

## 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 dirigeant, les représentants du personnel, l'encadrement et les salariés »**

#### 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

Les instances représentatives du personnel nécessaires au dialogue social sur l'égalité professionnelle sont en place. 3 organisations syndicales sont présentées dans l'entreprise. Il existe une délégation unique du personnel et un comité hygiène sécurité et conditions de travail.

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 d'abord conforté la délégation unique du personnel, le comité hygiène sécurité et conditions de travail et les délégué.e.s syndicaux dans leurs rôles de partenaires privilégiés sur ces sujets. Elle a confirmé sa volonté de les associer dans une posture de co-construction 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 des institutions représentatives du personnel.



## 📍 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 d'entreprise et du comité hygiène sécurité et conditions de travail, suivi des questions des délégué.e.s du personnel...). 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

#### Délégation Unique du Personnel

#### Délégué.e.s du Personnel

#### Comité d'Entreprise

#### Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail

Ils ou elles sont élu.e.s et exercent les attributions légales et conventionnelles qui leur sont dévolues.

- Ils ou elles sont essentiellement des instances d'information et de consultation. Ils ou elles portent les réclamations du personnel auprès de la direction ou de ses représentant.e.s.

#### 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.

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 :

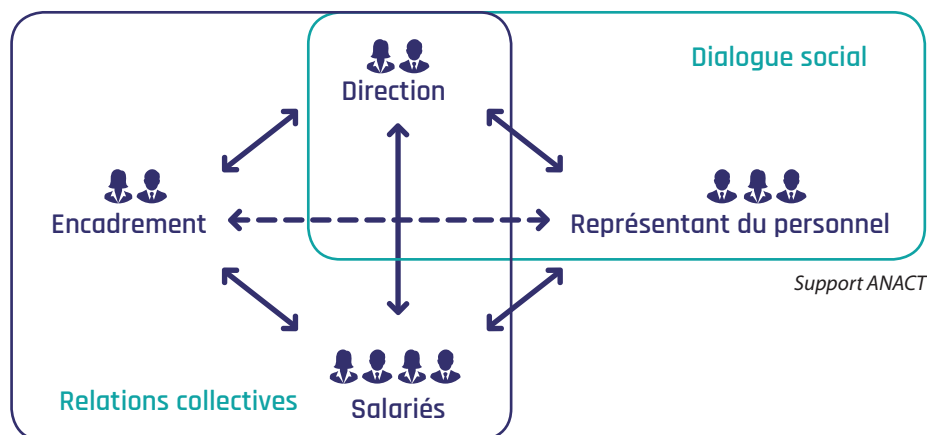
- **Remontent** leurs informations, leurs attentes et leurs préconisations le plus souvent par l'intermédiaire des représentant.e.s du personnel.
- **Contribuent** aussi à la dynamique par leurs relations permanentes avec l'encadrement et par leurs interactions quotidiennes entre collègues (échanges 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 ou de service sont autant d'occasions pour les salariés de pouvoir exprimer les choses en direct. Ceci donne plus de crédit à notre rôle de représentant 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 les acteur.trice.s de l'entreprise. 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'OPCA Transports et Services 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) 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. Elle participe au comité hygiène sécurité et conditions de travail.