

Renforcer le rôle des femmes dans les transports

Programme de formation sur l'égalité des genres de l'ETF



Transunion is a EU funded project of the European Transport Workers' Federation



Référence de publication

Le programme de formation sur l'égalité des genres de l'ETF a été créé en coordination avec la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF) dans le cadre du projet financé par l'Union européenne "Les syndicats des transports se préparent au changement - pour un secteur du transport équitable et durable" (VS/2010/0406).

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leur contribution : les partenaires du projet (EVA, FTTUB et ITF), les membres du Comité directeur du pilier « Femmes », en particulier Collette Parsons (UNITE the UNION, RoyaumeUni) et Helga Petersen (EVG, Allemagne) tous les participants aux séminaires et à la conférence du pilier « Femmes » ainsi que Andrea Scherz et Nina Fedenczuk.



Chef de projet:

Fédération européenne des travailleurs des transports
(ETF)

Contact:

Cristina Tilling
(women@etf-europe.org)

Auteur:

Fédération européenne des travailleurs des transports
(ETF)

Mise en page:

Releaf Vormgeving
www.releaf.nl



Transunion est un projet de la Fédération européenne des travailleurs des transports financé par l'U.E et avec le soutien de la Commission Européenne



Table des matières

Avant-propos.....	5
Comment utiliser le programme de formation sur l'égalité des genres de l'ETF ?	7
Ateliers compétences	13
Module 1: Renforcer le rôle des femmes	
Module 2: Le rôle des femmes dans les négociations collectives	

“Ce programme a été réalisé en tenant compte des travailleurs des transports et en se concentrant sur les thèmes cruciaux pour la mise en place d’une industrie du transport moderne dans l’Europe du XXI^{ème} siècle. ”

Collette Parsons, Présidente du Comité Des Femmes de l’ETF



Avant-propos

Lors du Congrès organisé par la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF) à Ponta Delgada en 2009, le Comité des femmes de l'ETF a été chargé de dresser le profil des femmes dans les transports et dans les organes des syndicats des transports. Cette démarche a débouché sur un engagement pris par l'ETF, ses affiliés et le Comité des femmes de collaborer pour aboutir au résultat escompté, pour sensibiliser et informer le grand public, pour renforcer les capacités des syndicats, pour aborder les problèmes des femmes sur le lieu de travail et, in fine, pour obtenir des politiques syndicales positives.

Le projet TRANSUNION, financé par l'Union européenne (UE), a chargé l'ETF de développer et d'affiner les politiques syndicales, dans trois domaines en parallèle : le changement climatique, les jeunes travailleurs des transports, et la promotion de l'égalité des genres dans le secteur des transports. L'ETF estime que ces trois piliers sont essentiels pour stimuler la mise en place de transports durables en Europe.

Le pilier « Femmes » a permis au Comité des femmes de l'ETF d'élaborer un programme de formation sur l'égalité des genres. Destiné aux représentants des lieux de travail, ce programme vise à informer les femmes et les hommes sur des lieux de travail en l'absence de syndicat, avec peu ou pas d'activité syndicale ou qui n'érigent pas l'égalité des genres en priorité lors de négociations. Il aidera les organisations membres de l'ETF à promouvoir l'égalité des genres, tout en encourageant les femmes à rallier le mouvement syndical et à y occuper différentes positions.

C'est le premier programme de formation élaboré par le Comité des femmes de l'ETF qui mettra à votre disposition, nous l'espérons, des outils pratiques nécessaires à la résolution des problèmes sur le lieu de travail. Nous vous transmettrons les connaissances et les compétences dont vous avez besoin pour inscrire l'égalité entre hommes et femmes à l'ordre du jour des négociations collectives. Plus les femmes s'impliqueront dans les syndicats, plus nous aurons de visibilité. Aboutissement du travail acharné de nombreux syndicalistes, représentants des travailleurs et membres issus de la base, ce programme de formation a été testé deux fois au cours du projet, lors de deux ateliers consacrés au thème du genre. La Conférence des travailleuses des transports (Women Transport Workers' Conference) organisée à Sofia en octobre 2011 a permis à des femmes leaders et syndicalistes d'apporter leurs contributions à la version définitive. Nous devons beaucoup à toutes ces personnes pour leur participation, leur expertise et leur aide au développement du projet. Elles ont réellement participé à son succès.

Le programme de formation intervient à un moment où des opportunités émergent pour les travailleuses des transports, mais où la culture du lieu de travail est toujours profondément axée sur et dominée par les hommes. L'industrie et les syndicats doivent jouer un rôle-clé dans l'amélioration des conditions de travail et de vie des travailleurs des transports et des travailleuses en particulier. La conférence sur le dialogue social organisée lors de la dernière phase du projet « ETF TRANSUNION » a permis aux partenaires du dialogue social issus des différents secteurs de reconnaître qu'un effort conjoint est indispensable pour remédier à la précarité de l'emploi et pour assurer le développement durable de l'industrie du transport - un prérequis essentiel pour encourager les femmes et les jeunes à rejoindre l'industrie et à y rester. Les femmes peuvent vraiment se faire entendre de manière forte et en unissant nos forces, nous pouvons réellement faire la différence, changer l'industrie du transport pour le bien de tous.

A travers ce programme, l'ETF et le Comité des femmes espèrent avoir joué un rôle significatif dans la stimulation d'une action positive pour l'égalité des chances entre hommes et femmes sur le lieu de travail. Ce programme a été réalisé en tenant compte des travailleurs des transports et en se concentrant sur les thèmes cruciaux pour la mise en place d'une industrie du transport moderne dans l'Europe du 21^e siècle.

Nous espérons que vous le trouverez intéressant et utile.

Collette Parsons

Présidente du Comité des Femmes de l'ETF

REMARQUE: pour de plus amples informations sur le projet TRANSUNION, consultez:

<http://www.itfglobal.org/etf/Transunion.cfm>



Comment utiliser le programme de formation sur l'égalité des genres de l'ETF ?

L'objectif du programme de formation sur l'égalité des genres de l'ETF est d'encourager les femmes sur leur lieu de travail à s'investir davantage dans la vie syndicale, de les valoriser dans leur rôle de futures syndicalistes et de leur permettre de participer aux démarches et organes de négociation collective. Leurs voix demandent à être entendues, et leurs besoins et intérêts doivent être pris en considération. Grâce à la formation et en travaillant ensemble, vous pouvez vous encourager, vous renforcer mutuellement, afin de faire du transport un meilleur lieu de travail tant pour les femmes que pour les hommes.

À qui s'adresse ce programme de formation?

Ce programme est un support destiné aux syndicalistes - femmes et hommes - désireux de partager et de développer leurs connaissances et leur expérience en matière d'égalité des genres avec d'autres collègues. Les femmes autant que les hommes peuvent être formateurs ou participants. **Formateur** : vous ne devez pas nécessairement être un formateur qualifié pour utiliser ce programme. Il suffit d'être intéressé et prêt à partager et/ou développer vos connaissances en matière d'égalité homme/femme avec vos collègues. **Participant** : vu la nature du sujet (égalité des genres), vous constaterez que ce programme fait essentiellement référence aux femmes.

