



LA VALEUR DU

# Dialogue social



Internationaal

# Table



LE DIALOGUE SOCIAL EN 5 RÉPONSES

6

8

GUY RYDER: « LE DIALOGUE SOCIAL PLUS NÉCESSAIRE QUE JAMAIS »



L'APPROCHE DE CNV INTERNATIONAL

11

12

FAITS ET CHIFFRES, INFOGRAPHIES



LE DIALOGUE SOCIAL SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

14

18

JULIO ROBERTO GOMEZ ESGUERRA:  
« JE REPRÉSENTE LES COLOMBIENS À LA COMMISSION POUR LA PAIX »



LE DIALOGUE SOCIAL AU PLAN NATIONAL

20

22

SUZANNE KRUIZINGA:  
« L'OUTIL LE PLUS IMPORTANT EST LA FACULTÉ DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE »



ATHIT KONG: « MAINTENANT NOUS POUVONS DEMANDER UN CONGÉ DE MALADIE. AVANT, CELA SIGNIFIAIT LA PORTE »

26

28

LE DIALOGUE SOCIAL AU NIVEAU DES ENTREPRISES



ROEL ROTSHUIZEN:  
« LE DIALOGUE SOCIAL SE DÉPLACE VERS LES ENTREPRISES »

30

34

HENK VAN BEERS: « TOUTES LES PARTIES ONT À Y GAGNER »



LES BIENFAITS DU DIALOGUE SOCIAL

36



LA VALEUR DU  
**dialogue**  
**social**

# Préface

## Le dialogue social pour améliorer les conditions de travail dans le monde

**Le dialogue social, un concept apparemment simple à comprendre : il s'agit de se parler. Un dialogue social constructif est un outil indispensable pour l'amélioration du travail et des revenus. Ces cinquante dernières années, CNV Internationaal et ses partenaires syndicaux ont tiré d'importantes leçons sur le dialogue social.**

Aux Pays-Bas, nous connaissons le 'modèle des Polders', qui est un processus de prise de décisions par consensus. Les syndicats, les employeurs et, bien souvent, le gouvernement également, concluent des accords à propos des conditions d'emploi et de travail, ainsi que sur les droits des travailleurs, par le biais du dialogue social. Ce n'est pas toujours facile, mais nous comprenons qu'un dialogue constructif constitue un outil important pour des améliorations et un développement durables. Aux Pays-Bas, nous avons nos propres procédures pour ce genre de dialogue. Mais ce n'est pas souvent le cas dans d'autres pays et c'est une préoccupation pour moi-même et pour CNV Internationaal. Le dialogue social est inscrit dans l'ADN de la CNV; nos principes chrétiens et sociaux impliquent que nous nous engageons à traiter l'autre avec respect. Le dialogue social va dans le même sens. Il suppose que personne n'est exclus

(inclusion) et que tous nous collaborions pour trouver des solutions. C'est un exemple qui illustre combien CNV Internationaal s'engage socialement et produit des résultats. Cette fascicule explique comment fonctionne le dialogue social et pourquoi, avec des exemples de bonnes pratiques provenant de nos partenaires syndicaux. L'idée de base du dialogue social est que les parties atteignent un consensus. Même si c'est parfois difficile. En ce qui nous concerne, c'est là le seul moyen durable d'améliorer les conditions de travail dans le monde.

*Pieter de Vente*  
*Président de CNV Internationaal*  
*Secrétaire général de la confédération CNV*



Qu'entend-on exactement par dialogue social? À quoi sert-il? Commençons par quelques questions et réponses pour donner au lecteur une idée plus claire de la valeur du dialogue social et de sa valeur ajoutée.

### QUE VEUT DIRE 'DIALOGUE SOCIAL'?

Le dialogue social est une consultation entre syndicats, employeurs et gouvernement sur des questions économiques et sociales. Selon la définition formelle qu'en donne l'Organisation internationale du travail (OIT), il *'inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun.'*

Pour CNV Internationaal, le dialogue social n'est pas uniquement un objectif fondamental, mais c'est aussi un instrument pour atteindre d'importants buts. Le dialogue social sert

aussi à ouvrir un dialogue avec des personnes et des groupes qui, autrement, ne seraient jamais entendus. Le dialogue social peut donc être perçu comme la manière de donner la parole aux travailleurs et aux groupes vulnérables. Tel est en fait le but fondamental du dialogue social. En outre, le dialogue social est aussi un outil d'intervention pouvant aider à améliorer les conditions de travail et les revenus. Autrement dit, c'est un moyen d'obtenir des résultats.

### À QUOI SERT-IL?

Les recherches et l'expérience dé-

montrent que ce n'est que par la consultation qu'il est possible *d'améliorer les conditions de travail de manière durable et structurelle*. Le dialogue social garantit un *ped d'égalité* entre partenaires sociaux (syndicats et patronat) et le gouvernement. Cette approche permet un *développement économique inclusif*. Autre aspect tout aussi important : les accords conclus grâce au dialogue social s'avèrent toujours plus durables. Tout simplement parce que toutes les parties prenantes ont contribué au résultat des négociations. De plus, les partenaires sociaux ne changent jamais, indépendamment des gouvernements en place et des



campagnes électorales. Cela veut dire qu'ils peuvent se focaliser sur des solutions à long terme. Le dialogue social permet une *démocratie participative* qui mène à *la confiance mutuelle, à une réduction des inégalités et à un soutien accru envers les politiques (gouvernementales) menées.*

### QUI SONT LES PARTICIPANTS?

---

S'il a lieu entre employeurs et syndicats, le dialogue est appelé 'dialogue bipartite'. Si le gouvernement participe aux débats, alors il s'agit d'un 'dialogue tripartite'. Le dialogue 'multi-acteurs' est de plus en plus courant. Il implique la participation d'autres organisations (sociales) pertinentes, en plus des employeurs et des syndicats. Par exemple, des organisations de jeunesse pourraient participer si le dialogue concerne le chômage des jeunes. Dans le dialogue social entre travailleurs et dirigeants des fournisseurs de textile, il est possible d'impliquer les marques occidentales de vêtements situées à la fin de la chaîne mondiale de production de prêt-à-porter. CNV Internationaal estime que ce dialogue multi-acteurs offre une

valeur ajoutée. Elle soutient donc ses partenaires syndicaux des pays en développement pour la mise sur pied de ce genre de dialogue.

### COMMENT FONCTIONNE LE DIALOGUE SOCIAL?

---

Dans l'idéal, un dialogue social suit les étapes ci-après, que l'on appelle 'cycle du dialogue social'. La première étape est celle des consultations et négociations régulières. Les accords conclus sont couchés sur papier en une convention, qui doit être appliquée. Le suivi et l'évaluation constituent l'étape finale. Ensuite, le cycle reprend. Le dialogue social implique plus que la simple consultation et les résultats de celle-ci. Une véritable consultation exige des informations claires, par exemple des chiffres sur les conditions de travail. Il faut aussi plus d'information sur la situation du secteur et le travail de l'entreprise. Ces informations donnent aux négociateurs des arguments et contre-arguments pendant les négociations, et renforcent leur position de négociation. Comme dit l'adage : la connaissance, c'est le pouvoir. La confiance mutuelle et le

respect sont également essentiels à un dialogue social réussi.

### QUELLES CONDITIONS POUR UN DIALOGUE SOCIAL EFFICACE?

---

Un dialogue social efficace nécessite une infrastructure suffisante. Au plan national, cette condition est remplie par des institutions telles que le conseil économique et social (CES). De plus, il faut que les gens soient autorisés à négocier. Et donc, que les droits fondamentaux du travail reconnus internationalement soient respectés. Ces droits incluent la liberté syndicale (Convention OIT 87) et le droit à l'organisation et à la négociation collective (Convention OIT 98). Il faut aussi que les partenaires sociaux soient indépendants, fiables et représentatifs. Et pas uniquement pendant la consultation, mais aussi lors de la mise en œuvre des accords. Et tous doivent respecter les accords. Le dialogue social fondé sur le respect permet de prévenir les conflits du travail et donne de meilleurs résultats.

Guy Ryder:

## « Le dialogue social plus nécessaire que jamais »



**La consultation entre partenaires sociaux est sous pression dans le monde entier. Pourtant, Guy Ryder, Directeur Général de l'Organisation internationale du Travail (OIT), reste optimiste.**

« La crise économique de 2008 a posé un défi au dialogue social partout dans le monde », explique Guy Ryder. Selon lui, les pays disposant des structures les mieux développées de consultation entre employeurs et travailleurs avaient un avantage pendant cette crise. « Dans ces pays, les gouvernements ont vite ouvert des pourparlers avec les partenaires sociaux, afin de trouver des solutions aux défis ainsi posés. Par contre, les pays qui ont simplement appliqué des mesures d'austérité sans dialogue social ont ressenti plus fortement les répercussions de la crise financière, et ce, pendant plus longtemps. »

### LE DIALOGUE SOCIAL RENFORCE-T-IL LA PERFORMANCE D'UNE ÉCONOMIE?

« Tout à fait. Le dialogue social non seulement respecte les droits humains fondamentaux, mais il est

surtout un outil efficace pour des politiques sur le marché du travail. Les effets sur l'économie sont clairs dès le départ. De plus, il existe une corrélation certaine entre le dialogue social et le revenu national brut. Là où les travailleurs ont peu de pouvoir de négociation, on constate souvent une répartition inégale entre les retours sur investissements sous la forme de dividendes, d'une part, et les revenus de travailleurs d'autre part. Si les travailleurs gagnent moins, ils achètent moins, et les dépenses de consommation restent faibles. Cela a un impact négatif sur le revenu national brut. Mais la situation change avec une politique salariale, fondée sur la négociation entre partenaires sociaux. Cela vaut aussi pour les entreprises individuelles. Une bonne relation entre l'employeur et ses travailleurs non seulement favorise la confiance mu-

***Les pays ayant simplement appliqué des réductions budgétaires en réponse à la récession, sans aucune forme de dialogue social, ont subi plus fortement les effets de la crise financière, et pendant plus longtemps.***



tuelle, mais augmente aussi l'engagement des travailleurs. Lorsque les relations de travail sont bonnes, les salariés se sentent plus responsables de la bonne marche de l'entreprise. Et on constate souvent une productivité plus élevée. »

### **ÊTES-VOUS OPTIMISTE POUR L'AVENIR?**

« Le monde devient de plus en plus complexe et moins prévisible et cela a des conséquences autant positives que négatives. Je suis personnellement plus enclin à voir le changement comme une opportunité d'amélio-

ration. Donc je suppose que oui, je peux dire que je suis optimiste. Mais, de nouveau, le dialogue social reste vulnérable. Dans certains pays, le dialogue social n'a pas réussi le test de résistance à l'effort qu'a constitué la crise financière. Alors que d'autres pays ont su récupérer relativement vite grâce au dialogue social. Nous avons besoin plus que jamais de négociations effectives, de consultations et d'échanges d'informations, pour pouvoir soutenir la croissance économique. »

### **QUI EST GUY RYDER?**

*Guy Ryder est le Directeur général de l'Organisation internationale du Travail (OIT). L'OIT est une agence tripartite unique des Nations unies qui réunit des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs. L'OIT est attachée à l'établissement de bonnes conditions de travail, de rémunérations justes et de bonnes relations entre travailleurs, employeurs et gouvernements dans le monde.*

*Source : Conseil économique et social des Pays Bas(CES)*

A close-up, profile view of a woman with dark hair and bangs, looking thoughtfully to the right. She has her hand near her chin, with several rings on her fingers. She is wearing a large, ornate earring and a bracelet with a cross. The background is blurred, showing what appears to be a bookshelf.

**« Mon syndicat est parvenu à éviter la  
privatisation du service aux prisons, grâce au  
lobby et au dialogue. La privatisation aurait  
provoqué la suppression de 16 000 emplois! »**

*Elsa Paez Garcia - enseignante, travailleuse sociale  
et syndicaliste de l'UTP de Colombie (Union de  
travailleurs pénitentiaires) 18 de ses collègues de  
l'UTP ces dernières 10 années. Elsa a survécu  
plusieurs attaques de meurtre.*

LA VALEUR DU  
**dialogue**  
**social**

# L'approche de CNV Internationaal

CNV Internationaal et ses partenaires syndicaux utilisent l'approche dite 'de l'initié' : les négociateurs syndicaux adoptent une attitude constructive, proactive et cohérente pendant les négociations. Nous attendons des employeurs qu'ils choisissent le dialogue constructif. Les parties autour de la table se traitent mutuellement comme de partenaires égaux de discussion. Cette approche se fonde sur conviction de la CNV que, même si les travailleurs et les employeurs ont des intérêts contradictoires, ils partagent aussi un but commun : le succès continu de l'entreprise ou de l'organisation. Ils mettent donc sur la table des arguments constructifs, basés sur des stratégies éprouvées, et sont cohérents avec le contexte ou la situation politique du moment. De plus, les parties prenantes essaient d'apprendre les unes des autres et se centrent sur la coopération et la persuasion. Ce n'est que si cette

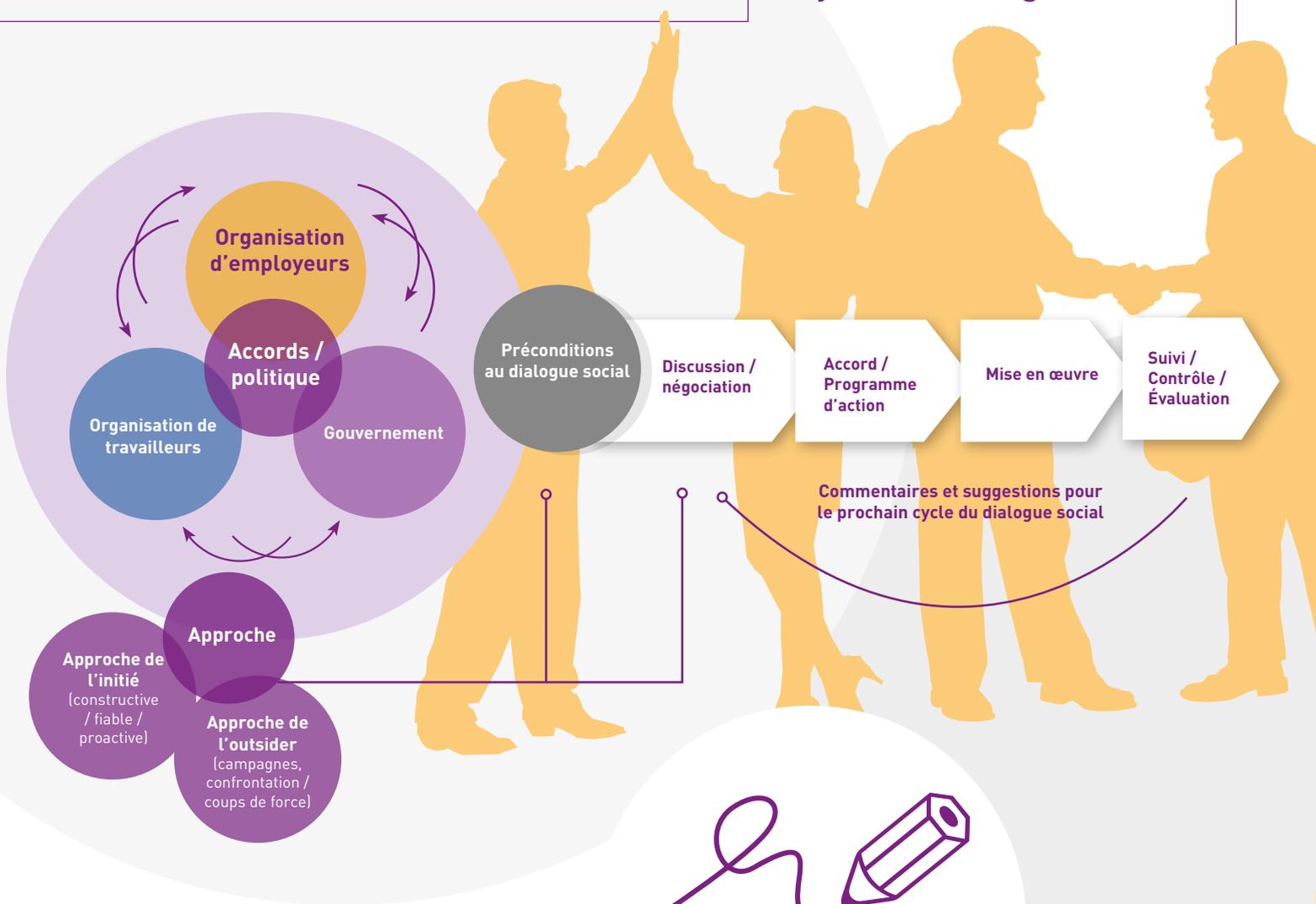
approche ne semble pas fonctionner que CNV Internationaal et ses partenaires optent pour l'approche dite 'de l'outsider', qui implique de recourir à des méthodes telles que les campagnes, la confrontation et le changement forcé par la grève. Toutefois, l'idée fondamentale reste d'obtenir des résultats par le biais du dialogue constructif.

## CONSEIL STRATÉGIQUE ET CRÉATION DE CAPACITÉS

Pour CNV Internationaal, renforcer les capacités de négociation de ses partenaires syndicaux est un défi important, devant faire l'objet d'une attention supplémentaire dans les années à venir. Ainsi, la boîte à outils dont dispose CNV Internationaal contient aussi des outils pratiques de création de capacités. Il s'agit 'd'enseigner l'art de persuader les employeurs', comme dit Henk van Beers, dirigeant de CNV.

