

NEGOCIER POUR L'EGALITE

ETUDE DE RECHERCHE INCLUANT DES EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES, DES CONSEILS ET DES RECOMMANDATIONS A L'INTENTION DES SYNDICATS ET DES REPRESENTANTS DES TRAVAILLEURS_

Elaboré dans le cadre du projet d'industriAll European Trade Union « Négocier une transition écologique et numérique équitable et inclusive, pour une industrie européenne offrant des chances égales à tous »

POURQUOI NEGOCIER POUR L'EGALITE ?

Dans la plupart des pays, le principe général d'égalité est inscrit dans la **Constitution**. L'égalité sur le lieu de travail est régie par le **droit national du travail et le droit des négociations collectives**, ainsi que par plusieurs autres lois pertinentes.

Dans l'Union européenne, les principes d'égalité et de non-discrimination font partie des valeurs fondatrices (en particulier dans les articles 2 et 3, paragraphe 3, du [traité sur l'Union européenne](#), TUE). L'égalité est également inscrite dans les articles 8, 10, 19, 153 et 157 du [traité sur le fonctionnement de l'Union européenne](#) (TFUE) et dans les articles 21 et 23 de [la Charte des droits fondamentaux](#). Plusieurs textes législatifs visent à améliorer l'intégration de certains groupes vulnérables sur le marché du travail et à prévenir ou éliminer la discrimination dans l'accès aux biens et services et leur fourniture. **L'égalité des chances sans distinction de sexe, d'origine raciale ou ethnique, de religion ou de convictions, de handicap, d'âge ou d'orientation sexuelle, l'accès au marché du travail et des conditions de travail équitables, y compris l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale**, sont également au cœur du [socle européen des droits sociaux](#) (2017).

En outre, l'élimination de la discrimination dans tous les aspects de l'emploi et du travail est l'un des [principes et droits fondamentaux au travail](#) de l'**Organisation internationale du travail (OIT)**. Tous les membres de l'OIT ont l'obligation de respecter, de promouvoir et de réaliser ces droits fondamentaux. Selon l'OIT, « la discrimination dans le monde du travail [...] coûte très cher à la société [...] ».

Même si l'égalité est inscrite dans la loi, ce qui constitue une étape essentielle vers l'élimination des inégalités, il existe encore des divergences et des problèmes en termes de portée et de mise en œuvre dans la pratique. **Les discriminations et les inégalités sur le lieu de travail persistent. C'est pourquoi l'action syndicale est importante.**

NEGOCIER POUR L'EGALITE EN PRACTIQUE

La première stratégie globale pour améliorer les négociations en faveur de l'égalité est **l'intégration de la dimension de l'égalité**. Elle consiste à intégrer les perspectives et les préoccupations en matière d'égalité dans tous les aspects du processus de négociation collective afin de parvenir à une plus grande égalité tant dans le processus que dans les résultats. La question est de savoir comment y parvenir. Quels sont les facteurs d'influence et les interdépendances à prendre en compte **avant, pendant et après les négociations** ? Et comment les acteurs des négociations, les syndicats et les représentants des travailleurs peuvent-ils être soutenus dans la promotion de l'égalité des chances ?

NEGOCIER POUR L'EGALITE A DIFFERENTS NIVEAUX – ROLE ET CHAMP D'APPLICATION

Dans la pratique, les négociations collectives sont régies par la loi ou par des accords généraux de niveau supérieur. Comparées à l'approche plutôt universelle des réglementations légales, les négociations collectives offrent la flexibilité nécessaire pour développer des approches plus ciblées. Elles peuvent avoir lieu **à différents niveaux** : national, régional ou au niveau de l'entreprise/du lieu de travail, ainsi qu'au niveau intersectoriel ou sectoriel. Il existe une grande

diversité de négociations collectives en Europe. Il en va de même pour **la portée des accords conclus**. Si certains pays disposent de mécanismes d'extension couvrant l'ensemble des travailleurs, ce n'est pas le cas dans d'autres. Les accords de niveau supérieur fixent souvent la norme minimale pour les accords de niveau inférieur (des améliorations sont toujours possibles). Les interdépendances entre les accords à différents niveaux et la coordination entre les différentes négociations varient également d'un pays à l'autre

Nos recherches nous ont également permis de constater que les négociations collectives sur l'égalité varient considérablement en termes de **portée fonctionnelle**. À une extrémité, les partenaires sociaux négocient un accord traitant exclusivement des questions d'égalité (par exemple, « Accord sur l'égalité des chances et l'élimination de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes », « Accord sur l'intégration professionnelle des personnes handicapées »), tandis que dans d'autres négociations, l'égalité des chances est négociée dans le cadre d'un chapitre ou d'une disposition sur une question d'égalité dans un ensemble comprenant un large éventail d'autres sujets, voire les salaires. Dans d'autres cas, l'égalité ne figure pas du tout à l'ordre du jour des négociations.

Quels sont les facteurs qui **motivent la définition d'un ordre du jour sensible à l'égalité** ? La négociation sur l'égalité des chances est-elle obligatoire, facultative, volontaire ou interdite ? Si, dans certains cas, les partenaires sociaux peuvent être légalement tenus de négocier sur les questions d'égalité, dans d'autres, la négociation sur l'égalité dépend entièrement de la décision volontaire des parties impliquées dans le processus de négociation. En l'absence de réglementation légale définissant une obligation ou au moins des recommandations relatives à la négociation sur l'égalité, les accords nationaux ou sectoriels jouent un rôle crucial dans la définition de normes minimales générales et fournissent des orientations pour les cycles de négociation de niveau inférieur sur cette question.

En raison de la faiblesse des relations industrielles sectorielles (en particulier des organisations patronales), le niveau de l'entreprise est le principal et souvent le seul niveau de négociation dans des pays tels que la Roumanie, la Pologne ou la Turquie. Il est également important de prendre en compte et d'évaluer les changements intervenus dans le système de négociation. En ce qui concerne l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, par exemple, selon l'OIT, il a été démontré que « plus la négociation collective est décentralisée, plus les disparités salariales sont importantes [...] ». Avec la **tendance à long terme à la décentralisation de la négociation collective**, on observe des changements dans les rôles, les tâches et les responsabilités d'un niveau de négociation à l'autre.

COMMENT LES NÉGOCIATIONS PEUVENT-ELLES S'INFLUENCER MUTUELLEMENT ?

Les interdépendances entre les négociations collectives à différents niveaux dépendent fortement du système national de négociation. Il est toutefois intéressant d'étudier comment les négociations à un niveau peuvent influencer celles menées à d'autres niveaux. L'une de nos questions de recherche était donc de savoir **si les négociations sectorielles s'inspirent des négociations d'entreprise ou vice versa**. Dans plusieurs pays, les normes (minimales) en matière de rémunération et de conditions de travail sont fixées par des conventions collectives **intersectorielles ou sectorielles** qui fournissent le cadre des négociations à d'autres niveaux et

contiennent rarement des dispositions très spécifiques. Néanmoins, elles établissent des **principes généraux et des lignes d'action, ainsi qu'un seuil minimal** convenu entre les parties. Pour les PME, qui n'ont souvent pas d'accords au niveau de l'entreprise, les dispositions des niveaux supérieurs sont particulièrement importantes car elles couvrent/touchent un plus grand nombre de personnes. Parfois, les accords conclus à des niveaux supérieurs anticipent les changements juridiques et les partenaires sociaux négocient de manière proactive des dispositions en matière d'égalité, parfois les accords se contentent de transposer les nouvelles exigences légales.

