

LE RÔLE DES ACTEURS ET DES ACTRICES DU DIALOGUE SOCIAL

Dans le cadre d'un dialogue social dédié à l'égalité professionnelle, chacun des acteurs et des actrices de l'entreprise joue un rôle spécifique qu'il convient de cerner en amont des travaux.

Il s'agit de déterminer :

- > le rôle de la direction et de l'encadrement
- > le rôle des représentants et des représentantes du personnel
- > le rôle des salariés et des salariées

« Vécu d'un transporteur »

« L'égalité professionnelle est l'affaire de tous dans l'entreprise : le.la dirigeant.e, les représentant.e.s du personnel, l'encadrement et les salarié.e.s »

L'entreprise

Une entreprise de transport de voyageurs basée en région parisienne, entreprise familiale existant depuis plus de 60 ans et spécialisée dans le transport interurbain et urbain, exploite des lignes pour le compte de grands donneurs d'ordre (STIF et Conseils Départementaux). L'égalité professionnelle est un enjeu majeur pour l'entreprise, d'autant que son accès aux marchés publics est conditionné au respect des dispositions légales en la matière.

L'enjeu

Le Comité Social et Economique nécessaire au dialogue social sur l'égalité professionnelle est en place. Toutefois, un contexte complexe lié aux demandes pressantes des donneurs d'ordre, oblige l'entreprise à impliquer tous les collaborateur.trice.s dans un processus de concertation permanente en matière notamment d'égalité professionnelle. Il est ainsi nécessaire de définir précisément la place et le rôle tenus par chacun.e des acteur.trice.s de l'entreprise dans le processus de dialogue social.

La réponse

La direction, qui initie et pilote la démarche de dialogue social sur l'égalité professionnelle, a confirmé sa volonté d'associer le CSE et a proposé une démarche concertée. Les responsables de services, les régulateur.trice.s et les responsables de dépôt ont ensuite été consulté.e.s sur les actions envisagées, sollicité.e.s sur leurs attentes et encouragé.e.s à s'investir. Ces personnes ont été mobilisées via l'organisation d'une réunion collective d'information. Les salarié.e.s ont été directement impliqué.e.s dans la réflexion par la diffusion d'un questionnaire anonyme portant sur les questions de conditions de travail déclinées par genre. L'évolution de l'organisation et le renforcement du dialogue social, notamment en matière d'égalité professionnelle, ont conduit l'entreprise à renforcer son encadrement. Le recrutement d'un « responsable ressources humaines » et d'un « responsable qualité sécurité » a permis d'outiller les échanges entre direction, salarié.e.s, encadrement et représentant.e.s du personnel. Le recours ponctuel à une intervenante externe a apporté des méthodes de travail pragmatiques et la neutralité nécessaire à la conduite du changement. Dans cette configuration globale, l'entreprise veille à ce que l'implication de l'encadrement et du personnel n'empiète pas sur les prérogatives du CSE.





📍 Quelques repères

Rôle de la direction dans le dialogue social

La direction impulse la stratégie de l'entreprise. Elle est garante de la bonne circulation de l'information en interne et met en place les conditions nécessaires aux relations sociales (ressources, moyens, décisions...). C'est elle qui donne le « la » dans la partition d'un dialogue social formalisé qui est clairement affiché au sein de l'organisation. Elle mobilise ainsi des compétences de représentation, de négociation, d'information et de sensibilisation.

Elle est garante du fonctionnement des instances représentatives du personnel (consultation du Comité Social et Economique, délégué.e.s syndicaux, suivi des questions du CSE...). Elle peut aussi informer et impliquer l'ensemble du personnel en s'appuyant sur son encadrement (réunions de service, réunions d'équipe...) ou en direct (réunion générale du personnel, journal interne...). Certain.e.s dirigeant.e.s saisissent l'opportunité du dialogue social pour mieux structurer la fonction « ressources humaines » dans leur organisation d'entreprise.

Rôle des représentants et des représentantes du personnel dans le dialogue social

Le Comité Social et Economique (CSE)

Il est élu et exerce les attributions légales et conventionnelles qui lui sont dévolues.

Le CSE a pour mission d'assurer une expression collective des salarié.e.s permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. C'est dans ce cadre, et sur les questions dont la liste est fixée par le code du travail ou par accord, qu'il doit, notamment, être consulté par l'employeur avant toute prise de décision.

Délégué.e.s Syndicaux

- Ils ou elles sont nommé.e.s par les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. Ils ou elles exercent leurs attributions légales et conventionnelles.
- Ils ou elles portent notamment les revendications du personnel auprès de l'employeur.euse.
- De manière générale, ils ou elles négocient et signent les accords collectifs de leur entreprise.

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

Tous les protagonistes entrant dans le champ de la relation sociale doivent concourir de manière constructive aux côtés de l'employeur.euse pour assurer la pérennité de l'entreprise, la sauvegarde des emplois, la préservation des acquis et faire progresser la stratégie pour répondre aux exigences des marchés.

Les représentant.e.s du personnel agissent ainsi selon le triple rôle de :

> Traducteur.trice

Expliquer aux salarié.e.s les enjeux, la démarche et les intérêts réciproques. Comprendre les préoccupations de leurs collègues et les faire entendre à la direction.

> Initiateur.trice

Proposer, à la direction, des réflexions ou des projets susceptibles de répondre aux attentes ou aux besoins du collectif de travail.

> Fédérateur.trice

Garder le lien avec l'ensemble des parties prenantes du dialogue social. Prendre en compte les enjeux particuliers. Mobiliser les acteur.trice.s de l'entreprise autour d'un intérêt général et collectif.

« En tant que délégué syndical, il s'agit pour moi de réussir le dialogue par la confiance retrouvée. Se dire des vacheries ne sert pas la cause. Ce n'est pas la chasse aux sorcières qu'il faut faire mais la chasse aux dysfonctionnements »



Rôle de l'encadrement dans le dialogue social

Les relations sociales, au sens des relations de travail, se nouent également avec l'encadrement. Les encadrant.e.s sont au contact des salarié.e.s au quotidien. Ils ou elles organisent, planifient et régulent le travail. Ils ou elles sont amené.e.s à traiter les questions des salarié.e.s et à faire remonter les difficultés, tant sur plan individuel que collectif.

