

Les réseaux féminins dans les entreprises

Mai 2016

Les réseaux féminins dans les entreprises

Sommaire

Introduction

Les réseaux féminins : des acteurs identifiés de l'égalité en entreprise 2

Partie I - L'état des lieux 3

1. Que font les réseaux féminins dans l'entreprise ? 3
2. Rappel sur le cadre de l'action syndicale dans l'entreprise 4
3. Apparition des réseaux féminins dans l'entreprise aux côtés des syndicats 4
 - 3.1. Genèse des réseaux : variété de modalités de création 4
 - 3.2. Points communs et divergence avec les syndicats 5
 - Points communs
 - Divergences
4. Moyens des réseaux féminins : le paradoxe 10
5. Efficacité de l'action des réseaux féminins 11

Partie II - Envisager un écosystème de coopération entre entreprise, réseaux et syndicats 13

1. Un partage implicite des tâches entre réseaux et syndicats? 13
2. Découpler l'efficacité d'action sur le thème de l'égalité professionnelle : réseaux et syndicats œuvrent ensemble 14
 - 2.1. Rappel sur la négociation sur l'égalité professionnelle 16
 - 2.2. La primauté de la négociation collective sur l'égalité professionnelle par rapport au plan d'action 16
 - 2.3. En l'absence d'accord ou de plan unilatéral 17
 - 2.4. En amont de la négociation de l'accord égalité 17
 - 2.5. Après la négociation de l'accord égalité professionnelle 18
 - Le contenu des accords
 - Le suivi des accords

Conclusion 19

Annexe 1 : Rappel - Les Organisations Syndicales (OS) dans l'entreprise et la création de normes juridiques conventionnelles 20

Annexe 2 : Tableau récapitulatif sur les points communs et divergences entre réseaux féminins et les syndicats 22

Annexe 3 : Tableau récapitulatif sur l'enrichissement de la négociation des accords égalité 23

Introduction

Les acteurs traditionnels du dialogue social et de la défense des droits des salariés, c'est-à-dire les syndicats, ont vu naître depuis le début des années 2000 une nouvelle forme d'action collective dans l'entreprise : les réseaux féminins ou réseaux de promotion de la mixité.

Définition des termes

Cette note fait référence aux réseaux féminins :

- existant au sein des entreprises (intra-entreprises) et non aux réseaux d'anciens ou aux réseaux sectoriels ou inter-entreprises externes à l'entreprise ;
- présentant un certain degré d'institutionnalisation, au sens où ces réseaux sont dotés de tous les attributs d'une personnalité morale juridique distincte sans pour autant en être une : un nom, une gouvernance, des membres ou adhérent-e-s ;
- issus spontanément du corps social, d'une façon ou d'une autre reconnus ou tolérés par la direction de l'entreprise, voire issus d'une initiative émanant de l'entreprise mais confiés à des salarié-e-s de l'entreprise.

L'expression « syndicats » employée dans cette note fait référence à l'action syndicale dans l'entreprise et aux instances représentatives du personnel, acteurs traditionnels du dialogue social et figurant au Code du travail.

Les réseaux féminins : des acteurs identifiés de l'égalité en entreprise

Les réseaux féminins, qu'ils proviennent d'une initiative du corps social ou bien d'une volonté de la direction (ressources humaines ou direction générale) se sont multipliés depuis le début des années 2000. Si on en dénombrait une douzaine en 2007¹, ils sont actuellement présents dans la plupart des grandes entreprises (par exemples, le réseau, MixCity de BNP Paribas, Interp'elles d'EDF, TWICE de Total,...) et sont même devenus une des « mesures » de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) en faveur du développement de l'égalité professionnelle, cités dans les bilans sociaux annuels, affichés sur les sites Internet des entreprises, voire évoqués dans certains accords collectifs d'entreprise.

Mais quelle est en réalité la place des réseaux de femmes dans l'entreprise ?

S'il est besoin de reconnaître à ces réseaux une « véritable » place, c'est qu'ils n'en ont pas en l'état actuel des choses. Pourtant, les réseaux féminins font partie des acteurs identifiés et identifiables de l'égalité professionnelle en entreprise².

Or, les obligations légales des entreprises en matière de rémunération et d'égalité professionnelle ouvrent instantanément la question de leur place aux côtés des syndicats.

Sur cette question, le constat montre globalement que les réseaux et les syndicats ne collaborent pas ou peu :

- Les syndicats questionnent l'indépendance réelle ou supposée des réseaux de femmes vis-à-vis de la direction, leur caractère exclusif et excluant - notamment des femmes non-cadres et des hommes -, leur absence de légitimité et d'inscription dans le cadre normatif du dialogue social organisé. Les femmes des réseaux quant à elles se gardent de toute manifestation de proximité avec l'action syndicale.
- Inquiets pour des raisons de postures, d'image et certainement aussi de méconnaissance du rôle de l'action syndicale dans l'égalité professionnelle, les réseaux se démarquent des partenaires sociaux traditionnels jusqu'à ignorer les objectifs communs qui lient de façon certaine ces deux formes d'actions collectives.

Quelle complémentarité entre syndicats et réseaux féminins ?

Comment analyser les confluences et agir de façon plus efficace vers un objectif commun que l'on pourrait formuler ainsi : une reconnaissance de la personne au travail dans sa dignité et le respect de ses droits fondamentaux, sociaux et économiques, dont celui de ne pas souffrir de désavantages liés à son appartenance à un sexe, par l'attribution de caractéristiques réelles ou supposées en termes de compétences, disponibilité, aptitudes ou ambitions. En un mot, oublier la « femme » ou l' « homme » au travail, et plutôt travailler sur l'individu et le collectif au travail.

Dans une première partie, l'état des lieux, il convient de poser une description des actions et cadres d'actions respectifs des réseaux de femmes et des syndicats dans l'entreprise, y compris les hiatus et points de convergence.

Dans une seconde partie, des pistes de coopération ou de nouveaux positionnements sont envisagées.

¹ GAGLIARDI E. et MONTAY W., *Guide des clubs et réseaux au féminin*, Cherche-Midi, 2007

² Fiche numéro 3, ORSE, « Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise, mars 2009, Les acteurs de l'égalité »
Fiche 21, ORSE, « Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise, mars 2009, La valorisation des réseaux de femmes et de promotion de la mixité ».
Fiche 10, ORSE, « Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises »

Partie I – L'état des lieux

En quoi consiste l'action des réseaux, nouveaux entrants parmi les acteurs de l'égalité professionnelle en entreprises ? Ces éléments concrets permettront d'appréhender par la suite les questions plus conceptuelles d'objectifs, statuts, moyens et positionnement respectifs de ces deux formes d'actions.

1. Que font les réseaux féminins dans l'entreprise ?

Les actions des réseaux féminins se situent autour de 8 grands axes³ :

▪ **Développement personnel et formation.**

L'objectif est d'amener les membres du réseau à « oser », à développer leadership et confiance en soi, à surmonter croyances limitatives et stéréotypes, à sensibiliser aux codes tacites de l'entreprise, à la nécessité de la création, de l'enrichissement d'un réseau professionnel. Cela passe par des actions de formations (prendre la parole en public, poser sa voix), des ateliers, du coaching (mode de communications efficaces, visibilité, marketing de soi) ou encore du *mentoring* formel et informel (au sein de l'entreprise ou en *mentoring* croisé avec d'autres entreprises).

▪ **Organisation du travail et articulation vie professionnelle-vie personnelle.**

Certains réseaux adressent la question de l'articulation vie professionnelle-vie personnelle en proposant à l'entreprise de nouvelles organisations de travail parmi lesquelles peuvent figurer le télétravail, le flexitravail (c'est-à-dire la liberté laissée au salarié, dans son organisation du travail, de choisir ses horaires et ses lieux de travail), des facilités de conciergeries, des accès à des crèches d'entreprises, à des centres de loisirs, aux chèques emploi-services et associations de particuliers employeurs, de petites annonces « vie pratique ».

▪ **Egalité professionnelle et salariale.**

Certains réseaux sont très impliqués dans la signature de chartes, l'accompagnement des ressources humaines dans l'obtention du Label Egalité ou sur des thèmes relevant plus généralement des accords sur l'égalité professionnelle. Nous avons constaté que dans les attributions de quelques-uns figuraient les revendications sur l'égalité salariale. Cela reste marginal et peut être lié notamment aux postes occupés dans l'entreprise par les leaders de ces réseaux.

▪ **Partage de compétences « métier » et managériales.**

Les membres du réseau se retrouvent lors d'événements où sont invitées des personnalités externes ou internes à l'entreprise, souvent rôles-modèles féminins permettant de montrer l'éventail des possibilités de parcours professionnels, partageant leurs expériences. Les échanges se font entre participant-e-s et intervenant-e-s.

▪ **Relations clients et développement produits.**

Certains réseaux sont ouverts à des femmes d'entreprises clientes de l'entreprise d'accueil du réseau. Le réseau féminin offre alors une porte d'entrée inédite sur des clients existants et prospects. Le réseau peut aussi être sollicité par le service marketing pour de nouveaux produits ou pour participer à une réflexion sur l'innovation (cabinets d'avocats, de conseil, banque, automobile).

▪ **Lobbying et sensibilisation à la mixité.**

Partant quasiment tous d'un constat d'absence de mixité à certains échelons de l'entreprise et dans ses organes de gouvernance, les réseaux posent la question de la mixité et de l'égalité au sens large (analyse des causes, ses effets, les indicateurs et mesures à prendre, les « business case » de la mixité, travail sur les stéréotypes).

Par exemple, à partir de mesures, ils vont créer des observatoires de la mixité et sur cette base, vont suggérer la mise en place d'actions précises à l'entreprise. Les réseaux interpellent, pallient, corrigent, veillent.

