

CONCERTATION SOCIALE DANS LES ENTREPRISES SOCIALES



Analyse

Décembre 2012

Marie-Caroline Collard

Directrice

Frédérique Konstantatos

Chargée de projet

Economie sociale et syndicalisme ont des racines historiques communes : la révolution industrielle et les dégâts du capitalisme qui favorisent la création de structures mutuellistes, associatives et coopératives et enfin de syndicats pour défendre les intérêts des travailleurs. Fin du 19ème et début du 20ème siècle, mouvements ouvriers et syndicats ont été à l'initiative des premières expériences d'économie sociale pour améliorer les conditions de vie de la classe ouvrière : caisse d'entraide, mutuelle, magasins coopératifs, assurances et même banques... L'économie sociale est « fille de nécessité ».

Si nombreuses de ces initiatives n'ont pas tenu le coup face à la financiarisation de l'économie et aux multiples crises qui lui ont succédé, les acquis persistent. Il suffit de penser aux mutuelles qui assurent aujourd'hui à tous des soins de santé accessibles et de qualité. Pourtant, à première vue les destins des entreprises d'économie sociale et des syndicats semblent s'être quelque peu éloignés.

Du côté syndical, les expériences de gestion participative et l'accent mis par les entreprises d'économie sociale sur la démocratie dans la gestion suscitent souvent l'étonnement, le doute voire la méfiance. Du côté des entreprises, certains entrepreneurs redoutent l'arrivée des syndicats qui viendraient bousculer un équilibre dans les relations sociales, patiemment construit au long des années. Car le projet de démocratie économique cher aux entrepreneurs sociaux implique les travailleurs qui le souhaitent dans la gestion des grandes orientations de l'entreprise, favorise la discussion et la mise à plat des conflits, veille à améliorer les conditions de travail quand les résultats le permettent. Les valeurs de l'économie sociale sont pour la plupart partagées par les organisations syndicales, mais elles constituent parfois des points de tensions lorsqu'il s'agit de négocier dans l'entreprise.

Aussi participative soit-elle, la gestion des entreprises sociales doit, elle aussi, assumer des rapports de force, des revendications et négociations. Sur ce plan, les entreprises sociales sont soumises au même cadre réglementaire qui organise la concertation sociale par le biais de délégations syndicales (DS), comités de prévention et de protection du travail (CPPT) et conseils d'entreprise (CE). Au long de cette analyse, l'expérience de Quelque chose à faire, des Grignoux et du Cortigroupe serviront de fils conducteurs pour interroger la façon dont les entreprises sociales s'emparent de la concertation sociale, avec quels atouts ou difficultés.

Une grande variété de situations : taille, contexte, vision

Différents organes selon le nombre de travailleurs

Parler de concertation sociale et d'économie sociale, c'est en réalité renvoyer à une grande variété de situations. Les réalités des entreprises sociales varient fortement d'un cas à l'autre : taille de l'entreprise, secteur et commission paritaire, profil des travailleurs, histoire, statut, management plus ou moins participatif... Plus que les détails des trois exemples retenus, cette analyse se concentrera donc sur les enjeux généraux que soulèvent délégations, CE et CPPT pour ces entreprises particulières.

Selon le nombre de travailleurs et la commission paritaire de l'entreprise, plusieurs cas de figures sont possibles. Dans les plus petites, aucune de ces instances n'existe. C'est à chaque travailleur que revient le choix de s'affilier à un syndicat et de faire appel aux permanents pour obtenir les informations nécessaires sur la législation sociale et pour se faire représenter si jugé nécessaire (licenciement...). A partir d'un certain nombre, variable selon les secteurs, il est possible d'instaurer ou d'imposer une délégation syndicale. Laquelle peut être combinée avec un CPPT, si l'entreprise compte plus de 50 travailleurs, et un CE, si l'entreprise compte plus de 100 travailleurs. Ces deux organes de concertation sont installés à l'issue des élections sociales qui ont lieu tous les quatre ans.

