus loin dans cette étude, l'ensemble des AC allemands est résumé, avec toutes les conditions spécifiques qu'elles traitent et les dispositions qui sont établies pour y répondre.

Les AC espagnols sont exhaustifs et vont de la création d'un organe commun chargé d'interpréter le texte de l'AC en cas de litige, à des mesures pour l'égalité de traitement des femmes et des hommes, des polices d'assurance, des tickets de parking et, bien sûr, la représentation syndicale.

À cet égard, elles ressemblent à l'AC de la **GB**, qui contient une partie sur les relations entre la société et les syndicats.

Les AC **espagnols** établissent les organes de représentation des travailleurs comme suit : délégués du personnel, délégués syndicaux, comités d'entreprise et comités centraux d'entreprise. Chacun d'entre eux a son propre rôle, y compris dans les processus d'information et de consultation. D'une manière générale, ils sont informés trimestriel-

lement de la situation et de l'évolution de l'activité, de la production, du chiffre d'affaires et de l'évolution probable de l'emploi ; annuellement, du bilan et des résultats financiers de la société ; par anticipation, avant leur réalisation, sur les restructurations, les réorganisations, les fermetures, les réductions du temps de travail ou les heures supplémentaires, les transferts de matériel, les plans de formation, etc.

En outre, ils sont informés de l'introduction de nouvelles méthodes de travail, des études de gestion du temps, des plans d'intéressement et de bonus et de leurs effets potentiels sur les effectifs ; des projets de fusion, d'acquisition active ou passive ou de tout autre changement dans le statut juridique de la société, chaque fois qu'ils peuvent avoir un impact sur les effectifs ; sur les contrats individuels de travail que l'entreprise utilise normalement, avec la possibilité pour le CE de demander des changements et de s'adresser au tribunal du travail pour faire appliquer ces changements, si nécessaire ; sur les délits graves ou très graves ou les erreurs qui conduisent à la suspension sans salaire ou au licenciement et sur les statistiques concernant l'absentéisme, les accidents avec arrêt de travail, le lieu de travail et les mesures préventives.

S'il est implicite que "l'information et la consultation" doivent se faire selon les critères établis par la loi, les détails de ces processus et en particulier le moment où la consultation doit avoir lieu ne sont pas explicitement mentionnés. Ainsi, la société a informé le comité central d'entreprise de Casbega que la production serait arrêtée le même jour que la décision fut rendue publique, et tout en négociant une AC avec le même comité d'entreprise.

Selon la théorie du changement " positif ", à l'instar des organismes vivants, les entreprises se transforment pour s'adapter à un environnement changeant, et elles le font de façon transparente, en symbiose avec toutes leurs composantes, dont la main-d'œuvre est la plus résistante. Les "moyens" par lesquels ils y parviennent sont soit des décisions unilatérales, lorsque la loi et/ou l'absence d'opposition le permettent - et c'est ce que la plupart des entreprises considèrent comme une flexibilité idéale -, soit la mise en œuvre d'un dialogue constructif, si nécessaire ou obligatoire, comme l'établit le cadre juridique communautaire. Le tableau récapitulatif suivant vise à donner un aperçu des résultats, en termes pratiques, de ce dialogue et des mesures qui sont mises en œuvre conjointement pour soutenir l'introduction du changement. Dans la mise en œuvre de toutes ces mesures, il y a bien sûr une particularité dans la mesure où ces mesures sont juridiquement ou éthiquement contraignantes et plus encore, dans la mesure où elles sont définies et contrôlées conjointement "en concertation", voire en "codétermination".

APERÇU COMPARATIF: ANTICIPATION DU CHANGEMENT ET RESTRUCTURATION – ALLEMAGNE

| Pays | Formation / Reskilling | Redéploiement | Outplacement | Réduction du temps de travail / pas d'heures supplémentaires | Pré-retraite |
|-------------------|------------------------|---------------|--------------|--|--------------|
| BEL | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| ALL | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| ESP | Oui | Oui | N/A | Oui | Oui |
| FRA | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| NOR | Oui | N/A | N/A | Oui | Oui |
| SUE ¹⁸ | Oui | N/A | N/A | Oui | Oui |
| UK | Oui | N/A | N/A | N/A | N/A |

| Pays | Mise à pied temporaire (Chômage technique) | Limitation de l'embauche de personnel contractuel ou intérimaire | Formation professionnelle et planification du personnel pour répondre aux besoins futurs | Licenciements volontaires au lieu de licenciements obligatoires |
|-------------------|--|--|--|---|
| BEL | Oui | Oui | Oui | Oui |
| DEU | N/A | Oui | Oui | Oui |
| ESP | N/A | N/A | Oui | Oui |
| FRA | N/A | Oui | Oui | Oui |
| NOR | N/A | N/A | Oui | Oui |
| SUE ¹⁸ | N/A | N/A | Oui | Oui |
| UK | Oui | Oui | Oui | N/A |