▪ **Réseautage et relationnel.**

L'accroissement des prises de contact diverses dans l'entreprise, le partage de carnets d'adresses, donc l'identification de son réseau professionnel interne/externe selon ses envies ou besoins est une des raisons d'être du réseau.

Il s'agit également pour ces réseaux d'enrichir les échanges en créant un espace de liberté de parole, de ton où les participantes bénéficient des retours d'expérience de chacune, source de qualité de vie... au travail et à l'extérieur.

³ Source : C. Fanjeau et H. Sabatier, 2011, Mémoire de recherche, Paris-Dauphine, Certificat Management et diversité : « Réseaux de femmes intra-entreprise : entre affichage et réelle politique mixité, quelle légitimité pour le réseau dans l'entreprise ? »

Les réseaux facilitent les rencontres entre des femmes occupant différents postes, à différents niveaux pour leur permettre de découvrir d'autres métiers de l'entreprise. Cela permet un décloisonnement des fonctions au sein de l'entreprise et éventuellement évoluer, voire se reconverter professionnellement. Cela s'étend au-delà de l'entreprise avec l'appartenance des réseaux intra-entreprise à des fédérations ou regroupements sectoriels, par exemple dans la finance, les technologies, l'automobile.

▪ **Relations écoles.**

Il s'agit d'actions de sensibilisation aux carrières professionnelles traditionnellement délaissées par les femmes par des rencontres, visites dans des établissements d'enseignement (information sur le métier d'ingénieur par exemple).

Ces domaines d'action sont proches et recoupent en partie ceux des syndicats sur l'égalité professionnelle : la promotion de l'égalité des chances et de la lutte contre les discriminations dans le travail, l'égalité femmes-hommes dans la rémunération, les conditions d'embauche et de formation, l'évolution professionnelle. Les actions des réseaux et des organisations syndicales sont proches et ne sont pas incompatibles, mais s'inscrivent dans des cadres différents.

2. Rappel sur le cadre de l'action syndicale dans l'entreprise

Existence, attributions et actions des syndicats et des Instances Représentatives du Personnel dans l'entreprise sont clairement définies par la législation. Le regroupement de salariés sous forme d'un collectif ne va pas de soi dans l'entreprise. L'entreprise n'est pas la société au sens large, c'est une organisation privée répondant elle aussi à des objets sociaux définis.

Quel est l'objet d'un syndicat ?

Article L2131-1 Code du travail

« Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes mentionnées dans leurs statuts. »

Cependant, la liberté syndicale est établie au sein de l'entreprise. C'est une liberté garantie par la Constitution et rappelée à l'Article L2141-4 du Code du travail.

Nous retiendrons ici deux aspects de l'exercice de cette liberté dans l'entreprise :

- la prérogative essentielle de **création de normes juridiques** contraignantes dans l'entreprise avec la négociation par les organisations syndicales (OS) représentatives (qui en ont le monopole) d'accords collectifs d'entreprise, dont les accords portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; et
- porter la voix des salariés sur les questions économiques, sociales, de santé au travail qui se posent dans l'entreprise - **dont l'égalité professionnelle et l'absence de discriminations** - via les instances représentatives du personnel élues que sont le Comité d'Entreprise (CE), le Comité d'Hygiène Sécurité et des Conditions de travail (CHSCT), les Délégués du Personnel (DP).

Pour un rappel plus détaillé sur la distinction entre OS, OS représentatives, IRPs, voir annexe 1.

Qu'en est-il des réseaux si l'on devait poser les bases de leur existence et de leurs actions dans l'entreprise au regard des syndicats ?

3. Apparition des réseaux féminins dans l'entreprise

Dépourvus d'un cadre comparable à celui des acteurs traditionnels du dialogue social et de la défense des droits des salariés, les réseaux féminins sont pourtant actifs dans l'entreprise sur les questions d'égalité professionnelle au sens large. Il est temps de faire le point sur le contexte de leur apparition et de tracer des similitudes et divergences avec les syndicats.

3.1 Genèse des réseaux : variété de modalités de création

▪ **Une existence « de fait » et non « de droit »**

Les réseaux féminins sont issus de volontés et contextes variés.

Ce peut être la volonté de la direction de l'entreprise, de sa maison mère étrangère (souvent le cas dans les filiales françaises des sociétés américaines), de la direction des ressources humaines ou de la communication. Dans ce cas, le réseau féminin peut être assimilé à une mesure émanant de l'entreprise, via la direction ou les RH.

A l'opposé, le réseau peut émaner d'une initiative spontanée de femmes salariées, en général des femmes cadres, avec un soutien bienveillant, parrainage, sponsorship ou tolérance de la direction et de la RH. Les directions sont souvent mises devant le fait accompli de l'existence du réseau. Elles ne peuvent en termes d'image s'opposer à ce mouvement et le positionnent peu ou prou dans le cadre des actions de promotion de la diversité ou de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Cette absence de statut formel n'est pas sans incidence sur le positionnement modéré adopté par les réseaux féminins.

- **La prédominance du statut associatif**

Bien que dépourvus de cadre légal, les réseaux de femmes ne sont pas pour autant illégaux : ils ne prétendent pas être des syndicats et n'ont ni droit, ni moyen, ni protection pour l'exercice de leurs activités. Ils s'apparentent plutôt à un mouvement associatif privé, et d'ailleurs certains réseaux sont institués en association Loi de 1901.

On peut s'interroger sur l'exercice de la liberté d'association de droit commun au sein de l'entreprise. En cette matière, l'entreprise fixe ses propres règles dans le respect des libertés fondamentales des personnes et il est bien entendu difficilement envisageable qu'une entreprise en France restreigne des rencontres et regroupements formels ou informels en son sein, en l'absence d'infraction aux normes de droit du travail et au respect par les individus, des stipulations de leur contrat, des conventions qui leur sont applicables et des dispositions législatives (accomplir sa prestation de travail, respecter les durées du travail, le règlement intérieur, l'obligation de loyauté).

Il existe d'ailleurs dans certaines entreprises des associations sportives ou de retraités de l'entreprise répondant à un statut associatif de la société civile.

- **Réseaux sociaux d'entreprise**

La tendance aujourd'hui dans les entreprises est plutôt à la création de réseaux sociaux d'entreprises - réseaux numériques - et celles qui sont en avance sur ces dispositifs ont vu naître des groupements virtuels et parfois physiques de salarié-e-s autour de centres d'intérêts culturels ou de loisir, mais aussi autour des catégories de la diversité.

Cette démocratisation de la prise de parole directe des salariés en entreprise grâce aux outils numériques est une nouvelle donne. Elle peut être vue comme une évolution du dialogue social dans l'entreprise, au-delà du dialogue social traditionnel organisé par le Code du travail et à ce titre, interpellent OS et réseaux féminins.

3.2. Points communs et divergence avec les syndicats

S'il existe une très grande variété de réseaux de femmes, il est néanmoins possible sur la base d'un « profil type » de faire ressortir des points communs et des divergences entre réseaux et syndicats.

Points communs

- **La démarche d'engagement dans une action collective**

Outre la présence d'un cadre institutionnel pour les uns et son absence relative pour les autres, il convient de noter que l'engagement dans une forme d'action collective repose avant tout sur un choix individuel. On retrouve à ce niveau d'analyse des similitudes entre les acteurs des syndicats et des réseaux.

Il n'y a pas d'action collective sans individus qui, pour des raisons qui leur sont propres, décident de s'engager.

L'origine de l'existence des réseaux féminins ne se trouvant pas dans la législation, elle est à rechercher de façon contextuelle auprès de chaque réseau, auprès de chaque personne fondatrice, et de chaque adhérente, essentiellement des femmes cadres.

Une analyse des causes de l'engagement syndical des cadres, dans un contexte de bonne intégration professionnelle et de stabilité, pointe vers des expériences professionnelles individuelles ou collectives marquantes (licenciements, plans sociaux), des inclinations à la défense des droits des personnes, des valeurs humanistes, de justice, d'une certaine éthique professionnelle, des valeurs d'un métier ou encore des engagements collectifs associatifs antérieurs⁴.

- **Lutter contre les inégalités, mais avec une spécialisation.**

A l'origine de la création des réseaux féminins, se retrouvent toujours les mêmes constats qui deviennent causes de l'action : le plafond de verre (soit l'absence de femmes au sommet de la hiérarchie des organisations et dans les comités exécutifs et de direction), les parois de verre (soit le fait pour les femmes qui ont accédé à des postes à responsabilité de n'avoir pu le faire qu'au sein de fonctions dites non « stratégiques » telles que l'administration...),

⁴ Guillaume Cécile et Pochic Sophie, « Un engagement incongru ? » Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT, Revue française de science politique, 2009/3 Vol. 59, p. 535-568. DOI : 10.3917/rfsp.593.0535

la moindre ou inégale évolution des carrières féminines, la ségrégation de certains métiers, les parcours de promotion dissuasifs et la discrimination systémique.

Bien que centrées sur l'axe de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les causes de l'engagement dans les réseaux féminins sont proches de celles repérées chez les cadres engagés dans le syndicalisme. Bien entendu, les variations individuelles se retrouvent selon que l'on est leader/animatrice du réseau ou simple membre, tout comme elles existent chez les détenteurs de mandats représentatifs et les adhérents.

Ici l'accent est mis sur un volet d'action spécifique qu'est l'égalité femmes-hommes, inclus dans le spectre des actions des syndicats. Le réseau féminin est spécialisé.