En Italie, par exemple, la convention collective nationale de travail (CCNL, *contratto collettivo nazionale di Lavoro*) au niveau sectoriel définit les questions qui peuvent ensuite être traitées – plus en détail – au deuxième niveau de négociation. Comme toutes les CCNL en Italie comprennent au moins un paragraphe ou une disposition sur l'égalité des chances, celle-ci est également fermement ancrée au deuxième niveau de négociation. Dans d'autres pays, où les négociations ont lieu à la fois au niveau sectoriel et au niveau de l'entreprise, cela fonctionne de la même manière, et les conventions collectives au niveau de l'entreprise suivent souvent la même structure que la convention collective sectorielle. Par conséquent, les nouvelles conventions conclues à des niveaux supérieurs, en particulier si elles introduisent de nouvelles dispositions en matière d'égalité, peuvent déclencher ou inspirer des négociations en faveur de l'égalité à des niveaux inférieurs.

Les accords conclus **au niveau de l'entreprise ou au niveau local** peuvent être plus spécifiques. Bien que certains accords d'entreprise se contentent de reprendre les dispositions des accords nationaux/sectoriels sans en modifier les termes ni aller au-delà, ils améliorent généralement les dispositions, fixent des objectifs plus élevés et offrent des conditions plus favorables. Ils peuvent traduire les indications des accords sectoriels en actions concrètes (par exemple, formation, aménagements des congés, mesures de protection) adaptées aux besoins spécifiques d'un lieu de travail. Selon les personnes que nous avons interrogées, de nouvelles mesures et actions peuvent être testées au niveau de l'entreprise ou du lieu de travail. C'est le niveau décisif pour les expériences et les idées nouvelles et innovantes. Celles-ci proviennent en partie de solutions individuelles (car si vous avez un problème concret sur le terrain, vous cherchez une solution). Les accords conclus dans les grandes entreprises/multinationales ou les entreprises publiques servent souvent de modèles et peuvent être un facteur déclencheur pour la conclusion d'accords dans d'autres entreprises.

Si elles s'avèrent fructueuses, les expériences de négociation réussies ou les bonnes dispositions prises au niveau de l'entreprise sont partagées en tant que bonnes pratiques ou pratiques innovantes et reprises dans les négociations sectorielles et dans les accords correspondants. Elles peuvent également servir d'inspiration pour des propositions législatives. Les syndicats ont un rôle décisif à jouer à cet égard, **en assurant la communication et l'échange de bonnes pratiques** et d'accords entre les entreprises d'un même secteur, entre les secteurs, ainsi qu'entre les différents niveaux de négociation. Cela nous amène au rôle des organes conjoints, qui est brièvement décrit dans la section suivante.

De bonnes relations industrielles et un dialogue social efficace peuvent être des précurseurs décisifs pour des négociations collectives fructueuses et moins conflictuelles à tous les niveaux. Le dialogue social englobe, outre les négociations collectives, tous les types de négociations, de consultations ou d'échanges d'informations sur des questions d'intérêt commun entre les représentants du gouvernement, des employeurs et des travailleurs. En fonction des relations industrielles et des pratiques nationales, les syndicats et les organisations patronales sont généralement impliqués à différents niveaux, à commencer par le **dialogue social européen** au niveau intersectoriel et sectoriel et les processus et organes tripartites avec le gouvernement au niveau national. Au niveau sectoriel, le dialogue social se déroule principalement au sein de **comités mixtes (bipartites/bilatéraux)**. L'égalité et l'égalité des chances sont souvent abordées dans tous ces organes. En Belgique, les conventions collectives sectorielles sont conclues au niveau des comités mixtes. Le dialogue social, et en particulier les organes/comités mixtes, ont notamment pour rôle de prévenir ou de régler les conflits. Le dialogue social vise à rassembler différentes perspectives afin de créer une **compréhension commune** des aspects clés, de promouvoir la participation, la stabilité et le progrès.

Dans plusieurs pays, il existe des exemples d'organismes conjoints au niveau sectoriel qui traitent uniquement des questions d'égalité (égalité des chances, non-discrimination, diversité et inclusion) et assument des tâches et des activités décisives dans ce domaine (par exemple, **l'élaboration de politiques**, les activités de suivi). Ils peuvent avoir un impact positif sur la diffusion et la promotion des questions d'égalité. Si le manque de confiance empêche souvent de parvenir à un consensus dans les négociations collectives, l'atmosphère de travail au sein des organismes conjoints est généralement moins conflictuelle et plus respectueuse. Ce sont souvent les mêmes personnes qui travaillent ensemble dans les comités conjoints et qui participent également aux négociations collectives. Les organismes conjoints peuvent offrir un espace plus neutre pour aborder les questions qui font également l'objet de négociations collectives. Parfois, au sein de ces organismes, les syndicats peuvent obtenir des résultats qu'ils n'obtiennent pas dans le cadre des négociations collectives. Du point de vue des syndicats, il est également important, pour mener à bien les négociations, **de connaître et de prendre en compte les points de vue et les motivations de l'employeur**, et là encore, ces instances peuvent être utiles. Cependant, il est également ressorti de nos discussions avec les représentants syndicaux qu'il pourrait y avoir des divergences entre les tâches et les objectifs ambitieux des initiatives conjointes (accords, recommandations, lignes directrices) au niveau national et/ou sectoriel et leur mise en œuvre pratique sur le lieu de travail ou dans les entreprises.

Il existe également des **comités paritaires au niveau de l'entreprise ou du lieu de travail**. L'existence de ces organes découle souvent d'une obligation légale de créer des comités paritaires ou d'organiser des consultations entre les travailleurs (représentants) et la direction/les représentants de l'entreprise, par exemple dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail, de la formation ou des questions sociales, y compris l'égalité des chances. Les organes consacrés à l'égalité des chances peuvent inclure des comités pour l'inclusion, l'égalité des chances, la diversité ou des comités de femmes. Il existe parfois également des groupes de travail.

Les tâches et responsabilités spécifiques de ces comités doivent être définies dans les conventions collectives. Ils traitent généralement des développements politiques, des avis et des activités conjointes. Sur le lieu de travail, ils constituent une plateforme importante pour le dialogue entre les parties prenantes et participent généralement à la préparation des négociations sur l'égalité ainsi qu'à la mise en œuvre et au suivi des conventions collectives. Si ces organes n'existent pas encore, les syndicats et leurs représentants devraient envisager de les créer afin de soutenir les négociations en faveur de l'égalité sur un lieu de travail donné.

PREPARER ET MENER DES NEGOCIATIONS

La négociation collective suit des processus définis qui comprennent plusieurs phases clés. Les stratégies de négociation diffèrent d'un syndicat à l'autre et en fonction du contexte des négociations. L'un des principaux objectifs de notre recherche était de recueillir des recommandations et des suggestions **pour les stratégies syndicales en matière de négociations sensibles à l'égalité**, sur la base d'expériences pratiques. Ces recommandations, qui ont émergé des entretiens avec les syndicats concernés, sont présentées ci-dessous. Elles se concentrent sur trois thèmes qui ont été soulignés comme particulièrement importants :

- Premièrement, procéder à une analyse critique des accords existants « sous l'angle de l'égalité ».
- Deuxièmement, identifier les besoins et les objectifs de négociation et définir les priorités dans une optique participative.
- Troisièmement, mettre en place (si possible) des équipes de négociation représentatives et diversifiées.