Mais aussi de 'donner du culot au représentant syndical, pour qu'il ne se laisse pas intimider', ajoute Pieter de Vente, président de CNV Internationaal. En outre, CNV Internationaal se pose en conseiller stratégique pour ses partenaires syndicaux et même, parfois, pour les employeurs. S'agissant du dialogue social, CNV Internationaal n'est satisfaite que si la participation des négociateurs des travailleurs est respectée par les autres parties à la table de négociation, et si de bons accords sont mis en place. Et cela s'applique non seulement au dialogue social dans les entreprises, mais aussi au dialogue au plan national et à l'échelle internationale.





### SUCCÈS DU DIALOGUE SOCIAL

Sans dialogue social, pas de conventions issues de la négociation collective. Entre 2014 et 2016, les organisations partenaires de CNV Internationaal ont conclu pas moins de 1 186 CCT.

*[Source: Rapports annuels CNV Internationaal]*

**1 186 CCT**

**82 pays**

qui excluent les travailleurs de la législation du travail

**52 pays**

Où les travailleurs sont exposés à la violence physique et aux menaces. Hausse de 44% l'an dernier (dont au Cambodge, en Colombie, au Guatemala et en Indonésie).

**11 pays**

Où des syndicalistes ont été assassinés, dont la Colombie, le Salvador, le Guatemala, le Honduras.

**76 pays**

Qui nient ou limitent la liberté de réunion ou de négociation (dont le Cambodge et le Vietnam).

## NORMES FONDAMENTALES DU TRAVAIL DE L'OIT CONCERNANT LE DIALOGUE SOCIAL



**#98**

DROIT DE NÉGOCIATION COLLECTIVE



**#87**

LIBERTÉ SYNDICALE



**#144**

DROIT AUX CONSULTATIONS TRIPARTITES



**85%**

DES ÉTATS MEMBRES DE L'OIT DISPOSENT DE STRUCTURES DE DIALOGUE SOCIAL

## LE DIALOGUE SOCIAL GÉNÉRATEUR DE VALEUR

### Activité

Par ex. Dialogue bipartite sur les horaires et les conditions de travail

### Générateur de valeur

Par ex. Relations de travail harmonieuses

### Effet

Par ex. Plus grande motivation des travailleurs

### Contribution au capital financier

Par ex. Productivité plus élevée

**Le dialogue social international passe à un autre niveau que le simple lieu de travail. Comment le dialogue social fonctionne à l'international? Qui en sont les acteurs et quels en sont les impacts?**

## DES EFFETS SUR DES MILLIONS DE TRAVAILLEURS

L'Organisation internationale du travail, des Nations unies, est la plus importante organisation pour le dialogue social international, étant la seule organisation internationale qui réunit des représentants des gouvernements, des syndicats et des employeurs. Ce dialogue tripartite au sein de l'OIT permet de fournir un cadre normatif pour les droits du travail : des normes internationales soutenues par les gouvernements et que les syndicats et employeurs doivent appliquer. Ces dernières décennies, ce cadre normatif a été à la base de conventions sur les droits syndicaux et le droit d'organisation, que les États membres ont ensuite mis en œuvre

dans les législations nationales. Les conventions OIT concernent donc en fin de compte des millions de travailleurs dans le monde entier!

### SUIVI DE L'APPLICATION

Parfois, un État membre décide de laisser une situation inchangée, même si les parties en négociation au sein de l'OIT lui suggèrent de l'améliorer. Il arrive aussi qu'un État membre décide de ne pas ratifier une convention OIT ou, s'il la ratifie, qu'il n'en traduise pas le contenu dans sa législation nationale, ou qu'il n'assure pas le suivi de son application.

Pour contrer cette attitude laxiste, l'OIT dispose de mécanismes de suivi. Les États membres sont tenus de fournir un état des lieux des conventions fondamentales tous les deux ans, et des autres conventions ratifiées tous les cinq ans. L'OIT peut même utiliser ces mécanismes pour faire pression sur les pays n'ayant pas signé les conventions en question. Chaque année, la Conférence internationale du Travail, à Genève, évalue la situation. Les pays qui ne respectent



## Le Dialogue social à l'échelle internationale

pas les accords sont tenus responsables par la Commission de l'Application des Normes. C'est ainsi que la conférence OIT est considérée comme une sorte de 'parlement international du travail'.

### RÔLE DE CNV INTERNATIONAAL

Traduire les accords internationaux en véritables améliorations sur le lieu du travail peut parfois être un processus difficile. Pourtant, ces accords internationaux sont précieux. Le dirigeant CNV Roel Rotshuizen donne un exemple : « Dans des pays dépourvus de véritable infrastructure permettant la consultation entre syndicats et em-

ployeurs, l'OIT est une bénédiction!  
» C'est pourquoi CNV Internationaal se focalise sur le dialogue social à l'échelle internationale, ainsi que sur le renforcement des conventions internationales et leur application.

## DIALOGUE SOCIAL RÉGIONAL

---

Le dialogue social a lieu également à l'échelon régional. En Europe, cela implique l'Union européenne et la Commission, notamment. Les résultats de ce dialogue sont importants pour les citoyens néerlandais, même pour la coopération internationale des Pays-Bas et, partant, pour améliorer les conditions de travail de personnes d'autres latitudes. C'est pour cette raison que CNV Internationaal agit aussi sur la scène européenne. Les partenaires syndicaux jouent un rôle similaire dans leur propre région et CNV Internationaal les soutient autant que possible en tant que négociateur, facilitateur et promoteur.

## LE DIALOGUE SOCIAL À TRAVERS LES ENTREPRISES INTERNATIONALES

---

Une tendance à ne pas sous-estimer est le dialogue social avec les entreprises internationales. De plus en plus

souvent, les conseils d'administration de ces groupes internationaux sont tenus responsables de méfaits commis dans leurs installations ou leurs filiales dans le monde. Et les dirigeants de marques bien connues sont particulièrement attentifs à éviter de ternir leur image. Dès lors, il est recommandé de les contacter pour traiter les méfaits dans leurs entreprises. Les maisons-mères et les conseils d'administration sont plus à même d'exercer des pressions sur leur management de leurs entreprises, ou sur les gouvernements des pays où elles opèrent.

## LE DIALOGUE SOCIAL DANS LES CHÂÎNES DE PRODUCTION

---

L'influence du dialogue social va encore plus loin lorsqu'il implique les chaînes de production des entreprises internationales. Par le dialogue, nous pouvons faire porter à la maison-mère d'une marque de prêt-à-porter, par exemple, la responsabilité des salaires justes payés aux travailleurs dans ses plantations de coton. Un dialogue social constructif dans les chaînes de production permet alors d'améliorer les conditions de travail dans ces plantations.

Les Pays-Bas disposent d'un nouvel outil en ce sens : les Accords sectoriels conjoints pour une conduite responsable des affaires. De tels accords ont été signés en 2016 dans le textile et le secteur bancaire et en mars 2017 était conclu l'Accord pour une gestion durable des forêts. Les négociations sont toujours en cours dans le secteur alimentaire. Et des accords sont en préparation pour la métallurgie, les pensions et les assurances, entre autres secteurs. Les entreprises et les secteurs concluent des accords d'amélioration avec le gouvernement et les organisations sociales, notamment dans les domaines du travail et de l'environnement. CNV Internationaal est également impliquée dans cette action.



*« Au Sénégal, l'intimidation et la violence à l'encontre des femmes au travail sont des problèmes courants et graves. La législation de mon pays n'est pas suffisante. Tous mes espoirs résident dans une convention OIT en cours de préparation. »  
- Mariama Diallo, UDTS Sénégal*

A woman with dark hair tied back, wearing a red polo shirt with a yellow collar and a small crocodile logo on the chest. She is smiling and looking towards the camera. The background is a factory or workshop with various equipment and shelves.

*« Nous arrivons à ne pas être plus pauvres en travaillant très dur et par les négociations. Le salaire minimum a augmenté et nous avons obtenu des bénéfices pour le congé de maternité. Désormais, l'entièreté du salaire de trois mois est versée au début du congé de maternité. »*

*Srun Sothy – travailleuse du textile et délégué syndicale pour la CCAWU du Cambodge*

LA VALEUR DU  
**dialogue**  
**social**

# Grâce au dialogue social...

## DE MEILLEURES CONDITIONS DE TRAVAIL CHEZ NIKE AU CAMBODGE

À l'usine de confection de vêtements pour la marque de sports bien connue Nike, dans la banlieue de Phnom Penh, il y a littéralement 'de l'espace' pour le dialogue social.

Le syndicat de l'entreprise y dispose même d'un local, son propre 'espace' syndical au cœur des installations. Ces dernières années, les négociateurs syndicaux ont conclu des accords avec la direction de l'usine sur plusieurs questions du travail. Par exemple, le personnel peut maintenant prendre une pause déjeuner; une école a été aménagée dans les installations pour les enfants du personnel, et une clinique a même été construite. Et tout cela, dans une industrie cambodgienne du textile connue pour ses bas salaires, son manque de sécurité et ses conditions de travail déplorables. « Un élément important était que Nike est une marque très connue qui ferait tout pour éviter de ternir son image. Autrement dit, la pression internationale sur les marques connues ouvre la porte au dialogue social », explique Pieter de Vente, président de CNV Internationaal, qui a visité l'usine. Ath Thorn, président de la centrale syndicale cambodgienne CLC ajoute : « Nous essayons de travailler main dans la main avec des partenaires internationaux, ce qui facilite les pressions sur une marque internationale. »



**« La pression internationale sur les marques connues ouvre la porte au dialogue social »**

*Pieter de Vente,  
président CNV Internationaal  
et secrétaire général Confédération CNV*

Julio Roberto Gomez Esguerra de Colombie:

## « Je représente les Colombiens à la Commission pour la Paix »



**Le gouvernement colombien et le mouvement rebelle FARC ont signé l'Accord de Paix. Désormais, la Colombie semble pouvoir se tourner vers une paix durable. Cependant, un conflit armé qui a duré plus de cinquante ans ne peut être pardonné ni oublié aussi facilement. 'Un dialogue social constructif est un outil vital pour la reconstruction', affirme le dirigeant syndical Julio Roberto Gomez Esguerra, qui représente son organisation la CGT au sein de la Commission pour la Paix.**

« Si l'on veut que le processus de paix soit une réussite, un des défis majeurs est d'inclure les communautés locales. Les gens ont souvent été les victimes du conflit armé, mais jusqu'ici, ces mêmes gens ont à peine été impliqués dans le processus de paix, voire pas du tout. Les habitants des zones rurales de la Colombie sont structurellement exclus. Or, une stratégie solide de développement rural intégral est cruciale pour établir la paix. C'est l'argument que je défends au sein de la Commission pour la Paix. »

### RESTER CRITIQUE

« La Commission pour la Paix supervise le processus de paix. Les gens m'écoutent parce que je représente les Colombiens. Je peux utiliser mon rôle pour établir un réseau social et montrer à la population ce qui est

important. Le président Santos m'a demandé de rester critique, même maintenant que l'Accord de Paix a été signé. Parce qu'un accord signé ne conduit pas automatiquement à la paix. C'est un travail auquel nous allons devoir nous atteler pendant les prochaines années. »

### RECONNAISSANCE ET RÉPARATIONS

« Pour instaurer la paix, il est crucial pour les victimes de bénéficier d'un statut et de réparations. Nous devons reconnaître non seulement les victimes individuelles, mais aussi les victimes collectives, comme les organisations syndicales. Pendant le conflit, les dirigeants syndicaux vivaient sous la menace permanente de violence et d'assassinat. Moi-même je ne me déplaçais jamais sans une escorte. Je sais que les FARC ont longtemps gardé mon nom sur leur 'liste noire'.



***‘Un dialogue social constructif est un outil vital pour la reconstruction’***

Nous avons risqué nos vies, et devrions recevoir des compensations. »

### UN OUTIL PUISSANT

« La communauté internationale est vitale pour ce processus de paix. Et les Pays-Bas jouent aussi un rôle important. Nous avons besoin de soutien politique et financier. Ensemble, nous devons veiller à ce que les gens et

l’environnement soient dûment pris en compte dans les relations commerciales et d’investissements avec la Colombie. Ce processus requiert lui aussi d’un dialogue constructif. Il reste un long chemin à parcourir, mais je suis convaincu que le dialogue social est un outil suffisamment puissant pour contribuer au succès du processus de paix. »

### QUI EST JULIO ROBERTO GOMEZ?

*Julio Roberto Gómez Esguerra est le président de la Confédération générale de travailleurs (CGT), deuxième organisation syndicale de la Colombie, fondée en 1971. Gómez Esguerra a commencé sa vie active dans une imprimerie. Il a également siégé au Conseil d’administration de l’Organisation internationale du Travail.*

Au plan national, le dialogue social s'occupe de questions telles que les structures salariales du pays, les pensions ou la législation fiscale. Ou encore la sécurité sociale et la réduction de la pauvreté. Dans l'idéal, les accords débouchent sur des conventions sociales ou autres types d'accords qui, à leur tour, ont des effets sur les conventions de secteurs, d'industries ou d'entreprises. Mais comment le dialogue social fonctionne-t-il au plan national? Qu'est-ce qu'il implique? Quelles en sont les perspectives d'avenir?



## L'INFRASTRUCTURE EST VITALE

Le Conseil social et économique (CSE) des Pays-Bas a été fondé il y a presque 70 ans. C'est là que les syndicats, les employeurs et le gouvernement se consultent et négocient. La Fondation du travail (FT) est composée uniquement des employeurs et des syndicats. Des infrastructures similaires existent dans d'autres pays. Pourtant, la réalité n'est pas toujours aussi simple. Par exemple, certains accords ne passent parfois pas le stade de la délibération, ou alors les

parties concernées n'arrivent même pas à ce stade, parce qu'elles ne veulent plus se parler. Par ailleurs, il existe des gouvernements qui interdisent l'existence de CSE ou de FT. Le degré d'engagement d'un pays dans le dialogue social dépend fortement de la situation économique et du système politique. Mais la culture socioéconomique, les traditions et les structures de pouvoir (industriel) jouent aussi un rôle important.

## CONSULTATIONS FORMELLES ET INFORMELLES

---

La plupart des accords sociaux (mais pas tous) sont conclus à la phase de consultation. Lorsqu'ils sont plus détaillés, ces accords exigent en général des 'pré-consultations', à savoir des conversations privées, des repas 'd'affaires', qui servent à explorer les intérêts et désirs des uns et des autres. Les coups de fil permettent d'échanger des informations, et parfois des accords (mutuels) sont trouvés à l'avance. Ce stade requiert aussi d'une certaine flexibilité, pour ajouter un point supplémentaire à l'ordre du jour, par exemple, ou pour insérer différents changements. Parfois il faut accepter de céder à court terme, pour de meilleurs résultats à long terme : *'Si vous acceptez de ne pas insister sur ce point, je serai d'accord sur un de vos points.'* Après tout, pendant le dialogue social formel, tout le monde se retrouve sur le devant de la scène, et aucun partenaire de négociation ne voudra perdre du terrain publiquement. C'est pourquoi le dialogue social informel est souvent plus important que les séances formelles.

## CNV INTERNATIONAL FORME ET SOUTIENT

---

L'approche de l'initié consiste à utiliser pleinement toutes les formes de dialogue social, formel et informel. Cette approche exige des négociateurs une attitude informée, stratégique, constructive, proactive et fiable pendant les consultations. CNV Internationaal soutient en ce sens des partenaires syndicaux dans le monde entier, souvent en mobilisant nos propres organisations syndicales. Celles-ci partagent leur savoir-faire et expérience, afin d'affûter les capacités de négociation des partenaires en Afrique, en Amérique latine et en Asie. De plus, CNV Internationaal s'attache à changer les stratégies (Théorie du Changement) avec ses partenaires syndicaux et aide les organisations syndicales à sceller des alliances stratégiques devant leur donner plus de force dans le travail de lobby à mener avant et pendant les consultations.

## L'AVENIR DU DIALOGUE NATIONAL

---

S'agissant de l'avenir du dialogue social, les opinions varient. Certains estiment que le dialogue au niveau

des entreprises va prendre plus d'importance que le dialogue social au plan national. Et notamment en raison de l'individualisation croissante de la société. Et puis, les employeurs sont bien contents de conclure des accords, mais uniquement s'ils sont compatibles avec les intérêts de l'entreprise. Et pourquoi les travailleurs d'une entreprise avec d'énormes bénéfices et de belles perspectives accepteraient-ils de rester 'au niveau zéro' simplement parce que ce niveau a été convenu dans un accord salarial national?

Toutefois, les pays ayant pris des mesures transversales dans le cadre du dialogue social pendant la dernière crise financière ont récupéré beaucoup plus vite que les pays où le dialogue social n'a pas ou plus eu lieu.



LA VALEUR DU  
**Dialogue**  
social

## Suzanne Kruizinga: «l'outil le plus important est la faculté de réflexion stratégique»



**Ce n'est pas à la table des négociations que l'on obtient le plus gros des résultats, explique Suzanne Kruizinga, présidente de la CNV Santé et Bien-être. « Le vrai dialogue social a lieu loin de la table des négociations. »**

### DONC VOUS DITES QUE LA TABLE DES NÉGOCIATIONS N'EST PAS L'ENDROIT POUR OBTENIR CES RÉSULTATS?

« Pas exactement. Je dis plutôt que ce n'est pas l'endroit le plus important où les choses se passent. La table des négociations, c'est là que le rituel a lieu. Et les gens assis autour de cette table sont importants. C'est là que les accords sont signés. Mais à ce stade-là, le gros du travail a déjà eu lieu lors de rencontres informelles. »

### QUE SONT EXACTEMENT CES RENCONTRES INFORMELLES?

« Nous voulons que le mouvement syndical se centre sur les intérêts des travailleurs. Entretenir de bonnes relations est crucial pour y parvenir, parce qu'une fois que de bonnes relations sont établies, les gens sont plus enclins à prendre en compte vos inté-

rêts. Ces relations sont une constante dans notre travail. On peut le faire partout, et de préférence loin de la table de négociations. »

### QUE FAUT-IL POUR ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL APPROPRIÉ?

« De bonnes relations. Parce qu'elles peuvent avoir beaucoup d'influence. En ce qui me concerne, le dialogue social et une bonne gestion des relations ont une influence mutuelle directe. Mais l'outil le plus important est la faculté de réflexion stratégique, combinée à une connaissance substantielle. Par l'analyse et la discussion de l'essence même des choses, on peut passer outre le domaine de l'influence et mettre en avant les intérêts partagés. Je vois souvent que les employeurs et les gouvernements ont besoin d'un dialogue constructif. Ils ont besoin de substance et d'une connexion. »

« *Les bonnes relations ont beaucoup d'influence* »



### QUI EST SUZANNE KRUIZINGA?

*Suzanne Kruizinga siège au bureau exécutif de la fédération des employées du secteur publique CNV Connectief et est présidente de la fédération CNV Santé et Bien-être. Elle a été médecin aux urgences d'un hôpital. Elle a également siégé au Conseil de surveillance d'une institution de soins de santé et a dirigé sa propre firme de consultance. Elle a supervisé des processus de fusion et de collaboration dans le secteur de la santé et du bien-être et a fourni un soutien stratégique à divers hôpitaux.*

### FIN DES GRÈVES AU BÉNIN

Dans les hôpitaux du Bénin, en Afrique de l'Ouest, les grèves étaient quotidiennes.

Les travailleurs exprimaient ainsi leur volonté de meilleures conditions de travail. Mais les grèves n'avaient pas vraiment de succès. Finalement, le facteur de réussite a été la formation en dialogue social. Le partenaire syndical COSI a demandé à CNV Internationaal de s'en charger. C'est ainsi que la directrice CNV Suzanne Kruizinga s'est rendue au Bénin pour impartir aux négociateurs syndicaux les capacités de négocier avec succès, de consulter et d'échanger des informations. Elle leur a enseigné à amener les gens à réfléchir en posant des questions plutôt qu'en portant des jugements. « Montrer aux gens à qui l'on parle qu'on les considère comme de vraies personnes qui essaient d'aider les autres. Leur montrer qu'on les comprend est essentiel pour être capable de se parler », explique Suzanne Kruizinga. Après la formation, les négociateurs syndicaux ont ouvert un dialogue constructif avec le gouvernement et les employeurs, ce qui a finalement mis fin aux grèves.

# Grâce au dialogue social...

## HAUSSE DU SALAIRE MINIMUM AU CAMBODGE

Dans l'industrie du textile du Cambodge, le salaire minimum fait l'objet de controverses depuis des années. De nombreux travailleurs ne gagnent pas assez pour survivre (dépenses vitales, alimentation, éducation, soins de santé). Mais il y a plusieurs années, la centrale syndicale CLC a réussi à faire augmenter les salaires dans les ateliers de confection. Le président de la centrale Ath Thorn explique : « Le dialogue social est notre outil le plus important pour y parvenir. Si employeurs et travailleurs ne se parlent pas, alors c'est l'aliénation, qui ne fait qu'entraver encore davantage la résolution des problèmes ensemble. »

Depuis l'instauration d'une nouvelle loi syndicale en 2016, l'importance du dialogue social au Cambodge n'a cessé d'augmenter. C'est surtout parce que cette loi interdit les manifestations et les grèves. Mais la CLC a trouvé une solution, à en juger par les négociations salariales réussies dans le secteur du textile. Toutefois, le dialogue social au Cambodge reste vulnérable. Tous les acteurs ne sont pas aussi ouverts à une telle discussion constructive. La CLC travaille aussi à changer cette mentalité.



LA VALEUR DU  
**dialogue**  
**social**

## PRIX NOBEL EN TUNISIE

---

En 2010, une révolution brève et sanglante en Tunisie marquait le commencement de ce qu'on a appelé le 'Printemps arabe', mais a aussi causé de sérieux troubles. Le dictateur Ben Ali a fui le pays et les élections libres qui ont suivi ont mené à une discorde irréconciliable. Ce n'est qu'après l'ouverture d'un dialogue entre l'organisation syndicale UGT, l'organisation patronale tunisienne, l'association des avocats tunisiens et les défenseurs de droits de l'homme, que la Tunisie a retrouvé sa stabilité. Une nouvelle constitution protège désormais les droits de chacun des habitants.

Pour ce dialogue social, les négociateurs, connus sous le nom de 'Quartet du Dialogue national', ont reçu le Prix Nobel de la Paix en 2015. Le président de la CNV Maurice Limmen évoquait la question avec son collègue tunisien Kacem Afaya, secrétaire général adjoint de l'UGTT tunisienne. « Les pays ne sont plus des entités isolées. Les jeunes Tunisiens chômeurs d'aujourd'hui sont les réfugiés sans avenir dans l'Europe de demain. Autrement dit, il en va de l'intérêt de l'Europe d'avoir la stabilité en Tunisie. Grâce au dialogue social. » Tel est le message que Limmen a reçu de son collègue tunisien.



## PETITES MAISONS POUR OUVRIERS AU HONDURAS

---

Lors des négociations sur le salaire minimum dans les grandes usines des zones franches d'exportation (maquilas) au Honduras, la centrale syndicale CGT a également obtenu des accords sur le logement. Le gouvernement va prendre les mesures pour la construction de petites maisons. Les travailleurs versent un modeste montant chaque mois. La coordinatrice syndicale Evangelina Argueta explique : « Pourquoi faisons-nous cela? Parce qu'avoir un maison à soi est très difficile pour les ouvriers au Honduras. Il n'y a pas de crédit possible à la banque, même avec un contrat de travail à durée indéterminée. La seule raison pour laquelle les banques collaborent désormais est que les versements sont retenus des salaires à la source. Les banques sont ainsi certaines de récupérer leur argent. La construction des petites maisons crée aussi de l'emploi. Nous faisons donc d'une pierre deux coups. »

*« Les conditions de travail sont vraiment meilleures dans les entreprises qui acceptent les syndicats. »  
– Evangelina, coordinatrice syndicale de 23 syndicats de 150 usines au Honduras*

Athit Kong du Cambodge :  
« **Maintenant nous pouvons  
demander un congé  
de maladie. Avant, cela  
signifiait la porte** » ■



« Pendant ma première année à l'usine, j'ai travaillé 365 jours, de 7h à 22h. Je lavais des jeans avec des pierres abrasives, de la javel et des agents colorants. J'étais entouré de produits chimiques, avec la puanteur et l'humidité toute la journée. Je gagnais 30 dollars par moi. Pas moyen de prendre un jour de congé, même si on était malade. Je ne savais rien des droits du travail, mais je savais ce qui était humain et ce qui ne l'était pas. »

#### UN BON CLIMAT DE NÉGOCIATION

« À l'usine, j'ai vu des patrons s'énerver et licencier des travailleurs pour rien. J'ai vu des ouvriers travailler à en mourir pour atteindre les quotas de production. Tout le monde était

à la merci des caprices du patron. Au syndicat, j'ai appris ce que veut dire être à l'écoute des travailleurs. Aujourd'hui, nous avons une prime lorsque nous avons travaillé 26 jours d'affiliée. Maintenant, nous pouvons demander un congé de maladie; avant, cela signifiait la porte. Mais la plus importante victoire en tant que syndicat, c'est que nous sommes libres de nous organiser dans l'usine. J'ai même des contacts réguliers avec l'avocat de la compagnie. C'était inconcevable il y a quelques années. Un bon climat de négociation, c'est bon pour tout le monde en fin de compte. Les syndicats augmentent la participation de millions de travailleurs, ça j'en suis convaincu. »

## « Les syndicats augmentent la participation de millions de travailleurs »



### QUI EST ATHIT KONG?

*Il a commencé à travailler chez Tack Fat, une grande usine de textile, à l'âge de 17 ans. Avec cinq autres collègues, il fonde le syndicat du textile C.CAWDU, en 2000. À la fin de 2001, il est licencié en raison de ses activités syndicales. Mais il reste très actif dans l'organisation, dont il devient secrétaire général en 2002. En 2006, il devient secrétaire général de la toute jeune Confédération cambodgienne du Travail (CLC). En parallèle, il reste vice-président de la C.CAWDU.*



# Le Dialogue social

## au niveau des entreprises

**À ce niveau, le dialogue social consiste en une consultation entre l'employeur et les travailleurs (représentation) de l'entreprise. Malheureusement, dans de nombreuses entreprises, cette forme de consultation n'existe pas, ou très peu. Pourquoi? Que doit-on faire différemment? Quelles possibilités existent réellement?**

Le dialogue social au niveau de l'entreprise concerne, par exemple, la sécurité sur le lieu de travail, les conditions d'emploi et des horaires décents. Mais d'autres questions peuvent être abordées, telles que : le congé de maternité, l'assurance sociale et, ne l'oublions pas, les salaires. Le dialogue social dans une entreprise touche donc directement les intérêts des travailleurs de cette entreprise.

### DE LA CONSULTATION DE TRAVAIL À LA CONSULTATION SYNDICALE

La forme la plus fondamentale de dialogue social au niveau de l'entre-

prise est la consultation de travail, par laquelle le personnel consulte son directeur direct, ou la direction, à propos des tâches journalières sur le lieu de travail. La consultation entre le Conseil d'entreprise et la direction prend une autre forme, et suit d'autres règles du jeu. Aux Pays-Bas, les conseils d'entreprise, par exemple, ont un droit de consultation et de consentement, alors que la consultation de travail n'a généralement rien à voir avec les droits et les règlements. Le dialogue au sein du conseil d'entreprise donne également aux travailleurs et aux employeurs une occasion de faire entendre leurs souhaits. Si

le dialogue fonctionne, alors les travailleurs peuvent compter sur des améliorations de leurs conditions de travail et la direction peut compter sur un personnel loyal. Dans beaucoup de pays en développement, il n'y a pas de conseil d'entreprise, mais des syndicats d'entreprise, c'est-à-dire qu'une ou deux organisations syndicales fonctionnent au sein de l'entreprise. Les consultations entre ces syndicats d'entreprise et les employeurs sont alors comparables au dialogue entre les conseils d'entreprise et les directions.

## CONVENTIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL

---

Dans l'idéal, le dialogue social au niveau de l'entreprise se traduit dans le règlement de l'entreprise, ou dans les conventions collectives de travail (CCT). Les CCT qui ne concernent qu'une seule société comprennent des accords sur des questions d'emploi qui touchent directement le personnel de cette société. Les CCT peuvent aussi reprendre des accords adaptés selon les réglementations nationales. Lorsque la convention s'applique à toutes les entreprises d'une branche

industrielle ou d'un secteur, alors on parle de CCT sectorielle ou industrielle. Il y a une variante intermédiaire appelée CCT multi-entreprises, qui s'applique à un certain nombre d'entreprises comparables.

## ABUS DE CAPACITÉS DE NÉGOCIATION

---

Dans le dialogue social au niveau de l'entreprise, il y a généralement des travailleurs de l'entreprise à la table des négociations. Et il peut être risqué de laisser le dialogue aux mains de négociateurs (syndicaux) non professionnels. Telle est l'expérience dans des sociétés ayant une forte délégation syndicale de négociateurs professionnels, où les questions d'emploi peuvent être résolues plus aisément que lorsque les négociations sont menées par des délégués 'génériques'. Un autre problème est celui de l'intimidation. Il est courant de voir les employeurs intimider les négociateurs des travailleurs au point que ces derniers n'osent plus entrer dans le dialogue. Dans les entreprises où les syndicats d'entreprise ne sont pas les bienvenus, il devient très difficile de s'entendre avec l'employeur. De nombreux travailleurs qui osent élever la



voix perdent leur emploi ou souffrent d'autres représailles. Malheureusement, certains pays ont passé des lois antisyndicales, ce qui rend impossible le travail syndical et, partant, le dialogue social.

## CNV INTERNATIONAAL SE POSE EN CONSEILLER STRAGÉGIQUE

---

Pour ses partenaires syndicaux et même, parfois, pour les employeurs, CNV Internationaal se pose en conseiller stratégique. En outre, pour CNV Internationaal, renforcer les capacités de négociation et de leadership de ses partenaires syndicaux reste un défi important, devant faire l'objet d'une attention supplémentaire dans les années à venir.

## Roel Rotshuizen: « Le dialogue social se déplace vers les entreprises »



**De l'avis du Roel Rotshuizen de CNV, ces prochaines années, le dialogue social va gagner du terrain dans les entreprises. Mais, il avertit : « nous devons éviter que l'individualisme fasse pencher la balance. »**

### QUELLES SONT LES RÉCENTES ÉVOLUTIONS EN CE QUI CONCERNE LE DIALOGUE SOCIAL?

---

« Je pense que les accords sectoriels sur la responsabilité sociale internationale des entreprises sont très prometteurs. Je leur vois de l'avenir. Mais le dialogue social au plan national va connaître des difficultés dans les prochaines années. Les entreprises veulent de plus en plus régler les problèmes en interne. Par exemple, avant il y avait une seule CCT pour les banques. Maintenant, chaque banque a sa propre CCT. »

### EST-CE UNE OPPORTUNITÉ OU UN RISQUE?

---

« Nous devons veiller à ce que cela ne devienne pas un risque. Les patrons

ont besoin d'accords qui s'alignent sur leur entreprise, et les travailleurs ont besoin d'accords qui s'alignent sur leur situation individuelle. La difficulté, c'est donc l'individualisation, qui ne doit pas trop faire pencher la balance. Nous devons éviter la situation où l'employeur voudrait s'asseoir avec chaque travailleur pour conclure des accords sur des questions d'emploi. La solution passe par des syndicats forts et un bon dialogue social au niveau des entreprises. »

### COMMENT MENER UN BON DIALOGUE SOCIAL AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE?

---

« Les principes les plus importants sont les relations et le respect. Une des premières choses qu'apprennent les nouveaux directeurs de la CNV est que l'employeur n'est jamais notre



« L'employeur n'est jamais votre ennemi, mais un quelqu'un avec qui vous devez parler »

ennemi. L'employeur est quelqu'un avec qui vous devez travailler. Dans un dialogue social constructif, on ne parle pas d'ennemis ou d'opposants, mais bien de partenaires, même si les partenaires ne sont pas entièrement d'accord entre eux. Ensuite, il faut parler, pour arriver à une solution. »

### QUE FAUT-IL PRÉVOIR POUR LE DIALOGUE SOCIAL?

« Des points mineurs, des détails, comme l'habillement. Si vous arrivez à la table des négociations en bleu de travail alors que les partenaires de dialogue sont en costume, alors il y a grande chance qu'ils ne vous prendront pas au sérieux. Il est important d'investir dans les relations et cela implique que vous examiniez la manière dont on vous perçoit. Cela vous assure d'être un

partenaire d'égal à égal, cela montre votre respect pour les partenaires en face de vous. En Allemagne, on appelle ça 'Auf Augenhöhe reden' (parler les yeux dans les yeux). Ce faisant, pensez à votre comportement non-verbal, qui doit correspondre à ce que vous exprimez verbalement. À moins d'avoir l'intention de résoudre les problèmes pendant la consultation, cela ne marchera pas. »

### QUEL RÔLE POUR LE MOUVEMENT SYNDICAL?

« Le syndicat n'est plus simplement un négociateur, mais devient de plus en plus un conseiller pour les dirigeants, les conseils d'entreprise, et même pour les employeurs. De plus en plus, nous allons fournir des outils pour un dialogue social constructif. Nous renforcerons ainsi la position des conseils d'entreprise et des travailleurs dans leur consultation avec les employeurs. »

### QUI EST ROEL ROTSHUIZEN?

*En plus d'être dirigeant et conseiller de la CNV Vakmensen, Roel Rotshuizen préside aussi le Conseil consultatif de CNV Internationaal. Dans sa carrière de dirigeant syndical, il a conclu des centaines de CCT, notamment dans le secteur des services. Il travaille aussi activement au dialogue social international au nom de CNV Internationaal. Pendant des années, Roel Rotshuizen a été président de l'Organisation mondiale des Travailleurs (WOW) et en est l'actuel vice-président.*

# Grâce au dialogue social...



## CCT SECTORIELLE POUR 1,3 MILLION DE SALARIÉS EN COLOMBIE

La centrale CGT et d'autres syndicats ont mis au point un cadre pour négocier des CCT dans le secteur public de Colombie. Auparavant, il n'y avait aucune chance de conclure des CCT dans la fonction publique. Désormais, les droits et devoirs de pas moins de 1,3 million de travailleurs sont consignés dans une CCT.

## TRAVAIL DÉCENT POUR LES AUTONOMES AU BÉNIN

Représenter les intérêts des travailleurs au travers du dialogue social s'avère tout aussi utile pour les petits entrepreneurs. Tel est le cas au Bénin. Fructueux Abadga est un fabricant de meubles qui bénéficie désormais des accords conclus entre son syndicat et le gouvernement. « Mon activité se fait dans une simple cabane. Le conseil me demande un loyer pour chaque mètre utilisé, même la surface de trottoir. Jamais je n'aurais pu conclure de tels accords avec les autorités. En tant que petits entrepreneurs, notre position est maintenant plus forte. Lorsque vous négocier des accords avec le gouvernement, vous vous en sortez mieux si vous le faites ensemble. »

## PARTICIPATION AUX RESSOURCES HUMAINES AU BANGLADESH

À la société néerlandaise de confection JJH Textiles au Bangladesh, le dirigeant syndical Sohrab Ali collabore étroitement à la gestion des ressources humaines. Sohrab Ali visite régulièrement l'usine pour converser avec plusieurs membres du personnel sur les points à améliorer. Sally Hamers, de JJH Textiles : « Nous consultons à propos des contrats, des salaires et des CV. Ce genre de discussion est très courante aux Pays-Bas, mais pas au Bangladesh. L'opinion de Sohrab nous est très utile. »

« *Le dialogue se développe ensemble* »

Marième Konaté - La défunte secrétaire générale  
de l'Union Démocratique des Travailleurs de Sénégal



LA VALEUR DU  
**Dialogue**  
social

Une CCT multi-entreprises en Indonésie

Henk van Beers:

« Toutes les parties  
ont à y gagner » ■



**En Indonésie, CNV  
Internationaal supervise  
le processus vers la  
signature d'une CCT  
multi-entreprises. Nous  
en avons déjà réalisé  
trois, mais il est possible  
d'en avoir plus, affirme le  
négociateur de CCT Henk  
van Beers.**

### QU'EST-CE QU'UNE CCT MULTI-ENTREPRISES?

« Avec une CCT multi-entreprises, ce sont les travailleurs de plusieurs entreprises qui sont couverts. Une telle CCT a déjà été signée pour quelque 40 plantations privées autour de Bandung. Le seul aspect que nous n'avons pas réussi à couvrir est le volet salarial. Par contre, nous avons convenu que le salaire minimum devait être respecté. Et ça c'est une avancée, car les travailleurs sont payés beaucoup moins dans de nombreuses plantations. Les deux autres CCT multi-entreprises concernent le travail à domicile et l'habillement. Ce sont en fait les précurseurs à ces CCT sectorielles, ou accords sectoriels, comme on les appelle aux Pays-Bas. »

### MAIS LES ENTREPRISES ÉTAIENT-ELLES OUVERTES AU DIALOGUE SOCIAL?

« Cela se fait pas à pas. Dans l'habillement, c'était en fait l'association d'employeurs qui était demandeuse! Et maintenant, nous appliquons le dialogue social dans d'autres secteurs. »

### QU'EST-CE QUI EST IMPORTANT POUR LE DIALOGUE SOCIAL?

« Du soutien et des intérêts communs. Dans les entreprises de confection, le mouvement syndical voulait renforcer la position des travailleurs, alors que les employeurs cherchaient des opportunités dans une législation plutôt fermée sur l'emploi en Indonésie. Chacun sentait que la réglementation plutôt opprimante était un frein à la croissance du pays. Grâce aux consultations et aux négociations, nous avons conclu des accords pour



« Les syndicats doivent enthousiasmer les gens et persuader les employeurs »



#### QUI EST HENK VAN BEERS?

À la CNV Vakmensen, Henk van Beers est négociateur dans l'industrie alimentaire (CCT du secteur boulangerie). Il a également travaillé plusieurs années sur un projet de CNV Internationaal en Indonésie, pour des consultations sociales constructives et substantielles entre syndicats, employeurs et gouvernement.

améliorer les choses, par exemple, un plus long congé de maternité et des crèches dans les usines. C'est une grande avancée, étant donné que les femmes constituent 95% de la main-d'œuvre du textile. Le ministère et le gouvernement voient cela d'un bon œil. Il est important que toutes les parties se rendent compte qu'elles ont quelque chose à gagner. »

#### QUELLES SONT LES DIFFICULTÉS?

« Cela prend du temps. Et négocier des conditions de travail est quelque chose de relativement nouveau pour les syndicats indonésiens. Le risque est que de meilleurs accords soient conclus dans les entreprises avec une délégation syndicale très bonne en négociation, par rapport aux entreprises où les négociateurs syndicaux sont plus faibles. »

#### QUEL EST LE RÔLE DE CNV?

« Nous fournissons la formation, donnons des conseils, nous facilitons. J'ai moi-même formé des syndicalistes en matière de négociation effective et stratégique. J'ai aussi donné des formations au Forum, une sorte de conseil social et économique en Indonésie. Le rôle de CNV Internationaal est avant tout d'impliquer les gouvernements. Nous effectuons des visites d'entreprises, pour discuter avec la direction et les syndicats. Le plus important est d'enthousiasmer les gens, de leur donner confiance. Notre rôle est donc de créer du soutien. »

#### À QUOI S'ATTENDRE À L'AVENIR?

« Nous allons essayer d'impliquer plus de sociétés d'habillement dans la CCT multi-entreprises. Actuellement,

trois entreprises ont signé, mais il y en a dix autres qui ont exprimé leur intérêt. Si nous réussissons, 6 à 8 000 travailleurs seront couverts. Nous tentons aussi d'agglomérer davantage les accords. Donc, nous allons développer un peu plus le contenu de la CCT. Et cela sera une bonne base pour d'autres branches du secteur. Cette approche semble intéresser d'autres pays, ainsi que des compagnies internationales. Et même si cela ne sera jamais un simple 'copier-coller', la méthode peut très bien être mise à profit ailleurs. »



**Le dialogue social contribue au bon fonctionnement des entreprises et constitue donc un important créateur de valeur (facteur de création de valeur). Une consultation constructive entre employeurs et travailleurs, avec parfois le gouvernement comme troisième partie prenante, permet à l'entreprise d'engranger de meilleurs résultats. À la demande de CNV Internationaal, True Price a cherché à déterminer sur quoi se fondait précisément la valeur ajoutée du dialogue social.**

Une consultation sociale constructive mène à des relations harmonieuses entre l'employeur et le personnel; elle augmente la motivation et le dévouement et fait baisser l'absentéisme. Les salariés sont alors plus productifs. Et une productivité accrue vient à son tour rehausser la durabilité et la rentabilité de l'entreprise.

Le dialogue social contribue en outre à mieux développer et mettre en œuvre les politiques. Il stimule la capacité innovante, encourage la coopération et mène à des réformes plus efficaces. Ce qui augmente non seulement la productivité, mais aussi la résilience de l'entreprise. Les entreprises sont alors plus à même de répondre aux

soubresauts extérieurs et se remettent alors mieux des périodes de difficultés économiques.

La prévention des conflits, et leur réduction drastique, constituent un troisième résultat. Pour les travailleurs, en effet, le dialogue social est un moyen de trouver des alternatives. On évite alors des conflits graves, comme les grèves, mais pas uniquement. Il est des conflits latents qui se manifestent par une coopération qui va s'amenuisant au sein de l'entreprise. Les deux types de conflits entraînent une réduction de la production et peuvent coûter cher. Les éviter représente donc une valeur ajoutée évidente pour les chefs d'entreprise.

## DE BONS ACCORDS POUR L'EMPLOI ET LA PRODUCTIVITÉ AU GUATEMALA

---

Le Guatemala est un des pays les plus dangereux pour le travail syndical : des dirigeants syndicaux y sont encore assassinés. Chez Industrias Alimenticias Kerns un producteur costaricain de jus de fruits et de sauces, trois dirigeants syndicaux ont été tués par le passé. En consultation, il fut alors décidé que les délégués syndicaux ne travailleraient plus dans les équipes de nuit.

Kerns jouit d'une bonne réputation au Guatemala aujourd'hui. Tout comme le syndicat SITREMKANCO, actif dans cette compagnie. Son secrétaire général Steward Maquepeace explique : « Nous ne descendons pas dans la rue pour faire grève. Ce serait la dernière chose à faire. Grâce au soutien de CNV Internationaal et de la CGTG, nous avons créé et amélioré des mécanismes de dialogue social avec notre employeur. Et grâce à cela, nous bénéficions d'une confiance qui s'est

installée avec l'employeur.

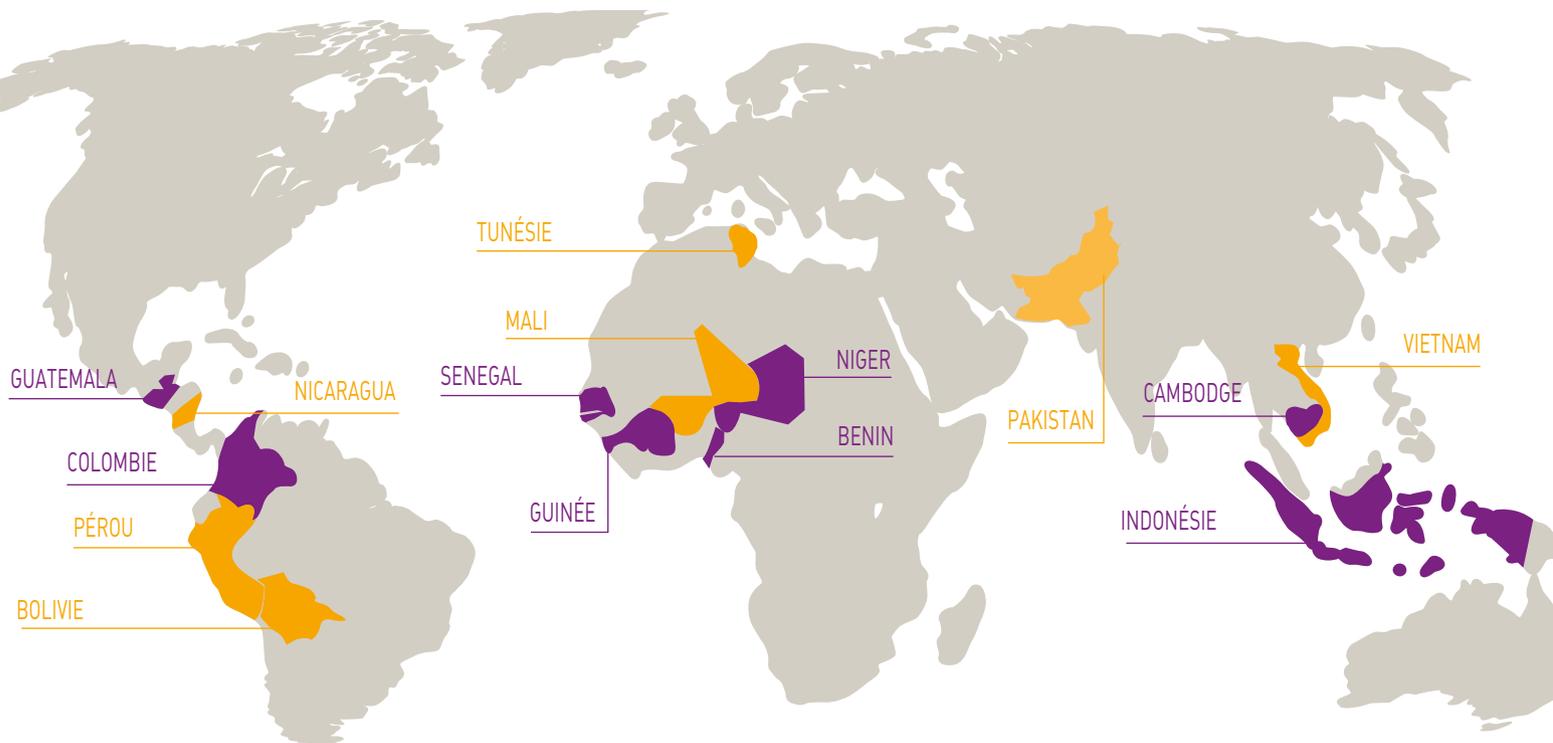
Nous avons de bons accords sur les pensions, les soins de santé et l'éducation. Mais la compagnie y gagne aussi, parce que la convention collective prévoit des clauses sur la productivité. Chaque mois, les chiffres de la productivité sont affichés, et tous les 6 mois, le travailleur empoche, en plus de son salaire, une prime, tout comme les directeurs. Les travailleurs et la direction partagent donc un intérêt commun! »

## SECURITE ET SANTE AUX PLANTATIONS DE MELON EN HONDURAS

---

Dans la promotion du dialogue social, toutes les parties finissent par y gagner. Comme au Honduras, par exemple. Les travailleurs des plantations de melon devaient manipuler des pesticides nocifs pour la santé, sans équipement de protection. La centrale syndicale hondurienne CGT a donc pris l'initiative de s'adresser non seulement à la société propriétaire des plantations, le Groupe Agrolíbano, mais aussi aux ministères du Travail, de la Sécurité sociale et de la Santé. Auparavant, les travailleurs ne pouvaient se faire entendre. Aujourd'hui, en revanche, ils y parviennent grâce à une consultation constructive avec différents acteurs. Les travailleurs ont reçu un équipement de protection et des informations sur la sécurité et l'hygiène au travail. Et la société bénéficie désormais de la bonne santé de sa main-d'œuvre : moins d'absentéisme, moins de rotation de personnel et productivité accrue. En outre, l'image de cette compagnie internationale a été redorée. Et le gouvernement économise des dépenses en soins de santé. Une productivité accrue augmente aussi les exportations et, partant, les recettes fiscales. Autrement dit, tout le monde est gagnant. Les résultats sont si positifs qu'une plantation de canne à sucre a contacté la CGT pour conclure un accord similaire. Le dialogue social veut donc dire plus d'argent pour la compagnie. Et le bénéfice pour le syndicat? Plus de membres, mais surtout, de meilleures conditions de travail pour les travailleurs des plantations.

# Le futur de CNV International



■ *Les pays dans lesquels nous coopérons: Bénin, Cambodia, Colombia, Guatemala, Guinea, Niger et Sénégal*

■ *Nouveaux pays dans lesquels la coopération est explorée et initié: Bolivie, Mali, Nicaragua, Pakistan, Pérou, Tunisie et Vietnam*

## NOTRE TRAVAIL

---

La Fondation CNV Internationaal fait partie de Confédération nationale de syndicats chrétiens (CNV) des Pays-Bas, et soutient des organisations syndicales de pays en développement depuis plus de 50 ans. CNV Internationaal et ses partenaires protègent et promeuvent les droits des travailleurs au moyen d'un modèle consultatif cohérent dont le dialogue social, le pluralisme du mouvement syndical et la responsabilité individuelle des travailleurs constituent des valeurs phare. La mission de CNV Internationaal est de contribuer au Travail décent dans les pays en développement, en renforçant la position des travailleurs dans les secteurs formel et informel de l'économie grâce à des partenaires sociaux solides, et en encourageant la durabilité tout au long des chaînes de production. Aux Pays-Bas, CNV Internationaal, de concert avec la CNV et ses fédérations syndicales, contribue au Travail décent dans les pays en développement par des actions de lobby politique et de conscientisation. Le travail de CNV Internationaal se centre sur les questions du dialogue social, des droits du travail dans les chaînes de production et de l'employabilité (des jeunes).

## COLOPHON

CNV Internationaal  
P.O. Box 2475  
NL 3500 GL Utrecht  
The Netherlands  
E: [internationaal@cnv.nl](mailto:internationaal@cnv.nl)  
[www.cnvinternationaal.nl](http://www.cnvinternationaal.nl)  
Twitter : [cnv\\_internat](https://twitter.com/cnv_internat)  
Facebook : [cnv.internationaal](https://www.facebook.com/cnv.internationaal)

CNV Internationaal remercie les organisations partenaires et les collègues de CNV notamment Henk van Beers, Suzanne Kruizinga et Roel Rotshuizen pour leur contributions.

Texte: Frieda Tax  
Rédaction: Corita Johannes  
Photographie: CNV Internationaal, Bas de Meijer, Maarten Schuth, Symphorien Daghilo.  
Traduction: Gil Lahout  
Design: Marjoleine Reitsma  
Impression: Paperilities

© CNV Internationaal 2017

LA VALEUR DU

# Dialogue social

Un dialogue social constructif mène au travail décent pour les travailleurs du monde entier; à de meilleures conditions de travail; à des salaires honnêtes, et au respect des droits des travailleurs. Employeurs et gouvernement bénéficient également d'un bon dialogue social. Pourtant, dans de nombreux pays, il n'y a pas de négociations constructives.

CNV Internationaal et ses partenaires syndicaux et sociaux se sont engagés à renverser cette tendance et œuvrent en faveur d'un dialogue social constructif dans le monde entier, depuis la table de négociation dans chaque entreprise jusqu'à celle des organisations internationales. Cette fascicule explique ce qu'est le dialogue social, ce qu'il crée, comment il fonctionne et les conditions pour ce faire. La théorie est présentée, mais aussi des exemples tirés de la pratique de CNV Internationaal et de ses partenaires syndicaux.

Laissez leurs histoires vous inspirer et vous stimuler pour votre propre dialogue social. Et travaillons ensemble, par le dialogue social, pour améliorer les conditions de travail dans le monde entier.