

UN LEVIER POUR LE DIALOGUE SOCIAL

La thématique de l'égalité professionnelle en entreprise constitue l'un des points de départ efficace pour initier ou relancer les discussions entre les parties prenantes du dialogue social. Il est ainsi important que tous et toutes puissent s'approprier une vision partagée du dialogue social. Il s'agit de :

- > savoir de quoi parle-t-on ?
- > différencier la relation sociale de la négociation sociale
- > comprendre les avantages d'une démarche égalité professionnelle

« Vécu d'un transporteur

« La thématique de l'égalité professionnelle a été un vecteur pour redynamiser le dialogue entre la direction et le personnel »

L'entreprise

Une entreprise de messagerie, répartie sur l'ensemble du territoire national, décide d'une évolution de la production pour répondre au plus près à la satisfaction client en garantissant des livraisons à J+1. Elle compte cinq organisations syndicales représentatives. Le projet mis en œuvre ne néglige pas la question de la relation sociale.

L'enjeu

Pour mener à bien cette stratégie dans un contexte de très forte concurrence, chaque agence régionale est invitée à décliner les actions qui sont à développer, qui va les mettre en œuvre et quelle est la contribution de chacun (encadrement, représentant.e.s du personnel, salarié.e.s).

La réussite du projet repose plus largement sur la relation à la clientèle, et notamment sur la qualité des services rendus. La crédibilité de l'entreprise est fortement liée au professionnalisme des collaborateur.trice.s sur le terrain, dans cette activité de collecte, de stockage et de distribution. L'image véhiculée par les salarié.e.s est ainsi particulièrement importante.

Au regard de l'implication nécessaire de l'ensemble des collaborateur.trice.s, la réussite de ce projet implique de renforcer le dialogue social ainsi que la relation entre le personnel, ses représentant.e.s et la direction. Le manque d'implication des salarié.e.s, ainsi que l'absence d'identification au projet de l'entreprise, conduiraient à l'échec.

Pour marquer sa volonté de réussite avec la contribution de toutes et de tous, l'entreprise souhaite initier une méthode participative.

La réponse

Face à ces enjeux, pour provoquer le « déclic », l'égalité professionnelle s'est révélée être une thématique fédératrice et consensuelle au sein de l'entreprise.

La construction d'une réponse à l'obligation légale sur l'égalité entre les femmes et les hommes a favorisé l'émergence d'un nouveau style de relations et d'une autre façon de travailler ensemble. Elle a permis :

- D'afficher et de clarifier le rôle de chacun.
- De favoriser le dialogue social à tous les niveaux.
- D'instaurer un management participatif.
- De dynamiser la communication interne et externe.



Quelques repères



Dialogue social : de quoi parle-t-on ?

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), « Le dialogue social inclut toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale ».

Au sens plus étroit du terme, le dialogue social renvoie généralement à deux composantes majeures que sont la négociation collective et les processus d'information et consultation du Comité Social et Economique (CSE).

En entreprise, le dialogue social désigne principalement les relations formelles entre l'entreprise et les salariés, c'est-à-dire entre le Dirigeant (lui-même ou représenté) et le Comité Social et Economique (CSE).

Depuis 2017, le CSE fusionne et se substitue à toutes les autres instances représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - CHSCT) et devient obligatoire à partir de 11 salarié.e.s.

CSE en fonction de la taille de l'entreprise :

<p>> Entreprises d'au moins 11 salarié.e.s</p>	<p>> Entreprises d'au moins 50 salarié.e.s</p>
<p>Le CSE présente à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires et à l'application de la réglementation du travail.</p>	<p>Il a les mêmes attributions que le CSE des entreprises de 11 à moins de 50 salarié.e.s.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Il a pour mission de promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail. • Il peut présenter des réclamations à l'employeur sur les thèmes liés à la santé et la sécurité • Il peut réaliser des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractères professionnel. • Il peut exercer son droit d'alerte en cas d'atteinte aux droits des personnes et en cas de danger grave et imminent. • Il peut saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des dispositions légales notamment en matière de santé, sécurité au travail et de conditions de travail. 	<p>Il a également pour mission d'assurer une expression collective des salariés en prenant en compte leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à la vie économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.</p> <p>Le CSE dispose de prérogatives spécifiques dans les domaines de la santé, sécurité et conditions de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il analyse les risques professionnels • Il facilite l'accès des femmes et le maintien des personnes handicapées à tous les emplois • Il peut proposer des actions de prévention en matière de harcèlement moral, sexuel et agissements sexistes <p>Le CSE est informé et consulté sur les décisions de l'employeur relatives à l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs ; • La modification de son organisation économique ou juridique ; • Les conditions d'emploi et de travail, notamment la durée du travail et la formation professionnelle ; • L'introduction de nouvelles technologies et d'aménagements importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ; • Les mesures prises en vue de faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail de salarié.e.s notamment sur l'aménagement des postes de travail.

