



# LES RELATIONS COLLECTIVES DANS LE SOCIOCULTUREL

Les relations collectives de travail relèvent d'un progrès qui est non contestable. Je sais : tous les employeurs - et même tous les travailleurs - ne partagent pas spontanément ce point de vue. C'est pourquoi je pense qu'il est utile de d'abord s'expliquer sur cette affirmation.

## CONFLITS

On peut trouver cela fort triste : nous sommes dans un monde réel, pas « simplement » dans son idéal. Dès lors que l'on travaille ensemble, même sur un projet socioculturel, même avec les meilleures intentions du monde, dans un objectif porteur du sens le plus haut, il arrive toujours des moments de conflits. Ces conflits sont de nature et d'intensité très variable : ce qui nous importe ici sont ceux qui relèvent à strictement parler de la relation d'emploi.

Dès le moment où il y a salariat, il y a quelque part quelqu'un qui engage et quelqu'un qui devient employé. Le conflit survenant, comment peut-il se régler ?

Premier scénario : on ne le règle pas. L'affaire pourrit. Souvent, par effet de vases communicants, il se répand dans tout le système. Tout le monde se décourage, se démotive, essaye de profiter du système : le projet se délite. Ne rions pas, cela existe : les asbl sans règles ni gestion sont aussi celles qui n'ont plus de projet. Elles ne servent plus à rien ni à personne. Seule la force d'inertie les tient debout.

Deuxième scénario : le collectif pur a la primeur. Cela peut marcher. L'autogestion est une utopie porteuse. A

condition d'avancer avec rigueur, des conflits peuvent se gérer en collectif réuni de tous les travailleurs et la direction. Ceci écrit, ces situations ne sont pas à l'abri de mécanismes pervers : une assemblée qui désigne en son sein un mouton noir, qui capitalise tous les dysfonctionnements, conquis par une sorte de tribunal populaire, qui n'offre pas de droit à la défense. En sens inverse, des rapports de force, des réseaux d'influence peu clairs peuvent protéger : tant qu'il ne s'agit que de protéger des faiblesses, ce serait plutôt sympathique ; quand il s'agit de protéger des malveillances, c'est autre chose.

Troisième scénario : l'individuel pur. Le conflit survenant, il se règle en tête à tête entre l'employeur et l'employé. Cela peut marcher. On peut fonctionner sur base de critères objectifs qu'on applique à l'identique à toutes les situations similaires. Mais ici aussi, les mécanismes pervers sont possibles : on n'est à l'abri ni du paternalisme, ni de la « tête du client » et donc de l'arbitraire pur.

## RELATIONS COLLECTIVES

---

Le quatrième scénario est celui des relations collectives de travail. Le fait syndical dans nos entreprises donne un cadre. Avec un énorme avantage : si le conflit est collectif, il y a un interlocuteur avec lequel négocier ! Quant au conflit individuel, on peut être, comme patron, irrité par l'intervention d'un délégué ou permanent syndical, qui donne parfois l'impression de défendre de l'indéfendable : il n'en reste pas moins que la justice dans un système démocratique est celle qui donne droit à un avocat de la défense, même au pire des truands. Cela est bon, il n'y a aucune raison que nos entreprises sociales soient en retrait vis-à-vis de ce progrès démocratique ! Certes, apparemment, le scénario fait perdre du pouvoir à l'employeur, parce qu'il est obligé de négocier sur les cas individuels et souvent aussi sur les contenus des cadres qui lui servent de référence (pourquoi tel barème ? qu'est-ce qui est considéré comme faute ? ...). En même temps, quand il y a conflit collectif, quelle chance immense que d'avoir un interlocuteur ! D'autre part encore, lorsque le fait syndical s'impose dans les situations où, en réalité, faute d'un patron tout tourne mal, au moins il impose au patron de jouer réellement son rôle de patron : en quelque sorte, il lui rend un pouvoir qu'il n'exerçait plus.

Tous les travailleurs ne sont pas favorables au fait syndical. L'observation montre que les plus hostiles sont souvent ceux qui, occupant une fonction stratégique, pensent être en capacité, par la voie individuelle, de se négocier un statut particulier plus intéressant que les « moyennes » auxquelles arrivent les syndicats. En réalité, le fait syndical permet d'introduire des cadres que l'on tend à rendre les plus objectifs possibles : dans ces cadres, ce sont surtout les plus fragiles qui trouvent protection. Cela aussi mérite d'être considéré comme progrès.