18. Une AC interprofessionnelle générale en vigueur depuis le 15 avril 1982, sur le développement de l'entreprise et une plus grande efficacité, définit l'emploi sûr et les questions d'intérêt commun pour l'entreprise et les salariés. L'objectif de cette AC est de développer l'efficacité, la productivité et la rentabilité d'une entreprise tout en assurant l'emploi, la sécurité et le développement de carrière. Il se fonde sur la loi suédoise sur la cogestion (1976:580) et sur l'expérience pratique. Les objectifs et les méthodes sont exposés en détail.

Les **AC allemands** analysés dans le cadre de cette étude concernent entièrement **l'anticipation du changement**. Elles définissent à la fois le contexte dans lequel le changement peut être introduit en accord avec le personnel et la manière dont le processus d'information et de consultation qui conduit à ces décisions doit se dérouler. Ils définissent également les étapes ultérieures de la mise en œuvre de la restructuration, en donnant la priorité aux mesures d'atténuation de différents types. Ils forment ainsi un ensemble d'accords à part entière qui mérite d'être traité avec une attention particulière.

Sur la base de l'analyse de ces accords (un résumé plus détaillé de chaque accord est joint en annexe) et bénéficiant d'une présentation faite par le président du comité d'entreprise conjoint, Johan Botella, lors de la conférence EFFAT tenue à Madrid dans le cadre de ce projet, la gestion prospective du changement de CCEP Allemagne se résume comme suit :

Le processus d'information et de consultation en 5 phases (durée 12 semaines) :

- La direction délivre l'information aux représentants du personnel («l'organe de consultation») ; cette information doit être complète et contenir tous les indicateurs définis dans la «structure» de l'AC. Les fermetures de sites et/ou de lignes, les transferts de production, etc. ne sont autorisés que si l'entreprise peut prouver, sur la base des indicateurs, qu'il n'existe pas d'autre solution ; la fermeture/externalisation de la distribution uniquement lorsqu'une analyse de rentabilité claire, basée sur les critères définis dans la «structure» de l'AC peut être prouvée (pour plus de détails, voir le résumé de l'analyse coûts-bénéfices en annexe).
- Il fait l'objet d'un examen interne de 3 semaines par le comité d'entreprise, le comité économique et des experts externes ;
- Les salariés entrent dans une phase de négociation de 4 semaines avec la direction, au cours de laquelle ils peuvent faire des contre-propositions et des propositions supplémentaires pour préserver l'emploi ;
- Le Programme de Licenciement Volontaire est ouvert pour une période de 3 semaines ; les salariés peuvent décider de démissionner et de bénéficier des conditions de départ déterminées dans la « structure » de l'AC ;
- Pendant une dernière période de deux semaines, des cas difficiles sont analysés et discutés en vue de parvenir à un accord pour chaque cas sur la base de la «structure» de l'AC.

Ce n'est qu'une fois tous les cas réglés que la société peut mettre en œuvre le processus de réorganisation.

Toutefois : les salariés qui refusent d'accepter un départ volontaire doivent être redéployés sur un autre site. Ils peuvent refuser le nouveau poste

- La nouvelle position peut être considérée comme «raisonnable» ou «inacceptable» selon des critères objectifs définis dans la «structure» de l'AC.
- De plus, si la société ne peut pas réaffecter un employé, elle peut lui signifier un avis de congédiement.
- En cas de refus de réaffectation à un poste « raisonnable », l'employé a droit à l'équivalent de 70 % de l'indemnité de départ pour congédiement volontaire, conformément aux conditions énoncées dans la structure de l'AC ;
- Si le poste proposé est « inacceptable », le salarié a droit à 150 % de départs volontaires s'il renonce à une action en justice ou à 70 % s'il engage une action en justice ;
- Les salariés licenciés par la société ont droit à 150 % de l'indemnité prévue dans le plan de départs volontaires.

Mesures d'atténuation

La première priorité des représentants du personnel est de réduire l'ampleur des licenciements prévus et de soumettre des contre-propositions (par exemple, maintenir le site dans une capacité réduite, avec l'intention d'employer des personnes qui, en raison de leur âge, ne pouvaient prendre leur retraite).