N'oubliez pas que l'objectif de la formation est d'améliorer l'égalité des genres sur votre lieu de travail. Ainsi, lorsque vous choisirez votre groupe de participants, tenez compte de votre lieu de travail afin d'atteindre au mieux cet objectif. Vous pouvez envisager un groupe de collègues mixte (homme/femme), ou n'entamer la formation qu'avec des travailleuses. Ce faisant, rappelez-vous qu'à l'instar de toute autre activité professionnelle, une formation constitue une opportunité cruciale pour rencontrer des collègues partageant vos convictions et pour tisser des réseaux.

Comment peut-on accéder à ce programme de formation?

Ce programme sera diffusé via votre syndicat sur votre lieu de travail. Il sera également disponible en version téléchargeable sur le site Web de l'ETF <http://www.itfglobal.org/etf/Transunion.cfm> et les sites Web de ses organisations membres.

Comment ce programme de formation est-il structuré?

Le programme de formation s'articule en deux modules :

- **Le Module 1** vise à renforcer le rôle des femmes en optimisant leur assurance ainsi qu'en développant leurs compétences et connaissances sur les diverses thématiques du lieu de travail et plus particulièrement sur l'égalité des genres . Il offre en outre un guide de conduite aux femmes aspirant à occuper certaines positions dans leurs structures syndicales, et sensibilise les syndicalistes quant à la façon d'aider les femmes sur la voie du leadership.
- **Le Module 2** porte sur le rôle des femmes dans les négociations collectives et explique comment inclure les problèmes liés au genre au programme des négociations syndicales, l'un des thèmes centraux de ce module étant l'équilibre travail/vie privée.

Malgré leurs thèmes différents, les deux modules sont organisés selon les mêmes canevas, présentation et structure. Ils sont répartis en **chapitres**, chacun étant précédé d'une introduction qui donne un bref aperçu du thème abordé. Les chapitres incluent des  **Activités** à mener en session plénière, en petits groupes ou individuellement. Chaque activité est suivie par un  **Exemple** qui donne quelques pistes et conseils sur la façon d'aborder des tâches spécifiques. Certains exemples et activités vous redirigeront vers un  **Atelier compétences**, c'est-à-dire un ensemble de techniques décrites étape par étape afin de vous aider à tirer le meilleur parti du programme en tant que formateur.

Comment utiliser le programme de formation?

Le programme de formation a été résolument conçu pour être utilisé dans une optique de flexibilité. Menez les activités en fonction de vos disponibilités ainsi que des besoins et intérêts de votre lieu de travail. Vous pouvez parcourir le programme de façon successive, c'est-à-dire activité par activité et module par module, ou bien travailler plus en détail certains chapitres et modules, en choisissant les activités selon vos besoins et ceux de vos collègues. Certaines activités sont néanmoins fondées en relation les unes aux autres et devraient donc être effectuées de façon successive. Cette structure est clairement indiquée au début de l'activité, sous la rubrique **"Avant la session de formation"**. Les activités combinent des sessions plénières, individuelles ou en petits groupes. Cette organisation est spécifiée - pour chaque tâche - sous la rubrique **"Pendant la session de formation"**. En règle générale, l'activité démarre en session plénière, avec une description des tâches, suivie par de petits groupes de travail. Au terme du temps imparti, les participants seront invités à revenir en session plénière pour partager leurs conclusions et discuter des actions ultérieures. L'avantage du travail en groupes restreints réside dans le fait que les participants ont plus de temps pour s'impliquer et s'expriment plus librement. Ils ne risquent pas non plus de perdre de bonnes idées. Néanmoins, si votre groupe compte moins de 6 participants, vous pouvez envisager de mener toutes les tâches en session plénière, au lieu de les répartir par groupes de 2 - 3 personnes.

Chaque activité comprend 1 à 4 tâches. Le nombre de tâches varie selon la nature de l'activité. D'habitude, les quelques premières activités de chaque module visent à rechercher des faits et partager des informations, tandis que les autres portent sur le brainstorming et la génération d'idées. Certaines tâches incluent des jeux de rôles. La dernière tâche demande généralement aux participants d'ajouter leurs conclusions au journal d'apprentissage.

Le **journal d'apprentissage** est un compte-rendu personnel du résultat des diverses activités de la formation. Encouragez les participants à tenir un carnet de notes où ils pourront inscrire le résultat de chaque activité, qu'elle ait été menée en session plénière, en groupe restreint ou individuellement. Cette démarche les aidera à retenir ce qu'ils ont appris, à évaluer leur progression en matière d'égalité des genres et à identifier les problèmes associés aux divers thèmes ou au processus d'apprentissage. La présentation du journal d'apprentissage devrait suivre cette structure élémentaire:

- Numéro et titre de l'activité
- Date d'exécution de l'activité
- Résultat de chaque tâche, effectuée en utilisant les outils suggérés dans les exemples qui accompagnent chaque activité (schémas, listes, tableaux comparatifs, diagrammes, etc.)

Si vous travaillez avec des tableaux de conférence ou du papier coloré durant vos sessions, vous pouvez éventuellement prendre des photos des dessins, etc., et encourager les participants à les coller dans leur journal d'apprentissage.

Certaines activités demanderont un travail préparatoire, qui sera spécifié sous la rubrique **“Avant la session de formation”**. Le cas échéant, il vous sera recommandé de distribuer des copies de l'activité aux participants avant la session, d'encourager la recherche individuelle ou d'inviter un délégué syndical à assister à la session et à vous fournir les informations requises pour accomplir vos tâches. Si vous demandez aux participants de rechercher et de préparer des informations, n'oubliez pas qu'ils disposeront peut-être de peu de temps ou auront des connaissances limitées sur les sources adéquates. Si les participants ne sont pas pleinement préparés au moment d'entamer la session, déterminez ensemble les informations manquantes et la façon de les obtenir, donnez des explications, qui recherchera quoi et à quel moment vous vous réunirez à nouveau pour partager vos connaissances. Il est néanmoins **recommandé** de mobiliser un délégué syndical en tant que personne de référence pour votre formation. Cela contribuera aussi à renforcer les liens entre le syndicat et les travailleurs. N'oubliez pas de lui fournir à l'avance une copie de l'activité afin de l'aider à préparer la session. Demandez à votre délégué syndical de préparer une **brève note d'information** répondant par écrit aux questions formulées lors des activités, et distribuez-la aux participants après la session. Il est conseillé d'insérer cette fiche d'informations au journal d'apprentissage.

Le **matériel et les équipements** requis pour la session seront réduits à l'essentiel et vous permettront d'utiliser ce que vous avez sous la main dans le cadre de votre travail quotidien. Vous pouvez mener une session de formation uniquement avec les copies des activités, du papier et des stylos pour prendre des notes et retenir les bonnes idées. Si vous disposez de larges feuilles de papier, de papier en couleur, de marqueurs, etc., vous pouvez envisager leur utilisation pour présenter les informations lorsque vous travaillez avec plus d'un groupe. Encouragez les participants à apporter leurs propres blocs-notes et stylos afin de consigner leurs idées et de pouvoir les utiliser lors de sessions ultérieures, puis sur le lieu de travail (journal d'apprentissage).