ANALYSES DES ACCORDS – SOUS L'ANGLE DE L'EGALITE

La première étape dans la préparation des négociations collectives consiste à analyser les accords existants, en commençant par l'accord à renégocier, mais aussi en tenant compte des meilleures pratiques de négociation et des dispositions d'autres accords. Il est important que cette analyse soit effectuée sous l'angle de l'égalité

1. Analyser la convention collective actuelle

Les syndicats doivent analyser la convention collective actuelle afin **d'identifier les lacunes et les domaines à améliorer**. Si des changements juridiques entraînent de nouvelles exigences ou obligations, la convention doit être adaptée en conséquence. C'est toujours l'occasion de présenter et de négocier de nouvelles revendications afin d'améliorer les dispositions existantes. Il en va de même pour les adaptations nécessaires aux changements ou aux dispositions des conventions de niveau supérieur. En général, il existe une marge de manœuvre dans la transposition et la mise en œuvre des obligations. Les syndicats peuvent également décider d'adopter une approche proactive et d'anticiper les changements futurs. L'évaluation et le suivi de la mise en œuvre de la convention actuelle, ainsi que la prise en compte des contributions, des commentaires ou des plaintes des personnes couvertes par la convention, permettent d'identifier d'autres lacunes ou domaines à améliorer.

2. Détecter les éventuels aspects discriminatoires dans les conventions collectives existantes

Les syndicats peuvent et doivent toujours rechercher activement les discriminations et les violations dans leurs accords, et pas seulement lorsqu'ils préparent leurs revendications pour les négociations à venir. Ils peuvent également proposer des modifications aux accords existants pendant la durée de validité d'un accord. Plusieurs syndicats le font déjà, mais tous ne le font pas **de manière systématique et continue** (par exemple, par le biais de procédures de révision établies à intervalles réguliers). Souvent, cela se fait de manière « ponctuelle », c'est-à-dire en réponse à une indication de dispositions discriminatoires. Ces indications peuvent provenir des membres ou des délégués syndicaux. D'après nos entretiens, ce sont souvent les groupes ou comités chargés des questions relatives aux femmes, à l'égalité des chances ou à la diversité qui fournissent ces informations ou qui se chargent d'examiner les accords, lorsqu'ils existent. Certains syndicats examinent les accords avec des experts externes, certains même avec les employeurs. Il est utile de prendre l'habitude de le faire. Certains syndicats peuvent être réticents à renégocier certains accords contenant des dispositions par ailleurs favorables à l'égalité, par crainte de « perdre » des acquis dans d'autres domaines. D'autre part, les employeurs sont souvent disposés à modifier les accords, en particulier s'ils ne répondent pas aux exigences légales en vigueur. Cette situation doit être évaluée au cas par cas.

3. Mener des activités d'analyse comparative, identifier et promouvoir les pratiques innovantes

Pour améliorer une convention collective existante ou certaines de ses dispositions, il peut être utile de se référer à d'autres conventions collectives (au même niveau de négociation) qui pourraient servir de **modèle ou de référence**, qu'il s'agisse de conventions conclues par d'autres entreprises du même secteur ou d'autres secteurs, de conventions collectives sectorielles d'autres secteurs ou même de conventions négociées dans d'autres pays afin d'identifier les meilleures pratiques. Il ne s'agit pas seulement d'inspiration et de pratiques innovantes, mais aussi de **compétitivité**. Si d'autres entreprises ou secteurs ont des dispositions qui les rendent plus attrayants pour les travailleurs, cela pourrait être un déclencheur pour certaines dispositions favorables. En outre, les syndicats peuvent recourir à des conventions collectives de niveau supérieur ou inférieur ou au cadre juridique national ou international sur l'égalité des chances pour trouver des définitions, des formulations ou des idées d'initiatives (proactives).

Les entreprises multinationales (EMN) et les entreprises publiques sont souvent considérées comme des pionnières en matière d'égalité, et d'autres peuvent s'inspirer de leur exemple. Elles ont souvent des priorités et des opportunités différentes (par exemple en termes de ressources).

- **Les multinationales** ont souvent des dispositions très favorables en matière d'égalité dans leurs conventions collectives. Il est intéressant d'examiner les conventions conclues dans d'autres pays et de voir si elles peuvent être transposées dans votre propre entreprise lorsqu'elles prévoient les meilleures pratiques. Les mesures qui s'appliquent dans un pays ou une entreprise sont souvent transposées dans d'autres pays (par exemple, de Volvo en Suède à la Finlande). **La chaîne d'approvisionnement** pourrait également être incluse. Lorsque les entreprises multinationales ont négocié des accords-cadres internationaux ou mondiaux (**IFA, GFA**), elles s'engagent à appliquer des normes communes dans l'ensemble

de leurs activités. Les comités d'entreprise européens existants peuvent également constituer un bon organisme pour échanger et promouvoir les bonnes pratiques de négociation entre les pays et pour inscrire certaines questions à l'ordre du jour des négociations.

- Les **entreprises publiques** sont souvent parmi les premières à transposer les nouvelles législations. Cela vaut également pour les questions d'égalité. Par conséquent, les entreprises publiques – et les dispositions contenues dans leurs accords – pourraient servir d'exemple au secteur privé. Un préalable important à toute activité d'analyse comparative et à l'extension (éventuelle) des conventions collectives est **l'échange et la promotion constants de bonnes pratiques en matière de négociation**. Celles-ci pourraient être partagées, par exemple, via les bases de données des syndicats

4. Envisager l'intégration des questions d'égalité dans les négociations d'accords ayant une portée thématique et/ou fonctionnelle

Certaines revendications en matière d'égalité peuvent être incluses ou rattachées à des revendications dans un autre domaine, tel que la santé et la sécurité au travail (par exemple, le télétravail, le harcèlement sexuel, les équipements de protection spécifiques au genre).

DEFINIR LE PROGRAMME ET LES OBJECTIFS DE NEGOCIATION DES SYNDICATS

Pour mieux négocier en faveur de l'égalité, il faut élaborer un programme de négociation sensible à l'égalité et donc décider de laisser une place aux questions d'égalité. Pourquoi et comment les syndicats intègrent-ils l'égalité des chances dans leurs négociations collectives ? Outre les facteurs déclencheurs plutôt externes qui ont déjà été mentionnés (par exemple, les exigences légales, les négociations collectives à d'autres niveaux, les évolutions dans d'autres secteurs/entreprises), nous avons examiné de plus près la manière dont les syndicats identifient et définissent leurs **revendications, leurs objectifs et leurs priorités** pour les négociations.