Dans ce rôle d'interface avec le personnel, l'encadrement est en lien direct avec la direction et tend de plus en plus à travailler au contact des représentant.e.s du personnel. Il est ainsi au cœur des interactions entre les différentes composantes de l'entreprise et assure un relai RH de terrain. Au quotidien, il est ainsi amené à développer le relationnel nécessaire au recueil d'informations, à la capitalisation des attentes particulières, au règlement de difficultés ponctuelles et au ressenti de l'ambiance du climat social. Cependant, les encadrant.e.s n'empiètent pas sur le rôle des représentant.e.s du personnel.

Par ailleurs, en tant que référent.e.s expert.e.s, ils ou elles peuvent être associé.e.s aux réponses apportées aux différentes thématiques traitées lors du dialogue social.

« L'égalité professionnelle a favorisé un meilleur partage dans la gestion des instances représentatives du personnel avec la direction. En tant qu'exploitants, nous sommes maintenant sollicités pour répondre à leurs questions, que l'on participe ou pas à la réunion. C'est nous aussi qui mettons en œuvre les actions décidées »

Rôle des salariés et des salariées dans le dialogue social

Dans le cadre d'une démarche de dialogue social, les salarié.e.s :

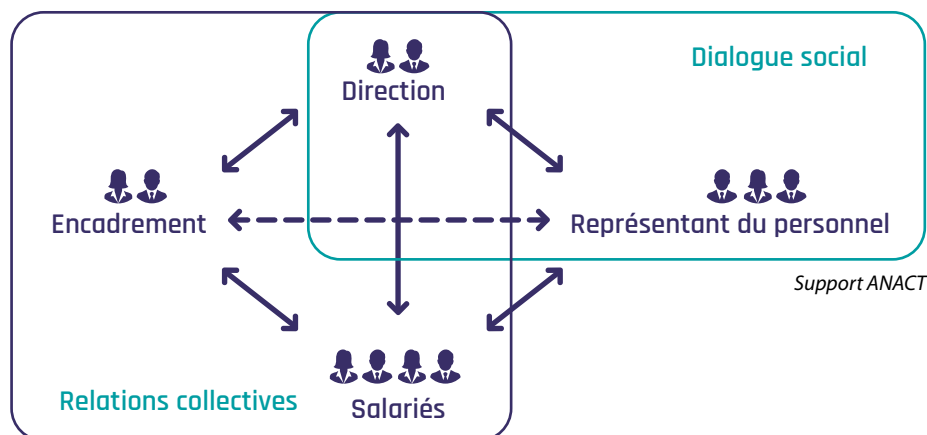
- **Remontent** leurs informations, leurs attentes et leurs préconisations le plus souvent par l'intermédiaire des représentant.e.s du personnel.
- **Contribuent** aussi à la dynamique par leurs relations permanentes avec l'encadrement et par leurs interactions quotidiennes entre collègues (échanges entre les services, coordination de projets, passation de postes...).
- **Échangent** dans certaines conditions, directement avec la direction à travers l'organisation de groupes d'expression directe (réunions de conducteur.trice.s, groupes de travail...), de démarches qualité sécurité (amélioration continue, boîtes à idées...) ou de temps d'entretiens individuels (entretien d'évaluation, entretien professionnel...).

« Les différentes réunions de conducteurs.trices ou de service sont autant d'occasions pour les salarié.e.s de pouvoir exprimer les choses en direct. Ceci donne plus de crédit à notre rôle de représentant.e du personnel »

+ Pour aller plus loin...

Résumé des interactions entre les acteurs et les actrices internes à l'entreprise

Le dialogue social nécessite des relations croisées entre tous les acteur.trice.s de l'entreprise. Le schéma élaboré par l'ANACT met bien en exergue l'implication de tous ces acteur.trice.s. Il fait apparaître le positionnement d'une relation sociale qui relie encadrement et représentant.e.s du personnel.



Les structures externes pouvant accompagner le dialogue sur l'égalité professionnelle

- Les organisations syndicales d'employeur.euse.s ou de salarié.e.s ont vocation à informer et à conseiller leurs adhérent.e.s, notamment dans l'application juridique et pratique des dispositions du code du travail.
- L'AFT et l'OPCO Mobilités déploient des dispositifs d'accompagnement au développement des compétences et des ressources humaines dans les entreprises de la branche.
- Les services de la DIRECCTE, et notamment l'inspection du travail, ont pour mission, outre le contrôle de l'application du droit, de conseiller et d'informer les employeur.euse.s, les salarié.e.s et les représentant.e.s du personnel.
- La DRDFE (Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'égalité) décline au niveau régional les politiques nationales et initie des actions à portée régionale pour favoriser la promotion de l'égalité professionnelle.
- Le réseau ANACT-ARACT (Agence pour l'Amélioration des Conditions de Travail) dispose d'outils et de méthodes d'intervention qui favorisent l'émergence d'actions concertées.
- L'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) intervient beaucoup dans le secteur du transport routier sur le domaine de la prévention. Il est en mesure d'informer sur des actions d'amélioration des conditions de travail.
- La CARSAT (Caisse Assurance Retraite et Santé au Travail) a pour mission de développer la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles avec les employeur.euse.s et les salarié.e.s du régime général de la sécurité sociale. Pour cela, elle dispose de différents moyens de conseil, de formation et de financement...
- La Médecine de Santé au Travail a un rôle exclusivement préventif. Elle conseille les employeur.euse.s en matière d'hygiène, de conditions de travail et de prévention.

Dans les entreprises de plus de 50 salariés, elle participe aux réunions du comité social et économique portant sur les attributions en matière de santé, sécurité et conditions de travail.

Support élaboré par :



egalite.aft-dev.com

rubrique Je formalise un plan ou un accord égalité

parcours Réussir la négociation



CRÉER LES CONDITIONS DU DIALOGUE SOCIAL

Créer les conditions du dialogue social dans le champ de l'égalité professionnelle consiste à anticiper les attentes et les besoins de chacune des parties prenantes impliquées. Il s'agit :

- > de détecter les intérêts communs
- > d'appréhender les postures des parties prenantes du dialogue social
- > de mobiliser les parties prenantes
- > de favoriser l'émergence d'une analyse partagée

« Vécu d'un transporteur »

« Encourager le travail collectif est le meilleur moyen de préparer et de développer une dynamique de dialogue social »

L'entreprise

Une entreprise de transport du Limousin spécialisée dans les produits industriels a mis en place un comité social et économique suite à l'atteinte des seuils légaux d'effectifs. Elle est ainsi amenée à refonder la dynamique de dialogue social et à développer l'ensemble des thématiques devant faire l'objet des négociations en entreprise (durée du travail, rémunération, handicap...).