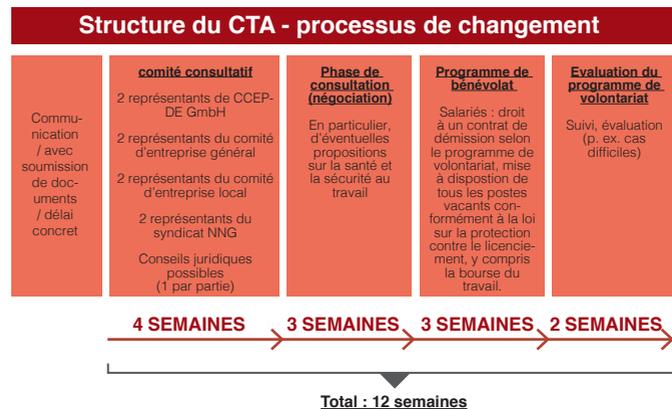
Si ces solutions ne sont pas viables, d'autres mesures d'atténuation sont mises en œuvre comme suit :

- Les départs volontaires de salariés directement concernés ;
- Des solutions d'échange d'emplois (les salariés non impactés font l'objet de départs volontaires et leurs emplois sont pris en charge par les salariés impactés) ;
- Règlement sur les difficultés de subsistance
- Réduction du temps de travail (travail du samedi),
- Utilisation de la matrice de l'offre et de la production pour re-

distribuer la charge de travail sur l'ensemble des sites afin de préserver les emplois ;

- Recyclage, y compris l'outplacement

Le processus de 12 semaines en Allemagne comme représentation schématique¹⁹ :



Pour la mesure 2017/18

| | | | | |
|----------------|--|---|---|---|
| 4 octobre 2017 | comité consultatif 4 octobre - 1er novembre 2017 | Phase de consultation (négociation) 1 novembre - 22 novembre 2017 | programme de bénévolat 22 novembre - 13 décembre 2017 | Evaluation du programme de volontariat 13 décembre - 27 décembre 2017 |
|----------------|--|---|---|---|

APERÇU COMPARATIF: ANTICIPATION DES CHANGEMENTS ET RESTRUCTURATIONS – FRANCE

Ces informations sont basées sur une présentation de Cyril Herbin, délégué syndical central pour Force Ouvrière au CCEP, lors de la conférence EFFAT CCEP à Madrid.

Compte tenu des différentes formes de représentation des salariés en France, le processus est assez complexe et se compose d'acteurs différents :

- de l'entreprise et du côté des employés,
- les syndicats (CFDT, CGC, CGT, FO) ;
- le comité Central d'entreprise ;
- les comités d'entreprise locaux ;
- le comité de santé et de sécurité.

Le processus commence de manière informelle, lorsque la société informe les comités d'entreprise et le comité santé et sécurité de ses intentions de restructuration.

La société entame alors des discussions avec les syndicats sur la méthode à suivre. Soit les parties essaient de s'entendre sur les mesures d'atténuation, soit elles ne le font pas.

Si un accord est conclu avec la majorité des représentants syndicaux, les CE sont informés et consultés formellement sur l'analyse de rentabilité de la restructuration, mais pas sur les mesures d'atténuation.

Sinon, dans les 30 à 60 jours suivant cette première réunion (R0), la première réunion d'information officielle a lieu (R1).

À partir de ce moment, le processus de consultation a la durée suivante, en fonction du nombre de licenciements qui peuvent survenir :

- moins de 100 licenciements : 2 mois ;
- entre 100 et 249 licenciements : 3 mois ;
- 250 licenciements ou plus : 4 mois.

Consultation du comité central d'entreprise et des comités d'entreprise locaux

Une consultation correcte est obligatoire. Sans lui, le «projet de licenciements économiques» ne serait pas juridiquement validé et enregistré ; Le CE est informé et consulté sur :

- la réorganisation proposée et les modalités de sa mise en œuvre ;
- le «projet de licenciements économiques», c'est-à-dire le nombre d'emplois qui seront supprimés, les catégories de salariés qui seront concernés,
- les critères de licenciement et le calendrier dans lequel ils sont prévus, ainsi que les mesures d'atténuation (à moins qu'il n'y ait un accord à ce sujet avec les syndicats, ce qui rendrait la consultation inutile) ;

Si, à la fin de la période de consultation, le CE n'a pas été en mesure d'exprimer son avis formel, le processus est considéré comme terminé, le CE ayant rendu un avis formel négatif.

