



## LES COMITES SYNDICAUX D'ENTREPRISE (II)

### *Orientations et pistes d'action proposées pour les développer et les renforcer*

La précédente analyse<sup>1</sup> concernant les comités syndicaux d'entreprise a décrit la fonction de ces comités et livré quelques observations faites au sein d'une fédération régionale. Il a notamment été souligné que les pratiques en matière de comités d'entreprises sont très différentes selon les secteurs et selon les entreprises. Et de l'expérience des syndicalistes, il est important de respecter l'autonomie des centrales et des fédérations régionales, comme celle des équipes syndicales. Il est nécessaire de préserver la capacité d'initiative et d'adaptation à la situation du terrain.

Pour autant, dès lors qu'on souhaite insuffler une nouvelle dynamique au développement des comités et au renforcement de ceux qui existent déjà, une réflexion et un débat préalables s'imposent afin de dégager quelques orientations souhaitables de manière générale, tout en sachant que sur le terrain, il faudra toujours s'adapter aux circonstances. La présente analyse veut y contribuer en explicitant quelques pistes inspirées de nos quelques observations et de notre étude sur le syndicalisme de base<sup>2</sup>. Le ton de cette note est plutôt volontariste, sachant qu'elle intéressera en premier chef ceux qui souhaitent alimenter leur action syndicale.

### **Pistes générales**

Voici quelques pistes générales pour l'ensemble des secteurs du syndicalisme. La seconde partie traitera

des suggestions visant principalement à développer le travail de réseau dans des domaines syndicaux particuliers : les PME, la sous-traitance, l'international, et le secteur public.

## A

### **PROMOUVOIR LA COLLABORATION ENTRE MILITANTS D'UNE MÊME ENTREPRISE ET ENTRE CENTRALES**

Pour donner une nouvelle impulsion au développement et au renforcement des comités d'entreprise, une idée-force pourrait être défendue à l'avenir : « travailler ensemble, c'est plus efficace ! » Parce que cela permet d'utiliser les diverses compétences, de partager les tâches, de stimuler le débat et l'action, de rencontrer le souhait de chaque militant d'être reconnu comme tel, et de maintenir la motivation de tous.

Les élus et les délégués au sein d'une entreprise pourraient donc être encouragés à mener l'action syndicale en équipe, au moins entre les militants de la centrale et si possible avec d'autres centrales ou même avec l'ensemble des centrales auxquelles sont affiliés des travailleurs de l'entreprise. Travailler ensemble entre tous les militants de l'entreprise, permet de prendre en compte les diverses situations de travail, les différents métiers et départements de l'entreprise, et de rechercher l'adhésion de tous aux priorités que l'on se donne et aux actions qui sont conduites.

Dans les entreprises dans lesquelles plusieurs centrales d'un même syndicat interprofessionnel ont des affiliés, mais qui ne fonctionnent pas en comité unique de ce même syndicat, l'idéal est certainement de favoriser la collaboration de tous les militants de la même entreprise qui sont affiliés à ce syndicat. Il devrait en résulter une augmentation du nombre de comités d'entreprise et particulièrement des comités « inter-centrales ». Le résultat final devrait être un renforcement des acquis des négociations et des conflits et éventuellement plus d'équité entre catégories de travailleurs.

Une condition pour qu'une telle dynamique se propage est de promouvoir activement les collaborations entre centrales en montrant par des exemples vécus dans les centrales, la synergie et l'effet de levier que cela apporte à l'action syndicale dans l'entreprise. Il est aussi possible d'initier des collaborations structurelles en commençant par

préparer ensemble les élections sociales : établir la liste des candidats et élaborer un programme commun aux différentes centrales du même syndicat qui sont actives dans l'entreprise.

Dans beaucoup de situations, il faudra probablement passer par une étape de collaboration de plus en plus étroite avant de proposer un comité commun. Cette collaboration visera à instaurer la confiance entre les groupes de travailleurs, comme par exemple entre les employés et les ouvriers, montrer que l'on peut tenir compte des intérêts et des avis de chaque groupe et démontrer que la collaboration permet généralement d'obtenir plus et plus facilement pour chaque groupe d'affiliés.

