



ORGANISER ET ANIMER LE DIALOGUE SOCIAL

Animer le dialogue social en matière d'égalité professionnelle nécessite d'organiser rigoureusement les lieux, les temps et les espaces dévolus aux échanges qui associent l'ensemble des parties prenantes du dialogue social ainsi que les acteurs et les actrices de l'entreprise. Il s'agit :

- > de conjuguer dialogue social formel et dialogue social informel
- > d'animer les espaces de dialogue informel
- > d'organiser les réunions formelles obligatoires

« Vécu d'un transporteur »

« Du fait de notre activité multi-sites nous avons élaboré une méthodologie d'organisation et d'animation du dialogue social permettant l'implication de tous »

L'entreprise

Une entreprise de transport dispose de son siège social en Centre-Val de Loire et de plusieurs agences réparties au nord de la Loire. Elle développe des activités généralistes de transport et de logistique, avec une spécialisation en distribution de produits pharmaceutiques. L'accord égalité professionnelle négocié entre la direction et les organisations syndicales au siège de l'entreprise a la particularité d'être décliné dans chacune des agences décentralisées. Au sein d'un diagnostic égalité et d'un plan d'action construits pour toute l'entreprise, les chef.fe.s d'agence et leurs représentant.e.s du personnel sur sites ont pu choisir les projets les mieux adaptés à leurs contextes spécifiques.

L'enjeu

La déclinaison territoriale de cet accord égalité professionnelle offre une grande souplesse d'application et garantit l'implication effective de l'ensemble des acteur.trice.s de l'entreprise au sein de chaque agence. La pertinence des actions menées au quotidien est ainsi renforcée. Cependant, la multiplicité des intervenant.e.s mobilisé.e.s nécessite une organisation structurée du Comité Social et Economique et des espaces de dialogue social, qu'ils soient prévus par la loi (formels) ou non (informels). Il s'agit de s'assurer de leur déploiement effectif dans chaque agence, de leur bon déroulement et de l'exhaustivité des thématiques traitées.

La réponse

Face à ces questions d'organisation et d'animation, l'entreprise s'appuie sur sa fonction ressources humaines pour garantir, suivre et soutenir chaque étape du dialogue social mené au siège et en agences. En lien avec chaque site, elle :

- Coordonne l'agenda social des réunions plénières et des consultations obligatoires.
- Veille à ce que les ordres du jour soient établis, en face à face, par les responsables d'agences et les secrétaires d'instances.
- S'assure que les courriers et les convocations soient diffusés selon les plannings sociaux définis.
- Vérifie que les convocations sont accompagnées des éléments suffisants à l'étude des questions à traiter.
- Apporte un appui technique auprès des dirigeant.e.s et des chef.fe.s d'agence dans la préparation de la négociation.
- Anime le suivi et la capitalisation des actions mises en œuvre.

Pour impliquer l'ensemble des collaborateur.trice.s dans les thématiques traitées, l'entreprise a prévu, dans son organisation, des espaces de dialogue social informel clairement identifiés. Sur chacun de ses sites, elle anime ainsi des réunions de services, des groupes de travail thématiques, des réunions trimestrielles de conducteur.trice.s volontaires et des comités de retour d'expérience.

Quelques repères

Conjuguer dialogue social formel et dialogue social informel

Développer l'adhésion de chaque salarié.e aux projets de l'entreprise, notamment dans son engagement pour l'égalité professionnelle et la mixité, nécessite de conjuguer dialogue social formel et informel.

➤ Le dialogue social « formel » est le dialogue entre parties prenantes prévu par la loi et les éventuelles dispositions conventionnelles. C'est une relation associant les employeur.euse.s ou leurs représentant.e.s, les représentant.e.s du personnel et les organisations syndicales.