L'enjeu

A l'occasion de cette réorganisation, l'entreprise a la volonté de faire évoluer toutes les parties prenantes du dialogue social (direction, encadrement et CSE) pour structurer des échanges efficaces, favorisant la pérennité et le développement de l'activité.

La réponse

Répondre aux obligations légales, notamment sur les thématiques de l'égalité professionnelle, s'est avéré être une opportunité pour structurer le dialogue social autour de logiques de projets et ainsi sortir d'une gestion administrative des instances.

Cette dynamique a été menée grâce à l'organisation d'espaces de travail collectifs permettant de faire émerger une analyse partagée liée aux thématiques traitées et de créer des habitudes de « travail ensemble » :

- Constitution d'un comité de direction regroupant direction générale, responsable d'exploitation, responsable financier et responsable maintenance. Cet espace a permis, outre le suivi de l'activité économique, de traiter l'ensemble des enjeux sociétaux de l'entreprise concernés par le dialogue social.
- Le recours à un prestataire extérieur, à travers des groupes de travail dédiés à l'égalité professionnelle, a permis à l'ensemble des acteur.trice.s de l'entreprise et des parties prenantes du dialogue social (direction, encadrement, salarié.e.s et CSE) de bien s'approprier la démarche. Il a favorisé également l'implication de tous et toutes afin d'aboutir à un meilleur partage des solutions déjà existantes dans un climat de confiance collective renforcée.

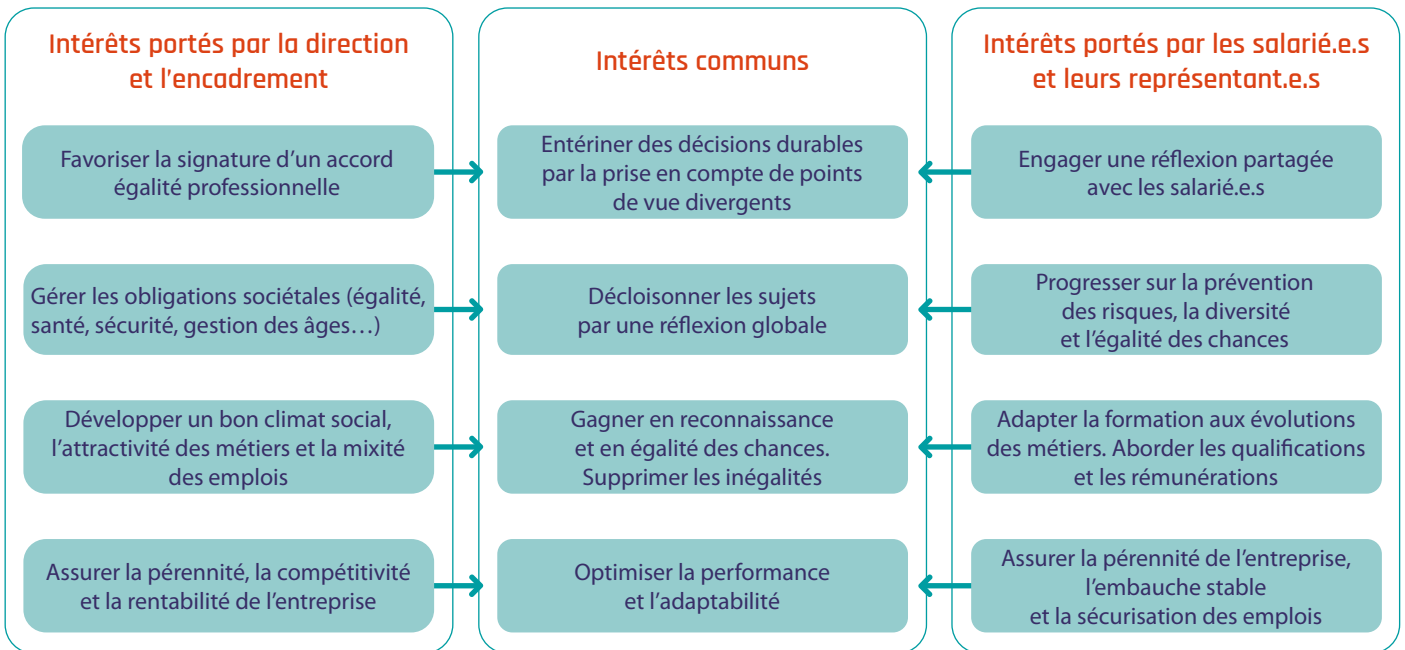
Ces espaces de préparation du dialogue social ont pu un temps apparaître comme un empiétement sur le CSE. Toutefois, la tenue effective des groupes de travail a permis de rassurer l'ensemble des parties prenantes du dialogue social, de les solliciter sur leur statut de salarié.e et de les mobiliser sur leur mission de représentant.e du personnel.



Quelques repères

Détecter les intérêts communs

En amont de la mise en œuvre du dialogue social, il est pertinent d'identifier les intérêts susceptibles d'être partagés par l'ensemble des parties prenantes.



Appréhender la posture des parties prenantes du dialogue social

Quels que soient les intérêts partagés a priori, il convient d'identifier les postures et attitudes de chacune des parties prenantes par rapport à la thématique traitée lors du dialogue social. Il s'agit, en particulier, de repérer les interlocuteur.trice.s qui seront moteur pour la mise en œuvre d'un dialogue social dédié à égalité professionnelle.

Les parties prenantes du dialogue social peuvent être réparties en quatre catégories types, en fonction de leur capacité à influencer sur l'organisation de l'entreprise et de leur souhait de soutenir ou non la thématique proposée au dialogue. On distingue ainsi :

> **Les allié.e.s**

Ils ou elles soutiennent la thématique proposée et sont capables d'agir sur l'organisation.

> **Les engagé.e.s**

Ils ou elles possèdent une influence sur l'organisation mais ne soutiennent pas la thématique.

> **Les militant.e.s**

Ils ou elles soutiennent la thématique mais ont une influence limitée sur l'organisation.

> **Les passif.ve.s**

Ils ou elles ne soutiennent ni l'organisation ni la thématique. Ils ou elles observent le dialogue.