■ Une dimension contestataire

Pour les réseaux féminins, la mise à distance de l'univers revendicatif se fait par la terminologie employée. En effet, ils préfèrent, dans leurs objectifs d'action, « promouvoir la mixité à tous les niveaux de l'entreprise » plutôt que de promouvoir « l'égalité professionnelle et salariale ».

Cependant, il existe aussi dans les réseaux féminins une forme de revendication, de contestation, même si celle-ci est masquée par la rhétorique et le style de dialogue avec l'entreprise⁵. Certains réseaux interpellent la direction dans le cadre d'échanges plus informels, affranchis du cadre législatif et des conséquences juridiques qu'il comporte. Les revendications existent mais elles ne sont pas identifiées comme telles et la rhétorique feutrée est construite autour d'un intérêt commun - réel ou supposé - entre les femmes et l'entreprise plutôt que sur une simple affirmation de lutte contre les discriminations directes ou systémiques qui touchent les femmes dans leur évolution de carrière. On parle alors de « business case » de la mixité, ou d'attractivité employeur, ou bien encore d'adéquation avec la clientèle.

Le contournement du sujet réel et de ses mots poussent les organisatrices des réseaux à employer une rhétorique acceptable et audible et à brider leurs actions qui se réduisent le plus souvent à proposer du développement personnel aux femmes afin de les adapter aux normes dominantes tacites de l'entreprise, à inviter des rôles modèles féminins, à expérimenter des groupes de discussion.

Les propositions plus structurelles comme les livres blancs ou commentaires sur les processus RH, l'organisation du travail, les objectifs chiffrés de mixité sont rares et se font dans un cadre indirect, souvent par le biais des réseaux externes à l'entreprise, sectoriels (ex. : Cercle Interelles, Financi'elles), mettant les entreprises d'un même secteur en compétition sur le sujet de la mixité et touchant des enjeux de réputation et d'attractivité.

On peut avancer qu'il y a sur le sujet de la revendication une forme d'autocensure au sein des réseaux de femmes mais, même sous-jacente, cette auto-censure ne justifie pas moins leur existence et leurs actions.

Ainsi, même si les réseaux féminins se positionnent davantage vis-à-vis de l'entreprise comme :

- des think tanks partenaires⁶;
- des lieux d'expérimentation et d'innovation sociale,

ils se placent avant tout comme des garde-fous.

Divergences

■ Le choix d'un engagement non - syndical : signe d'une résignation.

Partant du souhait d'un individu de s'engager dans une action collective, se pose la question du choix de la forme de l'engagement.

Or, les faibles progrès sur la question de l'égalité depuis des décennies ont mené à une forme de résignation et de cynisme face aux formes d'actions traditionnelles.

Si les lois existent, qu'elles ne soient pas appliquées ou qu'elles le soient sans porter de résultats visibles - alors même que les syndicats dans l'entreprise sont dotés de moyen pour les faire respecter - amène à s'interroger : que faire ? Comment agir autrement ?

Nombre de femmes cadres actives dans les réseaux féminins rapportent leurs observations faites sur le terrain et corroborent les chiffres sur le plafond de verre.

⁵ Isabel Boni - Le Goff Isabel, « Au nom de la diversité » : Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France », Sociologies pratiques, 2010/2 n° 21, p. 83-95. DOI : 10.3917/sopr.021.0083

⁶ C. Fanjeau et H. Sabatier, 2011, Mémoire de recherche, Paris-Dauphine, Certificat Management et diversité : « Réseaux de femmes intra-entreprise : entre affichage et réelle politique mixité, quelle légitimité pour le réseau dans l'entreprise ? »

Ce n'est pas une coïncidence si les femmes qui animent et s'engagent dans les réseaux ont plutôt plus de 35 ans, une bonne formation, ont déjà gravi un ou plusieurs échelons hiérarchiques et se trouvent juste en deçà de ce plafond de verre.

La naissance du réseau féminin dans l'entreprise semble plutôt symptomatique d'un ras-le-bol du déséquilibre d'égalité persistant et d'un constat d'impuissance des actions traditionnelles institutionnelles. On entend dans des cercles de réseaux féminins qu'ils préféreraient « ne pas avoir à exister ». Il s'agit d'un souhait d'accélérer l'évolution des mentalités dans l'entreprise par des actions concrètes, immédiatement efficaces, adaptées au terrain, au contexte et à la portée d'animatrices bénévoles. D'où une majorité d'actions, de réunions et rencontres sur le thème de la gestion de carrière, des normes comportementales en entreprise, de l'affirmation de soi. Le levier individuel est le plus facilement accessible et actionnable par les réseaux féminins au détriment d'une analyse plus systémique des inégalités entre les femmes et les hommes dans l'entreprise. Analyse systémique qui ne reporterait pas tout le poids de la responsabilité - voire de la culpabilité - de ces inégalités sur les femmes et leur capacité individuelle à faire valoir leurs compétences.

Les champs plus institutionnalisés, comme par exemple l'égalité salariale, sont ainsi laissés aux syndicats dont le rôle en la matière est codifié, permettant aussi d'éviter les sujets sensibles et l'étiquette « revendicatrice ».

Le choix de s'engager au sein d'un réseau, spécialisée sur les questions d'égalité proviendrait d'un constat d'inefficacité des autres formes d'action collective (syndicale) ou individuelle (contentieux).

▪ **La peur de l'étiquette de « syndicaliste »**

Une autre raison au choix de l'engagement non-syndical est la crainte de l'étiquette de « syndicaliste », notamment pour une femme cadre responsable ou animatrice d'un réseau de femmes qui sera visible et exposée par son action.

L'action collective de femmes expose déjà ses actrices à l'octroi de surnoms comme « les suffragettes » (pris étrangement dans une acception péjorative) et à une forme de dénigrement, « groupe tupperware », « trucs de bonnes femmes », ce qui en dit long sur les climats d'entreprises qui tolèrent ces propos.

A cette forme de sexisme auquel les salariées sont confrontées, il paraît difficile d'ajouter l'éventail des représentations courantes qui entourent l'action syndicale dans l'entreprise. Nombre de réseaux féminins ont ce positionnement, révélant ainsi les représentations à l'œuvre et la stigmatisation dont sont victimes les représentants syndicaux dans l'entreprise.

Cela renvoie au besoin crucial d'**information sur les fonctions des organisations syndicales et des instances représentatives du personnel**, d'une communication plus efficace, d'**espaces de dialogue et de rencontres entre des personnes qui œuvrent pour un objectif commun**.

Il est à noter ici la position particulière des cadres qui implique une forme de devoir de loyauté accrue envers l'entreprise qui aurait pour contrepartie une promesse de carrière ascendante. Il existe une crainte des cadres d'avoir quelque chose à perdre en s'affichant syndicaliste et si, la discrimination à l'encontre des acteurs syndicaux est taboue, elle n'en demeure pas moins une réalité.

Mais la barrière des représentations est un frein au dialogue et elle existe dans les deux sens, notamment lorsqu'il s'agit de remettre en cause l'indépendance, et donc la légitimité des réseaux vis-à-vis de l'entreprise, de la direction.

Des allégations de « groupe alibi » pour donner une « bonne conscience » RSE à l'entreprise existent.

▪ **Un public spécialisé « cadres »**

Certains réseaux ciblent un public de cadres mais ce n'est pas le cas de tous.

On reproche aux réseaux féminins leur élitisme et une absence de solidarité avec les femmes non-cadres qui sont parfois exclues des réseaux, constitués autour de l'appartenance à la catégorie « cadres » en lien avec les objectifs de remise en cause le plafond de verre et d'accès aux postes à responsabilité.

Des remarques peuvent provenir des syndicats comme des femmes non-cadres qui sont amenés à dire que « le plafond de verre, ce n'est pas que pour les cadres, ça démarre aussi au niveau des chefs d'équipe. »

Il faut rappeler que chaque réseau se constitue avec ses propres objectifs et ne répond pas à une obligation législative et réglementaire comme c'est le cas pour les syndicats. Il existe des réseaux où l'adhésion se fait par cooptation, d'autres où elle est automatique car le réseau est une déclinaison d'une mesure corporate descendante et tous les salariés y sont conviés si cela les intéresse. D'autres inscriptions se font sur demande, ou sur adhésion, ou bien encore en échange de l'engagement à contribuer aux actions du réseau par du bénévolat (organiser un évènement, etc.)

Il existe nombres de réseaux élitistes, certains fermés aux femmes, à qui l'on pourrait également reprocher d'être fermés aux non-cadres. Ils sont, eux, généralement invisibles.

Réseau féminin : réservé aux cadres ? Ouvert aux non cadres⁷

Il peut être reproché aux réseaux de femmes cadres d'être indifférentes au vécu de femmes salariées, ouvrières ou employées, de femmes à temps partiel subi, qui travaillent pour des sociétés de sous-traitance dans le domaine de la restauration ou du nettoyage, par exemple.

Comment appréhender la situation des femmes qui se retrouvent très minoritaires dans des emplois classiquement masculins ?

La question de la mixité de métiers se pose au-delà de la question de la mixité de postes à responsabilité, et la capacité pour l'entreprise d'avoir un vivier de candidates suffisant pour promouvoir des femmes à des postes de décision.

Comment créer des solidarités, des logiques de partage d'expérience qui permettent aux femmes dans des équipes, des métiers très masculins de rester à leur poste ?

S'attaquer au machisme et le sexisme dans l'entreprise

Les chercheurs ont bien montré comment les phénomènes de groupe, de clan (« chasser en meute »), notamment pour se mettre en conformité avec les modèles masculins, pouvaient secréter une ambiance et un climat facteurs d'exclusion vis-à-vis de celles et ceux qui ne répondent pas aux codes dominants et qui vont se manifester par des propos, des actes de nature sexiste.

Comment ?