Tout employeur normalement constitué souhaite pouvoir fonctionner avec des équipes de travailleurs motivés et aptes à prendre leurs responsabilités. On prend des initiatives responsables d'autant plus pertinentes qu'on sait dans quel contexte elles se déploient. Qu'il y ait communication d'informations et échanges sur les réalités des entreprises, même les nôtres !, ne peut qu'être facteur favorable. Il n'y a aucune raison raisonnable de s'opposer à cela. Dans le même ordre d'idée, on ne peut nier que le travail comporte parfois des risques (les ateliers en EFT en sont des exemples flagrants) : notre projet de vie n'est pas de faire des bénéfices à un point tel qu'il faille ne pas se préoccuper des mutilations des gens. Avoir un lieu structuré pour traiter en prévention tous les risques des métiers est excellente chose.

En gros résumé : dès qu'on a l'esprit porté sur les logiques collectives, la volonté d'objectivation, les principes démocratiques, on ne peut qu'être favorable au fait syndical, que l'on soit employeur ou travailleur. Cela ne veut pas dire qu'on ne va pas disputer, éventuellement durement, mais c'est indépendant.

Seuls ceux qui préfèrent la jouer perso, généralement parce qu'ils en ont les moyens, sont hostiles. Ajoutons-y aussi les patrons qui... n'assument pas leur rôle de patron !

## COMMISSION PARITAIRE

---

Réfléchir en termes de commission paritaire ne bouge pas grand chose, sauf que la réflexion porte sur un secteur dans son ensemble.

Il n'est pas dénué de fondement de viser l'harmonisation des situations dans un secteur dans son entièreté. Qu'à travail égal, les situations de rémunérations soient inégales pose évidemment un problème de justice sociale. La régulation est un moment de tensions, autant entre les employeurs entre eux qu'entre les interlocuteurs patronaux et syndicaux. Puisque les situations sont inégales, assez logiquement les syndicats s'appuient sur la situation la plus favorable pour revendiquer l'alignement de tous. Il n'est pas obligatoire de suivre : généralement, le compromis auquel on aboutit consiste à établir un minimum obligatoire, que tout le monde est réputé appliquer. Libre à ceux qui le peuvent de conclure des conventions plus ambitieuses pour leurs entreprises.

Mais donc, il y a des tensions entre employeurs parce que les uns sont perçus comme des traîtres aux yeux des autres. Les plus pauvres ont évidemment d'excellents arguments à faire valoir : dans certains cas, il n'est possible de mieux rémunérer le personnel qu'après s'être séparé de certains, en sorte que le volume de l'emploi soit diminué. En quelque sorte, c'est la logique « moins de personnes mieux payées » qui est d'application. Pourtant, il n'y a pas que des inconvénients dans l'harmonisation. Sans elle en effet, les plus compétents des travailleurs du secteur finiront tous dans les entreprises où ils sont les mieux considérés, enclenchant par là même une spirale négative : les plus pauvres ne bénéficieront que des moins compétents, ce qui n'est pas facteur propre à améliorer la situation de l'entreprise (ce commentaire ne s'applique bien entendu pas lorsqu'on a à faire à des travailleurs militants : il y en a plus qu'on ne pense).

## ACCORDS DU NON MARCHAND

---

La commission paritaire du socioculturel venait à peine d'être installée qu'elle était prise dans le maelström des accords du non marchand.

Ne nous le cachons pas : cela a été un stress effroyable.

D'une part, parce que le banc patronal du secteur avait encore peu l'habitude des relations en commission paritaire, était peu organisé en une sacrée série de petites fédérations, tandis qu'il avait face à lui des professionnels du psychodrame de négociation, organisés en seulement deux organisations costaudes (et une nettement plus petite), seulement affaiblis par un taux de syndicalisation relativement plus modeste que dans d'autres secteurs<sup>1</sup>.

D'autre part, les accords du non marchand introduisent un troisième acteur : le gouvernement. Il serait plus correct de dire qu'ils introduisent plusieurs troisièmes acteurs, car, selon les cas, l'interlocuteur est le gouvernement de la Région wallonne, celui de la COCOF bruxelloise, ou encore celui de la Communauté française. Pour faciliter le tout, certaines entreprises ont à faire avec deux ou trois de ces gouvernements à la fois ! Mais donc, jouer à trois, c'est toujours courir le risque que deux larrons s'associent contre le troisième : c'est drôle, sauf lorsqu'on est mis soi-même dans le coin ! Ne pas sous-estimer cette réalité : si le syndicat s'allie avec le Gouvernement pour imposer des contraintes aux employeurs, c'est susceptible de dégrader très gravement les possibilités de discussions paritaires. Ne serait-ce que parce que l'Etat étant géré sur le mode « patachon », il ne suffit pas qu'un politique, de bonne foi, annonce quelque chose pour que cela se réalise : il faut des lignes budgétaires bien concrètes entérinées par le vote d'un décret pour qu'on puisse commencer à croire. Avant cela, il n'y a qu'effet d'annonce. Malheureusement souvent celui-ci seul suffit aux syndicats ; des contraintes nouvelles s'imposent aux employeurs, qui, le moment venu, ont les pires difficultés à les rencontrer ! Il faut donc être réglo : pour que ça fonctionne, il faut impérativement respecter la hiérarchie : d'abord, on s'accorde en relations paritaires patrons/syndicats, ensuite on va discuter avec le gouvernement.