Mobiliser les parties prenantes

La réussite du dialogue social nécessite que les interlocuteur.trice.s « engagé.e.s » ou « passif.ve.s » puissent, autant que possible, évoluer vers des postures d'« allié.e.s » ou de « militant.e.s ». Dans le champ de l'égalité professionnelle, un certain nombre d'arguments peuvent être utilisés pour les encourager à devenir moteur :

- Vis-à-vis de membres de la direction ou l'encadrement, on pourra mobiliser des arguments d'ordre économique, liés à l'efficacité et à l'efficience d'une politique de gestion de l'égalité professionnelle.
- Les salarié.e.s et les représentant.e.s du personnel pourront être plus sensibles aux arguments sociaux qui mettent en avant les progrès que l'égalité professionnelle peut générer en matière de conditions de travail ou d'emploi.
- La possibilité d'améliorer l'image de l'entreprise et d'être innovant dans son secteur pourra concerner l'ensemble des parties prenantes, direction, encadrement, salari.é.e.s et représentant.e.s du personnel.

Favoriser l'émergence d'une analyse partagée

« D'accord nous l'avons fait. Mais qu'est-ce que ça prend comme temps ces réunions ! Comme chef d'entreprise, j'ai d'autres priorités. Le développement de mes marchés est vital. J'ai dû prendre beaucoup sur moi pour ne pas envoyer tout balader. Aujourd'hui, je suis satisfait du résultat. La signature de l'accord égalité a créé une dynamique de dialogue dans l'entreprise à tous les niveaux. Dorénavant, je prendrai mes décisions après échanges des différents points de vue »

La préparation d'un dialogue social, en particulier en matière d'égalité professionnelle, nécessite toujours la constitution d'une analyse préalable à la discussion et à la négociation. Cet exercice peut apparaître avant tout technique. Il s'agit, a priori, de réunir des données statistiques nécessaires à un état des lieux.

Toutefois, il est nécessaire de créer les conditions d'un partage de cette analyse afin que, au-delà des aspects purement techniques, elle intègre aussi des éléments de compréhension d'ordres sociaux (qualitatifs, besoins, attentes, existant...). Ce partage évite, en outre, le scepticisme des parties prenantes sur les données présentées (« on fait dire aux chiffres ce que l'on veut ») ou la surenchère (« il faudrait en savoir plus »).

Le processus d'analyse partagé peut s'organiser autour :

- **de la commission « égalité professionnelle »** du comité social et économique, dans les entreprises d'au moins 300 salariés,
- **de groupes de travail paritaires** associant des représentant.e.s de la direction et des représentant.e.s du personnel.

L'essentiel est que se forme un espace technique qui puisse travailler sur les indicateurs statistiques et solliciter telle ou telle expertise, à commencer par celle des salarié.e.s.



+ Pour aller plus loin...

Références pour approfondir la réflexion

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Les fiches pratiques du droit du travail

Ministère du travail – <https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social>

Le développement de la culture du dialogue social en France

Note du CESE – www.lecese.fr/travaux-publies/le-developpement-de-la-culture-du-dialogue-social-en-france

GUILLOT Jean-Paul, RUBIA Carmen. *Osez le dialogue social dans l'entreprise. Des exemples qui montrent que c'est possible.* Editions de l'Atelier, 2010. 190 p. ISBN 978-2-7082-4074-2

CHAUCHARD Jean-Louis. *Réussir le dialogue social. Une approche pour tous les acteurs.*

Editions d'Organisation, 2004. 130 p. ISBN 978-2-7081-3124-8

Le comité Social et Economique (CSE) :

<https://www.anact.fr/mots-cles/comite-social-et-economique-cse>

RESSOURCES D'ACCOMPAGNEMENT

Des dispositifs d'appui à l'amélioration des relations sociales peuvent être sollicités par les entreprises de transport. Ils intègrent de l'accompagnement sur le terrain, voir un soutien financier. Les délégué.e.s régionaux de l'AFT ou d'OPCO Mobilités peuvent relayer les demandes de soutien formulées par les dirigeant.e.s.



Support élaboré par :



egalite.aft-dev.com

rubrique Je formalise un plan ou un accord égalité

parcours Réussir la négociation

FORMER ET OUTILLER LES ACTEURS ET LES ACTRICES DU DIALOGUE SOCIAL

Former et outiller les acteurs et les actrices du dialogue social dans le champ de l'égalité professionnelle revient à leur apporter les connaissances nécessaires à la maîtrise du sujet abordé, au bon déroulement des échanges et à la mise en œuvre d'actions pertinentes. Il s'agit ainsi :

- > d'appréhender les enjeux de la formation
- > d'identifier les besoins en connaissances des acteurs et des actrices
- > de déterminer un contenu de formation adapté

« Vécu d'un transporteur »

« L'égalité professionnelle est un bon outil pour structurer notre dialogue social. Le sujet donne aussi l'opportunité de former tous les acteurs de l'entreprise »

L'entreprise

Une entreprise de transport et de logistique, structure familiale composée d'un siège social et de plusieurs agences, est rachetée par une entreprise du même secteur d'activité et d'envergure internationale.

Pour harmoniser ses pratiques et sa gestion des ressources humaines, la nouvelle direction décide d'un projet de réorganisation de l'activité. Celui-ci inclut une réflexion sur la manière de faire progresser le management en l'articulant mieux avec le dialogue social de l'entreprise, qu'il soit formel - avec les représentant.e.s du personnel - ou informel - avec l'encadrement et les salarié.e.s.

L'égalité professionnelle se révèle comme une thématique naturelle pour associer tous les acteur.trice.s à tous les niveaux de l'entreprise, fonder un dialogue social constructif et élaborer une autre façon de travailler ensemble.

L'enjeu

La réussite de cette démarche découle de la capacité des collaborateur.trice.s à « manier » le dialogue social dans son aspect formel, à maîtriser les concepts de l'égalité professionnelle et à investir opérationnellement cette thématique.

La direction s'engage de façon volontariste en exposant les étapes qu'elle entend développer, en expliquant ce qu'elle attend de chacun et chacune et en veillant à consulter les représentant.e.s du personnel en amont.

Néanmoins, face aux questionnements récurrents des collaborateur.trice.s de l'entreprise, la nécessité de professionnaliser et d'outiller spécifiquement chacun des acteur.trice.s de l'entreprise apparaît très vite.

La réponse

Avec l'appui d'un consultant en ressources humaines, l'entreprise a instauré de nouveaux espaces d'expression en y associant la formation nécessaire à la tenue du dialogue social :

- La direction et l'encadrement ont été formés au dialogue social à travers un module de 35 heures de formation, réparti sur 8 mois et incluant une focale particulière sur les enjeux de l'égalité professionnelle.
- Les représentant.e.s du personnel se sont vu.e.s proposer un module de formation spécifique à l'égalité professionnelle, dont l'intervenant.e et le contenu ont été déterminés d'un commun accord.
- Les salarié.e.s ont été invité.e.s à participer à des groupes de travail dédiés.