La question se posera de manière différente si le réseau a été créé à l'initiative de femmes ou de la Direction de l'entreprise (DRH, diversité ou égalité)

■ **Création du réseau par des salariés**

Le plus souvent, le recrutement se fait sur une logique de cooptation.

La question qui se pose alors pour les membres du réseau est : pourquoi solliciter une non-cadre en position différente en termes de hiérarchie et de responsabilité et dont toutes les problématiques ne seront pas les mêmes que les celles d'une femme cadre ?

■ **Création du réseau par l'entreprise**

Dans ce cas, l'ouverture du réseau à des non-cadres correspond à une volonté affichée de l'entreprise de travailler sur la question de la mixité des métiers, notamment lorsque ces métiers sont largement majoritaires parmi les métiers représentés au sein de l'entreprise.

Le réseau est alors clairement un outil permettant à aux femmes exerçant un métier dit « masculin », ou travaillant dans des équipes masculines, et qui le souhaitent d'être accompagnées, soutenues.

La stratégie d'adhésion du réseau devra cependant être pensée : cherche-t-on à toucher le maximum de salariées ou un nombre plus restreint ?

Quels thèmes traités ?

Outre les sujets tournant autour du machisme, de l'articulation de temps, de la mixité des métiers, ... qui pourront être traités de manière commune au sein du réseau entre cadres et non cadres, d'autres sujets pourront éventuellement être traités de manière différenciée. Ils concernent notamment le plafond de verre, les parois de verre, les conditions et l'organisation du travail, sa durée, ...

■ **La non-mixité des réseaux féminins**

On reproche aux réseaux féminins leur non-mixité mais, une fois de plus, ce n'est pas le cas de tous.

Les réseaux les plus récemment constitués ont posé d'emblée la question de la mixité de leurs membres et sont ouverts aux hommes. Pour certains réseaux, la question ne se posait pas car l'initiative s'inscrit dans une mesure de l'entreprise et les événements du réseau sont ouverts à tous sans qu'il existe de processus d'adhésion. Les réseaux plus anciens, et féminins, se posent donc aujourd'hui la question de l'implication des hommes.

Cela revient à questionner l'essence même du réseau féminin et son positionnement dans l'entreprise.

S'il est admis que le progrès de la mixité requiert le concours de tous ; ce que le réseau organise, sans le formuler, est une communauté particulière qui ressent le besoin cathartique de se retrouver pour pouvoir parler librement.

La question de la libération de la parole des femmes est souvent conditionnée au cadre non-mixte dans lequel cette parole s'exprime. L'échange de paroles au sein de groupes exclusivement de femmes s'en trouve facilité.

⁷ Cf. Note interne de l'ORSE, janvier 2015, Faut-il ouvrir les réseaux de femmes dans les entreprises aux non cadres ?

Il permet de dévoiler une réalité taboue car invisible, autant que le sont les normes sexuées, les normes masculines de l'entreprise.

Parler et rendre visibles ces normes requiert du temps et des étapes dont la non-mixité est souvent la première.

Impliquer les hommes dans les réseaux de femmes et de promotion de la mixité Pourquoi ? Comment ?⁸

Différents réseaux mis en place sur l'initiative de femmes dans les entreprises se sont ouverts aux hommes ces dernières années.

Pourquoi ?

Plusieurs raisons peuvent être citées pour ouvrir les réseaux féminins aux hommes :

- en faire des alliés dans la mise en œuvre des politiques d'égalité et ce dans la mesure où ils sont majoritaires aux postes de direction,
- repérer des hommes qui seraient prêts à devenir des « ambassadeurs » de l'égalité (par leur témoignage, le mentoring de femmes à haut potentiel,...),
- éviter de créer un sentiment d'exclusion pouvant aller jusqu'à un sentiment d'hostilité
- affichée avec la création ou la réactivation de réseaux dits « masculins »,
- permettre aux femmes, en échangeant avec des hommes, de mieux comprendre les codes de l'entreprise souvent dictés par des logiques tacites ou en tout cas souvent inconscientes d'accessibilité au pouvoir, logiques dites « masculines »,
- faire émerger des modes de management plus participatifs.

Point de vigilance

- Associer les hommes à la vie et à l'animation des réseaux pose certaines questions qui expliquent historiquement que les réseaux se soient constitués de façon non mixte. Ils doivent se montrer capables d'écouter, d'apprendre, de faire preuve d'empathie.
- La mixité d'un groupe de réflexion nécessite de prendre des précautions, notamment dans **la manière d'appréhender les sujets**. Généralement, les hommes sont plus habitués à la prise de parole et peuvent aller, sans en avoir conscience, jusqu'à la monopoliser au détriment des autres participant-e-s aux réunions ou bien jusqu'à interrompre sans cesse la parole d'autrui.

Comment ?

Dans le cas où les réseaux auraient choisi la voie de la mixité, les hommes qui le souhaitent peuvent se voir proposer de travailler sur certaines thématiques. Ils peuvent alors s'organiser en petit comité, en sous-groupe ou groupe de parole dits « masculins », et débattre de propositions qui remonteront ensuite auprès de l'ensemble du réseau de mixité.

Ces groupes « masculins » peuvent être pérennes ou temporaires (le groupe se dissout après avoir rendu ces propositions sur une thématique). Cette approche peut présenter un double intérêt :

- faire des hommes des ambassadeurs de l'égalité en développant un sentiment de fierté auprès des autres salariés
- faire travailler les hommes sur les sujets de l'égalité, notamment ceux qui touchent :
 - aux plafonds et parois de verre,
 - la question de l'articulation des temps, de la notion de disponibilité (Appréhender la réalité du présentisme, du sur-présentisme et des motivations, du point de vue du genre par exemple)
 - la mixité des métiers,
 - la pénibilité et conditions de travail,
 - la place de la parentalité dans l'entreprise avec un focus sur la paternité (Dans la mesure où de plus en plus d'entreprises cherchent à s'assurer que les hommes prennent leur congé de paternité, il pourrait leur être demandé de construire un argumentaire de promotion),
 - les pratiques de harcèlement et de sexisme au travail,
 - les concepts de pouvoir et de virilité,
 - la gestion des émotions.

⁸ ORSE, 2013, Les hommes sujets et acteurs de l'égalité professionnelle, Paris

Les réseaux masculins pour promouvoir l'égalité professionnelle

Des réseaux masculins peuvent être initiés par la direction RH ou des hommes salariés de l'entreprise de manière à devenir des ambassadeurs de l'égalité.

C'est par exemple, le cas de l'initiative « Happy men » porté par Companieros.

A noter :

Le regroupement de salariés sur la base du sexe pose la question du regroupement de salariés sur la base d'autres caractéristiques : situation de handicap, orientation sexuelle, origine ethnique ou religion. Les entreprises dotées de réseaux sociaux d'entreprises remarquent la création de ces groupes, et cela nécessite une clarté de position sur la gestion de la diversité au sein de l'entreprise.

4. Moyens des réseaux féminins : un paradoxe intenable

Les réseaux féminins et les syndicats ont des objectifs partagés sur l'égalité professionnelle, mais l'absence de statut des réseaux, leurs moyens et leur légitimité impliquent des conditions d'actions paradoxales.

▪ L'engagement sans la protection

Pour les animatrices du réseau, la question du temps est centrale. Les femmes, majoritairement cadres, sont autonomes dans la gestion de leur emploi du temps et se débrouillent pour dégager du temps pour les tâches d'organisation. Elles peuvent, de ce fait, plus facilement négocier avec leur hiérarchie.

Mais la participation même à des événements peut poser problèmes aux non-cadres.

Les acteurs syndicaux et représentants du personnel disposent, eux, d'un statut juridique stable et d'heures de délégation pour accomplir leurs missions. Des mesures de protection de ces acteurs sont instituées, notamment pour éviter toute discrimination sur le fondement de l'appartenance ou de l'action syndicale, ainsi que des mesures pour permettre l'exercice de ces fonctions.

Et même pour eux, en pratique, cela ne va pourtant de soi.

Article L2141-5

« Il est interdit à l'employeur de prendre en considération l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale pour arrêter ses décisions en matière notamment de recrutement, de conduite et de répartition du travail, de formation professionnelle, d'avancement, de rémunération et d'octroi d'avantages sociaux, de mesures de discipline et de rupture du contrat de travail.

Un accord détermine les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise, dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel désignés ou élus dans leur évolution professionnelle. »

▪ L'engagement sans les moyens d'action

Les réseaux féminins tels qu'ils sont affichés sur les sites Internet des grandes entreprises et dans les rapports annuels d'activité masquent souvent une réalité de terrain paradoxale.

Tout d'abord, le réseau est dans une position ambiguë par ce décalage entre utilité collective et moyens.

Si l'entreprise reconnaît le réseau mais ne le soutient pas ou peu financièrement, les actions tels les événements et coaching doivent être financés par les membres eux-mêmes, au cas par cas, ou bien le réseau doit prélever une cotisation annuelle et fonctionne alors de façon évidente comme une association de droit commun d'intérêt privé agissant dans l'entreprise.

Si des entités bénéficiant de ce même statut agissent dans l'entreprise, quelle est la ligne directrice pour l'acceptation d'une multiplicité d'actions associatives dans l'entreprise autour d'autres thématiques de revendication, par exemple liées à la diversité dans l'entreprise ?

Qu'en est-il, par ailleurs, de la nature juridique des subventions allouées par l'entreprise aux réseaux féminins alors même que le CE détient le monopole de l'organisation des activités culturelles et que les sommes allouées au réseau pour des animations devraient ainsi revenir au CE ou au plan de formation ?

De plus, les actrices des réseaux féminins sont essentiellement des bénévoles, non-payées, non-reconnues pour leurs actions de création et d'animation du réseau. Au regard des risques pris à se démarquer par leur engagement pour la vie du réseau sur un thème encore délicat dans l'entreprise, elles se trouvent souvent peu soutenues dans leur engagement, offertes aux critiques, et suscitent même parfois la méfiance de leurs managers directs.

Sans budget de fonctionnement, sans pouvoir (sauf dans de très rare cas où une personne du réseau féminin est dans un Comex), elles doivent poser des congés ou travailler sur leur temps personnel pour fournir les prestations nécessaires à l'existence et au maintien du réseau de l'entreprise. Ce travail qui bénéficie à l'entreprise est, la plupart du temps, non-reconnu dans leurs fiches de postes ou objectifs annuels. Il est donc non-rémunéré, et elles l'accomplissent en plus de leurs fonctions officielles dans l'entreprise.

Au regard de la nature des activités (concevoir et organiser une formation de développement personnel, un programme de coaching collectif, mettre en place un programme de *mentoring*) et du niveau de récupération par l'entreprise, on pourrait se demander si ce travail ne devrait relever de quelque autre service de l'entreprise, tels que les ressources humaines et les services de formation, ou impacter la fiche de poste des personnes concernées.

On note sur ce point un manque de clarté sur l'adéquation entre les intentions que l'entreprise souhaite affirmer en matière d'égalité professionnelle et le soutien qu'elle peut accorder au réseau, en termes de moyens comme en termes de « sponsor », de parrainage au plus haut niveau de l'entreprise, parmi les hommes cadres dirigeants.

Ainsi, il existe un paradoxe entre l'importance donnée au réseau, la communication faite à son sujet dans l'entreprise et le peu de cas qui est fait de ses conditions d'action. Ce paradoxe peut aller jusqu'à mettre en cause la crédibilité de l'entreprise et la confondre avec du *pinkwashing*.

▪ **Les moyens que le réseau obtient ou s'octroie**

De façon souvent informelle, le réseau féminin dispose dans l'entreprise de moyens logistiques et de communication : salles de réunion, utilisation de la messagerie électronique de l'entreprise, site Intranet dédié,...

Cette allocation de moyens se fait en lien avec une forme de reconnaissance, sponsoring ou tolérance du réseau par l'entreprise.

Les réseaux de femmes obtiennent des moyens de communication avec leurs membres au sein de l'entreprise de deux façons :

- ce peut être en dehors du cadre réglementaire, par un dialogue avec l'employeur
- ou bien par octroi de moyens unilatéraux, quand le réseau est une mesure pro-mixité voulue par l'entreprise,

Ainsi, quand le réseau est une déclinaison d'une politique mixité globale d'un grand groupe, il va de soi que les salarié-e-s responsables de son animation puissent communiquer par courriel soit avec leurs membres, soit avec toute l'entreprise et que le réseau soit valorisé, voire même visible sur le site de la fonction RH en tant que mesure pour la promotion de l'égalité professionnelle.

Sur cette question-là, un contraste avec la situation des syndicats est posé : la communication syndicale et la diffusion d'information via des publications ou des tracts fait l'objet de plusieurs articles du Code du travail et de négociations, en particulier, l'accès à la messagerie électronique et la création de site intranet.

En conclusion de cette partie, on note que l'exploitation qui peut être faite de l'existence des réseaux de femmes face aux moyens qui sont les leurs, place les réseaux dans une situation paradoxale et difficilement tenable, pour eux-mêmes, comme pour l'entreprise.

5. Efficacité de l'action des réseaux féminins

L'action des réseaux est vaste, mais comme elle ne s'inscrit pas dans un cadre défini, on peut s'interroger sur la question du résultat de ces actions, de leur efficacité.

▪ **La question des résultats des réseaux : inefficacité juridique et efficacité sociétale**

Les résultats de l'action des syndicats et IRPs dans l'entreprise se traduisent par la création de normes juridiques sur les conditions de travail, rémunération, formation, etc., le respect de ces normes et la défense des intérêts des salariés. Les résultats des actions des réseaux se mesurent à l'aulne des objectifs fixés par et pour les réseaux. Pour eux, on ne peut parler d'efficacité juridique mais d'efficacité sociétale.

- Sur le plan individuel, les réseaux féminins fournissent à leurs membres soutien, écoute, partage de pratiques, formations et aussi des actions d'aide à l'évolution de carrière par le partage d'information ou la recommandation.

Les formations, coachings collectifs donnent aux femmes des indications pour manœuvrer le monde de l'entreprise, rendre visible leurs succès, porter leurs revendications sur le contenu de leur travail ou leur salaire, demander des promotions. Ces actions remportent un certain succès et sont toujours plébiscitées au sein des réseaux féminins.

- Sur le plan collectif, les réseaux peuvent avoir un rôle d'alerte, notamment les réseaux inter entreprises ou sectoriels. Ils mettent en débat des questions et exercent une veille. En effet, des exemples existent de directions générales alertées par les réseaux sur la stagnation des carrières de femmes et mettant en œuvre des diagnostics, jusqu'à des objectifs de promotion chiffrés.

Les réseaux féminins créent également des arènes⁹, des liens de communication entre réseaux de femmes intra et inter entreprise. Un résultat de l'action des réseaux : rendre visible le modèle dominant masculin en entreprise et donc tendre vers une action visant la transformation de cette culture dominante au travail. Cela rejoint l'attention accrue aux questions de prévention des RPS (Risques Psycho-Sociaux), d'organisation du travail et qualité de vie au travail, mais également à la question de l'évaluation des compétences, des classifications, du travail sur les stéréotypes.

La question de l'évolution des modèles par le dévoilement des normes existantes ne peut être faite que par des personnes à la lisière de plusieurs groupes dans l'entreprise, ou en position « d'étranger »¹⁰ par rapport au modèle dominant. Or on peut s'interroger sur l'aptitude des syndicats à renouveler ce modèle, fonctionnant eux-mêmes selon les mêmes modèles voire même des modèles plus durs, voire sacrificiels¹¹.

Les réseaux ont alors ici leur place spécifique, mais c'est une action de longue haleine qui touche aux normes culturelles.

Pour le récapitulatif des points communs et divergences entre réseaux féminins et syndicats, voir tableau annexe 2.

Si l'examen du statut et des modalités d'actions des réseaux féminins montrent un certain nombre de divergences avec les syndicats dans l'entreprise, on perçoit, en revanche, des points de convergence substantiels entre syndicats et réseaux dans leurs actions même qui pourraient - pourquoi pas ? - donner lieu à une forme d'expérimentation d'expression collective nouvelle sur le travail.

⁹ Isabel Boni - Le Goff Isabel, « « Au nom de la diversité » : Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France », Sociologies pratiques, 2010/2 n° 21, p. 83-95. DOI : 10.3917/sopr.021.0083

¹⁰ Terme emprunté à Nobert Alter, La force de la différence : itinéraire de patrons atypiques, puf, 2012

Partie II – Envisager un écosystème de coopération entre entreprise, réseaux et syndicats

Dans un objectif de capitaliser sur les actions, énergies et bonnes volontés de tous les acteurs de l'égalité professionnelle en entreprise, des modes de coopérations sont à inventer **dans le respect des rôles et prérogatives de chacun**.

1. Un partage implicite des tâches entre réseaux et syndicats?

Les syndicats dans leur rôle de négociateurs des accords, ou les IRPs dans leur rôle consultatif, traitent de nombreux sujets lourds et variés :

- égalité professionnelle
- salaires
- durée du travail
- régime de prévoyance maladie
- intéressement
- participation
- épargne salariale
- travailleurs handicapés
- mobilité interne,
- gestion prévisionnelle des emplois et prévention des conséquences des mutations économiques,
- réorganisations et plans de sauvegarde de l'emploi.

Tous ces thèmes sont prévus au calendrier des négociations ou dans les attributions des IRPs. Cet ancrage dans le droit est la caractéristique et la compétence spécifique des syndicats et IRPs va de pair avec la possibilité d'agir en justice pour le respect du droit du travail.

Des responsables syndicaux avancent que l'on ne peut pas rester sur la bonne volonté car ce qui est promis au réseau n'est pas dû, contrairement à ce qui est négocié.

Si les espoirs et promesses faites en matière d'égalité professionnelle sont déçus, il reste les recours à la justice. Et dans ces cas-là, les personnes ont à se rapprocher de leur DP ou du CE car le réseau est impuissant.

Mais les deux formes d'actions, déployant chacune les moyens à leur portée, ne sont ni incompatibles, ni mutuellement exclusives. Dans un certain nombre d'accords négociés, le soutien aux réseaux féminins est reconnu par les signataires comme une mesure de promotion de l'égalité professionnelle.

On a pu entendre qu'il y avait « plus de frilosité du réseau de femmes vers les syndicats que l'inverse ». Mais les contextes et cas d'espèce sont extrêmement variés car des représentations sur les intentions des uns et des autres empêchent le dialogue.

Le réseau n'a pas la légitimité statutaire ni la légitimité des urnes, mais elle a parfois celle du nombre d'adhérents qui peut être conséquent en proportion (exemple : 25 % des femmes cadres de l'entreprise). Le réseau a certainement une légitimité d'engagement, voire d'expertise. Ainsi on peut imaginer que réseaux et syndicats œuvrent ensemble autour du respect de la législation et la création de nouvelles normes.

Un rapprochement avec les OS et les IRPs qui ont, eux, des prérogatives de négociations ou d'action dans ce domaine peut donc être envisageable, afin de partager connaissances, savoir-faire, expertise, remontées terrain afin d'enrichir le dialogue social officiel, les dispositions des accords sur l'égalité professionnelle et sur la qualité de vie au travail.

A noter :

Tout rapprochement ne peut être envisagé sans rapport de neutralité entre les différents acteurs impliqués dans la promotion de l'égalité professionnelle : réseau, entreprise et OS.

De plus, tout rapprochement émane d'une volonté commune des OS et des réseaux, mais aussi de l'entreprise. Or, nombre de grandes entreprises ont mis dans les rangs des RH des responsables diversité et/ou égalité, des référents de ces fonctions dans les filiales et les métiers. Ainsi une démarche de mise en cohérence doit se faire en coordination avec ces correspondants, qui sont dans la plupart des cas des interlocuteurs privilégiés du réseau, quand ils n'en sont pas membre ou co-fondateur.

Une démarche de mise en cohérence peut être conçue avec les outils habituels de la conduite du changement et comporter les pistes ci-dessous.

2. Découpler l'efficacité d'action sur le thème de l'égalité professionnelle : réseaux et syndicats œuvrent ensemble

L'action des réseaux est vaste et recouvre en partie les neuf domaines de la négociation collective au niveau de l'entreprise prévu à l'article L2323-57 du Code du travail :

- l'embauche,
- la formation,
- la promotion professionnelle,
- la qualification,
- la classification,
- les conditions de travail,
- la santé et sécurité au travail,
- la rémunération effective,
- l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.

La correspondance entre les thématiques travaillées est marquée, sauf peut-être pour la classification qui demeure un terrain de spécialiste, pourtant centrale (cf. travaux du Défenseur des Droits avec son « Guide pratique pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine »).

Pour envisager des synergies et coopérations possibles entre réseaux et action syndicale, un point de départ est une revue des missions du CE au regard de l'égalité professionnelle avec une attention aux zones d'interactions possibles avec les réseaux.

Missions du CE

Article L2323-1

« Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés 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.

Il formule, **à son initiative**, et examine à la demande de l'employeur, toute proposition de nature à améliorer les conditions de travail, d'emploi et de formation professionnelle des salariés, **leurs conditions de vie dans l'entreprise** ainsi que les conditions dans lesquelles ils bénéficient de garanties collectives complémentaires mentionnées à l'article L. 911-2 du code de la sécurité sociale.

Il exerce ses missions **sans préjudice des dispositions relatives à l'expression des salariés**, aux délégués du personnel et aux délégués syndicaux ».

Pistes de coopération possibles :

- ⇒ Le CE a l'initiative de soumettre à l'employeur des propositions : **rien n'exclut que le réseau présente ses propositions au CE.**
- ⇒ Le réseau féminin dans ses actions de partage et d'échanges sur les expériences « métier » et professionnelles ou managériales pourrait fournir au CE ses idées en lien avec « les conditions de vie dans l'entreprise », « les conditions de travail » voire sur des éléments d'organisation du travail
- ⇒ Le réseau féminin dans ses actions de prestataires de formations en développement personnel pourrait exposer au CE des besoins en formation professionnelle spécifiques ou impensés.
- ⇒ L'existence du CE n'est pas incompatible avec l'expression des salariés dont le réseau de femmes est une modalité

La loi du 17 août 2015 dite « loi Rebsamen », impose la création d'une commission égalité au sein du CE. Le décret d'application du 23 mars 2016 précise que cette obligation concerne les entreprises d'au moins 300 salariés. Quand elle est établie, c'est cette commission qui prépare, à partir du chapitre obligatoire sur l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise dans la BDES (Base de Données Economiques et Sociales) les délibérations du CE sur le rapport de l'entreprise et son plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle (cf. art. 2325-34).

Création et rôle de la commission de l'égalité professionnelle

Article L2325-34

« Dans les entreprises d'au moins trois cents salariés, une commission de l'égalité professionnelle est créée au sein du comité d'entreprise.

Cette commission est notamment chargée de préparer les délibérations du comité d'entreprise prévues à l'article L. 2323-57. »

La Base de Données Economiques et Sociales¹²

La mise en place de la BDES est obligatoire pour les entreprises dont l'effectif est de plus **de 50 salariés**.

La BDES doit être accessible en permanence aux :

- membres du comité d'entreprise ou aux délégués du personnel
- membres du comité central d'entreprise
- membres du CHSCT
- délégués syndicaux,
- membres de la délégation unique du personnel, si elle existe,
- dans une entreprise à établissements multiples, membres du comité d'établissement.

La BDES sert de **support de préparation à la consultation annuelle du comité d'entreprise** sur les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages.

Pour satisfaire à son obligation, l'employeur doit faire figurer sur la BDES les informations suivantes : [...]

- Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise :
(obligation effective depuis le 1^{er} janvier 2016)
diagnostic et analyse de la situation respective des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de sécurité et de santé au travail, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, analyse des écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté, évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise [...]

Pistes de coopération possibles :

- ⇒ Commission : À partir des indicateurs figurant dans la BDES et du suivi du plan d'actions de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle, échanger avec le réseau en vue de les comparer avec différentes remontées du terrain et multiplier les points de vue.
- ⇒ Commission et réseau : Imaginer des indicateurs pertinents au-delà des indicateurs réglementaires

De plus, les commissions égalité du Comité d'Entreprise peuvent comporter parmi leurs membres des experts ou techniciens.

Commissions du CE

Article L2325-22 (extraits)

« Le comité d'entreprise peut créer des commissions pour l'examen de problèmes particuliers.

Il peut adjoindre aux commissions avec **voix consultative des experts et des techniciens appartenant à l'entreprise et choisis en dehors du comité.** »

Piste de coopérations possibles :

- ⇒ Dépendamment de son poste et donc de son niveau de compétence ; ainsi que de sa disponibilité, un membre du réseau, s'il s'est constitué de façon indépendante de la direction, peut tenir une position d'expert en matière d'égalité professionnelle avec voix consultative dans la commission.

Si au contraire des OS, le dialogue avec les réseaux féminins n'est pas producteur de normes juridiques contraignantes, les réseaux peuvent s'intéresser à ce processus de création de normes et se saisir de façon citoyenne des dispositions législatives.

Voyons donc maintenant les interactions possibles entre les OS et le réseau féminin sur le thème de la négociation.

¹² Source : site Internet Services Publics Pro.fr :
<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32193>

2.1. Rappel sur la négociation sur l'égalité professionnelle

Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes : une négociation annuelle obligatoire

Article L2241-3

« Les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels se réunissent pour négocier **tous les trois ans** sur les mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées. La mise en œuvre de ces mesures de rattrapage, lorsqu'elles portent sur des **mesures salariales**, est suivie dans le cadre de la **négociation annuelle obligatoire** sur les salaires prévue à l'article L. 2241-1.

La négociation porte notamment sur :

- 1°- Les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle ;
- 2°- Les conditions de travail et d'emploi et notamment celles des salariés à temps partiel.

Les informations nécessaires à la négociation sont déterminées par voie réglementaire.

Article 2242-10 (extraits)

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur engage :

- 1° Chaque année, une négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ;
- 2° **Chaque année, une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail ;**
- 3° Tous les trois ans, dans les entreprises d'au moins trois cents salariés mentionnées au premier alinéa de l'article L. 2242-13, une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels.

A défaut d'une initiative de l'employeur depuis plus de douze mois, pour chacune des deux négociations annuelles, et depuis plus de trente-six mois, pour la négociation triennale, suivant la précédente négociation ou, en cas d'accord mentionné à l'article L. 2242-20, suivant le terme de cet accord, cette négociation s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative.

Les OS négocient

Article L2232-16 Code du travail

« La convention ou les accords d'entreprise sont négociés entre l'employeur et les organisations syndicales de salariés représentatives dans l'entreprise. »

Une prise en compte transverse dans toutes les négociations...

Article L2242-10 Code du travail

« Sans préjudice des dispositions prévues à l'article L. 22428, les négociations obligatoires en entreprise conduites en application du présent chapitre prennent en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. »

...Dont celles portant sur les salaires

Article L2242-7 (extrait)

« La négociation sur les salaires effectifs que l'employeur est tenu d'engager chaque année, conformément au 1° de l'article L. 2242-8, vise également à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. »

2.2. La primauté de la négociation collective sur l'égalité professionnelle par rapport au plan d'action

L'article 6 de la loi du 26 octobre 2012 sur les emplois d'avenir prévoit la primauté de la négociation collective sur le plan unilatéral.

Ainsi les entreprises d'au moins 300 salariés, si elles ne parviennent pas à un accord, doivent établir un procès-verbal de désaccord avant de passer au plan d'action unilatéral. Pour toutes les entreprises de 50 salariés et plus, les plans d'action sur l'égalité femmes-hommes devront désormais être transmis à l'autorité administrative. Cet article de loi a ouvert la voie à un décret d'application du 18 décembre 2012.

La "rémunération effective" figure parmi les thèmes de négociation devant obligatoirement être abordés dans les accords collectifs et les plans d'action.

La législation oblige les entreprises à fixer des objectifs et mettre en place des actions sur 3 des 9 domaines de négociation sur l'égalité professionnelle pour les entreprises de moins de 300 salariés et sur 4 domaines pour les entreprises ayant des effectifs supérieurs.

De plus, la finesse des indicateurs comparatifs est imposée et c'est maintenant au regard de leur âge, de leur ancienneté et de leur qualification que les indicateurs sur les salaires, les durées moyennes entre chaque promotion l'exercice de fonctions d'encadrement ou décisionnelles devront être comparés entre les hommes et les femmes.

La législation encourage un dialogue social enrichi sur le thème de l'égalité professionnelle, non seulement sur les écarts de rémunération, mais aussi sur leurs causes profondes, par une analyse poussée de la situation comparée des hommes et des femmes en termes d'emploi, de promotion, de formation, de conditions de travail.

