



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.

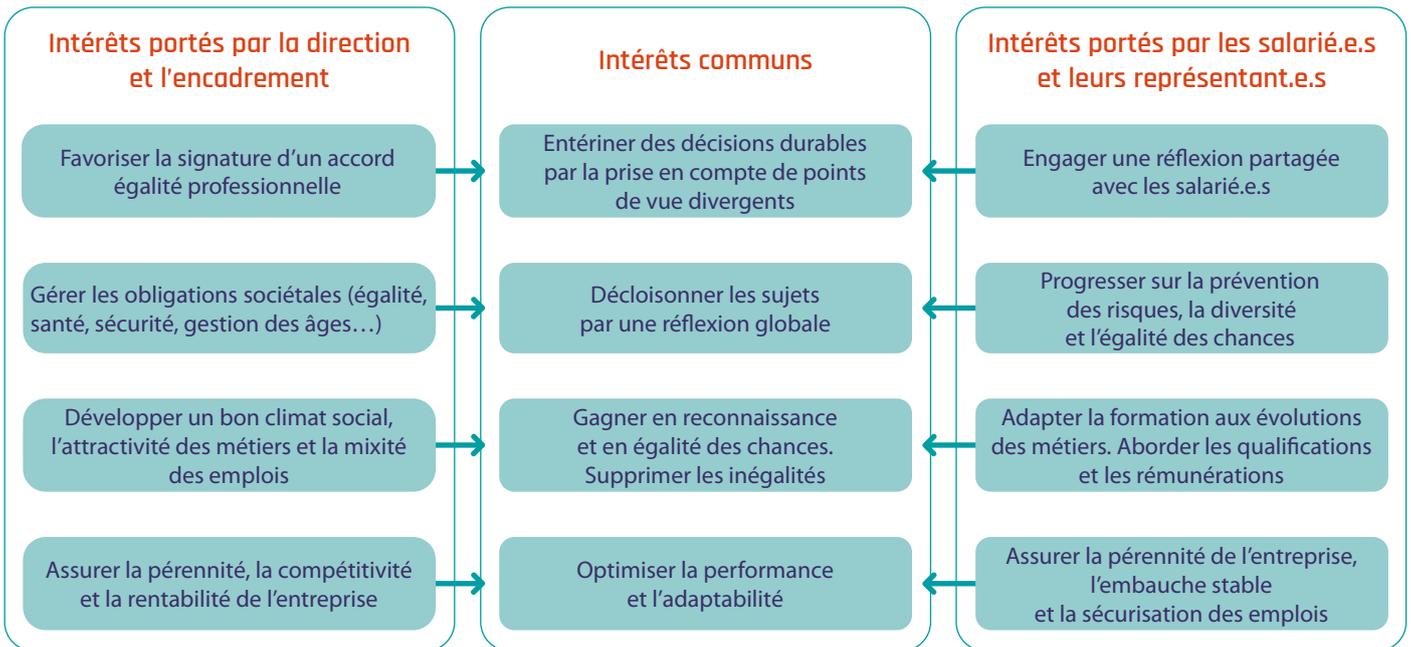
Ces espaces de préparation du dialogue social ont pu un temps apparaître comme un empiétement sur le CSE. Toutefois, la tenue effective des groupes de travail a permis de rassurer l'ensemble des parties prenantes du dialogue social, de les solliciter sur leur statut de salarié.e et de les mobiliser sur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