HAL
open science

Limiter le gâchis humain dans les petites structures employeuses. L'exemple de la commission paritaire employeurs-salariés de la Confédération paysanne

Simon Cottin-Marx

To cite this version:

Simon Cottin-Marx. Limiter le gâchis humain dans les petites structures employeuses. L'exemple de la commission paritaire employeurs-salariés de la Confédération paysanne. Revue Internationale de l'Economie Sociale, 2021, N° 360 (2), pp.120-126. 10.3917/recma.360.0120 . hal-03198193

HAL Id: hal-03198193

https://hal.science/hal-03198193v1

Submitted on 14 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Limiter le gâchis humain dans les petites structures employeuses

L'exemple de la commission paritaire employeurs-salariés de la Confédération paysanne

Par Simon Cottin-Marx*

Le monde associatif employeur est caractérisé par un très grand nombre de petites et très petites structures employeuses. Parmi les 159 000 « entreprises associatives » (Marchal, 1992 ; Hély, 2009) que compte la France, 73,7 % emploient moins de dix personnes[1]. Si ces structures ne rassemblent que 10,3 % de l'emploi associatif, cela représente tout de même environ 190 000 personnes[2] (sur un total d'1,85 million). Or, lorsqu'un conflit du travail éclate dans ces structures, employeurs comme salariés sont peu outillés pour y faire face.

Isolés dans leur structure, les salariés sont souvent éloignés des syndicats, très peu implantés dans les petites structures employeuses, qui pourraient les aider à se défendre. Ils n'ont pas plus la possibilité de bénéficier d'une médiation en présence d'un délégué du personnel : la loi n'en prévoit pas dans les entreprises (associatives ou lucratives) employant moins de dix personnes. Les salariés se retrouvent seuls face à l'employeur. L'inverse est également vrai : les employeurs sont, eux aussi, rarement accompagnés, par un syndicat patronal ou des personnes compétentes, et peu formés pour gérer ces conflits. Résultat, la situation débouche souvent sur le départ du salarié concerné (Borisova et Rey, 2014), sans que tout ait été tenté pour résoudre la situation.

Si les conflits sociaux sont inhérents au monde du travail, il est tout de même possible de limiter le gâchis humain qui en résulte. Pour cela, les petites structures employeuses peuvent s'inspirer des plus grandes et mettre en place un nécessaire « dialogue social » sur les conditions et l'organisation du travail, réaliser des médiations pour résoudre les conflits quand c'est possible.

Rompre l'isolement et créer du dialogue, c'est ce que font depuis une dizaine d'années les adhérents de la convention collective nationale (CCN) de la Confédération paysanne, de la Fédération des Associations pour le développement de l'emploi agricole et rural (Fadear) et de leurs organismes affiliés[3]. Cette convention collective

(1) 59,9 % des entreprises associatives comptent moins de 5 salariés ; 13,8 % en ont entre 5 et 9 ; 19,1 % entre 10 et 49 ; 4 % entre 50 et 99 ; et 3,2 % en ont plus de 100 (Tchernonog et Prouteau, 2019, p. 226).

(2) Les entreprises associatives de moins de 5 salariés emploient 5,5 % des salariés associatifs ; c'est 4,8 % pour celles de 5 à 9 salariés ; 21,3 % pour celles de 10 à 49 salariés ; 14,4 % pour celles de 50 à 99 salariés ; et 54 % pour celles où il y a plus de 100 salariés (Tchernonog et Prouteau, 2019, p. 227).

(3) Si la Confédération paysanne est un « syndicat professionnel » relevant de la loi de 1884, la Fadear et les structures qui y adhèrent relèvent de la loi de 1901.

*Post-doctorant au Latts. Contact : simon.cottin-marx@enpc.fr

prévoit la mise en place d'une commission paritaire (CP), composée d'employeurs et de salariés. Celle-ci a notamment pour mission de former les employeurs et les salariés à leurs droits et devoirs, d'impulser une réflexion sur l'organisation du travail, mais aussi de réaliser des médiations en cas de conflit[4].

Dans cet article, nous proposons de présenter ce dispositif original qu'est cette commission paritaire commune à une centaine de petites structures employeuses (lois de 1884 et 1901). Mais, pour commencer, il est nécessaire de présenter les spécificités des relations professionnelles dans ces organisations.

(4) Le rôle spécifique de la commission paritaire a été défini dès l'écriture de la convention collective, déposée le 15 novembre 2000, mais ce n'est qu'au début des années 2010 qu'elle a commencé à jouer réellement son rôle de médiation.

Les relations de travail spécifiques des petites structures employeuses et militantes

La CCN de la « Conf' » s'applique à une myriade de petites structures employeuses : la Confédération paysanne nationale, les Confédérations paysannes régionales et départementales, mais aussi la Fadear et ses déclinaisons départementales. Cette CCN vient ainsi préciser le fonctionnement du dialogue social, les règles d'emploi et de rémunération (durée de travail, congés payés), etc. d'environ cent très petites structures employeuses. Celles-ci n'emploient chacune que quelques salariés : au total ce sont seulement 190 à 220 personnes qui sont couvertes par la convention collective.

Des employeurs militants et bénévoles

Si les structures couvertes par la CCN de la Conf' sont quasi exclusivement de très petites structures employeuses, et donc sans instances représentatives du personnel (délégués du personnel, comité social et économique – CSE), nous repérons une deuxième spécificité. Dans ces organisations employeuses syndicales ou associatives, les employeurs sont des militants et ils occupent la « fonction employeur » de manière bénévole. Comme le montre la sociologie du travail associatif, cette situation n'est pas neutre. Les responsabilités qui leur incombent, les contraintes (chronophages) et les obligations qui en découlent *« ne vont pas de soi »* (Cardoso, 2019), apparaissent souvent comme inattendues (Cottin-Marx, 2021) et sont rarement une priorité. Car, s'ils se sont engagés dans leur structure, c'est d'abord pour conduire son projet, et non pour en devenir l'employeur (Cottin-Marx, 2020 ; Urasadettan et Schmidt, 2020). Et, puisque les membres des instances dirigeantes de la structure ne sont pas des « patrons » ou des managers de métier, il y a globalement une méconnaissance des obligations afférentes à cette fonction. D'autant plus que leurs activités professionnelles respectives ne leur laissent pas forcément le temps de se former et de s'atteler aux tâches chronophages qui leur incombent. Il n'est d'ailleurs pas rare que ces responsabilités jouent un frein à l'engagement, découragent, entraînent une « perte de sens » des bénévoles (Flahault et Loiseau, 2008). Comme l'écrivent Matthieu Hély, Sophie

Rétif et Maud Simonet (2015) dans la revue *Mouvements, « la fonction employeur dans le contexte associatif n'est pas complètement assumée, et parfois même "douloureuse" à incarner, notamment pour les militants de la première heure, désormais dans l'obligation d'incarner une réelle fonction d'employeur alors qu'ils s'étaient engagés par adhésion au projet associatif. […] Les employeurs associatifs sont souvent des militants qui ont choisi ou accepté d'endosser les responsabilités d'employeur pour mieux défendre leur "cause", sans toujours avoir conscience qu'ils pourraient rendre compte de leurs pratiques devant le Conseil des prud'hommes. Ils militaient parfois dans le même syndicat que "leurs" salariés et se trouvent brusquement en situation d'un "patron" qui doit sanctionner, arbitrer et réglementer les pratiques des salariés. Paradoxalement, si être administrateur d'une association est en général un choix, être employeur ne l'est pas souvent. »* Certains refusent même complètement d'assumer leurs responsabilités, sont dans le « déni » de la fonction employeur. Pour un salarié de la Conf', membre du syndicat STCPOA[5], les employeurs bénévoles de la Conf' n'échappent pas à cette analyse : *« Nos employeurs sont des paysans militants. Et même s'ils sont membres du conseil d'administration, qu'ils sont de fait nos employeurs, ils ne se définissent pas comme patrons et sont dans le déni total par rapport à ça. Et quand il y a des conflits du travail, ils nous font ce reproche : "Vous vous mettez dans votre position syndicale". »*

(5) Syndicat de défense des travailleurs de la Confédération paysanne et organisations associées, affilié à l'Union Solidaires.

Des relations de travail affinitaires dans des organigrammes plats

Dans les petites et très petites structures employeuses de la « Conf' », les relations de travail sont marquées par une autre spécificité. Celles-ci sont souvent affinitaires – comme c'est d'ailleurs généralement le cas dans les très petites entreprises. Entre employés et employeurs, il y a une grande proximité quotidienne, mais aussi sociale et culturelle (Borisova et Rey, 2014), renforcée par le fait que les salariés de la Conf' adhèrent généralement à la cause défendue par leurs organisations et leurs « patrons ».

Pour le salarié que nous avons évoqué plus haut, cette *« proximité est un véritable danger »,* car les relations de travail sont marquées par l'informel, le flou. Et lorsqu'un conflit du travail éclate, il est souvent personnalisé, et les différends deviennent de véritables drames humains dans lesquels une grande part d'affect entre en jeu. *« C'est un vrai frein pour la prise en charge des causes structurelles du conflit. On est tous militants, les salariés comme nos employeurs, et on est souvent dans un rapport horizontal. Quand il y a un conflit, par exemple autour des heures supplémentaires jamais payées, les employeurs ont l'impression qu'on leur fout un coup de couteau dans le dos. »*

La commission paritaire : une instance de régulation et de médiation commune à plusieurs petites structures employeuses

Pour tenter de limiter la casse humaine, les structures employeuses à la CCN de la Conf' bénéficient d'un dispositif original. Comme l'explique une salariée, *« la Confédération paysanne a mis en place un espace de discussion paritaire où est débattue la convention collective qui régit tous les salariés de la Conf'. Elle sert aussi à parler des rapports de travail et à faire des médiations lors des conflits ou des ruptures de contrat de travail. […] Cette commission permet aux personnes qui y participent de se former au droit du travail, surtout les salariés, et régule des crises. »*

Cette commission paritaire (CP), où siègent des représentants du personnel et des employeurs, n'est pas uniquement chargée de préciser les règles de travail, de définir les statuts des travailleurs, etc., comme c'est généralement le cas dans les branches professionnelles. Elle joue aussi un rôle actif de conseil et de formation pour les employeurs et les salariés. Elle peut même intervenir pour réaliser une médiation, lorsqu'un conflit du travail éclate, sur l'ensemble des structures employeuses adhérentes. Une particularité qui nous semble particulièrement intéressante, car elle a l'avantage de ne pas laisser les salariés (souvent seuls ou peu nombreux dans leurs structures employeuses) face à leurs employeurs bénévoles (et inversement).

Le fonctionnement de la commission paritaire

Pour réaliser ses missions, la CP est composée de six employeurs et de six salariés (qui viennent de la Confédération paysanne nationale et de Conf' locales, de la Fadear et d'Adear)[6] et possède un budget de fonctionnement propre (40 000 euros par an) qui, comme l'explique un membre employeur de la CP, *« permet de prendre en charge un tiers-temps de la salariée qui anime la commission et accueille tous les nouveaux salariés pour leur présenter les conditions de travail à la Conf »*. Ce budget permet également de financer les déplacements des participants de la CP, de défrayer les structures employeuses du temps consacré par leurs salariés à cette mission, mais aussi à organiser des formations et des médiations.

Les décisions au sein de la commission sont prises de manière paritaire stricte, puisque, *« si cinq membres du collège salarié et quatre du collège employeur sont présents, il y a quatre votants côté salariés »*. Comme l'explique un représentant des salariés : *« On se réunit assez souvent, trois fois par an, mais ça peut-être plus quand il y a un gros problème à traiter. »* La CP est le lieu de la négociation collective, notamment annuelle, au moment de la discussion sur les salaires.

(6) Les mandats au sein de la commission paritaire sont de deux ans renouvelables trois fois.

Coconstruire les bases de la relation employeurs-salariés

La CP a ainsi été amenée à réaliser des formations intitulées « Coconstruire les bases de la relation employeur·euses-salarié·es », animées de manière paritaire, à destination des organisations membres de la CCN. Ces formations rappellent les valeurs partagées par le réseau de la Conf' et de la Fadear, présentent les bases des *« droits et devoirs de chacun »*, reviennent sur les rôles et fonctions, sur la posture employeuse et la posture salariée (« la militance », « savoir dire non », « la distance entre employeur et salarié »), sur le suivi du travail et du bien-être du salarié, etc.

La CP et sa salariée sont également régulièrement saisies pour préciser la lecture de la CCN. Un membre salarié de la CP explique : *« On intervient aussi sur des questions d'interprétation de la convention collective. Avec par exemple des salariés qui demandent tant de frais de déplacement, disent "moi j'interprète comme ça" sur des conflits entre salariés et employeurs, sur les congés maladie, sur le télétravail : "Il y a un salarié qui demande ça, on n'est pas trop pour…". Il y a des questions qui remontent vers nous sur des cas très pratiques. »*

Une instance de médiation pour les conflits du travail

Le dispositif le plus original de la CP est d'être une instance de médiation commune à l'ensemble des structures employeuses, ce qui permet de rompre l'isolement des salariés (et des employeurs bénévoles). Comme l'explique un salarié membre de la CP, *« la commission peut-être saisie ou autosaisie et peut intervenir sur l'ensemble des structures adhérentes de la CCN »*. Il ajoute : *« C'est là que peuvent être remontés tous les problèmes entre employeurs et salariés. Ensuite, la CP peut intervenir pour faire une médiation sur le terrain, pour comprendre les conflits. Souvent, ce sont des conflits autour de la fiche de poste, autour des priorisations. On intervient sur le terrain, souvent à deux paysans [représentants des employeurs] et deux salariés. Les enquêtes ou les médiations sont faites de manière paritaire. Quand les employeurs parlent aux employeurs, ça a plus de poids, ils se parlent avec leurs mots, ils ont les mêmes responsabilités. Ça porte plus, car c'est un pair qui fait la même chose que vous dans un autre département. »*

Dans ces petites structures, la réponse à la question « qui est le patron ? » (Cottin-Marx, Grisoni et Roueff, 2015) n'est pas toujours limpide. La « fonction employeuse » est parfois occupée par des salariés, partagée entre le conseil d'administration, qui détient formellement les responsabilités, et les salariés qui les mettent concrètement en œuvre. Cela peut entraîner des conflits entre salariés, comme l'explique le membre salarié de la CP : *« Par exemple, dernièrement, on est intervenu sur une équipe qui s'agrandissait. Ça arrive souvent dans les Adear. Ils passent de un à deux puis trois salariés sans qu'il y ait de référent paysan du côté employeur. C'est la*

salariée la plus ancienne, qui avait cherché les sous et porté la structure, qui avait pris ce rôle. Et il y a eu un conflit entre cette personne et les derniers salariés arrivés. Ils voulaient prendre leur place, mais se retrouvaient avec les tâches les plus chiantes. Cela a entraîné un conflit, et la toute dernière salariée à avoir été embauchée a décidé de démissionner. C'est à ce moment-là qu'on a pu intervenir pour faire une médiation. » L'objectif de celle-ci était alors d'aider les employeurs bénévoles à prendre en charge leurs responsabilités, à revoir les fiches de poste et, plus largement, l'organisation du travail. Si l'intervention n'a pas permis d'empêcher le départ de la salariée, elle a tout de même aidé à rendre l'organisation du travail moins dysfonctionnelle et plus satisfaisante pour l'ensemble de l'équipe professionnelle.

Un bilan positif en dépit des limites de la commission paritaire

Comme nous l'avons vu dans l'exemple ci-dessus, il est évident que la commission paritaire ne fait pas de miracles. Salariés et employeurs pointent plusieurs limites à son action. Le principal regret de ses membres est d'*« être appelés trop tard »,* ou que *« les décisions prises à la suite de [leur] intervention ne [soient] pas toujours appliquées »*. Ainsi, regrette l'animatrice de la CP, *« on a souvent l'impression que la CP n'a pas de réussites, car ça se solde souvent par le départ de quelqu'un. […] Quand il y a une médiation, on ne se sent pas toujours écouté par l'employeur ou/et le salarié. Et quand on n'y va qu'une fois, on a du mal à faire le suivi »*. Le constat est encore plus sévère pour un représentant employeur interrogé : *« On n'a jamais vraiment réussi une médiation, on n'a jamais réussi à résoudre complètement la situation et à empêcher le départ du salarié. »*
Cependant, le bilan est loin d'être négatif. Malgré les échecs et les départs, ce témoin ajoute : *« On est à l'écoute et on arrive généralement à garder une ambiance de calme. On arrive à construire un dialogue. Et même si, souvent, le salarié finit par partir, les employeurs comprennent leurs erreurs jusqu'à un certain niveau et maintiennent le contact avec nous pour des conseils et des formations. »* En outre, pour cet employeur membre de la CP depuis plusieurs années, *« l'action de la CP n'est pas seulement de faire de la médiation, elle est aussi de faire de la prévention. C'est pourquoi on a créé un guide pour les employeurs et on propose des formations »*.
Ainsi, si les réussites de cette instance paritaire peuvent sembler maigres, frustrantes pour ses acteurs, elle nous semble malgré tout un exemple inspirant. Elle joue un rôle de prévention important dans les petites et très petites structures employeuses. Elle aide les militants employeurs et salariés à structurer au mieux leurs organisations employeuses et à prévenir d'inutiles conflits du travail.

Bibliographie

Borisova K. et Rey F., 2014, « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, n° 178(4), p. 19-26.

Cardoso A., 2019, « Quand les patronnes sont bénévoles : conflictualités au Planning familial », *La Nouvelle Revue du travail,* n° 15, 1er novembre.

Cottin-Marx S., Grisoni A. et Roueff O., 2015, « Qui est le patron des associations ? », *Mouvements,* n° 81, 2015.

Cottin-Marx S., 2020, « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *Revue de l'Ires*, n° 101-102.

Cottin-Marx S., 2021, « Être employeur bénévole dans une crèche associative et parentale », *Le Sociographe*, n° 73, p. 51-63

Flahault E. et Loiseau D., 2008, « Que fait le salariat au militantisme dans les associations féministes ? », *Amnis,* n° 8.

Hély M., 2009, *Les Métamorphoses du monde associatif*, PUF, Paris.

Hély M., Rétif S. et Simonet M., 2015, « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, n° 81, p. 116-125.

Marchal E., 1992, « L'entreprise associative, entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, n° 33(3), p. 365-390.

Tchernonog V. et Prouteau L., 2019, *Le Paysage associatif français,* Dalloz.

Urasadettan J. et Schmidt C., 2020, « Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : défaut, déni ou défi d'employeurabilité ? », *@GRH*, n° 36, p. 97-117.