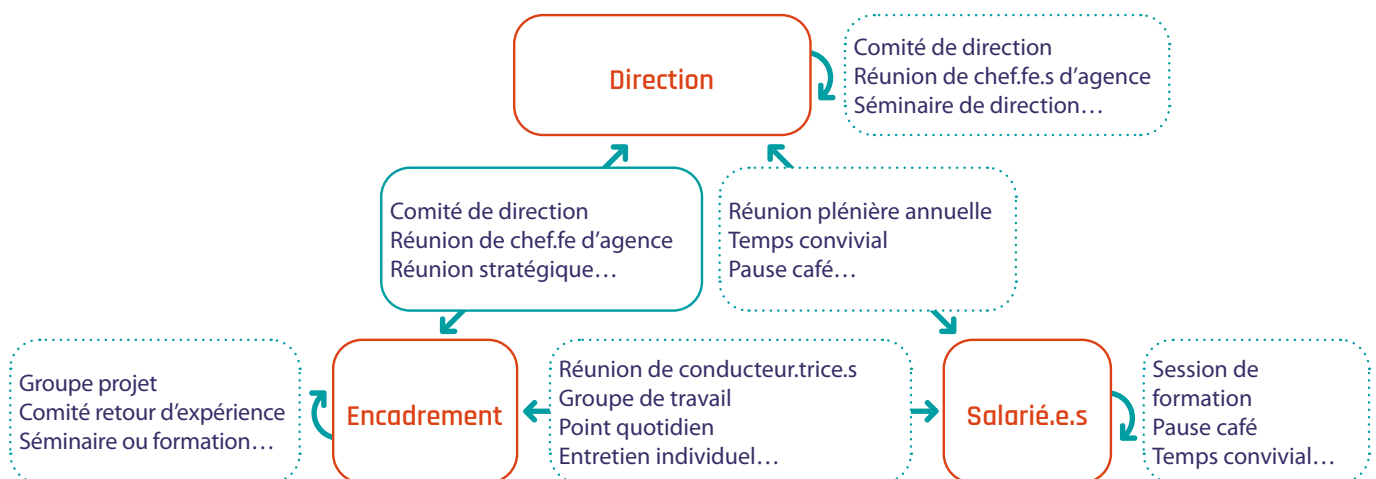
➤ Le dialogue social « informel » n'est pas prévu spécifiquement par la loi. Il est développé dans un cadre et une organisation prévue par l'entreprise. Sans empiéter sur les prérogatives des représentant.e.s du personnel, c'est une relation qui s'anime au quotidien dans les relations entre collègues et avec la hiérarchie.

Animer les espaces de dialogue informel

« C'est la première fois dans l'entreprise qu'un sujet est débattu avec tout le monde et avant qu'on nous présente un projet d'accord. Ça nous a bien aidés dans les discussions. On a bien pu repérer ce que ne voulaient pas les salariés »

Les espaces de dialogue informel permettent de créer les conditions d'une implication de tous les salarié.e.s et de les fédérer autour d'une vision partagée des projets de l'entreprise, notamment en matière d'égalité professionnelle. Il s'agit d'espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes... Cette discussion se déroule dans un cadre et des règles co-construites avec les acteur.trice.s de l'entreprise.

Ce sont des espaces inscrits dans l'organisation du travail. Ils s'articulent avec les processus de management et le Comité Social et Economique. Ils visent à produire des propositions d'amélioration ou des décisions concrètes sur la façon de travailler. Ils peuvent revêtir plusieurs formes selon l'histoire, l'organisation du site et les collaborateur.trice.s à impliquer.



Dans le cas évoqué en 1^{ère} page, le dialogue informel sur l'égalité professionnelle s'est déroulé :

- avant la négociation : pour recueillir les idées et récolter les attentes via la remise d'un questionnaire à tous les salarié.e.s. Chaque directeur.trice de site a, durant la réunion de service, donné l'explication nécessaire et invité les salarié.e.s à répondre.
- après signature de l'accord : le suivi s'opère en donnant régulièrement des informations sur l'avancée du projet au sein des différentes réunions animées par les directeur.trice.s.

Organiser les réunions formelles obligatoires

L'organisation des réunions formelles du dialogue social, de l'agenda social, conjugue le respect des obligations légales fixées par le code du travail, les éventuelles dispositions conventionnelles et des règles de courtoisie pour s'assurer de l'implication de l'ensemble des parties prenantes et des principes d'efficacité afin de garantir le traitement de tous les sujets.

Le suivi de cinq étapes de travail assure le bon fonctionnement des instances et favorise l'émergence d'un socle de confiance qui contribue à la réussite du dialogue social en matière d'égalité professionnelle :

1. Planifier les réunions

- En concertation avec l'encadrement concerné, établir un calendrier annuel :
 - des réunions nécessaires à la négociation, si des délégué.e.s syndicaux sont présent.e.s en entreprise
 - des consultations annuelles du CSE sur :
 - 1 Les orientations stratégiques de l'entreprise ;
 - 2 La situation économique et financière de l'entreprise ;
 - 3 La politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.
- Prévoir des heures de tenue de réunion et des durées de travail raisonnables
- Diffuser le calendrier prévisionnel auprès de toutes les personnes concernées

Le choix de jours, d'heures et de durées accessibles à tous et toutes est nécessaire pour créer la confiance

2. Etablir les convocations

- Élaborer les ordres du jour en « face-à-face » entre direction et secrétaire du CSE
- Convoquer les membres titulaires et les membres suppléants du CSE
- Respecter un délai de prévenance raisonnable, par exemple 5 jours ouvrables avant la date de réunion, sous réserve de l'applicabilité d'un délai minimal plus long
- Joindre l'ordre du jour et les documents nécessaires à l'étude des questions posées sauf pour celles dont les informations sont contenues dans la base de données économiques et sociales

Le « face-à-face » pour établir l'ordre du jour est un moment privilégié au cours de la concertation. C'est un lieu où des questions peuvent se régler

3. Préparer la réunion

- Étudier les questions au préalable et associer l'encadrement aux réponses à donner
- Interroger des partenaires externes si nécessaire
- Élaborer un schéma de réunion : bâtir des scénarios, élaborer l'argumentation, anticiper les réactions...

Bien préparer les réunions évite d'être pris en défaut, élude des réactions négatives (on n'a jamais de réponse) et palie les jugements de valeur

4. Tenir la réunion

- Fixer le cadre dans lequel elle doit se dérouler (respect, confidentialité, loyauté dans les propos)
- Respecter l'ordre du jour et réguler les débordements
- Laisser du temps aux échanges
- Donner du sens à la démarche égalité professionnelle en tant que projet d'entreprise

Les réunions du CSE peuvent avoir lieu par visioconférence

5. Suivre la réunion

- Informer l'encadrement des discussions et des décisions prises
- Appliquer ou faire appliquer les décisions prises
- Traiter les questions pour lesquelles des réponses sont encore à apporter
- Veiller à la transmission des comptes rendus et à leur affichage
- S'assurer que l'information passe bien (point régulier avec l'encadrement)
- Établir un tableau pour le suivi des réponses non rendues ou incomplètes

Prévoir, selon les formes requises, un délai de transmission des procès-verbaux des délibérations des instances de 15 jours au plus

« Une organisation en adéquation avec cette transparence évite bien des désagréments. Nous avons pu mettre en place des règles du jeu et poser le référentiel de la relation sociale. On arrive à s'exprimer sans jugement de valeur, plus dans le respect mutuel. On a fait énormément de progrès. Accompagnés par la RRH, on fait moins de boulettes et on prépare bien nos rencontres »

+ Pour aller plus loin...

Dans les entreprises constituées d'une ou de plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, et dans lesquelles a été désigné au moins un membre de la délégation élue du personnel au CSE, l'employeur doit prendre l'initiative d'engager, périodiquement, des négociations portant sur certains thèmes dont 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.



Les négociations du bloc 1 et 2 sont normalement annuelles. Cependant, selon les dispositions légales, elles peuvent désormais être espacées de quatre notamment par accord d'adaptation. Si cet aménagement concerne plus particulièrement le bloc 2, l'entreprise doit, en outre, disposer d'un accord ou d'un plan d'action sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en cours de validité.

Concernant le bloc 3, cet espacement peut être également, porté à quatre ans selon les mêmes conditions. Par ailleurs, chaque entreprise peut établir ses propres rythmes et plannings des actes de consultation et de négociation. Elle a, à présent, l'opportunité de constituer le calendrier le plus approprié à son organisation.

Références pour approfondir la réflexion

DEBANDE Jean-Christophe. *Piloter les relations sociales en entreprise. 50 outils pour sécuriser ses pratiques et gérer les négociations.* Vuibert, 2016. 224 p. Lire agir. ISBN 978-2-3116-2105-1

Support élaboré par :



egalite.aft-dev.com

rubrique Je formalise un plan ou un accord égalité

parcours Réussir la négociation