Le comité de santé et de sécurité doit également être consulté, dans le même délai et parallèlement au CE. De plus, le comité de santé et de sécurité peut être appuyé par un expert de son choix.

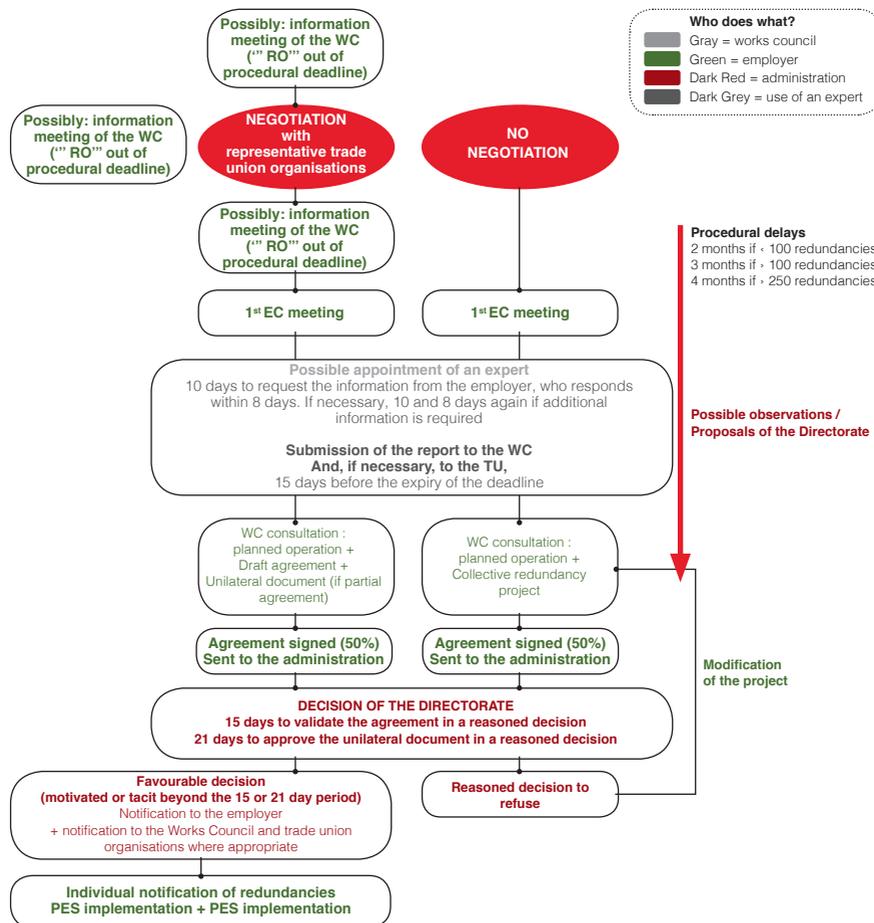
PSE - Plan de sauvegarde de l'emploi (Mesures d'atténuation)
Si la société et les syndicats parviennent à un accord sur la méthode, les négociations peuvent être ouvertes à trois moments différents :

- Avant le processus d'information et de consultation avec les CE ;
- Dans le même temps, parallèlement au processus d'information et de consultation avec les CE ;
- Bien que le processus d'information et de consultation ait déjà commencé.

Les CE peuvent faire appel à un expert, qui peut assister les CE et les syndicats. L'expert doit être désigné lors de la première réunion officielle (R1)

Le rôle de l'expert consiste principalement à évaluer l'information économique reçue par la société et sa justification. Souvent, les experts peuvent prouver qu'il n'y a pas de raison commerciale vraiment stricte et/ou que les procédures correctes ne sont pas suivies. Cela peut être utilisé pendant les négociations au profit des représentants des travailleurs.

Illustration des processus d'information et de consultation en cas de restructuration, telle que présentée par Cyril Herbin



Licenciements volontaires

Il existe 3 types de plans de licenciement volontaire :

- indépendants des licenciements collectifs ;
- un plan de départs volontaires « ouverts » proposé à tout salarié intéressé, avant la communication des critères officiels de licenciement ;
- les plans de départs volontaires dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)

Rupture unilatérale d'une convention collective

Une nouvelle forme de rupture de contrat qui permet à la direction de mettre fin unilatéralement à l'emploi sans avoir à motiver sa décision sur le plan commercial.

- 1) aucune justification commerciale ;
- 2) les départs volontaires uniquement ;
- 3) il doit exister une convention collective couvrant au moins 30 % de l'effectif ;

- l'employeur doit informer les autorités de ses intentions ;
- seuls les employés qui quittent volontairement leur emploi peuvent être assujettis à ce régime ;
- un accord est négocié, dans lequel sont définies les modalités de résiliation du contrat, ainsi que le montant de l'indemnité ;
- l'accord est envoyé aux autorités, qui doivent répondre dans les 15 jours à l'entreprise et aux syndicats qui ont signé l'accord ;
- le plan est communiqué aux employés ;
- tout employé qui accepte les conditions de l'indemnité de départ perd tout droit de poursuivre légalement l'entreprise ;
- les salariés qui acceptent ce type de licenciement n'ont pas droit à des services de reclassement ou à des congés de recherche d'emploi, ni à une priorité de réembauche, mais ils ont droit à des allocations chômage.

03

CONCLUSIONS

Quelle conclusion peut-on tirer de l'analyse comparative des analyses comparatives des AC dans CCEP dans les pays sélectionnés ?

Les AC sont le résultat d'années de pratique et de négociations, et doivent donc être considérées comme le reflet de l'évolution de l'entreprise et des relations entre la direction et les employés au fil du temps.

L'Espagne a une réalité extrêmement fragmentée, et bien que la société se réorganise en une seule entité (CCEP Iberia) au sein d'une entité plus grande (CCEP), son système d'AC ne répond pas à ces changements.

Une action syndicale forte fait partie de la tradition espagnole de CCEP et une certaine forme de coordination est nécessaire pour harmoniser les relations existantes et diffuser les meilleures pratiques. L'existence du CEE de CCIP est un pas important dans cette direction, mais une meilleure coordination entre les différents sites au niveau national est absolument nécessaire.

GB souffre de l'absence de base légale pour l'action syndicale. Le volontarisme historique a affaibli la position des syndicats, qui poursuivent leur lutte et leurs actions courageuses. Toutefois, l'expérience montre que les sites du CE sont souvent montés les uns contre les autres, ce qui est préjudiciable aux conditions de travail et d'emploi. Ce n'est pas un cas que GB soit l'un des pays où la direction a plus de flexibilité pour modifier les horaires de travail sans consulter les représentants des salariés.

L'Allemagne, la Norvège et la Suède, au contraire, bénéficient de la codétermination ancrée dans leurs systèmes de relations professionnelles et d'une plus grande cohésion sociale.

La Belgique et la France sont la preuve qu'un système de relations professionnelles fortement institutionnalisé permet également des formes fortes de protection de l'emploi et des travailleurs.

Les défis que tous les collaborateurs de CCEP continueront à relever dans un avenir prévisible sont décrits dans l'introduction de cette étude et portent les noms de synergies, d'optimisation et de retour sur investissement.

La question soulevée par l'EFFAT est la suivante : est-il possible de trouver un terrain d'entente pour coordonner la négociation collective ?

Grâce à cette étude et aux événements du projet, nous pouvons certainement conclure que, bien que les systèmes de relations industrielles en Europe soient très différents, la coopération en matière de négocia-

tions collectives est un exercice possible qui permet aux représentants des travailleurs d'en apprendre davantage sur les droits et normes négociés par leurs collègues dans d'autres pays. En outre, il permet d'identifier les bonnes et les mauvaises pratiques, dont on peut tirer des enseignements, et facilite l'établissement d'objectifs communs à négocier au niveau national.

À cet égard, la coopération en matière de négociation collective peut être considérée comme la première étape vers l'établissement d'un socle minimum de droits et de normes dans les pays et sur les sites où une entreprise transnationale opère. Elle contribue à la lutte contre le dumping social et à la réalisation de l'égalité de traitement des travailleurs en termes de droits et de conditions de travail.

L'EFFAT considère les comités d'entreprise européens comme une plate-forme appropriée où un exercice de coopération en matière de négociation collective pourrait être mené. En effet, les réunions de CEE sont une occasion unique pour les représentants des travailleurs de se réunir régulièrement avec le soutien des services de traduction et d'interprétation et la coordination de l'EFFAT.

Toutefois, les objectifs et les modalités de cette coordination restent à définir par les syndicats affiliés aux différentes sociétés transnationales opérant dans les secteurs de l'EFFAT et doivent être adaptés à chaque réalité des STN.

L'annexe ci-jointe résume l'ensemble des accords analysés et peut servir de référence pour la recherche de thèmes spécifiques, ainsi que pour obtenir une vue d'ensemble des différentes AC et de la tradition des relations professionnelles qu'elles représentent.

COLLECTIVE BARGAINING IN
COCA-COLA
EUROPEAN PARTNERS