Lorsque vous planifiez vos sessions, il est essentiel d'avoir une idée du temps requis pour effectuer les activités. Pour chaque tâche une durée indicative minimale sera spécifiée à la fin de chaque activité, sous la rubrique **“Temps imparti pour la tâche...”**. Lorsque vous commencerez à planifier les sessions avec vos collègues sur le lieu de travail, vous devrez très probablement les adapter à vos propres disponibilités, à la taille de votre groupe, etc. Avant d'organiser la formation, il est toujours utile de demander à vos collègues de combien de temps ils disposent. Pensez à bien équilibrer votre disponibilité ainsi que le temps requis par votre groupe pour bien comprendre et accomplir les tâches imparties. Évitez la précipitation : cela pourrait affaiblir l'objectif de la formation et ralentir l'apprentissage.

Certaines activités renvoient à des **“Ateliers compétences”**. Le cas échéant, vous devrez d'abord vérifier en quoi consiste cet atelier, ce qui vous aidera à préparer et mener correctement les activités. N'oubliez pas : il faut avoir un bon support pour pouvoir soutenir les autres.

En résumé, pour faciliter l'utilisation du programme de formation, toutes les activités sont structurées de la même façon et incluent les éléments suivants :

- **Titre:** indique le thème de l'activité;
- **"Avant la session de formation":** précise si l'activité en question s'inscrit dans le sillage d'activités précédentes  es s'il faut une préparation;
- **"Pendant la session de formation":** indique la façon dont chaque tâche devrait être effectuée : en groupes de travail, en session plénière ou individuellement;
- **"Équipement et matériel":** ressources nécessaires à l'activité;
- **"Tâches":** description claire et exigences de chaque activité;
- **"À la fin de cette activité...":** décrit brièvement la valeur de ce qui a été appris pendant l'activité;
- **"Et ensuite?":** indique comment le résultat de l'activité peut être appliqué à la réalité de votre lieu de travail afin de vous aider à progresser dans une direction particulière à court ou moyen terme. Cet élément décrit également les connexions entre certaines activités du module concerné;
- Enfin et surtout, **"Temps imparti pour la tâche..."** : indique la durée recommandée pour chaque tâche de l'activité.

Chaque **activité** est numérotée en fonction du Module dont elle fait partie et de la position qu'elle y occupe. Ainsi, par exemple, A1.2 désigne l'Activité 2 du Module 1 et A2.8 désigne l'Activité 8 du Module 2.

Toutes les activités sont suivies par un **Exemple**, à titre de support pour le formateur. Pour des explications plus détaillées sur les exemples, voir **"Remarques finales pour vous en tant que formateur"**, ci-dessous.

Que signifient les symboles?

Un nombre restreint de symboles est utilisé afin de vous aider à mieux visualiser et identifier plus rapidement certains éléments susmentionnés. Ces symboles sont les suivants:



Activités



Ateliers compétences



Exemples



Préparez-vous avant la session de formation

Remarques finales pour vous en tant que formateur

Comme expliqué précédemment, **vous ne devez pas être un formateur professionnel** pour pouvoir mener à bien ce programme. Il suffit d'avoir envie de parcourir les activités puis de partager l'expérience avec vos collègues sur votre lieu de travail, et de les guider dans l'accomplissement des tâches.

La préparation revêt néanmoins une importance cruciale. Vous ne devez pas consacrer des heures à la recherche d'informations mais vous devez connaître le programme, les activités, les tâches et les exemples avant de les transmettre à d'autres.

Deux instruments distincts ont été intégrés dans ce programme afin de vous aider dans votre mission de formateur : les Exemples et l'Atelier compétences.

Les **exemples** ne doivent pas être distribués aux participants. Leur fonction consiste à :

- fournir au formateur quelques idées ou des conseils et astuces supplémentaires sur la façon d'accomplir les tâches individuelles des diverses activités;
- fournir un certain mode de structuration et/ou de visualisation des conclusions, afin de faciliter le processus d'apprentissage (listes, tableaux comparatifs, diagrammes, etc.).

Vous constaterez peut-être qu'en général, certains exemples reflètent la situation de votre lieu de travail. Utilisez-les de façon à ce que les participants puissent parvenir à leurs propres conclusions. C'est précisément pour cette raison qu'il n'est pas recommandé de distribuer des copies des exemples aux participants. L'apprentissage et l'esprit d'équipe gagneront en valeur si vous suivez le programme de formation via des efforts et débats conjoints, en exploitant vos propres capacités et compétences.

Comme expliqué précédemment, **l'Atelier compétences (AC)** est fondé sur une méthodologie de base dont l'objectif est de vous aider à tirer le meilleur parti de la formation en tant que formateur. Consultez l'Atelier compétences chaque fois que des activités ou exemples y font une référence explicite. Chaque atelier compétence est numéroté, de sorte que vous pouvez le retrouver aisément dans la méthodologie. **L'AC1**  sur la manière de **Comment mener une session de groupe**, constituera un outil essentiel lorsque vous préparerez votre première session de formation, cette rubrique devrait donc être lue au préalable. Les AC 1 à 8 donnent au formateur de précieux conseils sur la façon de gérer le programme de formation et ses diverses activités. Ces ateliers ne doivent pas être remis aux participants. Les AC 9a à 9d, en revanche, fournissent des informations supplémentaires pour des activités spécifiques au Module 2 et devront être distribués aux participants.

Le programme de formation sur l'égalité des genres de l'ETF est un document vivant. Utilisez-le comme il vous convient, afin de mettre en lumière les problèmes de genre importants pour votre lieu de travail, votre secteur et votre syndicat. Cette méthodologie renforcera le sens de la formation pour vous et vos collègues, et permettra à chacun de déterminer comment jouer un rôle utile en faveur de l'égalité des genres sur le lieu de travail.

Vous ne devez pas nécessairement être un formateur professionnel pour pouvoir mener à bien ce programme. Il suffit d'avoir envie de parcourir les activités puis de partager l'expérience avec vos collègues sur votre lieu de travail, et de les guider dans l'accomplissement des tâches. Soyez prêt à partager vos connaissances et votre travail d'apprentissage avec les autres.



Ateliers compétences

Sommaire

AC1	Comment mener une session de formation?.....	15
AC2	Liste de planification	17
AC3	Aborder la discrimination - 10 conseils.....	18
AC4	Techniques d'interrogation.....	19
AC5	Techniques de réponse	21
AC6	Contribuer à des négociations	22
AC7	Comment présider une réunion?.....	23
AC8	Jeux de rôle et exercice d'observation en vase clos	24
AC9	Textes de soutien aux activités.....	25
AC9a A2.3	Comment établir une convention collective ?.....	25
AC9b A2.6	Évaluation de l'équilibre travail/vie privée	26
AC9c A2.10	Familiarisation avec différents styles et tactiques de négociation.....	27
AC9d A2.11	Le concept Harvard de négociation collective	29

Le programme de formation sur l'égalité des genres de l'ETF est un document vivant. Utilisez-le comme il vous convient, afin de mettre en lumière les problèmes de genre importants pour votre lieu de travail, votre secteur et votre syndicat. Cette méthodologie renforcera le sens de la formation pour vous et vos collègues, et permettra à chacun de déterminer comment jouer un rôle utile en faveur de l'égalité des genres sur le lieu de travail.



AC 1

Comment mener une session de formation?

Voici quelques conseils et astuces utiles pour mener une session de formation.