## B

### **VEILLER A LA PARTICIPATION DE TOUS**

Le syndicat peut avoir pris clairement option de fonctionner de façon démocratique et de faire participer tous ceux qui le veulent à l'action collective. Même dans ce cas, il est toutefois possible que sur le terrain, il apparaisse plus efficace, notamment vu l'emploi du temps chargé des permanents de centrales, de travailler avec certains délégués et militants qui jouent un rôle de leadership dans l'équipe et de relais avec la centrale. Une telle délégation ne doit pourtant pas impliquer une confiscation de la participation des autres militants. Faire participer chacun, c'est engager chacun à continuer son engagement, et utiliser les compétences de chacun. Le manque de démocratie ou de participation peut à la limite conduire à des désaffiliations.

A contrario, un fonctionnement inefficace qui serait éventuellement lié à un manque de leadership dans le comité, pourrait avoir le même effet malgré une large participation. Il faut donc pouvoir concilier participation de tous et efficacité. Les choix doivent se faire selon les circonstances et il est utile d'évaluer périodiquement la situation.

Concrètement, et de manière générale, il est souhaitable d'élargir la participation des militants

dans les comités : faire participer des suppléants, et même d'autres militants non élus, pour ce qu'ils peuvent apporter au comité, ou simplement parce qu'il importe de maintenir l'engagement des militants non élus. Cela n'est pas gênant car en général les non élus sont très peu nombreux, et même trop peu nombreux, par rapport au nombre d'élus. Toutefois, l'absence de droit aux crédits d'heures pour les non élus est un obstacle si les réunions se tiennent pendant les horaires de travail, ce qui peut s'avérer difficilement surmontable par la négociation.

Dans la perspective des élections sociales, des comités syndicaux élargis peuvent donner l'occasion à des affiliés de s'intéresser au travail syndical. Ils sont une invitation à s'engager, à se porter candidats. Augmenter le nombre de candidats suffisamment au delà du nombre de mandats espérés, renforcera les possibilités de choix pour les affiliés et donc la démocratie syndicale.



### **FACILITER LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS AUX COMITES**

Etant donné l'importance croissante pour les travailleurs de la conciliation entre vie de travail et vie de famille, et des limites souvent atteintes de la pression au travail, il faudrait incorporer dans les négociations sectorielles ou d'entreprises des conditions plus favorables à la participation des militants aux comités d'entreprise.

Concrètement il y aurait lieu de :

- négocier des possibilités de se réunir pendant les heures de travail auprès des employeurs qui ne l'autorisent pas encore ;
- insister auprès des employeurs pour qu'ils prennent en compte le temps de formation dans les objectifs de production des travailleurs qui participent aux formations.



### **ETRE EN CAPACITÉ DE DÉVELOPPER LE NOMBRE DE COMITÉS**

Chaque centrale peut encourager ses permanents à saisir les opportunités qui existent sur le terrain pour initier de nouveaux comités. Mais la charge de travail du permanent ne le permet pas toujours.

Une manière de permettre un développement des comités syndicaux malgré les limites de temps dont disposent les permanents, serait de se répartir entre centrales l'animation des comités multi-centrales en fonction de critères indicatifs à déterminer (exemples : la proportion représentée par chaque centrale parmi les affiliés de l'entreprise au même syndicat interprofessionnel, le nombre de comités suivis par chaque permanent, la qualité de la relation établie avec les militants dans l'entreprise, etc.). Il est sans doute important dans ce cas de prévoir un « retour » systématique, de ce qui se passe au comité, à destination des permanents des autres centrales. Les modalités de « retour » seraient alors convenues à l'avance.