Par exemple, l'EFT Quelque chose à faire (active dans la construction mais qui appartient au secteur de la formation, CP 329) dispose uniquement d'une délégation syndicale. Tandis que les Grignoux (cinéma, CP 329) ont également instauré un CPPT et un CE puisqu'ils atteignent les seuils légaux. Au Cortigroupe (qui rassemble plusieurs entreprises d'insertion actives dans les titres-services, CP 322.01), il y a d'abord eu une délégation syndicale puis CPPT et CE sont venus plus récemment, en raison de l'augmentation du nombre de travailleurs.

Ce que prévoit la loi¹

Conseil d'entreprise :

A partir de 100 travailleurs, toute entreprise du secteur privé se dote d'un conseil d'entreprise (CE) composé de représentants des travailleurs (délégués syndicaux), de représentants désignés par l'employeur parmi le personnel de direction (lesquels ne peuvent être en nombre supérieur aux représentants des travailleurs).

Le CE remplit une fonction d'information, de consultation et de négociation entre employeur et travailleurs. Il élabore/modifie le règlement de travail, donne des avis et formule des suggestions quant au fonctionnement de l'entreprise. Il vérifie également que l'entreprise respecte les législations qui protègent les travailleurs.

Comité de prévention et de protection du travail :

Instauré dans toute entreprise de minimum 50 travailleurs, ce comité est comme le conseil d'entreprise composé de représentants des travailleurs et de représentants de l'employeur. Le conseiller en prévention assiste également aux réunions.

La mission du CPPT est d'améliorer le bien-être du personnel dans les entreprises. Il émet des avis et formule des propositions sur la politique du bien-être du personnel lors de l'exécution de leur travail. Il doit également se prononcer sur le plan global de prévention et le plan annuel d'actions établi par l'employeur. Avec le conseiller en prévention, il organise périodiquement et au moins une fois par an un examen approfondi sur tous les lieux de travail

NB : Si aucun comité n'est élu, la délégation syndicale dans l'entreprise reprend le rôle du comité et s'il n'y a pas non plus de délégation syndicale, l'employeur doit directement consulter ses travailleurs sur les problèmes qui concernent leur bien-être au travail.

¹ Voir SFP Emploi, Travail et Concertation sociale.

Délégation syndicale :

Les conditions pour instaurer une délégation syndicale (DS) varient d'une commission paritaire à l'autre. Il faut que la CP ait conclu une convention-cadre de travail (CCT) sur la délégation, pour que, une fois les conditions réunies, l'employeur soit tenu d'accepter l'instauration d'une délégation. Les conditions à remplir pour l'instaurer dépendent notamment du nombre de travailleurs, avec des seuils minimaux qui varient d'une CP à l'autre. Par exemple, pour la CP 329, il faut au minimum que l'entreprise compte 20 travailleurs et que 50% d'entre eux fassent la demande.

Une fois les conditions réunies, les délégués sont élus soit par les travailleurs, soit par les syndicats.

La DS sert d'organe de représentation de l'ensemble des travailleurs (affilié ou non à un syndicat) et défend les intérêts du personnel auprès de l'employeur. Elle assumera aussi les tâches du conseil d'entreprise et/ou comité pour la prévention et la protection au travail en cas d'inexistence de ces organes.

Anticiper une situation conflictuelle ou y réagir

Outre ces variations « techniques », car liées au respect des prescrits légaux, d'une entreprise à l'autre, les différences se marquent aussi très fort au niveau des contextes dans lesquels les délégations syndicales apparaissent au sein des entreprises. Ceux-ci sont généralement révélateurs de la vision du rapport employeur/travailleur qui prévaut au sein de l'entreprise.

Hervé Samyn, directeur général du *Cortigroupe*, a pris les devants : « *A partir de 15 travailleurs, j'ai demandé à ce qu'une délégation syndicale soit organisée. Je voulais qu'un dialogue constructif soit organisé sur une base représentative. Un accord a été conclu avec les organisations syndicales : les travailleurs qui se portent candidats se présentent à elles et elles désignent parmi eux les délégués, avec les critères de choix qui leur sont propres et notamment le fait que ce travailleur n'est pas personnellement en conflit avec l'entreprise ou ses collègues.* » Ce patron est également pragmatique, tant au niveau de ses motivations que de l'accord conclu : « *S'assurer un certain « calme social », c'est important ! Et cet accord avec les organisations syndicales nous permet de gagner du temps (par rapport à un système avec élections).* »