Autant la multiplicité des gouvernements représente un handicap sérieux pour tout employeur dont les activités relèvent de plusieurs d'entre eux, autant les syndicats sont-ils portés à croire qu'elle représente une aubaine pour eux : leur tactique n'est pas différente de celle qu'ils adoptent en commission paritaire : obtenir une

brèche chez le plus costaud (la Région pour ne pas la nommer) pour ensuite imposer les acquis chez le plus faible (la Communauté). Lorsqu'il s'agit de tripartite, le jeu n'est pas si malin qu'on pourrait croire : à ne pas prendre en compte les réalités du plus fragile, on finit par devoir gérer des absurdités : la négociation qui s'ouvre pour des ANM 2 (période 2006 - 2010) doit commencer par régler le problème : comment fait-on aboutir les ANM 1, qui ne sont toujours pas complètement appliqués en Communauté française ?

Ceci écrit, les ANM ont eu pour vertu de beaucoup bousculer, en forçant dans des délais courts à s'accorder sur des classifications de fonctions et des barèmes. C'est une contribution majeure à la professionnalisation du système en général (et du banc patronal en particulier, forcé de s'organiser mieux et de s'en donner les moyens. Du coup, FESEFA, puis CESSOC, confédération qui chapeaute plusieurs fédérations d'employeurs du socioculturel<sup>2</sup>, et UFENM ont-t-ils pris de l'épaisseur).

Par les hasards du calendrier, les Régions wallonne et bruxelloise révisaient de leurs côtés leurs programmes respectifs de résorption du chômage, en alignant tous les statuts PRC sur l'unique statut ACS. Du coup, on est sorti de la dichotomie : une partie des travailleurs relève de la convention d'entreprise tandis que l'autre partie relève d'un statut de fonction publique (les anciens postes PRIME et TCT). Désormais, tout le monde relève du même employeur : cela facilite les procédures d'harmonisation.

Dans certains cas, les transformations sont vraiment énormes : une situation de transition est parfaitement justifiée. Plus un travailleur avait une situation personnelle qui l'écartait vers le haut de la « moyenne » à laquelle on est arrivé pour définir la situation de ses collègues de même niveau, plus il est « victime » du nouveau système (la transition représente un blocage de sa rémunération hors indexation) : il est susceptible de rejoindre la cohorte des travailleurs anti ANM, voire anti syndicat (ce qu'on évoque ici n'est pas une réalité systématiquement vérifiée, mais une simple probabilité). A l'inverse, si la situation personnelle consistait en un écart vers le bas, on est gagnant dans le changement.

Le vrai souci des employeurs est celui de l'évolution correcte de la subvention. Outre les effets d'annonce non suivis d'effets (exemple : on nous promet chaque année depuis 23 ans que « l'année prochaine les versements européens seront plus rapides » ! Qui peut encore croire cette ritournelle ?), il faut bien voir qu'à la mi-2005, on ne sait toujours pas à quelle sauce on va

être mangé côté Fonds Social Européen à partir de 2007 ! On ne voit pas plus clair dans les capacités de

la Région wallonne (et encore moins dans celles de la COCOF) à pouvoir compenser une diminution du FSE. Ceux qui relèvent de l'éducation permanente doivent s'inscrire dans un nouveau décret qui, du point de vue budgétaire, ressemble de plus en plus à un train fou lancé dans le brouillard. Bref, le sens des responsabilités oblige à se calmer, tout au moins sur la rencontre de revendications à impact financier. Les temps sont plus à finaliser ce qui est déjà « dans le tube », et à consolider les acquis. Côté banc patronal, c'est faire preuve d'irresponsabilité que d'aller plus loin tant qu'on ne sait pas ce qu'il advient des budgets.

Pierre GEORIS

## Notes

- <sup>1</sup> Ecrivant cela, on se réfère à une moyenne. Il y a des entreprises socioculturelles où le taux est élevé, et d'autres où il est presque nul.
- <sup>2</sup> Les EFT et OISP relèvent de la fédération d'employeurs FESEFA (Fédération des Employeurs du Secteur de l'Education des Adultes), elle-même membre de la CESSOC (Confédération des Employeurs des Secteurs Socio-Culturel). A son tour, la CESSOC se retrouve-t-elle autour d'une vaste table lors d'une vaste table lorsque'il s'agit de délibérer des positions patronales de l'ensemble du non marchand : c'est alors l'UFENM qui est à la manœuvre (Union Francophone des Employeurs du Non Marchand).



**AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ  
FRANÇAISE,  
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE**