



Note d'éducation permanente  
de l'ASBL Fondation Travail-Université (FTU)  
N° 2012 – 4, septembre 2012  
[www.ftu.be/ep](http://www.ftu.be/ep)

# LA CONCERTATION SOCIALE DANS LE SECTEUR DES ASSOCIATIONS SOCIOCULTURELLES

## *Des dynamiques globalement positives*

*Le conflit existe. Il est partout. Y compris à l'intérieur des associations, dussent-elles se consacrer à la promotion du pacifisme ou de la justice sociale. Dire qu'on ne l'aime pas, le regretter, ne pas le supporter, ... n'aide en rien, car il est là, et bien là, de l'origine des temps à la fin de ceux-ci. Dès lors que cette conviction l'emporte, la question pertinente est moins celle de l'évitement du conflit que celle de sa gestion.*

En matière de conflits cependant, le secteur associatif non-marchand présente une particularité non négligeable : nombre d'entreprises se sont créées autour de projets militants. Ce sont des porteurs de la militance qui en sont devenus les premiers « employés ». En phase instituante, l'essentiel des énergies est tourné vers le projet et la rencontre des publics, tandis que les hiérarchies internes peuvent rester imprécises et poreuses : il y a, dans nos associations, des structures qui ont démarré avec des perspectives très égalitaires, de type coopératives, voire même autogestionnaires. Tout cela définit un cadre dans lequel tensions et conflits ne sont pas lus d'abord dans les termes du rapport salarial malgré cette « curiosité » qui veut qu'une fraction non négligeable de nos structures, par exemple d'ISP ou d'éducation permanente, ont été initiées par des proches des organisations syndicales, quand il ne s'agissait pas de militants ou responsables syndicaux eux-mêmes !

## IMPLANTATION SYNDICALE

Cette situation d'origine est sans doute déterminante dans le fait que l'implantation syndicale reste globalement assez faible dans le secteur socioculturel.

Faible certes, mais néanmoins en constante progression. Pour une raison simple : du non-marchand qui réussit à s'implanter, c'est aussi de l'institutionnalisation, la stabilisation, des règles qui deviennent plus formelles, des emplois nouveaux créés et occupés par des personnes qui, simplement, cherchent à avoir un emploi, sans intention particulièrement militante (ce qui par ailleurs n'interdit pas à certains de le devenir, militant). En tout état de cause, il y a développement d'un nouveau secteur salarié. Qui dit « salariat » dit : quelqu'un engage tandis que quelqu'un d'autre est engagé. Un nouvel espace de conflits s'ouvre.

## QUELS PEUVENT ÊTRE LES SCÉNARIOS DE CONFLITS SALARIAUX ?

Scénario 1 : on ne règle pas le conflit. 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. Des asbl sans règles ni gestion : malheureusement cela existe ; elles 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 encore debout.

Scénario 2 : le collectif pur a la primeur. C'est difficile mais ça peut marcher, à condition d'avancer avec rigueur : des conflits peuvent se gérer en collectifs réunis de tous les travailleurs et la direction. Guette cependant un danger majeur : celui de l'assemblée désignant un mouton noir en son sein, qui va capitaliser tous les dysfonctionnements, conspué qu'il sera par une sorte de tribunal populaire, n'offrant aucune chance 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 tout autre chose.

Scénario 3 : l'individuel pur. Le conflit survenant, il se règle en tête à tête entre l'employeur et l'employé. Cela aussi peut marcher, en fonctionnant sur base de critères objectifs appliqués à l'identique à toutes les situations similaires. Mais ici également, les mécanismes pervers sont toujours possibles : on n'est à l'abri ni du paternalisme, ni de la « tête du client », ni, en sens inverse, de la situation stratégique qu'occupe un employé, à partir de laquelle il peut s'autoriser une négociation avantageuse, mais strictement personnelle, que d'autres ne peuvent se permettre. Bref, le risque est celui de l'arbitraire pur.

## RELATIONS COLLECTIVES

Il existe un quatrième scénario : celui des relations collectives de travail. Il donne un cadre qui offre un double avantage. D'une part, les situations conflictuelles sur bases individuelles tendent à être replacées dans des règles s'appliquant au collectif ; le risque d'arbitraire s'en retrouve nettement atténué. D'autre part, si le conflit est collectif, il y a un interlocuteur avec lequel négocier ! 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 !

Le cadre offert par les relations collectives va cependant au-delà de la gestion du conflit lorsqu'il est survenu : il permet aussi une nette proactivité.

En effet, 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 : que vivent les Conseils d'entreprise !

Même ordre d'idée : impossible de nier que le travail comporte parfois des risques (les ateliers et chantiers en EFT/AFT en sont les exemples les plus flagrants). Avoir un lieu structuré (le CPPT) 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.

## JEU DE RÔLE

Ceci écrit, la pratique concrète des relations collectives est parfois lourde, plombée qu'elle peut être par la fastidieuse mécanique des jeux de rôles. En effet, plus souvent qu'on a l'air de le penser, le patron trouve assez légitimes certaines revendications d'avancées sociales. Mais on est dans le non-marchand : les budgets sont la plupart du temps extrêmement serrés, fort dépendants de la subvention publique, tandis que grosso modo les trois quarts des dépenses sont déjà consacrées à la rémunération du personnel. Le banc syndical donne souvent l'impression d'ignorer totalement la faiblesse, voire l'absence de marge ; il ne serait confronté qu'à la mauvaise volonté patronale. Patrons qui, par ailleurs, et parce qu'ils sont patrons, sont tous mis dans le même sac, sans nuance, comme si l'associatif non-marchand qui galère avait quelque chose à voir avec le grand capitaliste ! C'est sans doute la rançon du fait que les délégués syndicaux sont souvent eux-mêmes des militants taillés pour lutter contre le capitalisme. N'empêche, cela peut faire curieux un jour de se retrouver à marcher côte à côte dans la même manifestation tant est important le socle de valeurs militantes communes à de larges fractions de syndicalistes et de patrons associatifs, pour se retrouver le lendemain embarqué en une grotesque dispute durant laquelle il faut sans fin se rejouer les grands fondamentaux de la lutte des classes.

Autre facteur largement bloquant : le rituel de la négociation proprement dite. En effet, aussitôt qu'une revendication syndicale est acceptée un nouveau cahier de revendications est déposé. Il est malheureusement assez rare que les demandes soient sans coûts additionnels. Du coup, chaque patron qui accepte d'avancer est aussitôt pénalisé de nouvelles difficultés à gérer. Cette mécanique fatale donne systématiquement une prime à l'immobilisme, ce qui est l'exact inverse du résultat voulu.

Hors ces jeux de rôle, il y a la gestion de conflit normale et habituelle. Comme patron, on est parfois surpris, et même irrité, de certaines interventions de délégués ou permanents en défense de cas individuels qu'on peut juger difficilement défendables. Il n'en reste pas moins que le droit à la défense est un des fondamentaux de la justice en régime démocratique ; il n'y a aucune raison de s'opposer à sa mise en œuvre.

Conclusion : sans nier qu'il y ait des risques et des faiblesses, les balances opportunités/risques et atouts/faiblesses penchent néanmoins très nettement en faveur de la mécanique des relations collectives.

## COMMISSION PARITAIRE

Déplacer la réflexion vers la commission paritaire, ce n'est que changer de niveau, pas de principes : on passe de l'entreprise isolée au secteur tout entier, avec l'objectif d'harmoniser les situations. Ici non plus, cela ne va pas sans trois lignes de tensions.

D'abord, bien évidemment, entre interlocuteurs patronaux et syndicaux.