Chez *Quelque chose à faire (QCAF)*, l'entreprise ambitionne d'avoir un mode de gestion participatif : certains travailleurs sont membres de l'AG, la direction informe et consulte régulièrement l'équipe. Toutefois, ce mode de gestion ne prévoit pas, dans ce cas-ci, de lieu spécifiquement réservé aux négociations d'avantages ou aux revendications du personnel. Les permanents syndicaux ont proposé l'instauration d'une délégation. Les travailleurs se sont montrés demandeurs. C'est pour eux, issus du secteur de la construction, une chose habituelle. La direction a, elle aussi, accepté.

Aux *Grignoux*, la participation des travailleurs occupe une place importante, liée à leur finalité sociale : il s'agit de proposer une culture alternative, résistante, via le cinéma mais aussi via une autre façon d'entreprendre et de gérer une entreprise. Avant l'ouverture du cinéma *Sauvinière*, il n'y a pas de délégation, l'ASBL veut un modèle alternatif, fondé sur le fait que les travailleurs sont à la tête de l'entreprise et décident collectivement. La majorité des travailleurs sont donc membres de l'AG où ils prennent les décisions stratégiques. Les réunions d'équipe sectorielles (celles de l'horeca, de l'accueil...) et intersectorielles (qui rassemblent un représentant de chaque secteur choisi/révocable par ses collègues) servent également à aborder bon nombre des thématiques collectives habituellement traitées en délégation. Quant aux travailleurs qui avaient une question plus individuelle à traiter, ils pouvaient trouver écoute et réaction auprès de la personne responsable du personnel et de l'administration, membre du « Collège » (c'est-à-dire la direction, composée de six membres). L'instauration d'une délégation syndicale s'est réalisée durant une période de changements et de tensions.

En 2008, l'équipe double lors de l'ouverture d'un troisième cinéma, passant de 50 à 100 travailleurs. Cette période est lourde d'enjeux, notamment économiques, qui accaparent l'attention du Collège. Il est moins disponible et l'intégration des nouveaux travailleurs en pâtit. Il y a beaucoup à faire et sans doute que l'appropriation du modèle d'entreprise et de l'organisation de la participation passe au second plan. Alors que des tensions naissent dans une partie de l'équipe et vont *crescendo*, le modèle alternatif de concertation patine, se cherche, est un peu pris de court. Les travailleurs réclament alors

l'instauration d'une délégation syndicale avec CE et CPPT. Pour le Collège, c'est un aveu d'échec et il est difficile d'accepter d'être désigné comme « patron ». Les travailleurs sont partagés : à côté de ceux qui réclament la délégation, certains voient d'un aussi mauvais œil la figure des syndicats que celle des patrons. Quant aux organisations syndicales, elles connaissent les Grignoux depuis longtemps et sont régulièrement leurs partenaires pour divers événements. Interpellées par l'ASBL, elles se braquent sur le respect de la loi sans reconnaître le modèle alternatif propre à cette entreprise. Une assemblée générale de tous les travailleurs est organisée, en présence des permanents syndicaux². Ceux-ci proposent un compromis : instaurer une délégation syndicale et attendre les prochaines élections sociales pour mettre en place CE et CPPT. Le Collège refuse et initie la procédure pour organiser des élections sociales.

Relative « schizophrénie » de l'ES

Ces trois exemples montrent combien, comme dans toute entreprise, les dynamiques varient selon la posture de l'employeur et des travailleurs, elle-même influencée à la fois par plusieurs facteurs dont, le contexte, les personnalités. Pour les entreprises sociales, interviendront aussi dans ces postures des spécificités tels les statuts ou la place accordée aux travailleurs.

L'histoire des Grignoux fait notamment état de cette particularité de l'économie sociale : celle d'être à la fois porteur des valeurs et principes partagés par les syndicats (implication des travailleurs dans la gestion des grandes orientations de l'entreprise, favoriser la discussion et la mise à plat des conflits, veiller à améliorer les conditions de travail...) et d'être employeur. C'est là que prend racine la relative « schizophrénie » rencontrée au sein de structures qui comptent une partie ou la totalité de ses travailleurs parmi les membres de l'AG, c'est-à-dire celles où l'entreprise appartient en partie ou totalement aux travailleurs, qui doivent réussir à gérer à la fois les intérêts individuels des travailleurs et ceux collectifs de la structure (maisons médicales, coopératives de travailleurs...).