Avant la session de formation

Assurez-vous que tout participant à la session connaît les éléments suivants:

1. Moment et lieu de la réunion;
2. Durée de la session;
3. Thème abordé;
4. Préparation demandée aux participants.

Au début de la première session de formation

Lorsque tout le monde est là, présentez-vous aux participants. Vous souhaitez peut-être expliquer pourquoi vous avez eu envie d'entreprendre le programme de formation sur l'égalité des genres de l'ETF et de le partager avec vos collègues. Demandez ensuite aux participants de se présenter à leur tour. Une bonne façon de briser la glace réside dans les interviews en duo : un participant interroge celui assis à côté de lui et vice versa. Ensuite, ils se présentent l'un l'autre à l'assemblée. Utilisez les questions suivantes pour les interviews en duo:

- Comment vous appelez-vous ?
- Où travaillez-vous ?
- Quels sont vos loisirs /activités préférés, avez-vous, des animaux domestiques, de la famille et/ou des anecdotes amusantes ?
- Qu'attendez-vous de cette session de formation ?

Veuillez noter que lorsque les participants ont fait connaissance, il ne faut plus d'autres présentations sauf si de nouveaux participants rejoignent la session.

Durant la session de formation

Un facteur crucial pour la réussite d'une formation réside dans la valeur attribuée aux connaissances, à l'expérience et aux compétences apportées par chacun. Il est également important de fixer quelques règles de base dès le début. Demandez aux participants de se respecter mutuellement et de collaborer. Dites-leur ce que vous attendez d'eux. Encouragez-les à s'exprimer mais aussi:

- à écouter les autres ;
- à ne pas interrompre les autres ;
- à apporter une contribution positive aux activités ;
- à être clairs et concis dans leurs contributions.

Une fois les règles définies, présentez le sujet et les activités de la session. Vous pouvez, par exemple, utiliser les introductions des chapitres et sous-chapitres dont proviennent les activités.

Ensuite, lancez l'activité. Parcourez les tâches avec les participants en vous assurant que tout le monde les comprend et est conscient du temps imparti pour chacune d'elles. Si les participants ont besoin de plus de temps, accordez-le-leur. Si l'activité le requiert, répartissez les participants en petits groupes, dont les membres devront désigner l'un des leurs pour les représenter à la session plénière. N'oubliez pas : demandez à tous les participants de prendre des notes sur la discussion et ses conclusions dans leur journal d'apprentissage.

Si vous n'avez pas plus de cinq participants, menez l'activité en un seul groupe et si vous en avez plus de six, répartissez-les en petits groupes.

Si les participants travaillent en petits groupes, il est recommandé que vous passiez d'un groupe à l'autre afin de voir si la tâche a bien été comprise, comment la discussion se déroule, s'il y a des questions et s'il faut des explications complémentaires.

Pauses

Si une session de formation dure plus d'une heure, il peut s'avérer opportun d'observer une pause succincte. Vous pourriez convenir d'avance avec vos participants d'apporter des en-cas et rafraîchissements à la session de formation. Quelle que soit votre décision, les pauses sont importantes car elles permettent d'établir une interaction informelle et de construire un réseau.



Liste de planification

Ce type de liste repose sur le concept d'un plan d'action mais va plus loin dans le détail. En effet, il pose les questions auxquelles vous devez répondre lorsque vous envisagez certaines démarches, selon une séquence particulière, pour améliorer ou changer une situation donnée.

Étapes	Questions	Thèmes/Idees
1.	Quel résultat souhaitez-vous obtenir? Liste des résultats souhaités.	Thème 1 Thème 2 etc.
2.	Définissez les priorités Énumérez les résultats escomptés par ordre d'importance.	Priorité 1 Priorité 2 etc.
3.	Comment allez-vous concrétiser les priorités fixées? Traitez une seule priorité à la fois. Énumérez les étapes nécessaires pour concrétiser chaque priorité.	Étape 1 Étape 2 etc.
4.	Lorsque vous savez COMMENT concrétiser les priorités fixées, déterminez: Qui assure la coordination du plan ? Qui fait quoi et quand ?	
5.	Qui devez-vous contacter, à qui devez-vous parler, gagner en tant qu'allié, etc.?	
6.	Autres considérations?	



Aborder la discrimination - 10 conseils

1. **Chacun a le droit d'être traité avec dignité et respect.** La discrimination au travail peut revêtir diverses formes. Exemples:
 - être isolé et subir des propos offensants, des plaisanteries, des insultes
 - faire l'objet d'une attribution inéquitable du travail - se voir confier les tâches les plus pénibles ou être surchargé de travail par rapport aux autres
 - ne pas pouvoir accéder à une formation ou à une promotion
 - subir des plaintes injustifiées
 - être la seule personne licenciée
2. **La discrimination peut venir de n'importe qui** – votre patron, vos collègues, vos clients et les destinataires de vos services. Tous ces incidents sont illégaux. Il n'y a pas d'excuse.
3. **Réagissez immédiatement.** Si vous vous en sentez capable, dites à la personne d'arrêter.
4. **Maintenez un dossier détaillé** sur les incidents.
5. **Demandez à tous les témoins** de noter ce qu'ils ont vu et entendu.
6. **Demandez conseil** à votre syndicat. Si vous pensez avoir été victime de discrimination sur le lieu de travail, contactez votre délégué syndical.
7. **Signalez toute discrimination à votre employeur**, soit vous-même, soit via votre délégué syndical. Un bon employeur aura mis en place une politique d'égalité des chances au travail. Il doit y avoir des procédures internes pour déposer plainte en tant que première étape officielle du constat d'un problème.
8. **Toute personne à laquelle vous vous adressez** doit s'assurer que votre plainte fera l'objet d'une enquête et que des mesures seront prises.
9. **Ne baissez pas les bras - demandez un soutien et des conseils pertinents.** Si le problème ne peut être résolu en interne, vous devrez peut-être faire appel au tribunal du travail. N'oubliez pas que la charge de la preuve incombe à l'employeur - c'est à lui de prouver qu'il n'a pas enfreint la loi. Agissez rapidement : le dépôt d'une réclamation est soumis à des délais rigoureux.
10. Voyez si vos collègues ont fait l'objet d'une discrimination sexuelle et **prenez les mesures requises pour une réaction collective.**



AC 4

Techniques d'interrogation

Cet atelier vous donne une brève introduction aux techniques d'interrogation que vous pouvez utiliser lorsque vous animez des discussions ou négociez avec la direction. L'aptitude à poser correctement des questions est un atout précieux pour un délégué syndical ou un dirigeant.

Questions ouvertes: ces questions s'utilisent pour explorer des faits et rassembler des informations sans résultat prédéfini. Elles permettent à l'interlocuteur d'évoquer ses éventuelles préoccupations.

Exemple: 'Que pense la direction' de l'inégalité des salaires entre homme et femme ?'

Questions exploratoires: elles s'utilisent dans le prolongement de questions ouvertes et approfondissent un domaine particulier. Elles peuvent être destinées au contrôle d'informations et constituent un excellent moyen d'inciter l'interlocuteur à préciser le fond de sa pensée. Ces questions s'avèrent utiles lorsque vous voulez focaliser la discussion sur un aspect donné.

Exemple: 'Expliquez-moi comment vous envisagez d'introduire ces mesures en matière de santé et de sécurité.'

L'un des problèmes inhérents à ce type de questions est que si elles sont posées sans discernement, l'interlocuteur peut avoir l'impression d'être soumis à un interrogatoire, et adopter une attitude fermée et hostile.

Questions hypothétiques: utiles pour explorer des scénarios potentiels et identifier des difficultés avant qu'elles ne surviennent. Elles placent l'interlocuteur dans une situation problématique et lui demandent de spéculer sur les démarches à entreprendre pour y remédier.

Exemple: 'Imaginons que nos membres n'acceptent pas une réduction de la hausse des salaires cette année. Comment aborderiez-vous cette situation?' Un excès de questions hypothétiques peut toutefois entraîner des réponses dont les effets seront imprévisibles, à mesure que vous vous éloignez de la réalité. Ainsi, l'employeur peut promettre beaucoup dans l'hypothèse et offrir très peu concrètement.

Questions fermées: elles peuvent s'avérer utiles pour apprendre des faits et confirmer ce que vous avez entendu. Ces questions n'ont qu'une seule réponse définitive, et peuvent vous aider à reprendre l'ascendant sur un employeur bavard, clarifier les accords ou changer de sujet.

Exemple: 'Combien de fois par an nous réunirons-nous pour superviser la politique en matière d'égalité et de diversité ?'.

En cas d'excès, les questions fermées transformeront également la discussion en interrogatoire. L'auteur des questions n'obtiendra de réponses que sur les sujets concernés. Cette méthode ne donne guère l'impression à l'interlocuteur qu'il participe vraiment à la conversation.

Questions multiples ou 'marathon': succession de questions sans pause pour les réponses. Elles sont souvent utilisées parce que l'interrogateur 'tourne autour du pot' et ne s'est pas focalisé sur ce qu'il veut savoir. Ces questions dénotent un manque de préparation.

Exemple: 'La direction propose-t-elle une réunion générale pour discuter des infrastructures? Comment sera-t-elle organisée ? Qui présidera cette réunion ? Les travailleurs auront-ils du temps libre pour y participer?'.
Ces questions tendent à créer la confusion et permettent à l'employeur de ne répondre qu'aux questions qui lui conviennent. Si vous voulez explorer un domaine particulier, posez une question unique et attendez la réponse.

Questions suggestives: elles tendent à inciter l'interlocuteur à répondre d'une façon particulière, généralement dans le sens souhaité par celui qui pose la question. Vous n'obtiendrez donc PAS d'informations nouvelles.

Exemple: 'Je pense que l'aménagement de crèches au travail est une bonne idée - comment devrions-nous les organiser ?'. Ici, vous ne permettez pas à l'interlocuteur de discuter de l'idée avant de demander comment elle devrait être mise en œuvre.

La question-piège: elle place l'interlocuteur en mauvaise posture. Quelle que soit sa réponse, il se sentira mal à l'aise, soyez donc très prudent avec ce type de questions. Elles ne contribuent pas à la construction de relations.

Exemple: 'Avez-vous cessé de harceler votre personnel ?'.
Il vaut mieux éviter les questions-pièges.



Techniques de réponse

Il existe diverses façons de répondre aux questions lors d'une réunion ou d'une conversation. Toutes n'exigent pas nécessairement des mots.

Paraphraser: Reformuler les thèmes fondamentaux des propos entendus en vos propres termes. Utilisez moins de mots que l'original – efforcez-vous de synthétiser de ce qui a été dit.

Exemple: 'Donc vous dites que...'

'Si je comprends bien, votre principal argument est que...'

Réfléchir: Indiquer à l'interlocuteur ce que vous avez compris de ses sentiments sur la situation. Il s'agit souvent de partager vos intuitions sur ce qui est ressenti mais non exprimé.

Exemple: 'J'ai l'impression que vous êtes très irrité ?'

'J'ai l'impression que cette approche vous préoccupait ?'

Clarifier: Exprimer ouvertement votre incertitude à l'interlocuteur concernant les propos formulés.

Exemple: 'Je ne comprends pas bien. Pourriez-vous m'en dire un peu plus ?'

Soyez attentif à vos propos. 'Donc ce que vous essayez de me dire est ...' pourrait être considéré comme une critique implicite. Il vaut mieux dire que vous n'êtes pas sûr que la proposition fonctionnera, sera adoptée, etc.

Faire écho: Cette technique simple est excellente pour amorcer une discussion sur l'un des points abordés. Elle consiste à répéter un terme-clé sur un ton légèrement interrogatif.

Exemple: 'Diminution des salaires' ? 'Meilleures conditions de travail ?'

Silence: Le fait de ne rien dire peut être une réaction active. Il permet à l'interlocuteur de réfléchir et démontre que vous voulez vraiment entendre ce qu'il a à dire. Si vous trouvez le silence inconfortable, lancez une interjection d'encouragement.

Exemple: Ah-ha' ou 'Hmm hmmm...'

Résumer: Rassembler tous les faits et idées évoqués jusqu'à présent lors de la discussion. Il est généralement plus facile de résumer si vous avez tenté de paraphraser au préalable. Une fois encore, l'objectif n'est pas de répéter mot pour mot. Focalisez-vous sur les thèmes principaux.

Exemple: 'Donc, jusqu'à présent, nous avons identifié trois raisons majeures pour lesquelles les femmes ne participent pas à la formation du personnel.'

Se focaliser: Prendre une décision ensemble quant aux étapes ultérieures de la discussion. En plus de démontrer votre écoute, cette démarche vous aide à diriger la conversation ainsi qu'à lui attribuer une orientation et un objectif.

Exemple: 'Que diriez-vous d'aborder en premier lieu les problèmes actuels engendrés par les contractants pour ensuite parler des projets à long terme ?'



AC 6

Contribuer à des négociations

1. Quel est le thème en cours de préparation ?

Identifiez clairement le sujet de la discussion. Est-il à l'ordre du jour de la réunion ou comptez-vous l'aborder sous le point 'Divers' ? Tâchez de repérer le moment opportun pour votre contribution.

2. Quel est l'objectif de votre contribution ?

Allez-vous soutenir quelqu'un d'autre, présenter une idée nouvelle, clarifier un sujet, justifier une demande ou représenter les opinions d'autres personnes ?

Dans une certaine mesure, l'objectif de votre contribution déterminera votre présentation .

3. Quelles informations avez-vous ou vous faut-il ?

Pour étayer vos propos, vous aurez peut-être besoin d'informations - faits et chiffres, opinions des personnes que vous représentez, documentation de fond (copies de formulaires, par exemple). Prenez le temps de rassembler ces informations.

4. Comment allez-vous présenter vos informations ?

S'il y a beaucoup d'informations - surtout des chiffres - il peut s'avérer opportun de distribuer des copies avant la réunion, éventuellement avec l'ordre du jour. Si vous devez présenter les informations lors de la réunion, réfléchissez à la meilleure façon de procéder :

- Parler à partir de notes préparées
- Distribuer des documents - assurez-vous d'avoir suffisamment de copies pour chacun
- Utiliser des supports visuels - PowerPoint, tableau de conférence ou diapositives - sachez comment les utiliser

5. Quelles sont vos propres idées et opinions ? Comment allez-vous les justifier ?

Il est important d'ancrer vos idées dans l'esprit des autres afin qu'ils vous soutiennent. Réfléchissez avant la réunion aux arguments que vous utiliserez pour justifier vos points de vue.

6. Comment les autres vont-ils réagir ?

Essayez de vous mettre à la place des autres et d'anticiper le type de questions qu'ils vont poser. Vous pourriez 'sonder' certaines personnes-clés avant la réunion afin de vous préparer aux éventuelles questions épineuses et de préparer vos réponses et arguments. Le fait d'avoir le Président de votre côté est évidemment très utile - faites-lui savoir que vous allez aborder un sujet et, si nécessaire, demandez son soutien. S'il refuse, vous saurez au moins à quoi vous en tenir !



Comment présider une réunion

Préparation

- Consultez les documents / comptes-rendus antérieurs
- Dressez la liste des thèmes principaux
- Décidez si une réunion est nécessaire
- Spécifiez le moment et le lieu
- Déterminez qui doit être présent / quelles informations seront nécessaires
- Préparez l'ordre du jour, avec le temps approximatif accordé à chaque sujet
- Informez les gens de la réunion, et de tous les préparatifs requis
- Préparez des copies des documents supports ainsi que le matériel nécessaire (carnets de notes, stylos)

Conduite de la réunion

- Commencez à l'heure
- Accueillez les participants
- Indiquez l'objectif de la réunion
- Parcourez chaque point de l'ordre du jour :
 - introduisez chaque sujet
 - cadrer la discussion
 - résumez les observations formulées
 - demandez ou faites une proposition de décision
 - formulez la décision convenue et les mesures à prendre
- Restez impartial dans la mesure du possible.

Après la réunion

- Assurez-vous qu'un compte-rendu précis de la réunion est établi
- Assurez-vous que ce compte-rendu est distribué rapidement



Jeux de rôle et exercice d'observation en vase clos

En général, les jeux de rôle créent une situation où les participants peuvent endosser divers rôles et appréhender la situation sous différentes perspectives. Dans un jeu de rôle ordinaire, les participants dressent le portrait d'un rôle donné en vue de son interprétation.

Dans le cas d'une observation en vase clos, les autres participants observent et analysent le comportement de ceux qui jouent leur rôle. Ainsi, les participants peuvent interpréter différents rôles et voir une situation sous plusieurs angles, mais aussi renforcer leur esprit critique vis-à-vis de certaines situations en analysant le comportement des acteurs. L'avantage de cette forme de jeu de rôle réside donc dans l'interactivité accrue des tâches : d'un côté, les participants peuvent jouer certains rôles et de l'autre, les spectateurs sont également actifs en réagissant à ce qu'ils observent et en nouant des relations mutuelles.

Lorsque vous préparez le jeu de rôle et l'observation en vase clos, suivez les étapes ci-dessous:

1. Étape: Signalez aux participants que vous vous préparez à mener un jeu de rôle d'observation en vase clos, et que cette méthode pourrait être différente de leurs expériences antérieures en la matière.

2. Étape: Demandez aux participants de préparer le jeu de rôle conformément aux explications de la tâche.

3. Étape: Disposez les chaises en cercle avec 2 à 4 chaises au centre, face à face.

Le nombre de chaises au centre dépend du nombre d'acteurs.

C'est de là que vient le nom de cette forme de jeu de rôle. C'est comme si les participants placés au centre du cercle se retrouvaient dans un vase clos, observés attentivement par ceux qui sont assis autour d'eux.

4. Étape: Demandez aux membres du premier groupe de placer leurs chaises au centre du cercle tandis que les autres participants seront assis sur les chaises autour d'eux. Le groupe concerné par le jeu de rôle doit indiquer la répartition des rôles avant de commencer. Les autres observeront la performance et prendront note de ce qui suit :

- expression faciale et gestes des acteurs ;
- principaux constats et arguments.

5. Étape: Au terme de chaque jeu de rôle, dites aux acteurs qu'ils peuvent quitter leur rôle et observer à leur tour les autres groupes. Demandez à chaque acteur comment il s'est senti en jouant son rôle.

6. Étape: Après chaque performance, demandez aux observateurs de formuler un commentaire sur les points susmentionnés et entamez une discussion concernant le jeu de rôle en vous focalisant sur le comportement des acteurs ainsi que sur leurs principaux constats et arguments.

7. Étape: Répétez les étapes 4 à 6 jusqu'à ce que chaque groupe ait effectué son jeu de rôle.

8. Étape: À la fin des performances, résumez les points principaux et discutez avec les participants des arguments les plus convaincants évoqués dans les différents jeux de rôle.



AC 9 Textes supports pour les activités

AC 9^a

A2.3. Comment établit-on une convention collective ?

Règles inhérentes aux négociations collectives ¹

Lorsque des syndicats et des associations d'employeurs se réunissent une fois par an afin de négocier des salaires plus élevés et/ou de meilleures conditions de travail, certaines règles doivent être respectées. Les négociations collectives commencent par une première série de réunions des deux côtés. C'est le moment où le syndicat peut avoir à exercer des pressions, vu qu'il est important de placer les négociations sur la bonne voie dès le départ.

Si cette première session de négociations est fructueuse, une nouvelle convention collective peut être signée rapidement. À défaut de compromis, il est très probable qu'une des parties déclare l'échec des négociations, ouvrant ainsi la porte à l'intervention d'un arbitre neutre. Si cet arbitrage n'aboutit pas non plus à un compromis, l'obligation de paix sociale' prend fin. L'échec de l'arbitrage est alors constaté et les syndicats appellent leurs membres à voter pour ou contre la grève.

Si les membres se prononcent en faveur d'une action de grève - comme c'est généralement le cas - le travail est interrompu dans des entreprises et régions sélectionnées. Les employeurs réagissent parfois par des « lock-outs » (expulsions) sélectifs, exerçant ainsi des pressions sur les grévistes. La durée de cette interaction entre grèves et lock-outs est imprévisible et dépend généralement du degré d'opposition entre les deux parties. D'autres facteurs sont évidemment l'ampleur des fonds soutenant la grève et l'opiniâtreté des grévistes.

En règle générale, les deux camps reprennent les négociations après une certaine période de grève, et aboutissent presque toujours à un accord rapide. Ce dernier fait ensuite l'objet d'un vote par les membres du syndicat. Une fois que les membres ont manifesté leur intention d'accepter le compromis, la grève prend fin. Les accords sont alors consignés dans une nouvelle convention collective, qui entre en vigueur à la date spécifiée. À partir de cette date, tous les employés du secteur et de la région couverts par la convention bénéficieront des améliorations convenues.

¹ Source: Andrea Scherz

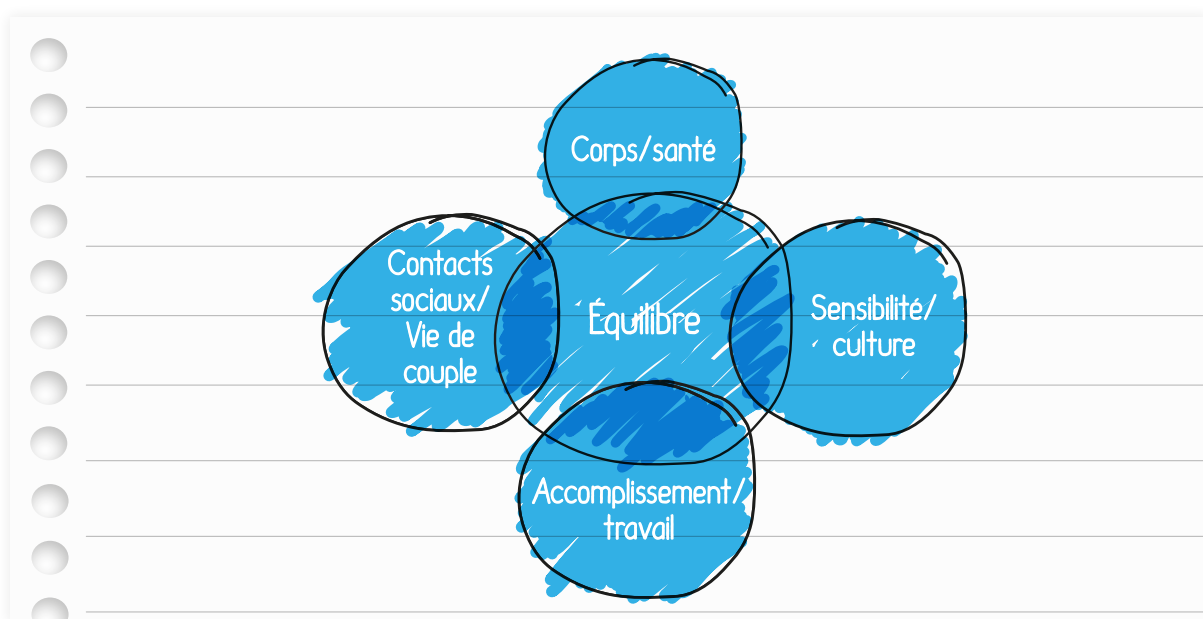


AC 9^b

A2.6 Évaluation de l'équilibre entre travail et vie privée

Exemple de modèle d'équilibre entre travail et vie privée

Chaque individu accorde de l'importance aux différents aspects de la vie quotidienne . Il est reconnu que les quatre domaines suivants doivent entretenir une relation équilibrée à long terme pour assurer la santé physique et mentale de la personne concernée ainsi que la stabilité de sa vie (équilibre travail/vie privée).



Les quatre domaines qui doivent être en harmonie pour aider les gens à bien équilibrer leur vie privée et professionnelle peuvent être décrits comme suit:

- **Corps et santé** : nutrition, loisir , relaxation, forme physique, espérance de vie ;
- **Accomplissement et travail** : engagement sur le lieu de travail ou dans d'autres domaines d'activité, argent, succès, prospérité, opulence ;
- **Contacts sociaux et vie du couple** : entretien de relations avec des amis, des collègues, des membres de la famille, besoin d'affection, de reconnaissance ;
- **Sensibilité et culture** : espace pour les pensées, l'intuition, les nouvelles idées, la réalisation personnelle, l'accomplissement, l'amour, les perspectives d'avenir.

Cet exemple est fondé sur le modèle d'équilibre du neurologue et psychiatre Nossrat Peseschkian ²

² Source: Andrea Scherz



SW 9^c

A2.10 Familiarisation avec différents styles et tactiques de négociation

D'une manière générale, les négociations se déclinent en trois styles principaux.

Trois styles de négociation ³

1. Style dur

- Attitude : les négociateurs se profilent en adversaires et le processus de négociation est fondé sur la confrontation directe ;
- Objectif : vaincre la partie adverse ;
- Comportement : méfiance, pression, réticence à faire des concessions, exigence de concessions unilatérales.

2. Style doux

- Attitude : les négociateurs se profilent en partenaires ;
- Objectif : trouver un accord avec la partie adverse et éviter les conflits personnels ;
- Comportement : confiance, dissipation de la pression, ouverture, insistance sur l'accord.

3. Poker

- Attitude : il y a des gagnants et des perdants - un seul peut l'emporter ;
- Objectif : gagner ;
- Comportement : parfois dur, parfois doux, selon le déroulement des négociations.

Les trois styles susmentionnés sont liés aux positions adoptées par chaque partie impliquée dans le processus de négociation. Cela signifie qu'ils se focalisent sur la victoire et la défaite, les gagnants et les perdants.

L'expérience syndicale démontre que les négociations collectives doivent rester focalisées sur les droits au travail et la façon de les obtenir plutôt que sur les partenaires de négociation.

Pour les activités A2.10 à A2.13, le programme de formation a choisi comme point de référence un quatrième style de négociation qui englobe les trois susmentionnés. Il s'agit du *concept Harvard de négociation fondée sur des principes*, qui s'oriente vers les processus et problèmes et vise une situation 'gagnant-gagnant', c'est-à-dire une victoire pour les deux parties. Le comportement requis par ce style est une combinaison de fermeté sur le fond et de douceur envers les personnes prenant part à la négociation.

Comme il inclut des éléments des trois autres, ce quatrième style de négociation pourrait s'avérer la voie adéquate pour acquérir des compétences de négociation fondamentales et comprendre un vaste éventail de tactiques de négociation. Dans la pratique, le style de négociation dépendra de nombreux facteurs : traditions de votre syndicat pour les négociations de CCT (Convention Collective de Travail), équipe de négociation collective, attitude de l'employeur, etc.

³ Source: Andrea Scherz

N'oubliez pas que l'objectif de la formation est d'améliorer l'égalité des genres sur votre lieu de travail.



AC 9^d

A2.11 Le concept Harvard de négociation collective

Comme il inclut des éléments des autres styles de négociation (dur, doux, poker), ce concept de négociation pourrait s'avérer la voie adéquate pour acquérir des compétences de négociation fondamentales et comprendre un vaste éventail de tactiques de négociation.

Le concept Harvard de négociation fondée sur des principes ⁴

Une équipe de recherche de l'Université américaine de Harvard a analysé divers cas de négociations - des problèmes quotidiens à la négociation collective - pendant de nombreuses années et a élaboré le concept Harvard de négociation fondée sur des principes à partir des résultats obtenus.

L'objectif du concept Harvard est d'aboutir à une situation 'gagnant-gagnant' compte tenu des intérêts mutuels des parties négociantes. Les négociations menées en vertu du concept Harvard doivent être à la fois dures et douces : dures sur le fond et douces envers les personnes des parties négociantes.

Les principes directeurs (étapes) du concept Harvard sont les suivants:

1. Dissocier les personnes du problème

L'objectif de cette étape est de reconnaître qu'il est difficile de progresser dans les négociations si des émotions y interviennent car cela exercera un impact négatif sur l'aptitude à percevoir clairement la position de l'autre partie. Deux parties négociantes ne peuvent aboutir à une solution satisfaisante au niveau factuel que si elles entretiennent une bonne relation. Il est important que s'installe une confiance mutuelle lors de négociations. Cette étape demande dès lors:

- une clarification des perceptions ;
- la reconnaissance et la légitimation des implications pour chaque partie négociante ;
- une communication claire.

2. Se focaliser sur les intérêts et non les positions des parties concernées

Pour cette étape, il est important d'établir une distinction entre les intérêts et les positions. Les intérêts sont les motifs d'une décision tandis qu'une position est un point de vue choisi après mûre réflexion. L'objectif de cette étape est de clarifier ses propres intérêts et ceux de l'autre partie négociante, d'identifier les objectifs et d'avancer dans le processus de négociation.