Les accords égalité traitent de champs très larges, du recrutement à l'organisation du travail, en passant par le congé de paternité, l'accès à la formation, les questions de santé et de sécurité au travail, les modalités de promotion, et même, phénomène nouveau, certains accords mentionnent le *mentoring* (tutorat) et évoquent les réseaux de femmes.

Si l'action règlementaire vise à mettre entre les mains des syndicats de meilleures données sur l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise, les réseaux féminins ne pourraient-ils pas fournir les données qualitatives qui sont les leurs de par leur proximité avec les femmes de l'entreprise ? Voire, ne pourraient-ils pas, en phase de diagnostic, être sollicités pour échanger avec les OS sur la base des données clés en matière d'égalité professionnelle dans l'entreprise fournies par la BDES ?

Les accords une fois négociés ont force de loi : une des pistes d'amélioration réside dans le fait d'enrichir leur contenu ? On entend dans les réseaux de femmes que « ce qui ne compte pas n'existe pas », on pourrait être tenté de rajouter que ce qui n'est pas obligatoire n'existe pas. Les axes d'actions des réseaux féminins recoupent des champs de prérogatives qui ne sont pas les leurs, sans pouvoir réel, et pourtant, préconisent ou mettent en œuvre des actions qui verraient fort bien leurs place dans des accords ayant force de loi pour le bénéfice de tous.

2.3. En l'absence d'accord ou de plan unilatéral

La négociation d'un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est obligatoire depuis la loi Génisson de mai 2001.

Pourtant, au 15 novembre 2014 :

- 36,5 % des entreprises assujetties étaient couvertes par un accord ou un plan d'action
- 1356 mises en demeure avaient été adressées aux entreprises (soit pour motif l'absence d'accord ou de plan d'action, soit pour motif la non-conformité d'un accord ou d'un plan d'action déposé)
- 45 pénalités financières ont été appliquées en suite de mises en demeure.

L'existence d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle est loin d'être une généralité.

Piste de coopération possibles

- ⇒ Réseau : en l'absence d'accord ou de plan unilatéral, solliciter les acteurs négociateurs, employeurs et OS, afin que soit engagée la négociation en vue de la signature d'un accord.
- ⇒ Réseau : faire connaître pistes et commentaire, fournir livre blanc et propositions aux acteurs négociateurs.

2.4. En amont de la négociation de l'accord égalité

Le réseau n'est pas un acteur des négociations d'accords collectifs et cette prérogative est exclusive aux OS représentatives et leurs DS.

Pour autant, être une OS ou un DS n'est pas seul gage de l'intérêt pour l'égalité professionnelle, ni d'exhaustivité de connaissance pertinente. L'OS ne peut pas être partout, or le réseau est sans doute un bon endroit pour identifier les difficultés et les inégalités professionnelles femmes-hommes.

Dans les réseaux féminins, la parole se libère et cela, sur un éventail beaucoup plus large de problématiques (sexisme, harcèlement, discriminations, promotions, évolution de carrière et ambition, développement personnel et de réseaux, normes masculines de l'entreprises, pressions et présentéisme, organisation du travail, non-conformisme aux attentes normées du haut-potentiel, articulation des temps de vie). Il est évident qu'un enrichissement du débat peut être apporté dans la rencontre entre négociateurs et réseaux.

Les réseaux peuvent ainsi en amont de négociations, faire émerger des problématiques, avoir des éléments de diagnostic qualitatifs recueillis sur le terrain voire, travailler autour des chiffres (analyse des informations collectées dans la BDES sur l'égalité entre les femmes et les hommes transmises par les OS représentatives, organigramme de l'entreprise...).

2.5. Après la négociation de l'accord égalité professionnelle

Le contenu des accords

Le contrôle exercé par l'administration du travail ne peut être étendu de façon qualitative sur l'ensemble des accords déposés faute de moyens. Le réseau ne pourrait-il pas porter un regard critique sur le contenu de l'accord négocié ou du plan d'actions, fournir des commentaires qualitatifs en vue de sa renégociation ? Le réseau ne pourrait-il pas apporter des éléments de benchmarking puisés dans d'autres entreprises dotées de réseaux et/ou basés sur des accords que les partenaires sociaux ont acceptés de rendre public ?

Le suivi des accords

Dans le cas d'accords comportant des mesures concrètes avec des indicateurs, une commission du suivi des engagements négociés ou une commission paritaire de suivi, peut avoir été prévue par les négociateurs.

Il peut être envisagé d'impliquer le réseau dans le suivi de certains volets de l'accord, comme un acteur accompagnant la mise en œuvre de la démarche (par exemple, laboratoire d'expérimentation sociale). De son poste d'observation complémentaire aux OS, le réseau peut fournir retours et commentaires pour envisager des axes de progrès lors de la prochaine négociation.

Par exemple, des objectifs en termes de mixité dans l'encadrement supérieur peuvent être accompagnés de coaching ou *mentoring*, dont le réseau pourrait recueillir des retours.

Points d'attention

- les actions de coaching et mentoring doivent-elles être prises en charge par le réseau ?
- une prise en charge et participation qualitative du réseau doit faire l'objet d'une reconnaissance et légitimité appropriée et pose la question des moyens alloués.

Pour le tableau récapitulatif sur l'enrichissement de la négociation des accords égalité, voir annexe 3.

Conclusion

Le positionnement des réseaux féminins vis-à-vis des autres acteurs de l'égalité professionnelle dans l'entreprise mérite que les syndicats et les directions fassent l'objet d'une réflexion dès la création du réseau. Et cette élaboration ne peut être faite par les réseaux seuls, isolément des autres acteurs que sont les OS, les IRPs, les DRHs et les directions d'entreprise. Il ressort de l'examen des points de rencontres possibles entre les actions des réseaux et celles des syndicats que le tissage de liens plus forts entre ces différents acteurs pourrait être source de richesse et de qualité du dialogue en entreprise sur l'égalité femmes-hommes.

Si le débat de positionnement paraît trop formel ou complexe, *a minima*, le débat sur une œuvre commune pourrait avoir lieu, et l'entreprise est le niveau le plus approprié pour cela.

De plus, cette mise en présence des personnes engagées pourrait également ouvrir un peu plus les discussions sur l'attractivité des activités syndicales, notamment auprès des femmes, et sur la valorisation des expériences des détenteurs de mandats représentatifs. Il paraît opportun, à ce stade de développement des réseaux féminins ou pro-mixité dans l'entreprise, d'envisager une démarche de mise en cohérence de leur rôle et actions au regard des acteurs traditionnels de l'égalité professionnelle dans l'entreprise. Une telle démarche ne pourrait nier, aux uns comme aux autres, leur exceptionnelle énergie et pertinence mais, au contraire, tendrait à les confirmer.

Le présent document a été rédigé par Hélène Sabatier et Lydie Recorbet pour l'ORSE, sous la direction de Géraldine Fort.

Il a été relu et mis en page par Catherine Delettang et Assétou Haïdara.

Annexe 1

Les Organisations Syndicales dans l'entreprise et la création de normes juridiques conventionnelles

Depuis la loi du 20 août 2008, on distingue deux types d'OS dans l'entreprise : les OS représentatives et les OS non-représentatives.

Les OS représentatives

Les OS représentatives dans l'entreprise détiennent une prérogative essentielle : elles ont, par la négociation avec la direction de l'entreprise, le **pouvoir de créer de la norme juridique conventionnelle**, qui déterminera une partie des droits de tous les salariés de l'entreprise, qu'ils soient syndiqués ou non, qu'ils aient voté ou non. Les normes conventionnelles ont un impact direct sur le statut individuel et collectif du salarié dans l'entreprise, et notamment **dans le domaine de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** et sur la réduction des écarts de salaire, par le biais de la négociation annuelle obligatoire.

Ces prérogatives ne sont accordées aux OS qu'à condition de satisfaire les critères de représentativité posés dans l'article Article L2121-1 du Code du travail, et notamment un critère d'audience (obtention de plus de 10 % des suffrages exprimés au premier tour des élections professionnelles) que l'on apprécie aux résultats des élections professionnelles.

Le Délégué Syndical (DS)

Les OS représentatives ont le droit de désigner un Délégué Syndical dans l'entreprise - parmi les candidats aux élections professionnelles ayant recueilli sur son nom 10 % des suffrages aux élections professionnelles - et elles détiennent ainsi le monopole de la négociation des accords collectifs avec la direction de l'entreprise, créant des droits qui prennent leur place dans la hiérarchie des normes applicables aux salariés (lois, conventions collectives, accord de branche, d'entreprise, contrat de travail).

Les OS non-représentatives

Les OS non-représentatives ont le droit d'exister dans l'entreprise, d'y constituer une section syndicale, de désigner un Représentant de la Section Syndicale (RSS), de bénéficier de certains moyens matériels. Elles doivent être invitées à la négociation du protocole pré-électoral dans le processus de préparation des élections professionnelles, et c'est justement lors de ces élections professionnelles que les OS non-représentatives pourront tenter de satisfaire l'un des critères de représentativité, le « critère d'audience », et ainsi devenir des OS représentatives. Elles ne peuvent pas négocier les accords collectifs d'entreprise.

Les Instances Représentatives du Personnel (IRPs), une voix dans l'entreprise

Les IRPs sont à distinguer des OS, même si le mandat de DS est cumulatif avec les autres mandats au sein des IRPs.

Les Délégués du Personnel

Les Délégués du Personnel traitent des réclamations des salariés sur les salaires, l'application du Code du travail, des conventions et accords collectifs, la protection sociale, les atteintes aux droits/libertés, la saisine de l'inspection du travail (et à ce titre, ils peuvent traiter des cas de discrimination, salariale ou autre, harcèlement discriminatoire,...)

Les DP disposent de moyens en heures de délégation, droits de déplacements dans les locaux de l'entreprise, affichage de communications, local, et sont présents dans les entreprises de plus de 11 salariés.

Le Comité d'Entreprise

Le Comité d'Entreprise est mis en place dans les entreprises de plus de 50 salariés. Il s'occupe de l'expression collective des salariés, porte un regard sur la gestion économique et financière de l'entreprise, l'organisation du travail, l'amélioration des techniques de production, la formation, la gestion des activités sociales et culturelles. Il est informé et consulté – auquel cas il rend des avis.

Les membres de la délégation du personnel du CE disposent de moyens en heures de délégation, droits de déplacements dans les locaux de l'entreprise, affichage de communications, local, budget propre et recours à l'expertise.

Le Comité d'Hygiène Sécurité et des Conditions de Travail

Le Comité d'Hygiène Sécurité et des Conditions de Travail traite de la protection de la santé et sécurité des salariés, de l'amélioration des conditions de travail, du respect des règles de sécurité dans l'entreprise. Il joue donc un rôle essentiel sur les questions de prévention des risques psychosociaux, de l'amélioration de la qualité de vie au travail et donc des situations de harcèlement ou de discrimination portant atteinte à la santé physique ou mentale des salariés.

A retenir :

D'une façon ou d'une autre, OS ou IRPs ont un rôle à jouer en lien avec l'égalité professionnelle, une des thématiques de négociation annuelle obligatoire dans les entreprises, élément à prendre en compte dans le respect des droits du salarié dans l'entreprise et dans la promotion d'un vivre ensemble respectueux de chacun. Les acteurs syndicaux disposent de moyens en temps, logistique, communication, et bénéficient d'un statut de salarié protégé réglementé par le Code du travail, afin que leurs missions puissent s'exercer dans les meilleures conditions et sans crainte de représailles et des droits afférents à leur évolution professionnelle et salariale (cf. loi relative au dialogue social et à l'emploi a été publiée au JO le 18 août 2015, art. 4 ;5 et 6) .

Pour autant, l'activité syndicale, tout comme l'appartenance à un sexe, est l'un des critères de discrimination prohibés par le Code du travail.

Annexe 2

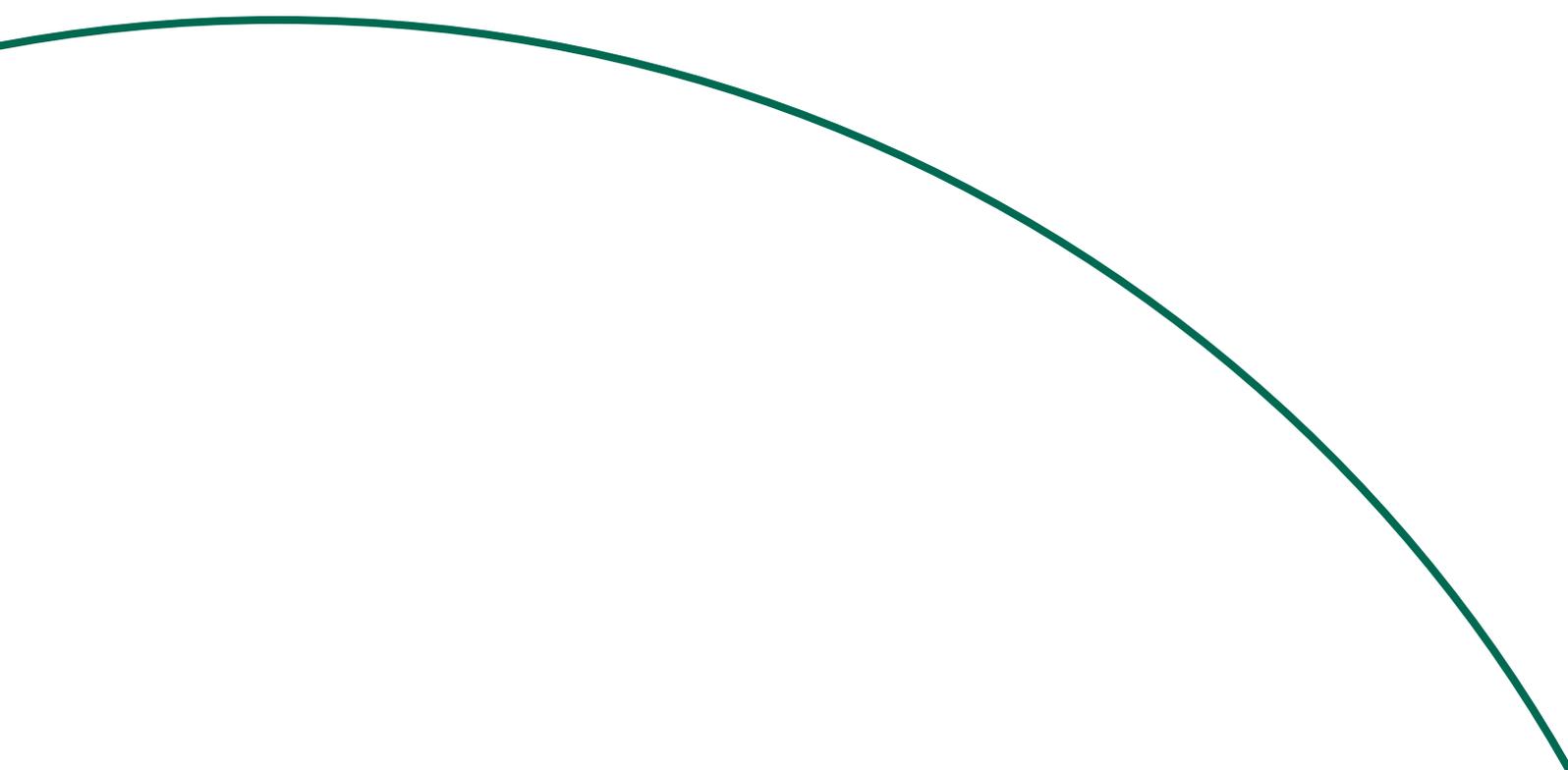
Tableau récapitulatif sur les points communs et divergences les réseaux féminins et les syndicats

	Syndicats	Réseaux féminins
Statut/cadre	Formel, cadre légal, statuts déposés, élection pour les IRPs	Informel, absence de cadre légal mais possibilité de dépôt de statuts Loi 1901
Légitimité	De droit, loi, représentativité aux élections, adhésion des membres	De fait, par les actions, l'adhésion des membres, tolérance/parrainage de l'entreprise
Objectifs	Défense des salariés, définis dans les statuts conformément à la loi ; rôle de négociateurs sur l'égalité professionnelle	Promotion de la mixité et de l'égalité professionnelle, lutte contre les stéréotypes, développement personnel et professionnel des femmes
Membres	Ouvert à tous	Variés : ouverts à tous, ouverts aux femmes, ouverts aux cadres et non-cadres, ouverts aux cadres seulement, cooptation, adhésion contre engagement de fournir une contribution au réseau, contre signature d'une charte
Moyens financiers	Subventions, adhésions, budget de fonctionnement, budget pour les activités culturelles et sociales	Adhésions, budget alloué par l'entreprise, événements payants
Moyens humains	Crédits d'heure, bénévolat	Bénévolat
Moyens logistiques	Salles de réunion, téléphone, courriel, Intranet formalisés selon la loi ou dans la cadre d'un accord d'exercice du droit syndical	Informel
Reconnaissance	De droit, par statut (dialogue social)	Aucune

Annexe 3

Tableau récapitulatif sur l'enrichissement de la négociation des accords égalité

L'enrichissement de la négociation des accords égalité	
<u>En amont de la négociation</u>	
Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ OS : consulter le réseau féminin, recueillir l'information du terrain, retours d'expériences, suggestions ⇒ OS/DS : dialogue avec le réseau féminin avant la négociation annuelle ou triennale sur l'égalité professionnelle ⇒ Réseau : apprécier si les situations rencontrées sur le terrain sont mesurées ou reflétées dans les données ⇒ Réseau : apprécier les données transmises par les OS représentatives figurant dans la BDES sur l'égalité professionnelle, fournir des commentaires à l'attention de la commission égalité ou du CE et/ ou proposer des indicateurs affinés ⇒ Réseau : étudier le plan d'actions proposé par l'employeur, fournir des commentaires à l'attention de la commission égalité ou du CE et/ ou proposer des indicateurs affinés ⇒ OS : communiquer sur le rôle de l'OS représentative négociatrice ⇒ OS : considérer la présence de femmes dans ses rangs à la table des négociations ⇒ OS : recruter parmi les membres du réseau !
<u>En aval de la négociation</u>	
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Réseau : Regard critique sur le contenu de l'accord négocié ou du plan d'action ⇒ Réseau : Fournir des commentaires qualitatifs ⇒ Réseau : Apporter des éléments de benchmarking puisés dans d'autres entreprises dotées de réseaux et/ou basés sur l'analyse d'accords que les partenaires sociaux ont acceptés de rendre public
Suivi	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Réseaux et OS/DS : Représentants du réseau à la commission de suivi ⇒ Réseaux : acteur accompagnant la mise en œuvre de la démarche (laboratoire d'expérimentation sociale) ⇒ Réseaux : fournir retours et commentaires pour axes de progrès à envisager à la prochaine négociation



Aucune reproduction, même partielle, autre que l'une de celles prévues à l'article L 122-5 du Code de la Propriété intellectuelle ne peut être faite de ce document sans l'autorisation expresse de l'ORSE.