Ensuite entre employeurs. Comme les situations de départ sont inégales, assez logiquement, les syndicats sont porteurs d'une revendication d'alignement sur la situation la plus favorable, ce qui peut mettre en difficulté les associations les plus pauvres. Le moment du compromis sera de toute façon sur une situation intermédiaire qui, quoi qu'il arrive, oblige les plus à la peine à, malgré tout, « aller vers le haut ». Ne pas sous-estimer les tensions qui peuvent en résulter sur le banc patronal !

Enfin, troisième ligne de tensions, entre les syndicats eux-mêmes, qui sont en concurrence et peuvent trouver utile de jouer des surenchères au « lequel sera le plus radical ? ».

## ACCORDS DU NON-MARCHAND

A peine installée, la commission paritaire du socioculturel était prise dans le maelström des premiers accords du non-marchand, régulièrement renouvelés depuis.

De tels accords introduisent un troisième acteur : le gouvernement, ou, plus correctement formulé, plusieurs troisièmes acteurs, car, selon les cas, l'interlocuteur est le gouvernement de la Wallonie, celui de la COCOF bruxelloise, ou encore celui de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Du point de vue des employeurs, la multiplicité des gouvernements représente un handicap sérieux, en particulier chaque fois que les activités d'une asbl relèvent de plusieurs d'entre eux. Par contre, on a le sentiment que pour les syndicats il s'agit d'une aubaine : obtenir une brèche auprès de l'un permet ensuite d'en revendiquer l'identique auprès des autres. C'est évidemment le pouvoir le plus conciliant qui cède le plus vite. S'il s'agit aussi du plus riche, le report des obligations vers les autres pouvoirs est inévitablement très difficile. On est donc aujourd'hui face à un résultat qui est l'inverse de l'objectif initial proclamé : on prétend vouloir l'harmonisation, mais la segmentation systématique des négociations l'empêche assez radicalement. Du point de vue de l'auteur des présentes lignes, on touche ici à la difficulté actuelle majeure ; c'est cela qu'il faudrait parvenir à casser, au profit de la véritable harmonisation de toutes les situations du socioculturel francophone wallon et bruxellois.

La triangulation en ANM est porteuse d'une autre difficulté encore : que deux parties s'associent contre la troisième. Ainsi est-il arrivé que le syndicat s'allie avec le Gouvernement pour imposer des contraintes aux employeurs. Cela dégrade alors gravement les possibilités de discussions paritaires. Vrais ou faux candides les syndicats, lorsqu'ils chantent victoire à ce qui n'est que le simple effet d'annonce d'un unique Ministre, et que cela leur suffit pour exiger que les patrons s'exécutent ? Il ne suffit pourtant pas qu'un politique, de bonne foi, fasse une annonce pour qu'elle se réalise : il faut accord de gouvernement et des lignes budgétaires bien concrètes entérinées par le vote d'un décret pour qu'on puisse commencer à y croire ! Dans les ANM, pour que ça marche, il faut respecter les

séquences temporelles : d'abord, on s'accorde en relations paritaires patrons/syndicats, ensuite on va discuter avec le gouvernement.

Ceci écrit, reconnaissons que les premiers 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 la situation barémique qui prévalait dans les hôpitaux privés qui a servi de référence. En soi, ça ne manquait pas de sens. Tout cela a représenté 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).

Pierre GEORIS

Protection de la propriété intellectuelle : la FTU utilise le système de licences et de partage des connaissances Creative Commons  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/be/deed.fr>



Les notes d'éducation permanente sont mises à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 non transposé](#).

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à [gvalenduc@ftu-namur.org](mailto:gvalenduc@ftu-namur.org).

### FTU – Association pour une Fondation Travail-Université

Rue de l'Arsenal, 5 – 5000 Namur  
 +32-81-725122  
 Chaussée de Haecht, 579 – 1030 Bruxelles  
 +32-2-2463851

Site éducation permanente : [www.ftu.be/ep](http://www.ftu.be/ep)  
 Site recherche : [www.ftu-namur.org](http://www.ftu-namur.org)

Éditeur responsable : Pierre Georis



Avec le soutien de la Communauté française / Fédération Wallonie Bruxelles