Il est aussi envisageable de déléguer auprès d'un ou de quelques militants une partie de l'organisation et l'animation du comité. Cela peut demander de former ces militants et de prévoir un plan de suivi régulier par le permanent en charge ou les permanents des centrales impliquées. En outre, l'accompagnement des militants devra probablement se focaliser davantage sur l'apprentissage méthodologique visant à promouvoir une plus grande capacité des comités à fonctionner de manière plus autonome.

En somme, coopération entre centrales et plus grande autonomie des équipes, pourraient être deux pistes majeures pour le développement des comités et pour un fonctionnement plus efficace.

## E

### **ORGANISER DES FORMATIONS SUR LE COACHING DES COMITÉS D'ENTREPRISE**

Dans la ligne des objectifs qui précèdent, à savoir rendre les militants plus autonomes dans la conduite de leur comité d'entreprise, améliorer leur fonctionnement et développer le nombre de comités, il serait opportun de concevoir et d'organiser une formation appropriée aux permanents pour qu'ils soient en mesure de jouer un rôle de coaching des délégués et des élus, et en tous cas celui des délégués principaux. Ainsi, les permanents seront en mesure de répondre à ces défis. Le coaching des militants ou délégués principaux pourra aussi augmenter l'impact de la formation de ces mêmes militants en gestion d'équipe.

Cette formation des permanents à ce coaching spécifique pourrait être organisée par la centrale au niveau national, ou encore par l'organisation syndicale interprofessionnelle (soit au niveau national, soit au niveau d'une fédération), avec un de ses animateurs qui serait spécialisé dans les comités d'entreprise. Il existe maintenant de très bons outils méthodologiques à disposition des comités d'entreprises (par exemple, le « *Carnet de route de l'équipe syndicale d'entreprise* » récemment édité sous forme de fiches par le service entreprise de la CSC). Il serait très utile d'aborder en formation la manière d'utiliser ces outils et la façon dont cela se passe sur le terrain, et de préférence, prévoir également un échange ultérieur entre permanents sur leurs pratiques en la matière, par exemple sous la forme d'une seconde étape de la formation servant de « feedback » après plusieurs mois de mise en pratique.

## F

### **INVESTIR EFFICACEMENT DANS LA FORMATION DES MILITANTS**

Le développement et le renforcement des comités d'entreprise demande également d'investir

davantage dans la formation des militants. En particulier, la formation des nouveaux élus est très importante pour créer un véritable lien entre le militant et son syndicat et de renforcer son adhésion. La formation des permanents qui dépend des centrales est également très importante. L'offre devrait aussi être adaptée à l'augmentation du nombre de mandats, le cas échéant, et au turn-over plus rapide des mandataires. C'est très probablement une question qui se pose dans plusieurs fédérations syndicales régionales.

Plus spécifiquement, la formation syndicale est particulièrement importante pour pouvoir faire fonctionner efficacement des comités d'entreprise. La bonne volonté, le dévouement, le talent, le charisme et même l'expérience ne suffisent pas. C'est probablement encore plus vrai aujourd'hui qu'hier. L'animation syndicale et l'organisation de l'action, dans des contextes souvent difficiles et complexes, demandent des compétences variées et de bon niveau.

Acquérir de telles compétences suppose de se confronter à des savoirs, ainsi qu'aux savoirs-faire et expériences d'autres syndicalistes. Il est important de faire intervenir l'expérience du terrain dans la formation mais aussi d'interroger nos pratiques par la formation. Ensuite, les acquis de la formation et les outils méthodologiques peuvent être expérimentés sur le terrain. Enfin, dans certains cas, et lorsque cela est possible, un « feedback » pourrait être prévu sur l'impact de la formation, sur l'usage des outils qui auraient été fournis, et sur les succès et les difficultés de mise en œuvre des méthodes et des progrès entrepris par les permanents ou par les militants. Ce « retour » permet d'ajuster le contenu et les méthodes de formation et peut conduire à retravailler les outils qui auraient été produits, lors de leur réédition par exemple.

Enfin, lorsque qu'il existe des outils de formation considérés comme fort utiles à la formation, à la fonction des permanents ou à l'action des militants, il importe d'en organiser l'utilisation. Car un bon outil, pour être efficace, doit être bien utilisé.

La liste ci-après reprend de manière condensée quelques unes des questions dont traite le guide intitulé « *Carnet de route de l'équipe syndicale d'entreprise* », rédigé par le service d'entreprise de la CSC.

- Comment se mettre à l'écoute des travailleurs, comment communiquer ?
- Comment associer le personnel, comment faire vivre la démocratie syndicale et sociale ?
- Comment accueillir les nouveaux travailleurs, et repérer les militants potentiels ?
- Comment coordonner une politique syndicale ? Comment mettre en place une dynamique d'équipe ?
- Comment animer une équipe, comment assurer le suivi des décisions ?
- Comment prévenir les conflits, comment organiser une conciliation ?
- Comment construire une action syndicale dans la durée ?
- Comment construire un programme d'équipe, choisir ensemble les priorités, établir un plan de travail, et évaluer ensuite le travail accompli ?
- Comment tisser des liens dans le syndicat et à l'extérieur ?
- Comment construire des équipes en réseau ?

Ces fiches fort didactiques méritent d'être utilisées. La formation ou au moins une séance d'introduction à cet outil, peut grandement en faciliter l'usage.

Pour l'avenir, on peut tirer quatre pistes d'action :

- faire prendre conscience que la pratique de permanent et celle de militant a beaucoup à gagner de l'acquisition et du renforcement des compétences par la formation et par un accompagnement plus « formatif » ;
- améliorer le recrutement des candidats à la formation de façon à augmenter le taux de participation effective des militants qui se sont inscrits à des formations ;
- en conséquence de cela, les besoins de moyens pour la formation vont augmenter. Il faudra chercher à les obtenir ;
- donner enfin plus d'importance au suivi des formations, en termes de mise en œuvre des acquis de la formation dans la pratique des militants, particulièrement pour les nouveaux élus.

## Développer l'action de réseau

Des équipes syndicales doivent aussi pouvoir être mise en place dans les PME et ainsi que des comités spécifiques dans le secteur public. Le potentiel d'initiatives possibles est fort important. D'autre part, des solidarités syndicales de réseau et des coopérations internationales entre syndicalistes représentent un vaste champ de progrès de l'action collective.



### DEVELOPPER L'ACTION SYNDICALE DANS LES PME

L'action syndicale dans les PME représente à la fois un grand potentiel et une grande nécessité. D'une part, les PME représentent une grande partie des emplois salariés. Cette proportion varie évidemment suivant les secteurs et les régions. D'autre part, ces travailleurs sont souvent sans défense syndicale, parce que les organes de représentation ne sont pas obligatoires suivant la législation actuelle et que trop peu de salariés de PME s'affilient à un syndicat. Les syndicats ont pu observer que les déficiences en matière de sécurité et les accidents étaient plus nombreux dans le PME, ainsi que les plaintes concernant les conditions de travail et d'emploi et le respect des droits syndicaux. Enfin, l'action dans les PME représente surtout un grand défi. Le syndicalisme s'y trouve au début d'un long chemin à parcourir.

Des actions ont été menées notamment en 2007, pour que soit transposée en droit belge la directive européenne sur les droits minimums des travailleurs, élaborée à la suite de la fermeture de Renault-Vilvorde, qui impose un droit à l'information socio-économique et à la consultation des travailleurs à partir de 20 travailleurs. Les syndicats invoquent cette directive pour exiger une représentation syndicale dans les PME. Dans cette perspective à relativement court terme, il serait judicieux que dès



maintenant les syndicats sollicitent des affiliés pour se porter candidats. Par ailleurs, il existe déjà des accords dans certains secteurs pour instaurer une délégation à partir de 5, 10 ou 20 travailleurs, secteurs où il est possible d'encore créer davantage de délégations.

Le nombre de militants dans les petites entreprises est parfois très réduit dans certains secteurs. Dans quelques sous-secteurs, il existe un accord pour que des délégués puissent être responsables de plusieurs PME ou PMI (petite et moyenne institution), ce qui permet notamment d'obtenir le paiement de crédits d'heures. En général, cette possibilité n'existe pas. Dès lors, former des comités inter-entreprises n'est-il pas une piste d'action qui peut renforcer les militants qui luttent dans les petites entreprises ? Des comités locaux de syndicalistes d'entreprises ont existé dans certains secteurs dans le passé (cheminots, construction, ...) et cette pratique se trouve encore, ainsi que des réunions de coordination sur un même site d'activités (par exemple, dans certains centres commerciaux). Elle peut constituer une manière de renforcer l'engagement et les possibilités d'action des affiliés dans les petites entreprises (comme dans le sous-secteur des garages par exemple, ou dans celui des entreprises d'électricité, dans l'Horeca, dans la construction). Signalons enfin qu'au sein de certains sous-secteurs, des réunions périodiques sont organisées au niveau régional par certaines centrales, entre les délégués des entreprises ou institutions qui en font partie.

Dans la perspective de la transposition de la directive et des autres opportunités décrites, il est sans doute crucial de poursuivre la promotion de l'affiliation syndicale dans les PME et de soutenir par différents moyens l'engagement et les actions de ces militants.



## **DEVELOPPER LE SYNDICALISME DE RESEAU AVEC LES ENTREPRISES SOUS-TRAITANTES**

Suivant les témoignages de responsables syndicaux, il n'existe que très peu de réunions de militants d'entreprises donneuses d'ordre avec les militants des entreprises sous-traitantes. Or, les mauvaises conditions que vivent les travailleurs de ces entreprises sous-traitantes sont souvent dues aux exigences imposées par l'entreprise donneuse d'ordre, ou simplement sont la conséquence de prix d'achat trop bas, permis par une forte concurrence. Lorsqu'il s'agit d'entreprises du même secteur comme dans la construction par exemple, il sera plus facile de réagir. Mais il faut aussi le tenter s'il s'agit de sous-traitants dans d'autres secteurs. La solidarité entre travailleurs doit pouvoir être sollicitée afin de remédier à des conditions d'emploi, de rémunération et de travail insatisfaisantes, surtout si celles-ci sont inférieures aux conventions de secteur. La vigilance des militants doit pouvoir également découvrir ce qui s'apparenterait à de l'exploitation, auquel cas les valeurs partagées et proclamées au sein du syndicat exigent de la part des syndicalistes de lutter contre cette situation en interpellant et même en faisant pression sur la direction de leur propre entreprise. Une attention particulière doit être portée à la sous-traitance qui utilise le travail au noir ou le travail souvent sous-payé d'étrangers sans permis de travail, voire sans droit de séjour. Dans ces derniers cas, il faut de plus tenter de trouver les moyens de régulariser la situation de ces travailleurs, et de soutenir ceux-ci grâce à la solidarité des militants.



**DEVELOPPER ET RENFORCER  
LES COMITES INTER-SIEGES,  
LES COMITES EUROPEENS ET LE  
SYNDICALISME TRANSNATIONAL**

Le développement des contacts et si possible de comités inter-sièges au sein d'une entreprise possédant différents sites ou au sein d'un groupe d'entreprises, doit être poursuivi, également au delà des limites d'une fédération syndicale régionale. Cela permet de disposer d'informations précieuses pour l'action locale, sur la situation de l'entreprise ou de chacune des filiales ainsi que sur la stratégie patronale. Il arrive qu'il soit possible grâce à l'action collective élargie, d'aboutir à une harmonisation vers le haut des conditions de travail, d'emploi et de rémunération. Pour cela l'organisation de contacts directs interpersonnels permettent de faire émerger une véritable solidarité. Le même objectif doit être retenu au niveau transnational, notamment par le biais des comités d'entreprise européens. Nous pouvons toutefois reconnaître, à la lumière de l'expérience des syndicalistes, qu'il est plus difficile de partager les coûts d'une restructuration entre travailleurs de sièges différents que de motiver à une harmonisation vers le haut.

Au delà de l'UE, la structuration d'une action syndicale ne bénéficie pas d'une reconnaissance institutionnelle. Pour autant, il est important de pouvoir développer des contacts et des solidarités internationales au sein de l'Europe et hors d'Europe. Cela permet de s'informer comme syndicalistes sur les conditions faites à d'autres travailleurs dans le cadre de rapports d'échange inégaux, entre le Nord et le Sud de la planète et entre l'Est et l'Ouest de l'Europe. S'informer de la sorte peut alimenter un travail de conscientisation à travers l'action locale du syndicat et à travers ses partenariats avec les ONG qui poursuivent des projets de développement et avec les associations de sensibilisation au développement et de récolte de fonds.

Enfin, il y a lieu de rechercher des partenaires syndicaux avec lesquels des actions de solidarité et de résistance peuvent être menées contre l'exploitation des travailleurs, notamment dans le cadre des activités des multinationales et de la sous-

traitance internationale de leur production (ce qu'on appelle « la division internationale du travail »).

En ces domaines, les actions qu'il est possible de mener peuvent apparaître « une goutte d'eau dans la mer ». Toutefois, améliorer le bien-être de quelques milliers de travailleurs, via de telles actions au sein des fédérations régionales des syndicats, ne peut être considéré comme un résultat négligeable. D'autre part, mener de telles expériences de luttes peut apporter aux syndicats des leçons pour améliorer leur efficacité dans ces initiatives internationales et en amplifier l'impact. C'est de cette manière que des opérations à succès peuvent se multiplier, notamment parce qu'elles seraient prises en exemple par d'autres régionales syndicales. Enfin, des actions concrètes peuvent attirer l'attention sur des situations inacceptables et renforcer l'action syndicale concernant les législations nationales ainsi que les règlements européens et internationaux.



**DEVELOPPER EGALEMENT DES  
COMITES DE DELEGUES DANS LES  
SERVICES PUBLICS**

Dans le secteur public, il est aussi envisageable de créer des comités qui permettent de développer un esprit de solidarité et des actions communes au sein d'un même domaine d'activités du secteur public. Il faudra saisir les opportunités pour le faire, mais on peut d'ores et déjà proposer à la discussion deux axes susceptibles de contribuer à renforcer les représentations syndicales des secteurs publics locaux :

- Promouvoir un partage des cultures syndicales privées et publiques et des collaborations privé-public « interprofessionnelles » au sein d'un même secteur d'activité (hôpitaux, ouvriers des pouvoirs locaux et ouvriers dans les mêmes métiers occupés dans le privé, etc.). L'enjeu est de renforcer les sections locales notamment grâce à des échanges sur les différentes stratégies syndicales. A cet égard, il pourrait être intéressant par exemple qu'une partie du

programme de formation des nouveaux délégués se fasse conjointement avec la formation des nouveaux élus du secteur privé.

- Renforcer les représentations syndicales qui comportent peu de délégués ou qui sont dans une situation de faiblesse relative par rapport un pouvoir local défavorable ou hostile, ce qui demande de développer et d'améliorer le travail à

la base. Par ailleurs, les sections locales interprofessionnelles et les délégués des secteurs public locaux pourraient nouer des solidarités entre eux et ensemble contribuer à nourrir un contre-pouvoir syndical critique et constructif vis-à-vis des pouvoirs politiques locaux.

**Patrick FELTESSE**

## Notes

- <sup>1</sup> Patrick Feltesse, Les comités syndicaux d'entreprise (I) – Une forme diversifiée du syndicalisme de base, Notes Education Permanente, n°2007-7.
- <sup>2</sup> Patrick Feltesse, « Le syndicalisme de base aujourd'hui : pistes de réflexion pour le renforcer », février 2007, 26 p. (<http://www.ftu.be/ep/annuaire.html>).



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