Les difficultés rencontrées aux Grignoux au moment de désigner les représentants de l'employeur pour le CPPT et le CE illustrent cette tension. Qui désigner ? Des membres du Collège ? Des membres du CA (composé de membres de la direction et de travailleurs) ? Des responsables de cinéma, qui gèrent un lieu et les équipes y afférents ? Les permanents syndicaux ont alors suggéré de considérer que pourraient être sur le banc institutionnel les personnes qui ont le pouvoir d'engager l'ASBL sur le plan financier... Ce qui dans l'interprétation qu'en font les Grignoux représente près de 70% du personnel !³

Cortigroupe est une société à finalité sociale, statut qui prévoit de proposer la qualité d'associé aux travailleurs au bout d'un an dans l'entreprise. Une partie seulement des travailleurs sont devenus coopérateurs et s'ils sont devenus membres de l'AG, ils y sont néanmoins minoritaires. La vision de la tension entre intérêts personnels des travailleurs et intérêts collectifs de l'entreprise est différente : pour Hervé Samyn, ça peut même provoquer un conflit d'intérêt ! « *D'ailleurs, quand l'un des travailleurs-coopérateurs est devenu délégué syndical, il a de lui-même démissionné de l'assemblée générale !* », commente-t-il.

Chaque entreprise fera donc sa propre interprétation de cette tension, selon son organigramme, le niveau de pouvoir des travailleurs en son sein et sa tolérance aux ambiguïtés qui en découlent.

² Pour devenir membre de l'AG des Grignoux, il faut notamment travailler depuis au moins un an au sein de l'ASBL : à l'époque, les nouveaux engagés ne remplissaient donc pas cette condition.

³ Ceux-ci ont finalement décidé que le Collège propose la candidature de certains de ses membres à l'AG. Au final, bancs patronal (ou plutôt institutionnel) et syndical sont dans ce cas tous des représentants des travailleurs, élus avec mission pour l'un de représenter l'institution, l'autre les travailleurs.

Des enjeux communs dans le fonctionnement

Aussi déterminantes soient ces différences entre entreprises, ces dernières se rejoignent dans les enjeux que chacune pointe, tant dans ses rapports avec la délégation qu'au sein du CE-CPPT.

Elaborer un cadre constructif

Dans les trois entreprises interviewées, c'est l'unanimité : ce travail de concertation demande tout un temps d'apprentissage. Il s'agit avant tout d'avoir une attitude de respect, de confiance et chercher à être constructif. Pour les Grignoux par exemple, il a d'abord fallu apaiser les fortes tensions pour pouvoir s'écouter, travailler ensemble et surtout rétablir de la confiance. Indépendamment d'un contexte tendu, la concertation exige des représentants des deux bancs de faire preuve de maturité et d'engagement, de ne pas représenter uniquement son propre intérêt et de savoir adopter une vision globale qui tienne compte de plusieurs points de vue. Estelle Olivier, responsable des ressources humaines aux Grignoux, se souvient que parmi les premiers délégués syndicaux, il y avait des profils très différents : « *Certains s'étaient mis sur les listes sans avoir l'intention d'exercer leur mandat. Ils ont été presque surpris de se retrouver élus. D'autres ont entamé leur mandat en conservant les rancœurs liées aux conflits précédents : il y avait peu moyen de discuter. Ils manquaient de vue globale, ce qui aurait pu les amener à perdre des avantages ! Et sur le banc institutionnel, on sentait aussi beaucoup de lassitude, de colère.* » Aujourd'hui, les représentants des travailleurs comme de l'asbl ont changé et l'ambiance de travail aussi.

Apprentissage de la concertation

Pour réussir à travailler ensemble, il ne suffit pas de s'écouter. Il faut aussi se familiariser avec les instances et leurs prérogatives (savoir ce qui se discute où), se pencher sur la législation sociale et comprendre aussi bien les comptes que les réalités de travail de chacun. Cela implique que tous se forment : « *Moi, je ne suis pas du bâtiment, je travaille dans les bureaux et pas sur les chantiers. Au début, ce n'était pas évident de comprendre les délégués quand ils me parlaient du matériel dont ils avaient besoin pour travailler* », explique Jean-Luc Pierson, directeur du personnel chez QCAF. Les délégués se forment également pour cette nouvelle fonction, *via* les formations dispensées par les organisations syndicales, avec des travailleurs de tous les secteurs. Tous n'y vont pas. Certains se plaignent que ces formations véhiculent une vision du rapport employeur/travailleur fort éloignée de ce que propose leur entreprise sociale. D'autres y découvrent un espace riche d'apprentissages et un moyen d'émancipation.

La formation passe aussi par les permanents syndicaux. Hervé Samyn explique que, comme les délégués sont nouveaux dans leur fonction, les permanents participent pour le moment avec les délégués aux réunions de délégation syndicale, CE et CPPT. « *Ils ne sont pas dans l'affrontement et les délégués suivent ce modèle* ». Pareil aux débuts du CE-CPPT aux Grignoux : « *Les permanents avaient l'avantage de pouvoir amener un regard plus large, nous dire par exemple ce que d'autres entreprises avaient mis en place comme règlement* », raconte Estelle Olivier (d'abord invitée et maintenant présidente du CE-CPPT). Reste à trouver le bon moment pour « passer la main » : « *Leur présence avait aussi des inconvénients comme une sensation générale de ne pas être « capable » et une difficulté pour les délégués à « prendre leur place »* », complète-t-elle.

Et ces permanents doivent eux aussi réaliser un certain apprentissage pour connaître et comprendre les particularités des entreprises sociales. En la matière, le facteur « personnel » se révèle encore relativement déterminant : quand il évoque la période où les Grignoux ont été interpellés par leurs travailleurs et se sont tournés vers les syndicats, Pierre Heldenbergh (animateur, membre du Collège et représentant institutionnel au CE-CPPT) se souvient combien l'attitude pouvait varier d'un interlocuteur à l'autre, au sein d'un même pilier, avec l'un plutôt légaliste, l'autre familier des alternatives... Par la suite, les Grignoux ont organisé plusieurs rencontres individuelles avec chaque permanent pour leur expliquer leur modèle. « *Ils n'étaient pas très convaincus mais ont joué le jeu* », commente Estelle Olivier. Pour sa part, Hervé Samyn traite avec des permanents qui connaissent et comprennent les entreprises d'insertion. « *Moi, je leur ai par exemple signalé, qu'Atout-EI organise une formation sur le nouveau décret EI et effectivement, l'une des deux s'y est rendue.* »

Ne pas fonctionner en vase clos

Le bon fonctionnement des organes de concertation est aussi déterminé par le travail réalisé hors des moments de réunion pour assurer la circulation de l'information. En amont, pour les délégués syndicaux, un contact régulier avec l'ensemble de leurs collègues s'impose afin de connaître leurs réalités de travail, entendre leurs points de vue ou revendication. Cela se complexifiera en fonction du nombre de métiers et de lieux de travail de l'entreprise. C'est néanmoins essentiel pour s'assurer de représenter un point de vue partagé et non de se fonder sur des suppositions. En aval, il s'agit également que les informations fournies (état de santé financière de l'entreprise...) et les décisions actées (règlement de travail...) reviennent vers les travailleurs. Estelle Olivier explique que « *les comptes-rendus sont envoyés par courriel et affichés sur les lieux de travail. L'intérêt que les travailleurs y portent est relatif mais ils sont quand même de plus en plus lus. Peut-être parce qu'une série de sujets ne sont plus abordés en équipe mais en CE-CPPT, ce qui les oblige à se pencher sur les comptes-rendus ?* »

Savoir ce qui se passe ailleurs que dans sa propre entreprise est aussi un atout. Là où Estelle Olivier pointe les apports des permanents syndicaux lors des réunions CE-CPPT, Hervé Samyn souligne les manifestations et les formations où les délégués rencontrent des travailleurs d'autres entreprises et réalisent de quels avantages ils disposent au Cortigroupe par rapport à d'autres entreprises Titres-Services.