1. Identifier les besoins, adopter une approche participative

Lorsqu'ils préparent l'ordre du jour des négociations, les syndicats doivent identifier les revendications les plus importantes pour un secteur ou une entreprise en particulier, en commençant par déterminer les besoins. Une **approche participative** est particulièrement importante pour mener à bien des négociations sur l'égalité, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce que le lieu de travail est le niveau crucial de mise en œuvre des conventions collectives. Les syndicats doivent veiller à prendre en compte les contributions des personnes concernées dans l'entreprise ou le secteur concerné et à inclure différents points de vue. Ils doivent être conscients des inégalités ou des discriminations existantes, ainsi que des meilleures pratiques et des idées individuelles pour résoudre les problèmes existants. En outre, ils doivent fournir les outils ou les mécanismes nécessaires pour recueillir ces contributions

Les **groupes, comités ou organes (conjointes)** qui se consacrent à l'égalité des chances ou à la diversité, par exemple, ou qui représentent les femmes ou d'autres groupes d'employés au sein d'une entreprise constituent une source d'information importante, lorsqu'ils existent. Le comité d'hygiène et de sécurité, les comités de bénévoles ou les groupes de travail sont d'autres possibilités. Tous ces organes pourraient **recueillir des idées et des propositions** pour négocier

l'égalité. Des informations pourraient également être obtenues par l'intermédiaire des comités d'entreprise et des délégués syndicaux (qui participent souvent aussi aux organes mentionnés). **Les enquêtes, les boîtes aux lettres ou les mécanismes de retour d'information et de plainte** destinés à tous les employés, du personnel à la direction, constituent un autre outil important pour recueillir des suggestions dans le cadre d'une approche ascendante. Cela devrait toujours inclure des offres anonymes (par exemple, des plateformes numériques ou des boîtes aux lettres traditionnelles) afin de garantir un accès et une utilisation faciles. **Les réunions, les ateliers ou les formations** sont une autre option pour entrer en contact avec les gens et recueillir leurs commentaires. Pour favoriser la participation et les échanges mutuels, il est également nécessaire de responsabiliser les personnes et de renforcer leurs capacités (par exemple, par des activités de sensibilisation et de formation sur les questions d'égalité des chances).

2. Comment déterminer les priorités ?

Les syndicats devraient faire de l'égalité une priorité, y compris dans les négociations collectives. Si les processus internes peuvent varier en fonction du contexte (national) des négociations et des pratiques syndicales, la décision relative aux priorités repose généralement sur un mélange de mesures ascendantes et descendantes.

En général, chaque syndicat fixe ses priorités pour les négociations au terme d'un processus assez long, impliquant les membres et les représentants, avec des échanges animés à différents niveaux. Lorsque les accords sont négociés par plusieurs syndicats, chacun d'entre eux présente ses revendications, puis ils recherchent ensemble des revendications et des priorités communes à négocier avec les employeurs. Dans certains syndicats, tous les membres peuvent soumettre des propositions de revendications à un comité spécial.

Au niveau sectoriel, on peut citer l'exemple des comités ou des organes équivalents dans chaque lieu de travail qui élaborent des revendications en tenant compte des besoins et des demandes de leur personnel (par exemple à la suite de réunions de travail). Dans un deuxième temps, plusieurs représentants des travailleurs au niveau de l'entreprise (différentes entreprises) décident des revendications et les soumettent ensuite à l'organe de négociation, composé d'experts et de représentants syndicaux, qui les réduit et décide des priorités.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, il existe d'énormes différences dans la **portée** des accords existants. Les syndicats devraient s'efforcer d'inclure les « questions d'égalité » dans tous leurs programmes de négociation et, même s'ils ne négocient pas un accord axé uniquement sur l'égalité des chances, **mettre en évidence les dimensions de genre des questions générales telles que les salaires et le temps de travail lors des négociations**. Ils pourraient convenir de stratégies appropriées pour promouvoir la négociation en faveur de l'égalité. Parmi les exemples partagés par les personnes que nous avons interrogées, certains imposaient par exemple, en règle générale, au moins une revendication en matière d'égalité à chaque cycle de négociations. Une autre stratégie consiste à choisir un thème prioritaire et à concentrer les activités, y compris les négociations collectives, uniquement sur cette question (par exemple, la santé).

3. Garantir la représentativité et la diversité à toutes les étapes du processus

En matière d'égalité des chances, de diversité et d'inclusion, il va sans dire que tous les travailleurs et tous les responsables syndicaux devraient être inclus et impliqués à toutes les étapes du processus de négociation pour l'égalité. Cela commence par leur donner la parole et prendre en compte leurs besoins, jusqu'à leur participation à des organes spécialisés et à la prise de décision, en promouvant la diversité à tous les niveaux. Au sein des syndicats, par exemple, les femmes sont souvent sous-représentées, si l'on compare la proportion de membres et de dirigeants.

Les objectifs et les quotas sont deux outils souvent utilisés pour promouvoir une plus grande diversité ou représentativité. Dans la convention collective du secteur métallurgique français, par exemple, il est mentionné que l'objectif est de parvenir à une composition mixte des délégations syndicales et patronales au sein des instances conjointes/bilatérales du secteur. Il s'agit essentiellement d'assurer une représentation équilibrée des hommes et des femmes. Il est difficile de garantir que les différents genres, les minorités ou les groupes vulnérables soient représentés dans les instances décisionnelles. Les quotas peuvent être un autre outil permettant de garantir ou d'accroître la participation de certains groupes de salariés aux processus décisionnels. Cependant, un argument souvent avancé contre les quotas est que les femmes (ou d'autres groupes) se sentent discriminées ou méprisées parce qu'elles ont l'impression d'avoir obtenu leur poste uniquement grâce à un quota et non en raison de leurs qualifications. Cela peut être source de stress pour les personnes concernées, qui estiment devoir être plus performantes que leurs collègues afin de prouver leur compétence.

Un autre problème est que les femmes/minorités/victimes ne partagent pas ou ne contribuent pas à leurs idées dans des structures moins diversifiées. Les syndicats pourraient leur offrir un espace sûr en mettant en place des structures appropriées ou en proposant des formations spéciales, réservées à ces groupes. Au sein du syndicat, par exemple, une commission des femmes pourrait travailler en collaboration avec le département de l'égalité des chances du syndicat.

L'EQUIPE DE NEGOCIATION

Le processus de sélection des équipes de négociation syndicales varie d'un pays à l'autre et d'un syndicat à l'autre. Il est généralement défini dans les statuts et le règlement intérieur du syndicat. Le niveau de négociation et la portée des négociations collectives ont également une incidence sur la composition de l'équipe de négociation.

REPRESENTATIVITE ET DIVERSITE DES EQUIPES DE NEGOCIATION

Dans le cadre de notre étude, nous avons examiné de plus près les équipes de négociation à différents niveaux et leur sélection, en nous concentrant sur leur diversité et leur inclusivité. La composition des équipes de négociation des syndicats interrogés variait considérablement. Alors que par le passé, les structures syndicales et les équipes de négociation étaient souvent dominées par les hommes, certaines des équipes actuelles ont été décrites comme diversifiées, tandis que d'autres étaient composées uniquement de femmes.

Les équipes de négociation sont souvent composées de responsables syndicaux (par exemple, des experts du département des négociations collectives, des responsables de la structure

syndicale locale/régionale/nationale), de délégués syndicaux et de représentants élus des travailleurs. Les critères importants pour l'élection ou la nomination sont généralement l'expertise et l'expérience. Aux niveaux de négociation inférieurs, la taille de l'équipe de négociation peut varier en fonction du nombre de délégués syndicaux dans une entreprise, qui dépend lui-même du nombre de travailleurs. L'équipe de négociation doit être représentative du personnel d'une entreprise ou d'un secteur, reflétant sa composition. Toutefois, une représentation diversifiée n'est généralement pas garantie. S'il existe un **quota de représentation** pour les déléguées syndicales (dans un secteur à prédominance masculine), par exemple, les chances que des femmes fassent partie de l'équipe de négociation sont plus élevées. Au niveau national, dans certains cas, ce sont les mêmes responsables de la structure syndicale nationale qui négocient tous les accords.

En fin de compte, selon nous, ce qui vaut pour l'équipe de négociation vaut également pour tous les autres acteurs impliqués dans le processus de négociation. Les équipes de négociation devraient idéalement être **représentatives et diversifiées** afin d'apporter une plus grande diversité de sujets et de perspectives à la table des négociations, en particulier lorsqu'il s'agit de négocier l'égalité. Les personnes interrogées ont souligné que les négociations sur l'égalité des chances étaient/sont parfois menées dans une perspective patriarcale/masculine. Si l'équipe de négociation comprend des personnes de différents genres, cela permet d'une part d'assurer l'échange et de promouvoir la compréhension mutuelle et, d'autre part, d'augmenter la probabilité d'obtenir des résultats sensibles au genre.

SOUTIEN ET CONSEIL AUX NEGOCIATEURS

Plus les négociateurs sont expérimentés, préparés et qualifiés, meilleurs sont les résultats des processus de négociation. Il est donc primordial que les syndicats soutiennent autant que possible leurs négociateurs en leur fournissant toutes les **informations nécessaires** et en investissant dans la **formation et le renforcement des capacités**. Cela devrait inclure tout, depuis les compétences en matière de négociation, de communication et de leadership jusqu'à la formation spécialisée sur les questions d'égalité. Il s'agit d'un domaine dans lequel même les négociateurs expérimentés peuvent avoir des lacunes, en particulier s'ils n'ont pas eux-mêmes été confrontés à l'inégalité et à la discrimination et s'ils ne participent à aucune autre activité ou organisme traitant de l'égalité des chances. Il serait préférable que tous les programmes de formation destinés aux négociateurs comprennent un contenu obligatoire sur l'égalité des chances.

Les principales sources d'information pour les négociateurs qui se préparent à des négociations sur l'égalité sont celles décrites ci-dessus : le cadre juridique et politique, les conventions collectives existantes, y compris celles conclues à d'autres niveaux ou dans d'autres entreprises à des fins de comparaison, ainsi que **l'expérience et les connaissances (y compris les plaintes) des acteurs concernés** sur le lieu de travail et dans les organismes compétents en matière d'égalité des chances. Les résultats des **activités de suivi et d'évaluation** (de la mise en œuvre des accords existants) font également partie de la préparation des négociateurs.

Si les négociateurs peuvent également faire appel à des experts externes, les personnes interrogées ont cité les outils suivants que les syndicats eux-mêmes peuvent fournir pour soutenir leurs négociateurs :

- **Directives et recommandations des syndicats en matière de négociation, y compris les bonnes pratiques de négociation sur les questions d'égalité, les droits et les obligations** (il peut également s'agir de directives communes élaborées par plusieurs syndicats ou même par des syndicats et des employeurs du même secteur)
- **Documents d'orientation**
- **Code de conduite pour la négociation en matière d'égalité**
- **Plateformes numériques ou bases de données contenant une collection de conventions collectives (bonnes pratiques)** issues de différents niveaux de négociation
- **Documents d'orientation contenant des clauses/dispositions types sur l'égalité des chances**
- **Formulation d'un accord type**
- **Programmes de mentorat pour les nouveaux négociateurs**

EXRMPLES DE PROBLEMES LIES A L'EGALITE ET DE REVENDICATIONS POSSIBLES

Ce chapitre présente brièvement certaines questions d'égalité ou certains domaines d'égalité des chances qui sont abordés dans les négociations collectives à différents niveaux, ainsi que certains aspects clés ou certaines revendications possibles que les syndicats et leurs représentants/négociateurs pourraient envisager afin de parvenir à (plus d'égalité). Certains thèmes et certaines revendications s'appliquent à différents domaines de l'égalité des chances. Les syndicats devraient les inclure là où ils s'intègrent le mieux dans leur contexte de négociation. Par exemple, la violence domestique pourrait également faire partie d'une convention collective sur le télétravail.

Les conventions collectives couvrent un large éventail de sujets et de dispositions, allant de dispositions « standard » à des dispositions très innovantes ou détaillées, qui impliquent toutes des mesures, des activités et des politiques supplémentaires sur le lieu de travail dans la pratique. Là encore, les priorités et les options d'action des syndicats varient en fonction de la portée des négociations, de la législation en vigueur dans leurs pays respectifs, des politiques des entreprises, des conventions collectives précédentes, des conditions du marché, de la culture, des besoins des travailleurs, etc.

Les aspects clés qui traversent tous les thèmes et qui doivent toujours être pris en compte lors de la formulation ou de la révision des demandes et de la négociation des dispositions comprennent la non-discrimination et l'inclusivité (langage neutre ; à qui s'adresse-t-on ? TOUS les genres, TOUTES les familles, TOUTES les professions), la participation, des responsabilités claires, des objectifs/indicateurs clés de performance (mesurables), des dispositions pour la mise en œuvre et le suivi, la sensibilisation et la formation, des sanctions en cas d'infractions. En ce qui concerne ces questions, nous avons inclus l'exemple de la violence et du harcèlement pour une description et une illustration plus détaillées, car ce sujet a été une préoccupation commune et une priorité pour bon nombre de nos interlocuteurs impliqués dans le projet.

VIOLENCE ET HARCÈLEMENT (SEXUELS) (SUR LE LIEU DE TRAVAIL)

Le harcèlement et la violence constituent un problème particulier pour les femmes et les personnes LGBTIQ, non seulement sur le lieu de travail, mais aussi à la maison (violence

domestique). La violence domestique semble avoir augmenté pendant la pandémie de Covid-19. En général, le télétravail ou le travail à distance brouille la distinction entre la sphère domestique et la sphère professionnelle. En outre, la violence domestique peut avoir un impact négatif sur la productivité, la santé et les résultats professionnels. Elle peut donc être considérée comme un problème lié au lieu de travail. Le harcèlement et la violence sur le lieu de travail peuvent se manifester de plusieurs façons. Dans le premier cas, la victime et l'auteur travaillent tous deux dans la même entreprise. Le deuxième cas concerne la violence exercée par un tiers. Un autre cas de figure est celui où les collègues d'une victime (de violence domestique) sont menacés au travail, ce qui peut affecter à la fois leur travail et leur sécurité au travail. Les nouvelles formes de violence et de harcèlement comprennent la cyberviolence et le cyberharcèlement (au travail).

Les syndicats peuvent faire beaucoup pour lutter contre la violence et le harcèlement et pour protéger et soutenir les travailleurs concernés. La stigmatisation sociale qui entoure cette question est probablement encore plus forte que pour d'autres actes d'inégalité ou de discrimination, ce qui complique encore davantage les choses. Si vous demandez aux employeurs ce qu'ils font – car il est de leur devoir de protéger les travailleurs conformément à la législation européenne et nationale –, certains pourraient répondre que la violence et le harcèlement n'existent pas dans leur organisation. Cela s'explique en partie par le fait que beaucoup de personnes n'en parlent pas volontairement ou que les comportements répréhensibles ne sont pas reconnus comme tels. Idéalement, les syndicats et les employeurs devraient discuter et mettre en place des mesures ensemble. Si un employeur ne prend pas de mesures, le syndicat devrait au moins prendre l'initiative. Dans certains pays, comme l'Italie, la France et l'Espagne, les syndicats sont très actifs dans ce domaine depuis longtemps et ont négocié des conventions collectives correspondantes. Cela est souvent dû à des obligations légales. Récemment, la [convention C190](#) (2019) de l'OIT a imposé aux gouvernements qui l'ont ratifiée et aux employeurs la responsabilité d'atténuer les effets de la violence domestique sur le lieu de travail. En outre, la violence et le harcèlement fondés sur le genre (VHG) sont considérés comme des facteurs de risque psychosocial traités comme une **question de santé et de sécurité au travail**, ce qui entraîne également des obligations pour les employeurs. La SST peut donc constituer un bon point d'entrée pour aborder ce sujet. Même si un pays n'a pas ratifié la convention C190 de l'OIT, les syndicats pourraient s'en servir comme **référence pour les négociations collectives** et pour leurs activités visant à lutter contre la violence et le harcèlement.

En 2007, les **partenaires sociaux européens** CES, BusinessEurope, CEEP et UEAPME ont conclu un « [accord-cadre](#) sur le harcèlement et la violence au travail ». Il visait à fournir « *aux employeurs, aux travailleurs et à leurs représentants à tous les niveaux un cadre orienté vers l'action pour identifier, prévenir et gérer les problèmes de harcèlement et de violence au travail* ». La **CES** a également publié en 2024 un document intitulé « Sécurité au travail, sécurité à la maison, sécurité en ligne », qui contient plusieurs recommandations, **notamment en matière de négociation collective, pour lutter contre la violence sexiste et la prévenir**.

Le tableau suivant présente les principaux domaines d'action et des exemples de mesures ou d'activités que les syndicats peuvent envisager pour traiter cette question, idéalement dans le cadre de négociations collectives. Comme toujours, la première étape, et la plus importante, consiste à sensibiliser, informer et former, car le manque de sensibilisation et de connaissances,

par exemple sur la cyberviolence, peut être particulièrement répandu dans ce domaine très sensible et personnel. Il est également important de veiller à ce que des mécanismes soient mis en place pour permettre aux personnes de demander de l'aide de manière anonyme.

MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ÉVALUATION DE L'IMPACT

Tout comme le cadre juridique en matière d'égalité et son application, les conventions collectives ou les dispositions relatives à l'égalité constituent une première étape très importante vers la réalisation de l'égalité des chances pour tous les travailleurs. Cependant, il existe un risque que les dispositions et mesures convenues n'existent que sur le papier. Même si elles sont mises en œuvre comme prévu, il est important de vérifier si elles conduisent réellement à une réduction des inégalités dans la pratique ou si elles doivent être adaptées.

Certaines des personnes que nous avons interrogées ont admis avoir négocié des dispositions en matière d'égalité dans leurs conventions, mais avoir des difficultés à assurer leur suivi et devoir encore mettre en place des mécanismes. Idéalement, les syndicats devraient inclure dans leurs conventions collectives des dispositions relatives à la mise en œuvre effective, au suivi et à l'évaluation de l'impact lorsqu'ils négocient l'égalité (si cela n'est pas déjà requis par la loi). Il est essentiel d'établir des procédures claires et de définir les responsabilités.

MISE EN ŒUVRE DES ACCORDS

Comme décrit dans le cadre de l'expérience de négociation et de l'importance des « organes » spécialisés, il semble utile d'introduire ou de nommer des personnes clés ou des comités chargés de la mise en œuvre des conventions collectives au niveau de négociation concerné. Il peut s'agir des mêmes organes (groupes de femmes, comités d'inclusion, groupes pour l'égalité des chances) ou de nouveaux organes.

Au niveau de l'entreprise, les délégués syndicaux ou les comités d'entreprise devraient jouer un rôle crucial dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action. Les travailleurs et leurs représentants doivent mettre en pratique au quotidien les dispositions des conventions collectives. Les délais de mise en œuvre des mesures devraient également être fixés dans la convention collective. En outre, une formation spécifique devrait être organisée pour les personnes/comités responsables du côté des employeurs et des travailleurs. Les conventions collectives devraient s'accompagner de mesures d'accompagnement afin de garantir leur mise en œuvre dans la pratique au sein des entreprises.

MÉCANISMES EFFICACES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Le suivi continu de la mise en œuvre des conventions collectives permet d'identifier et de résoudre les problèmes potentiels qui surviennent pendant la mise en œuvre et d'obtenir des informations sur l'efficacité des mesures convenues. Les facteurs de réussite peuvent également être identifiés de la même manière. Les outils et stratégies suivants doivent être pris en considération :

1. Identifier les indicateurs clés pour le suivi

Pour évaluer les progrès accomplis vers une plus grande égalité ou la réalisation des objectifs fixés, il convient de définir des **indicateurs spécifiques, mesurables et assortis de délais**. Il peut s'agir d'indicateurs d'intrants (par exemple, les dépenses consacrées aux formations sur l'égalité), d'indicateurs de résultats (par exemple, le nombre de personnes ayant suivi une formation) et d'indicateurs de résultats (par exemple, l'amélioration des capacités ou des performances). Dans un premier temps, les syndicats pourraient surveiller un éventail plus large d'indicateurs (ou les données facilement disponibles), puis déterminer progressivement, à partir de l'analyse des données, quels sont les indicateurs qui leur importent vraiment. Il devrait s'agir d'un processus continu, les indicateurs étant ajustés si nécessaire.

2. Recueillir et analyser des données quantitatives et qualitatives fiables

Les syndicats devraient **collecter et analyser de manière systématique des données quantitatives et qualitatives fiables dans une perspective d'égalité** (par exemple, les structures salariales, les parcours professionnels, en particulier en ce qui concerne l'évolution des responsabilités, des compétences, etc.). D'une part, cela permet d'identifier les inégalités et les discriminations potentielles (et donc les besoins) dans un secteur ou un lieu de travail particulier et de comprendre les causes sous-jacentes ou les facteurs influents. Les syndicats ont besoin de ces informations pour plaider en faveur d'améliorations. D'autre part, la collecte et l'évaluation des données constituent la base du suivi. Le rôle des syndicats est de contrôler si et comment les dispositions et les mesures prévues dans les conventions collectives sont appliquées dans la pratique et si elles contribuent à une plus grande égalité.

L'accès aux données et informations nécessaires est une condition préalable importante. Parmi les syndicats interrogés, la plupart ont déclaré avoir accès aux données ou que les représentants des travailleurs au niveau de l'entreprise pouvaient toujours les demander. Dans de nombreux cas, l'accès aux données et aux informations est réglementé par la loi ou les conventions collectives. Si ce n'est pas le cas, ou s'il existe des lacunes ou un manque de données pertinentes, les syndicats doivent prendre les mesures nécessaires pour combler ces lacunes.

- **Les données quantitatives** sont souvent facilement accessibles à partir des **statistiques** officielles ou des **bases de données** des entreprises/syndicats et peuvent être facilement contrôlées. Si les données ventilées par sexe ou par âge sont plutôt la norme (elles sont souvent exigées par la loi, en particulier dans le cas du sexe), dans d'autres cas, il peut être plus difficile d'obtenir des données.
- Pour une approche holistique, les **informations qualitatives** sont encore plus importantes. Elles peuvent être obtenues par le biais de **consultations des parties prenantes**, par exemple par des **enquêtes ou des études** régulières (anonymes), l'élaboration de **questionnaires** ou la création de **listes de contrôle**. Les syndicats pourraient, par exemple, envoyer un questionnaire à tous les travailleurs afin de connaître leur degré de satisfaction à l'égard des politiques existantes en matière d'égalité des chances. Les **mécanismes de plainte et de retour d'information** constituent une autre source d'informations. D'autres sources comprennent les **inspections sur le terrain** et les contributions issues de **réunions** (d'organes compétents tels que les comités d'entreprise, les groupes de travail, les comités (paritaires) pour l'égalité des chances, les comités d'unité à différents niveaux, etc.

Indépendamment du suivi des conventions collectives, les syndicats devraient toujours évaluer les activités et les pratiques, telles que la participation à des formations, l'utilisation des offres de soutien, etc.

3. Mettre en place des mécanismes et inclure les parties concernées

La collecte et l'analyse des données peuvent s'effectuer à différents niveaux, tant en interne qu'en externe : au sein des syndicats ou de leurs associations, au sein des organisations patronales, dans des services spécifiques des entreprises (direction, ressources humaines), dans les groupes de travail concernés, les comités (paritaires) ou en coopération avec des partenaires externes tels que des organismes gouvernementaux ou des experts indépendants tels que des universités ou des instituts de recherche. Certaines entreprises réalisent des audits sur l'égalité ou la diversité avec des sociétés d'audit spécialisées qui combinent la collecte de données avec des enquêtes auprès des employés et certifient les bonnes pratiques efficaces.

À des niveaux supérieurs, dans la plupart des pays, il existe des organismes d'évaluation ou d'appréciation, ainsi que, par exemple, un médiateur pour l'égalité, etc. Au niveau de l'entreprise, soit les comités existants assument les tâches de suivi, soit un **comité de suivi** est mis en place. En règle générale, il s'agit de représentants syndicaux, de représentants des employés, de représentants des employeurs et de membres des comités existants (par exemple, ceux chargés de la santé et de la sécurité au travail).

En fonction du contexte spécifique (dispositions/mesures convenues, indicateurs connexes, accès, priorités, ressources financières et humaines (expertise), objectifs à court et à long terme, etc.), le choix de la structure responsable et de l'outil de suivi peut varier.

Il est important de mener le suivi de manière structurée, de mettre en place des mécanismes assortis de délais fixes (par exemple, enquêtes annuelles auprès du personnel, rapports d'étape réguliers, réunions régulières entre la direction de l'entreprise et les délégués) et de définir les responsabilités et les groupes cibles en tenant compte des différentes perspectives – idéalement, tout cela devrait être consigné par écrit dans la convention collective.

Communiquer les résultats du suivi et intégrer des boucles de rétroaction continues

Les syndicats doivent **communiquer les résultats** de leurs activités d'évaluation et de suivi à **toutes les parties prenantes concernées**, qu'il s'agisse de leurs membres, de leurs partenaires sociaux, des autorités locales ou d'un groupe particulier de travailleurs, par exemple. Les personnes interrogées ont souligné que les membres ignorent souvent les dispositions des conventions collectives ou les mesures de suivi. Il est primordial d'impliquer les personnes concernées et de tenir compte de leurs commentaires de manière continue. Un effet secondaire important pour les négociations est que le dialogue et la transparence peuvent favoriser la confiance.

Les résultats du suivi servent de base à la prise de nouvelles décisions politiques et à la poursuite des négociations. Toute difficulté liée à la mise en œuvre d'un accord doit être discutée dans le but de la résoudre. Cela devrait permettre, par exemple, de prendre **des mesures correctives ou d'apporter des ajustements**, même pendant la durée de l'accord, dans un souci d'amélioration continue. Les syndicats doivent mettre en évidence les problèmes de mise en œuvre, voire les violations de l'accord, ainsi que les bonnes nouvelles concernant les progrès ou

les succès. Analyses d'impact – Comment les différents groupes de travailleurs sont-ils affectés ?

Il est particulièrement intéressant d'évaluer comment, dans ce cas précis, les dispositions et les mesures d'une convention collective donnée affectent différents groupes de travailleurs. Réduisent-elles, maintiennent-elles ou accentuent-elles les inégalités entre les différents groupes de travailleurs ? De cette manière, les effets négatifs sur certains groupes peuvent être réduits et l'égalité des chances pour tous peut être améliorée.

Les évaluations d'impact selon le genre, par exemple, sont utilisées pour évaluer comment les lois, les politiques, les programmes ou les services peuvent affecter différemment les personnes de genres différents. En général, ces évaluations sont réalisées avant la mise en œuvre. Les aspects clés comprennent une analyse systématique, une comparaison avant-après et des mesures préventives. Les évaluations d'impact selon le genre doivent tenir compte d'une approche intersectionnelle (comment le genre interagit avec d'autres aspects de l'identité, tels que l'origine ethnique, l'âge, le handicap ou l'orientation sexuelle).

Comme nous l'avons déjà vu dans les chapitres précédents, les syndicats peuvent jouer un rôle important dans la promotion de l'égalité au travail. Afin de favoriser une culture qui encourage véritablement la négociation en faveur de l'égalité, les syndicats doivent adopter une **approche globale**. Ils doivent **s'engager clairement en faveur de l'égalité** à tous les stades et à tous les niveaux des politiques, programmes et projets. L'égalité des chances et la non-discrimination doivent faire partie intégrante de leur **culture** et de toutes leurs activités syndicales internes et externes. Pour être crédible dans les négociations, il est utile de montrer l'exemple. Idéalement, cela signifie que ce que les syndicats exigent des employeurs devrait également s'appliquer ou être exigé au sein du syndicat.

INTÉGRER L'ÉGALITÉ DANS VOS STRUCTURES ET VOS POLITIQUES

Les syndicats devraient intégrer l'égalité dans leurs **structures et politiques internes**. Ce processus peut être long, mais des mesures individuelles pourraient être introduites progressivement, en tenant compte des groupes de membres syndicaux, de leurs intérêts, de leurs préoccupations ou de leurs idées. L'organe chargé de coordonner toutes les activités liées à l'égalité est généralement le département Égalité des chances.

Au niveau des politiques et des lignes directrices internes des syndicats, qui servent de référence commune, les syndicats devraient, par exemple, revoir de manière critique leurs **statuts**, leurs **principes** et leurs **valeurs**, ainsi que leurs **objectifs politiques** communiqués en interne et en externe. Incluent-ils et s'engagent-ils en faveur de l'égalité des chances et de la non-discrimination, et promeuvent-ils l'égalité ?

Par exemple, le syndicat européen industriAll a lancé en 2024 un [engagement](#) contre le racisme, la xénophobie, l'antisémitisme et l'islamophobie, auquel ses affiliés se sont engagés. Il a également publié en 2021 une [prise de position sur les lieux de travail arc-en-ciel](#). Cela permet non seulement de montrer l'exemple, mais aussi de sensibiliser le public et d'attirer l'attention sur ces questions.

METTRE L'ACCENT SUR LA SENSIBILISATION, LA FORMATION ET L'ÉDUCATION

La sensibilisation, la formation et le développement des compétences sont des stratégies et des outils étroitement liés qui peuvent tous contribuer à promouvoir une culture de l'égalité – parmi les membres syndicaux, sur le lieu de travail, en politique et dans la société. Des activités ciblées peuvent ouvrir la voie à des négociations meilleures et plus fructueuses en matière d'égalité. Et toutes ces activités peuvent bien sûr être menées seules ou en collaboration avec les employeurs ou d'autres partenaires.

LA SENSIBILISATION EST ESSENTIELLE

La sensibilisation est la stratégie clé pour **lutter contre les stéréotypes et promouvoir le changement social ou comportemental**. Les syndicats doivent **informer et éduquer** les gens sur les inégalités et les discriminations sur le lieu de travail et promouvoir la compréhension de la situation et des perspectives des groupes vulnérables afin d'influencer leurs attitudes, leurs comportements et leurs croyances en faveur de conditions de travail meilleures et plus équitables. La sensibilisation consiste également à informer les membres sur la nouvelle législation et à promouvoir leur **compréhension des droits et des lois (y compris les conventions collectives)**. Grâce à des activités de sensibilisation, les syndicats peuvent mobiliser les gens (et l'opinion publique) contre l'injustice et les inégalités. Cela comprend des activités destinées à tous les groupes d'intérêt, à commencer par les travailleurs, les employeurs, les syndicalistes, les négociateurs, les autorités gouvernementales et la société dans son ensemble. Les gens doivent être conscients d'un problème pour pouvoir agir.

Les méthodes ou les canaux utilisés pour sensibiliser aux questions d'égalité sont ceux que les syndicats utilisent normalement. La question est plutôt de savoir s'ils les utilisent et s'ils accordent la priorité à la promotion de l'égalité des chances et de la non-discrimination et consacrent leurs activités (et leurs ressources) à ce sujet.

Les lignes directrices et les études peuvent constituer des outils importants pour les négociateurs qui souhaitent promouvoir l'égalité. Elles peuvent également être particulièrement utiles pour les PME, qui, dans la plupart des cas, ne disposent pas de conventions collectives. Plusieurs syndicalistes nous ont fait part de **documents élaborés conjointement** (par exemple, des lignes directrices sur le harcèlement et la violence au travail) et de **projets de sensibilisation menés avec succès auprès des employeurs** (par exemple, un projet commun sur les facteurs de risque spécifiques en matière de santé et de sécurité pour les femmes travaillant dans l'industrie métallurgique).

De nombreux syndicats choisissent les journées d'action internationales bien connues, telles que le **8 mars** (Journée internationale des femmes) ou le **25 novembre** (Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes), pour promouvoir leurs propres revendications et activités axées sur l'égalité. Les événements, en particulier, offrent une bonne occasion non seulement de toucher un large public, mais aussi d'**engager le dialogue**. Les syndicats peuvent discuter avec les gens des inégalités ou de la discrimination auxquelles ils sont confrontés et travailler ensemble pour trouver des solutions.

Les campagnes et le lobbying sont deux autres activités connexes mais distinctes auxquelles les syndicats pourraient se livrer pour promouvoir l'égalité (les questions d'égalité). Par exemple, les syndicats pourraient mener des campagnes sur des questions qu'ils n'ont pas encore réussi à négocier dans le cadre de négociations collectives, ou comme première étape pour sensibiliser le public à un sujet donné qui pourrait ensuite faire l'objet de négociations collectives dans une étape ultérieure. Beaucoup peut être accompli pour plus d'égalité et de meilleures conditions de travail, en particulier grâce à des **campagnes ou des initiatives conjointes avec les employeurs**. Le **lobbying** se concentre sur l'influence des décideurs politiques et des syndicats dans la prise de décision politique et la législation à différents niveaux.

INTÉGRATION DE L'ÉGALITÉ ET DE LA DIVERSITÉ DANS LA FORMATION ET LES QUALIFICATIONS

L'une des missions centrales des syndicats consiste à promouvoir activement un meilleur **accès à la formation sur le lieu de travail** et à aider les travailleurs à actualiser et améliorer leurs compétences en permanence. Ils participent souvent à la **négociation de conventions collectives sur la formation** ou d'accords comprenant des chapitres ou des dispositions sur la formation. Lors des négociations sur l'égalité, les syndicats devraient toujours essayer d'inclure des dispositions sur les mesures de formation en matière d'« égalité et de diversité ». Lorsque les syndicats sont représentés au sein d'organismes bipartites ou tripartites chargés d'élaborer des programmes de formation, ils devraient plaider en faveur d'une formation à l'égalité.

La formation est un autre instrument clé pour promouvoir une culture qui encourage la négociation en faveur de l'égalité des chances. D'une part, les activités de formation peuvent sensibiliser et améliorer la compréhension des personnes sur les discriminations et les inégalités sur le lieu de travail. Grâce à la formation, les travailleurs (ainsi que les employeurs et les syndicalistes) peuvent améliorer leur connaissance de leurs droits et obligations, ainsi que des conventions collectives et des mesures existantes sur leur lieu de travail. D'autre part, les capacités sont renforcées et la capacité des personnes à agir en conséquence peut être améliorée.

Parmi les syndicalistes interrogés, nombreux sont ceux qui ont eu des expériences très positives dans le cadre d'**initiatives de formation conjointes** avec les employeurs sur les questions d'égalité. Dans certains cas, l'« égalité » a servi en quelque sorte de porte d'entrée, comme dans le cas où le syndicat et les employeurs ont élaboré conjointement, pour la première fois, un programme de formation destiné à toutes les nouvelles recrues. Les employeurs se sont généralement montrés disposés à participer à la mise en place de programmes de formation sur l'égalité.

Les programmes de formation ont pour effet secondaire positif d'encourager les **échanges et la communication**. La formation est une bonne occasion de découvrir les problèmes et les besoins des travailleurs/membres. Les syndicats pourraient encourager cela en instaurant une routine consistant à interroger directement les participants à chaque session de formation qu'ils organisent. Cependant, les participants peuvent également être réticents à partager leurs expériences (par exemple, les femmes, les groupes vulnérables en matière de violence et de

harcèlement) dans un groupe mixte et les syndicats peuvent être amenés à organiser des cours de formation accessibles uniquement à un certain groupe de personnes.

L'intégration de l'égalité et de la diversité dans la formation implique également **l'élaboration de nouveaux programmes de formation** et la production de **supports de formation et d'information** appropriés sur les thèmes de l'égalité et des droits des travailleurs. Si les syndicats ne disposent pas de leurs propres programmes de formation sur l'égalité, ils pourraient probablement contribuer à la conception d'autres formations (dans le cadre d'initiatives conjointes). Les membres des syndicats pourraient également participer à des formations organisées par d'autres organisations (par exemple, l'ETUI).