Une commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) doit être créée au sein du CSE dans les entreprises de plus de 300 salarié.e.s tout comme la commission formation, commission d'information et d'aide au logement ainsi que la commission à l'égalité professionnelle.

À part la CSSCT qui obéit à des règles spécifiques, toutes les commissions sont composées d'élus du CSE et sont chacune présidées par un des membres de la commission. La composition de ces commissions peut évoluer pendant toute la durée du mandat du CSE.

Pour en savoir plus : Renforcement du dialogue social, Présentation des ordonnances¹

Bon à savoir :

- **Négociation simple et accessible pour les entreprises de moins de 50 salarié.e.s :** Lorsqu'il n'y a pas de délégué syndical dans l'entreprise (c'est le cas de 96% des PME), les membres du CSE ou les salarié.e.s mandaté.e.s, par un syndicat représentatif, pourront conclure un accord collectif sur tous les sujets pour bénéficier de toutes les souplesses offertes par la négociation.
- **La possibilité, dans toutes les entreprises de moins de 20 salarié.es, et qui n'ont pas élu du personnel, de négocier avec ses salariés sur tous les sujets en proposant des « projets d'accord » qui devront être ratifiés par deux tiers des salarié.e.s :** L'employeur pourra consulter ses salariés pour décider collectivement les règles de vie au travail : rémunération, temps de travail, organisation du travail...

Selon la boîte à outils « gestion des ressources humaines » élaborée par le réseau ANACT, ces modalités s'étendent de l'information à la négociation en passant par la consultation et la concertation :

> INFORMER

Cela consiste à communiquer des éléments sur un sujet donné à des interlocuteur.trice.s dont l'avis n'est pas forcément sollicité. Le but est de décrire une situation, de diffuser une version des faits triés et vérifiés.

Dans les entreprises de moins de 50 salarié.e.s, ou dans des cas particuliers, l'information peut concerner les représentants du personnel. Elle s'exerce dans le cadre formel des instances représentatives du personnel sous la forme d'une information.

L'information peut également être informelle et le plus souvent facultative. Elle s'adresse alors à l'un ou l'autre des acteurs ou actrices du corps social de l'entreprise (direction, encadrement, salarié.e.s...).

> CONSULTER

Cela consiste à prendre avis auprès des parties afin de connaître leur opinion. Cet avis peut infléchir ou non la proposition qui est faite. La consultation précède donc la décision.

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le comité social et économique (CSE) est régulièrement consulté et, à ce titre, est amené à formuler un avis sur les orientations stratégiques de l'entreprise, sa situation économique et financière, sa politique sociale, ainsi que sur les conditions de travail et l'emploi.

Le CSE est également consulté ponctuellement dans certaines situations, notamment en cas de restructuration et compression des effectifs, de licenciement collectif pour motif économique (y compris le CSE dans les entreprises de moins de 50 salariés), de procédure de sauvegarde, de redressement et de liquidation judiciaire.

¹ Sources : https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2017/08/170831-dp_travail.pdf



UN LEVIER POUR LE DIALOGUE SOCIAL

> SE CONCERTER

C'est un échange qui vise à aboutir à l'élaboration d'une position commune. La concertation cherche à obtenir un consensus par le débat et vise à atténuer les sources de conflit. A la différence de l'information, de la consultation et de la négociation, elle ne fait pas l'objet d'un cadrage juridique au niveau de l'entreprise.

> NEGOCIER

C'est la recherche d'un accord qui implique la confrontation de points de vue divergents. Elle a pour objet de satisfaire de manière contractuelle les besoins de chacune des parties. Elle conduit à créer des règles collectives et une norme ayant valeur juridique. Elle est obligatoire en pratique dès lors que l'entreprise possède un.e délégué.e syndical.e.

Le mandat de délégué.e syndical.e peut être cumulé avec celui de membre de la délégation du personnel au CSE ou de représentant syndical à ce comité.

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, et dans lesquelles a été désigné au moins un délégué syndical, l'employeur doit prendre l'initiative d'engager, périodiquement, des négociations portant sur certains thèmes dont, notamment, les rémunérations et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

À défaut d'une initiative de l'employeur, la négociation s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative tous les ans.

Relation et négociation sociales : deux compétences distinctes

Un dialogue social performant implique d'associer l'ensemble des salarié.e.s sans déprécier le rôle du Comité Social et Economique.

Il inclut la relation sociale et la négociation sociale qui sont deux sujets, deux compétences, différents :

> LES RELATIONS SOCIALES

Elles gèrent les relations collectives et régulent les rapports entre, d'une part les dirigeant.e.s et l'encadrement, et d'autre part, les salarié.e.s et leurs représentant.e.s. Elles donnent, plus spécifiquement, l'opportunité de développer le dialogue entre l'encadrement et les représentant.e.s du personnel. Elles permettent ainsi de construire, d'entretenir et de développer le climat social de l'entreprise.

> LA NÉGOCIATION SOCIALE

Elle a pour finalité de bâtir des accords d'entreprise, soit pour établir des formes de coopération face à une problématique commune, soit pour surmonter des intérêts contradictoires. Dans le cadre d'évolutions législatives successives, dont l'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective, elle implique l'employeur, les délégué.e.s syndicaux.ales, mais aussi, le cas échéant le CSE ou les salarié.e.s mandaté.e.s.

Les avantages d'une démarche égalité professionnelle

Agir sur l'égalité, c'est équilibrer et rendre visible les conditions de travail et d'emploi des salarié.e.s, femmes ou hommes. Les négociations sur l'égalité professionnelle présentent souvent des avantages forts, à la fois pour les salarié.e.s et pour l'entreprise.

Une thématique non conflictuelle

- Elle fait l'objet d'un consensus sociétal qui ne soulève pas d'opposition a priori
- La matière concerne toutes les catégories sociales professionnelles d'une entreprise
- Les avancées liées au sujet bénéficient aussi bien aux femmes qu'aux hommes

Une thématique qui permet de traiter de tous les sujets qui structurent la négociation en entreprise

- Formation et gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels
- Qualité de vie au travail, pénibilité, prévention des risques, santé au travail
- Rémunération

Une thématique qui conjugue les quatre verbes d'actions du dialogue

- Informer : diffuser les éléments nécessaires pour une bonne appropriation par tous et toutes
- Consulter : répondre à une obligation formelle et solliciter les salarié.e.s sur la vie de l'entreprise
- Se concerter : favoriser des échanges constructifs pour faire avancer l'entreprise
- Négocier : trouver les bons équilibres individuels et collectifs

Une thématique qui valorise la responsabilité sociétale de l'entreprise

- Elle s'inscrit pleinement dans le schéma d'une démarche de développement durable
- Elle répond aux exigences de la norme ISO 9001, version 2015
- Elle favorise l'engagement de l'entreprise dans les actions de promotion des territoires

+ Pour aller plus loin...

Sites Internet utiles pour lancer un dialogue sur l'égalité professionnelle

Ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes

<http://www.familles-enfance-droitsdesfemmes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/>

Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social

<http://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/egalite-professionnelle-et-salariale-femmes-hommes/>

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)

<https://www.anact.fr/legalite-professionnelle-la-methode-anact/>

Document du ministère du travail : Dialogue Social, sur quoi et avec qui négocier dans votre entreprise :

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/comment_n_c3_a9gocier_dans_votre_entreprise.pdf

Site droit-travail-France : <https://www.droit-travail-france.fr/obligations-dialogue-social-entreprise.php>

Bibliographie pour se former au dialogue social

BERNIER Philippe. *Relations sociales en entreprise, Engager avec succès dialogue et négociation*. Dunod, 2018, 240p

LAROCHE PATRICE. *Gérer les relations avec les partenaires sociaux – Fonctionnement et enjeux du dialogue social*. Dunod, 2010. 256 p. *Fonctions de l'entreprise*. ISBN 78-2-343-05996-9

LANDIER Hubert. *Dialogue Social. Une urgence pour l'entreprise*. Editions L'Harmattan, 2015. 188 p. ISBN 78-2-343-05996-9

GUILLOT Jean-Paul. *En finir avec les idées fausses sur les syndicats et le dialogue social*. Editions de l'Atelier, 2015. 192 p. *En finir avec les idées fausses*. ISBN 978-2-7082-4326-2

BLANCHARD Kenneth, Spencer JOHNSON. *Le nouveau manager minute. Réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation*. Eyrolles, 2015. 127 p. ISBN 978-2-2125-6226-2