Exemple: deux enfants se disputent pour une orange. Leurs parents leur demandent pourquoi ils veulent l'orange. L'un veut l'orange pour la manger, tandis que l'autre veut l'épluchure pour faire un gâteau. En clarifiant les intérêts, le partage de l'orange entre les deux enfants n'est plus une source de conflit : l'un aura le zeste tandis que l'autre aura la chair.

⁴ Source: Andrea Scherz

La position initiale des parties peut ne pas refléter exactement leurs véritables desiderata. Il est donc essentiel de:

- poser des questions afin d'explorer les intérêts de l'autre partie négociante ;
- décrire vos propres intérêts.

3. Élaborer diverses options en vue d'un avantage mutuel

Dans le cadre de cette étape, il incombe aux parties de réserver du temps afin d'examiner conjointement les intérêts ou solutions communs. L'idée est que les parties contribuent ensemble et de façon créative à générer des possibilités de gain mutuel.

Cette étape implique les éléments suivants:

- brainstorming (génération d'idées);
- élargissement des options;
- recherche de gains mutuels.

4. Définir des critères de décision objectifs

Durant l'étape finale, toutes les parties négociantes doivent convenir de critères et procédures équitables, susceptibles d'être utilisés en tant qu'arguments objectifs pour la prise de décisions.

Néanmoins, si aucune solution acceptable n'est en vue ou ne peut être obtenue :

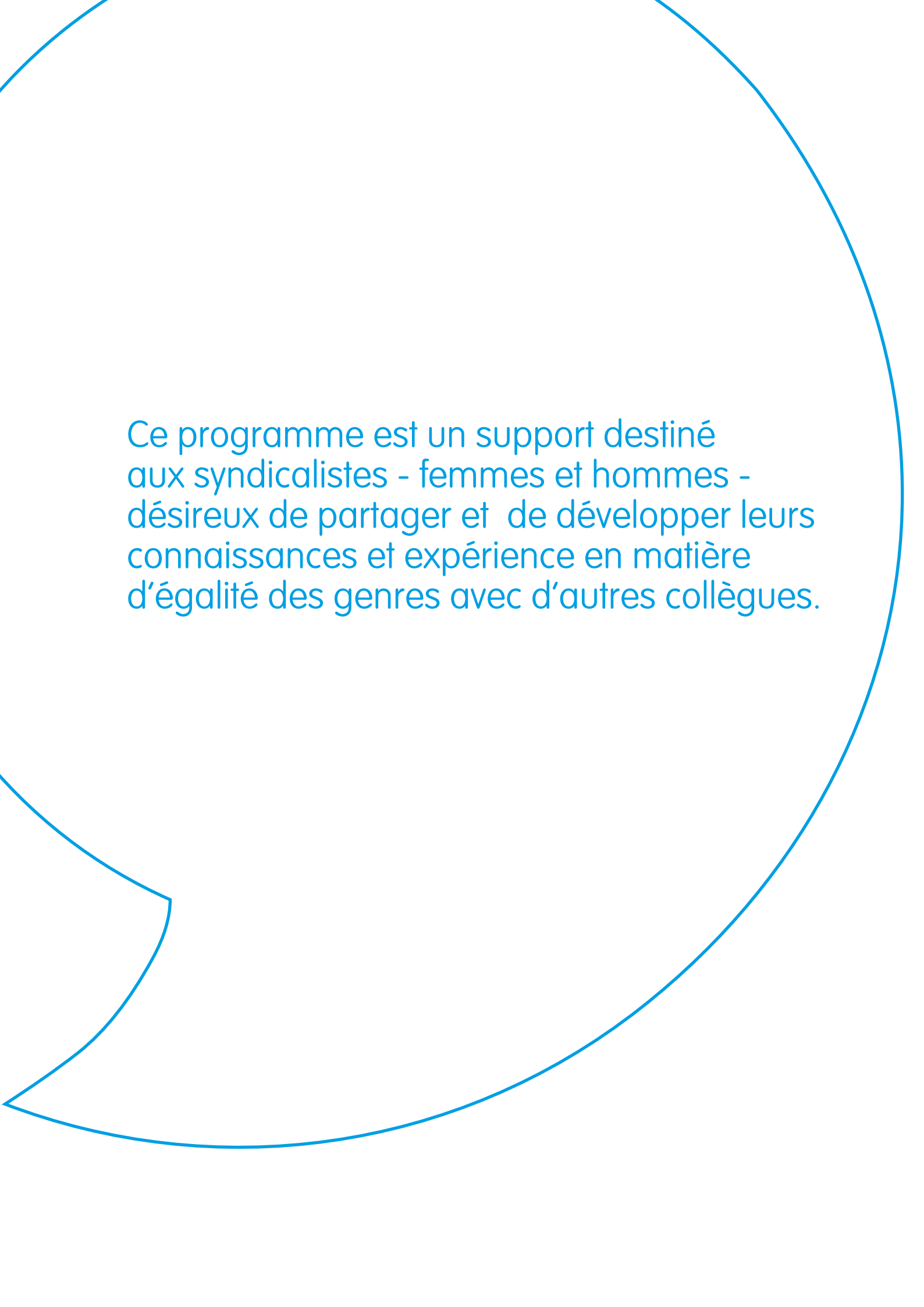
5. Élaborer un plan B ou une alternative optimale

Vers la fin du processus de négociation, il est fréquent que les négociateurs ne puissent aboutir à une décision, tout simplement parce qu'ils n'ont pas pensé à un plan B dès le début.

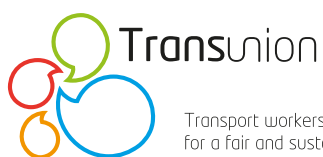
Lorsque vous négociez, vous devez toujours préparer un plan B ou une alternative optimale. Une possibilité pourrait être de déclarer officiellement que les négociations ont échoué et de préparer une grève (si opportun). Une autre pourrait être de poursuivre les négociations mais de passer à un sujet moins controversé, pour lequel un accord serait plus facile à obtenir. Vous pourrez ensuite revenir aux problèmes épineux.

Le concept Harvard est un concept de négociation parmi de nombreux autres. Ce programme de formation ne le présente pas comme un concept unique mais donne plutôt un exemple qui peut aider la plupart des participants à élargir leur vue d'ensemble du processus de négociation.

Dans la pratique, le style de négociation dépendra de nombreux facteurs : traditions de votre syndicat pour les négociations de CCT, équipe syndicale impliquée dans la négociation collective, attitude de l'employeur, etc.



Ce programme est un support destiné
aux syndicalistes - femmes et hommes -
désireux de partager et de développer leurs
connaissances et expérience en matière
d'égalité des genres avec d'autres collègues.



Transport workers *preparing change*
for a fair and sustainable transport sector

Galerie Agora, Rue du Marché aux Herbes 105
Boîte 11 B - 1000 Brussels
Phone: +32 2 285 46 60
E-mail: etf@etf-europe.org
www.etf-europe.org



**EUROPEAN TRANSPORT
WORKERS' FEDERATION**



Transunion is a EU funded project of the European Transport Workers' Federation