Des apports variés

S'exprimant à partir de contextes très différents, les entreprises interviewées pointent plusieurs apports de la concertation sociale.

Tout en faisant le deuil de ses rêves d'alternative, Pierre Heldenbergh reconnaît que ces chamboulements ont amené aux Grignoux plus de clarté pour l'ensemble des travailleurs. C'est là un point où les autres entreprises le rejoignent : l'un des apports fondamentaux des délégations, CE et CPPT, c'est d'organiser et de formaliser. Pour QCAF, les délégués syndicaux expliquent : « *On n'était pas dans une situation de conflit mais il y avait quand même des manquements. Avec la délégation, ce qui se pensait tout bas a enfin pu se dire tout haut et nous n'avons rien demandé d'autre que le respect de nos droits.* » Jean-Luc Pierson le reconnaît : « *En effet, ils ont pointé des questions qui devaient être traitées mais restaient en suspens dans l'informel (achat d'outillage, d'équipement de sécurité...). Nous en parlions sans prendre de décision, les choses n'avançaient pas. Une fois la délégation mise en place, il a fallu lister les sujets, les prioriser, faire le travail d'analyse et aboutir à des décisions. Qu'elles soient positives ou négatives, ils ont obtenu des réponses et des explications, actées dans des PV.* »

Estelle Olivier souligne aussi l'intérêt du formalisme en terme d'efficacité et d'anticipation : « *Les réunions sont prévues tous les mois, il y a un ordre du jour à préparer et auquel se tenir, des comptes-rendus. On ne vient pas en touriste ! Cela nous oblige aussi à nous poser tous les mois pour parler de bien-être au travail et pas seulement quand on en a envie, quand on a le temps, quand il y a un problème à résoudre. Les Grignoux ont toujours fait beaucoup dans ce domaine et maintenant, ils font encore plus.* » Hervé Samyn abonde dans ce sens, soulignant que les délégués des deux syndicats préparent ensemble les points mis à l'ordre du jour. Par contre, Pierre Heldenbergh nuance cet enthousiasme et s'interroge sur une autre conséquence du formalisme : « *On se retrouve parfois avec des points à l'ordre du jour qui auraient pu être abordés en réunion d'équipe. Acheter le matériel de base nécessaire à leur travail ? Bien sûr que oui ! Pourquoi le demander en CPPT ?! Pour nous, cela va de soi... C'est un peu comme si dans ce CPPT, on jouait de façon artificielle les uns les employés qui décident, les autres les employés qui demandent, alors qu'aux Grignoux, nous avons tous une certaine autonomie dans notre travail.* »

La représentation a elle aussi des avantages. Hervé Samyn explique : « *Négocier à 50, ça ne peut pas fonctionner. C'est le genre de situation où le patron va se retrouver mis à mal et où c'est celui qui crie le plus fort qui obtiendra ce qu'il veut.* » De plus, un travailleur seul n'osera pas nécessairement aborder certains problèmes rencontrés avec ses collègues mais pourra les confier à son délégué. Tout l'enjeu étant sans doute d'équilibrer représentation et implication : les réunions d'équipe, les assemblées, les groupes de travail sont aussi des lieux où l'entreprise se construit collectivement. Hors de la négociation, il y a de nombreux lieux au sein des entreprises sociales où les travailleurs peuvent s'informer, s'impliquer, être créatifs et faire des propositions.

En conclusion

Le thème de la concertation sociale est aussi vaste que riche : l'aperçu que propose cette analyse est, bien entendu, limité. D'autres analyses devraient sans doute le compléter pour sortir du cadre « interne » de l'entreprise et aborder le travail de concertation sectorielle et intersectorielle. Les entretiens réalisés pour cette analyse laissent encore des questions en suspens, notamment la solidarité des travailleurs de l'ES avec ceux d'autres secteurs (inscrits dans l'économie sociale ou non). Fréquenter d'autres entreprises ne sert pas qu'à se conforter dans ses avantages mais aussi à construire de nouvelles solidarités. Entendre que certains délégués syndicaux des entreprises interrogées ne se sentaient pas concernés par la grève générale déclenchée suite au dernier accord interprofessionnel permet de prendre toute la mesure du travail à poursuivre.