Quelques repères

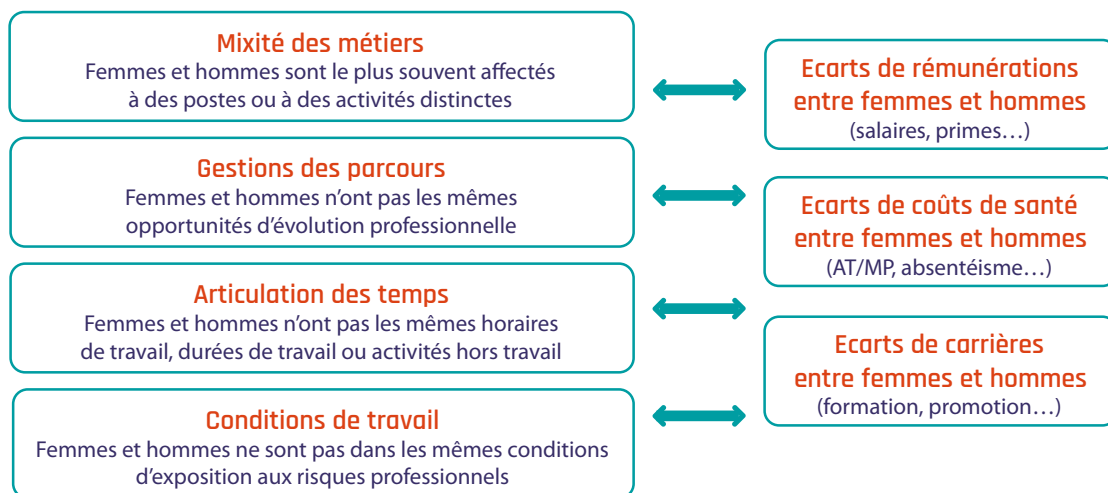
Les enjeux de la formation

Les relations sociales peuvent être perturbées par des incompréhensions entre les acteurs et actrices impliqués :

- > La direction et l'encadrement, d'une part, les représentant.e.s du personnel et des salarié.e.s, d'autre part, appréhendent peu leurs préoccupations réciproques.
- > Les champs de connaissances de chacun des acteur.trice.s de l'entreprise sont potentiellement distincts. Les salarié.e.s et leurs représentant.e.s maîtrisent plus particulièrement les questions liées aux métiers et aux conditions de travail. La direction et l'encadrement possèdent une culture plus spécifiquement économique et organisationnelle.

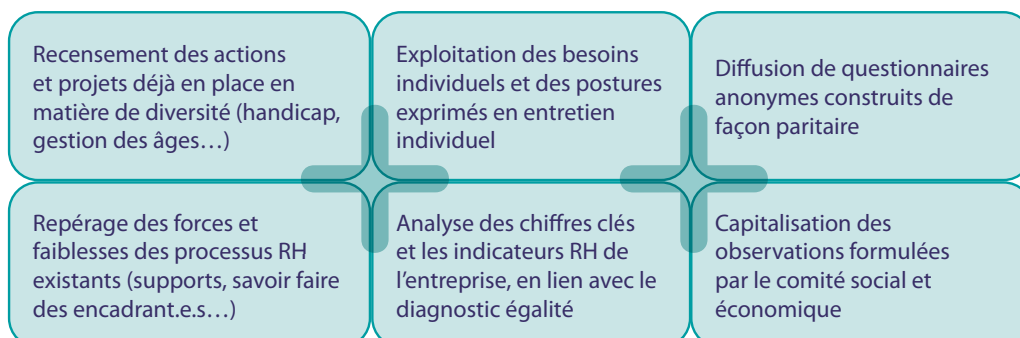
Le dialogue social gagnera en pertinence si, au préalable, les acteur.trice.s de l'entreprise parviennent à faire converger leurs attentes et leurs connaissances réciproques. La formation constitue un levier fondamental pour atteindre cet objectif et instaurer une dynamique constructive dans la négociation collective.

En matière d'égalité professionnelle, l'ANACT donne un aperçu des passerelles entre enjeux économiques et enjeux sociaux. Elles peuvent assoir une démarche de formation des acteurs et actrices de l'entreprise :



Identifier les besoins en formation des acteurs et des actrices

La pertinence des actions de formation à mener repose sur une bonne analyse des besoins en formation des acteurs et actrices de l'entreprise. Cette identification des besoins s'appuie sur différentes sources d'information disponibles en entreprise.



Déterminer un contenu de formation adapté

➤ QUEL TRONC COMMUN DE FORMATION POUR LES PARTIES PRENANTES DU DIALOGUE SOCIAL ?

Pour assumer une responsabilité conjointe, faire converger leurs connaissances et s'emparer de l'égalité professionnelle comme un enjeu de négociation collective, la direction, ses représentant.e.s et les membres du Comité Social et Economique peuvent se former sur un tronc commun. Celui-ci peut être fondé sur les repères pédagogiques suivants, l'essentiel étant que le contenu de formation soit bâti en accord avec toutes les parties prenantes et adapté aux particularités de l'entreprise.

➤ Objectifs pédagogiques :

- Mieux comprendre les enjeux du dialogue social et le positionnement de chacune des parties prenantes
- Encourager les interactions entre direction, encadrement, salarié.e.s et membres du Comité Social et Economique
- Appréhender les principaux repères de la politique relative à l'égalité professionnelle et fonder une culture partagée

➤ Module 1 - « Améliorer la relation sociale »

- Le système de relations entre direction, encadrement, représentant.e.s du personnel et salarié.e.s
- Le rôle de chaque partie prenante du dialogue social, à l'interne comme à l'externe de l'entreprise
- Les points de blocage à identifier dans la relation entre les parties prenantes du dialogue social
- Les interfaces entre direction, encadrement, salarié.e.s et membres du Comité Social et Economique

➤ Module 2 - « Egalité professionnelle, tous et toutes concerné.e.s »

- Les fondements juridiques de l'égalité professionnelle et les enjeux à traiter dans l'entreprise
- Les freins à l'égalité professionnelle et l'impact des stéréotypes sur l'efficacité de l'entreprise
- Les indicateurs présents dans le diagnostic égalité et les projets qui peuvent en découler
- Les méthodes pour associer les acteur.trice.s de l'entreprise dans une dynamique dédiée à l'égalité professionnelle

➤ COMMENT FORMER L'ENCADREMENT DE L'ENTREPRISE ?

Même si l'encadrement n'est pas directement impliqué dans la négociation collective dédiée à l'égalité professionnelle, il doit en comprendre les tenants et les aboutissants afin de pouvoir répercuter les orientations et les décisions prises dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Leur formation s'articule ainsi autour de repères pédagogiques spécifiques.

➤ Objectifs pédagogiques :

- Connaître le fonctionnement et le positionnement du Comité Social et Economique
- Adopter l'attitude et le comportement adéquats face aux élu.e.s de l'entreprise et construire la confiance
- Accompagner et fédérer les salarié.e.s autour d'une démarche égalité professionnelle

➤ Module 1 - « Etre acteur et actrice de la relation sociale »

- Le rôle et les moyens d'interventions du Comité Social et Economique
- Les enjeux du dialogue social et des relations sociales au sein de l'entreprise
- L'encadrant comme interface entre direction, salarié.e.s et représentant.e.s du personnel, au regard notamment de la loi
- Les méthodes d'application et de suivi des accords d'entreprise ou des plans d'actions

➤ Module 2 - « Manager au quotidien l'égalité professionnelle »

- Les fondements juridiques de l'égalité professionnelle et les enjeux à traiter dans l'entreprise
- Les freins à l'égalité professionnelle et l'impact des stéréotypes sur l'efficacité de l'entreprise
- La gestion quotidienne des actions en faveur de l'égalité professionnelle en entreprise
- Les méthodes et les outils pour animer les salarié.e.s dans une dynamique tournée vers l'égalité professionnelle

Au-delà de l'encadrement, l'ensemble des salarié.e.s peut contribuer aux réflexions sur l'égalité professionnelle, notamment par la remontée de leurs attentes et besoins dans le cadre de la relation sociale informelle. Sans devoir nécessairement envisager la formation de tous les collaborateur.trice.s, il peut être intéressant de les sensibiliser aux grands principes de l'égalité professionnelle et aux enjeux de la démarche initiée par l'entreprise en la matière.

+ Pour aller plus loin...

Mobiliser les ressources pédagogiques existantes

> Le formateur ou la formatrice interne

Le ou la formateur.trice interne de l'entreprise, si la fonction existe dans l'établissement, est un relais clé dans la démarche égalité professionnelle. Cette personne est à même de pouvoir, dès l'intégration - formation d'accueil - des salarié.e.s, inclure un module spécifique au dialogue social et à l'égalité professionnelle. Elle peut également animer des réunions de sensibilisation auprès de groupes de salarié.e.s. Sa montée en compétences devra s'attacher à prendre en compte les aspects pédagogiques spécifiques attachés à l'égalité professionnelle.

> Les consultant.e.s externes

Des consultant.e.s peuvent contribuer à structurer et à objectiver la réflexion de l'entreprise et des parties prenantes du dialogue social. Néanmoins, leur intervention ne se substitue pas aux acteur.trice.s internes de l'entreprise. Ces consultant.e.s apportent la méthode et les outils nécessaires. Le choix du prestataire et le contenu de leur accompagnement sont définis d'un commun accord entre les partenaires sociaux.

> Les partenaires de branches et les acteurs institutionnels

Des dispositifs d'appui-conseil et d'accompagnement peuvent être sollicités par l'entreprise. Ils sont souvent pris en charge ou partiellement financés. S'ils n'interviennent pas spécifiquement dans le champ de l'égalité professionnelle, ils peuvent soutenir l'entreprise dans une réflexion sur le développement des ressources humaines au sens large. Ils peuvent être mobilisés auprès :

- Des organisations professionnelles ou syndicales
- Des délégué.e.s régionaux de l'AFT
- D'OPCO Mobilités
- De la CARSAT
- Du réseau des ARACT

S'appuyer sur les dispositions nouvelles du code du travail

Des formations communes aux salarié.e.s et à l'employeur.euse ou ses représentant.e.s peuvent être en tout ou partie et sous certaines conditions financées notamment par un fond paritaire.

Article L2212-1 du Code du travail

« Les salariés et les employeurs ou leurs représentants peuvent bénéficier de formations communes visant à améliorer les pratiques du dialogue social dans les entreprises, dispensées par les centres, instituts ou organismes de formation. L'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle apporte son concours à la création et à la mise en œuvre de ces formations. Ces formations peuvent être suivies par des magistrats judiciaires ou administratifs et par d'autres agents de la fonction publique. Ces formations peuvent être en tout ou partie financées par les crédits du fonds prévu à l'article L. 2135-9. Les conditions d'application du présent article sont prévues par décret en Conseil d'Etat. »

Support élaboré par :



egalite.aft-dev.com

rubrique Je formalise un plan ou un accord égalité

parcours Réussir la négociation



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.

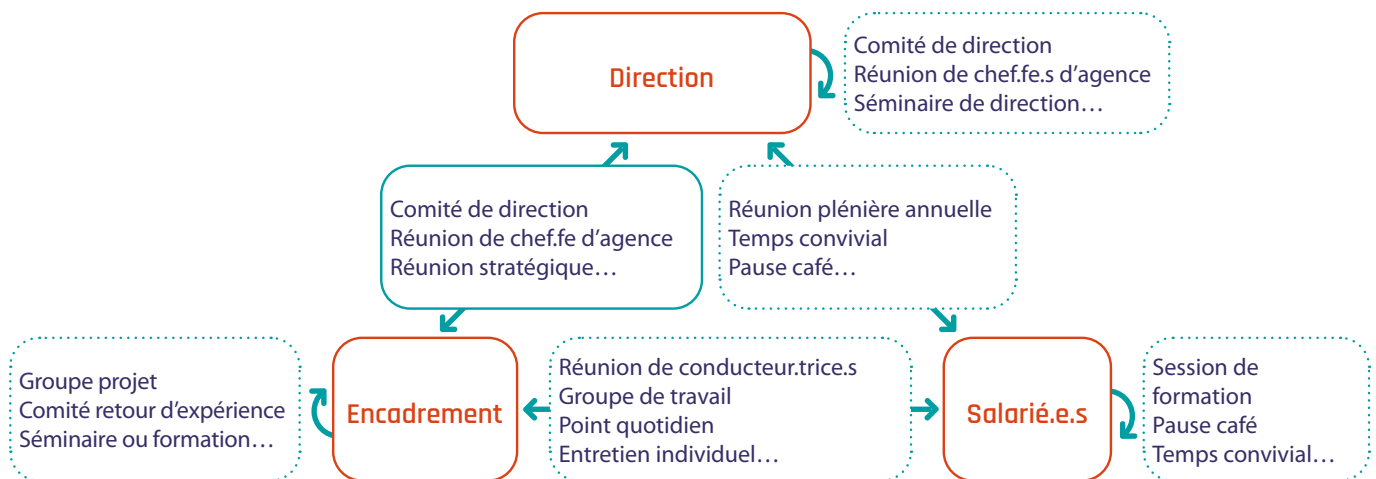
➤ Le dialogue social « informel » n'est pas prévu spécifiquement par la loi. Il est développé dans un cadre et une organisation prévue par l'entreprise. Sans empiéter sur les prérogatives des représentant.e.s du personnel, c'est une relation qui s'anime au quotidien dans les relations entre collègues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

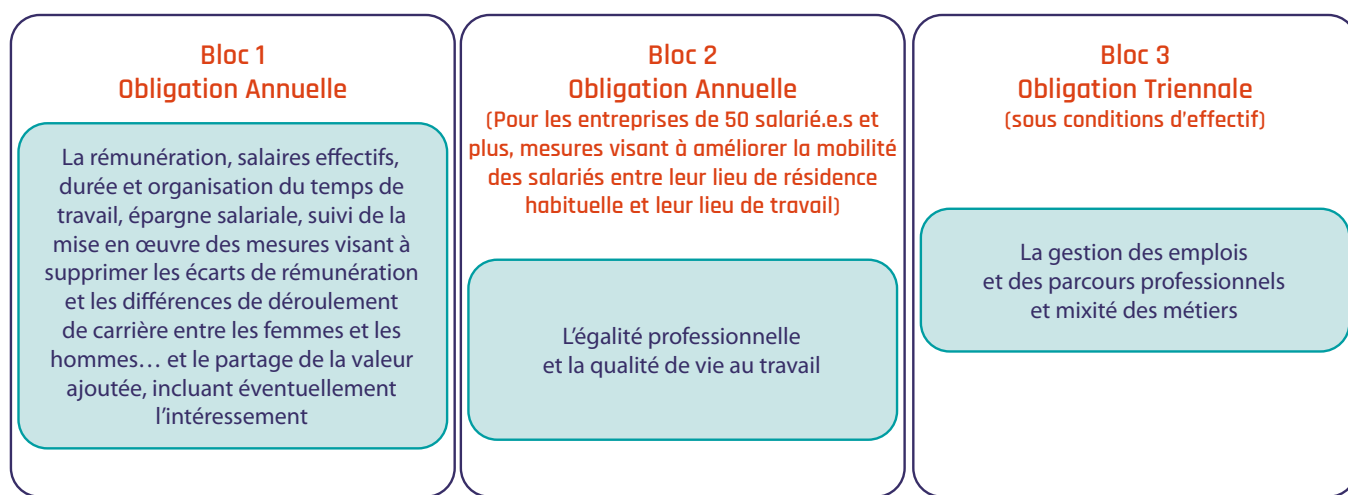
Prévoir, selon les formes requises, un délai de transmission des procès-verbaux des délibérations des instances de 15 jours au plus

« 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



FAIRE VIVRE LE DIALOGUE SOCIAL AVEC LA COMMUNICATION INTERNE

La communication interne sur l'égalité professionnelle permet de faire vivre la démarche dans le temps et de maintenir le niveau d'adhésion des salarié.e.s de l'entreprise.

Sa mise en œuvre implique de déterminer :

- > les interlocuteurs et les interlocutrices de la communication interne
- > les méthodes et les moyens de la communication interne

« Vécu d'un transporteur »

« Par la communication interne, la thématique de l'égalité professionnelle a trouvé toute sa dimension dans l'entreprise »

L'entreprise

Une société de transport, composée de 3 agences, est spécialisée en lots complets et en distribution de petits colis au national et à l'international. Elle gère également des activités logistiques et la location de véhicules industriels avec conducteurs.

Elle a obtenu la certification ISO 9001 qui couvre toutes ses activités ainsi que l'ensemble de ses agences et qui implique un processus de communication interne au sein de l'entreprise. Un audit externe montre une certaine faiblesse dans la communication de l'entreprise.

L'enjeu

Pour renouveler la certification ISO 9001, l'entreprise a dû actualiser son accord égalité professionnelle pour répondre à la nouvelle version de la norme qui intègre des principes de lutte contre les discriminations. Elle a aussi dû le promouvoir par un processus de communication interne.

Pour mener à bien ce projet, l'entreprise décide d'enrichir son processus de communication interne. Celui-ci s'adressera à tous les acteur.trice.s de l'entreprise au travers d'espaces d'expression identifiés. Ce nouveau processus de communication interne a été mis au service de la promotion du nouvel accord égalité professionnelle.

La réponse

Les préconisations de l'audit de certification ont permis à l'entreprise d'initier des actions de communication pragmatiques et faciles à mettre en œuvre dans l'organisation actuelle.

La communication interne liée à l'accord égalité professionnelle est diffusée de manière orale ou écrite. Elle émane de sources clairement identifiées et s'adresse à des interlocuteur.trice.s précis.e.s :

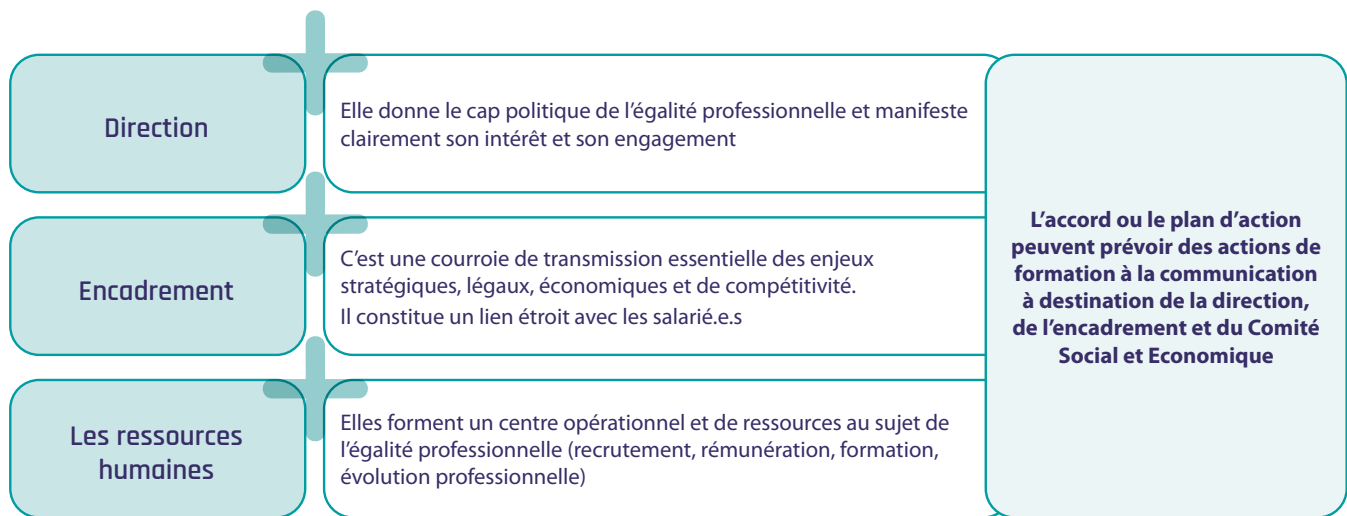
- Points systématiques lors des réunions de service mobilisant l'encadrement.
- Encarts dédiés dans le journal interne destiné à tous les salarié.e.s.
- Suivi systématique du projet au cours des rencontres avec le Comité Social et Economique.



Quelques repères

Les interlocuteurs et les interlocutrices de la communication interne

La communication interne dans le champ de l'égalité professionnelle émane conjointement de la direction, du Comité Social et Economique et des délégué.e.s syndicaux. Elle peut s'appuyer sur trois grandes catégories de relais opérationnels dans l'entreprise, notamment en cas d'absence de service dédié à la communication.



La communication interne a essentiellement pour objet d'alimenter les salarié.e.s et l'encadrement de proximité de l'entreprise. Celle relative à l'égalité professionnelle recouvre deux aspects :

- > **La communication obligatoire.** Elle est régie par les dispositions légales ou conventionnelles.
- > **La communication interne.** Elle est élaborée à partir d'outils et de documents de l'entreprise destinés à tous et à toutes et qui informent de ce qui est mis en œuvre et réussi dans les actions initiées.

Il est donc recommandé de dépasser les discours généraux pour aborder une volonté d'engagements précis, des réalisations concrètes et des pratiques bonnes ou à améliorer de l'entreprise. Il s'agit d'affirmer la cohérence de ses paroles et de ses actes.

Les méthodes et les moyens de la communication interne

Une fois que les interlocuteur.trice.s de la communication ont été identifié.e.s, l'élaboration d'une démarche de communication interne en faveur de l'égalité professionnelle nécessite de se poser trois grandes questions.

> A partir de quoi communiquer ?

- Le diagnostic égalité de l'entreprise
- Le compte-rendu des réunions de la commission égalité professionnelle ou des groupes de travail paritaires
- L'ensemble des documents mis en place par l'entreprise et comportant des données sexuées
- L'accord égalité professionnelle de l'entreprise ou, à défaut, le plan d'action
- Le compte-rendu des réunions de suivi avec le Comité Social et Economique
- La documentation spécifique disponible auprès des partenaires de l'entreprise (guides, articles de presse...) à des fins de contextualisation et de comparaison

> Par quels moyens communiquer ?

- Via la communication écrite obligatoire, notamment
 - Communication, par tout moyen, des articles L. 3221-1 à L. 3221-7 du code du travail, aux personnes ayant accès aux lieux de travail ainsi qu'aux candidats à l'embauche
 - Affichage de l'accord d'entreprise ou du plan d'action
 - Compte-rendu des réunions du Comité Social et Economique
 - Mise à disposition, auprès du CSE, de la base de données économiques et sociales...
- Via la communication écrite facultative
 - Ecriture d'articles dans le journal interne ou dans les lettres aux encadrant.e.s
 - Élaboration de notes d'information sur la démarche
 - Diffusion d'un livret d'accueil prévoyant un chapitre égalité professionnelle
 - Affichage des valeurs de l'entreprise via les brochures commerciales
 - Exploitation du site Internet ou du site Intranet de l'entreprise...
- Via la communication orale, au sein des espaces informels de dialogue social
 - Réunions plénières
 - Réunions de service
 - Comité de direction
 - Comité de retour d'expérience
 - Groupe projet
 - Groupe de travail
 - Réunions institutionnelles avec le CSE
 - Formations internes
 - Réunions conducteur.trice.s...

> Avec quel rythme de communication ?

- Dès le début de la démarche, après concertation avec les représentant.e.s du personnel
- Tout au long de la mise en place du projet
- Dès que l'accord est signé ou dès que le plan d'action élaboré à défaut d'accord a été soumis, si cela est nécessaire, au Comité Social et Economique
- Après toute réunion de suivi du projet, en particulier si une commission égalité est en place
- A chaque fois qu'une action apparaît innovante ou couronnée de succès



+ Pour aller plus loin...

La communication interne au service de la communication externe

➤ La communication externe a un impact immédiat sur l'économie de l'entreprise :

- Elle valorise l'image de l'entreprise et donc sa notoriété auprès de sa clientèle et de ses fournisseurs.
- Elle lui ouvre l'accès à des marchés auxquels elle ne pouvait pas postuler (marchés publics et grands donneurs d'ordre).
- Elle permet de conduire des démarches sociétales et environnementales.

➤ En communiquant en externe sur des réalisations et engagements concrets en matière d'égalité professionnelle, l'entreprise a l'occasion :

- De démontrer sa responsabilité sociétale auprès de ses partenaires commerciaux et de ses interlocuteurs territoriaux (institutions, élu.e.s locaux...).
- D'établir auprès de ces mêmes acteurs et actrices son exemplarité en attestant de son respect de la légalité et en mettant en cohérence ses valeurs et ses pratiques.
- De renforcer son attractivité auprès des candidat.e.s potentiel.le.s à l'embauche, notamment lorsque l'entreprise rencontre des difficultés de recrutement.

➤ La communication externe de l'entreprise dans le champ de l'égalité professionnelle s'appuie sur les interlocuteur.trice.s et les méthodes de la communication interne. Elle se décline en deux parties :

- La communication de recrutement qui mobilise :
 - les offres d'emploi de l'entreprise,
 - les relations entretenues avec les écoles et les organismes de formation,
 - la présence aux salons d'emploi et de formation,
 - les réseaux sociaux professionnels.
- La communication institutionnelle qui utilise :
 - le site Internet de l'entreprise pour afficher des engagements et des résultats significatifs,
 - des publications spécifiques dédiées à la clientèle, aux fournisseurs ou aux partenaires.



Support élaboré par :



egalite.aft-dev.com

➤ rubrique Je formalise un plan ou un accord égalité

➤ parcours Réussir la négociation