

# Entreprises sociales participatives et organisations syndicales

## Principales tensions et stratégies de conciliation

**GT3 | Rapport 3 | Octobre 2021**

Arpigny Lola (escap), Bernard Eric (Proxemia), De Préval Cécile (UNIPSO), Guisset Anne (KUL), Moreau Charlotte (ULiège), Nizet Coline (ULiège), Roberti Xavier (Groupe Terre), Sadzot Helena (ULiège), Soetens Aurélie (ULiège)

Ce rapport a été réalisé dans le cadre du projet escap par un groupe de travail (GT3) sur le thème : « Participation et concertation sociale : principales tensions et pistes de conciliation » entre septembre 2020 et septembre 2021.

Pour plus d'informations → [escap.be](https://www.escap.be)



# Table des matières

## Partie 1 : Approche théorique

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONVERGENCES .....</b>	<b>1</b>
2.1. Historiquement, le mouvement syndical et le mouvement de l'économie sociale trouvent tous deux leurs racines dans les mobilisations ouvrières.....	1
2.2. La démocratie économique comme projet commun au mouvement syndical et au mouvement de l'économie sociale. ....	2
2.3. Des expériences autogestionnaires conjointes aux syndicats et aux mouvements coopératifs	5
<b>3. DIVERGENCES ET TENSIONS.....</b>	<b>7</b>
3.1. Divergences.....	7
3.2. Tensions.....	9

## Partie 2 : Étude de cas

<b>4. PRESENTATION DES CAS .....</b>	<b>15</b>
4.1. Groupe Terre .....	15
4.2. Maison médicale .....	24
4.3. Société Mutuelle pour artistes (SMart) .....	32
4.4. Association de loisir.....	44
4.5. Proxemia .....	49
4.6. Aide à Domicile en Milieu Rural.....	56
<b>5. TABLEAU RECAPITULATIF DES CAS.....</b>	<b>65</b>
<b>6. CONCLUSION .....</b>	<b>68</b>
6.1. Tensions observées lors des études de cas.....	68
6.2. Stratégies de conciliation mobilisées par les entreprises sociales participatives analysées	72



# PARTIE 1 : APPROCHE THÉORIQUE

## 1. Introduction

En théorie, le mouvement syndical et le mouvement d'économie sociale (dont les entreprises sociales participatives) défendent tous deux le principe de la démocratie en entreprise. Cependant, la démocratie en entreprise, et donc la participation des travailleur·euse·s, se décline selon différentes dimensions aussi bien pratiques (moyens d'action) que philosophiques (but recherché), résultant en des modèles de participation parfois fort différents les uns des autres. Dans cette section nous présentons, dans un premier temps, les principales convergences entre le mouvement syndical (syndicats de travailleur·euse·s) et le mouvement d'économie sociale (en particulier les entreprises sociales participatives), suivi par un aperçu des principales divergences et points de tension entre ces deux mouvements et les modèles de participation des travailleur·euse·s qu'ils défendent.

## 2. Convergences

### 2.1. Historiquement, le mouvement syndical et le mouvement de l'économie sociale trouvent tous deux leurs racines dans les mobilisations ouvrières.

À la fin du 18<sup>ème</sup> et début du 19<sup>ème</sup> siècle, alors que la force ouvrière des pays européens se concentrait principalement dans les usines et les mines, deux voies de démocratisation de l'entreprise faisaient leur apparition : les organisations syndicales et les entreprises sociales<sup>1</sup> participatives (sous la forme de coopératives de travailleur·euse·s<sup>2</sup>). Toutes deux émergent comme des **tentatives d'amélioration des conditions de vie et de travail des ouvrier·ère·s et de protection de leurs droits et de leurs intérêts** via l'établissement de **pratiques économiques basées sur l'égalité, la démocratie, la solidarité et l'entraide** (Birchall; Gumbrell-McCormick and Hyman).

Au début des années 1900, au Royaume-Uni et dans plusieurs pays d'Europe continentale, le mouvement coopératif et le mouvement syndical étaient considérés comme deux des

---

<sup>1</sup> La reconnaissance juridique et institutionnelle du terme « entreprise sociale » viendra bien plus tard (voir le rapport escap du GT3 « La participation des travailleur·euse·s et les entreprises sociales participatives »).

<sup>2</sup> Lors de la révolution industrielle, on observe surtout l'apparition de coopératives de consommation et, celles qui nous intéressent ici, de travailleurs. Dans le présent rapport nous reprenons ces dernières sous l'appellation « entreprises sociales participatives », qui englobe également les associations sans but lucratif, apparues elles plus tardivement (la loi du 27 juin 1921 inscrit les asbl dans le code civil).



trois piliers fondamentaux du mouvement ouvrier (Balnave and Patmore), les partis politiques ouvriers complétant ce triptyque. En Belgique, le Parti Ouvrier Belge (POB) naît d'ailleurs, en 1885, d'une volonté de regroupement entre groupes politiques, coopératives déjà bien implantées et syndicats naissants. Très vite, les « coopératives sociales » vont prendre une place centrale au sein du POB. À l'époque, adhérer au POB était obligatoire pour les membres des coopératives socialistes. Inversement, presque tou-te-s les socialistes devinrent également membres de coopératives (essentiellement de consommation) (Dohet).

Mais si le développement des coopératives en Belgique est d'abord favorisé par le pilier socialiste, rapidement le mouvement chrétien, initialement frileux vis-à-vis des coopératives, revoit sa position et inscrit la coopération dans son programme, dans un refus d'abandonner l'initiative sociale aux socialistes. Le pilier libéral, quant à lui, s'est toujours tenu en marge du mouvement coopératif. Fondé sur le principe de *self-help* et plaçant la liberté économique au-dessus de tout, il s'est bien gardé de porter préjudice aux petit-e-s commerçant-e-s (constituant une partie non négligeable de sa base électorale) en leur faisant concurrence (Defourny & Delvetere, 1997; Dohet, 2018b). Enfin, il faut également noter l'apparition, dès la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, de « coopératives neutres », au poids économique et politique limité (Kwanten).

## **2.2. La démocratie économique comme projet commun au mouvement syndical et au mouvement de l'économie sociale.**

Dans l'immédiat après-guerre, les documents législatifs ainsi que les programmes des partis et des syndicats abondent en référence à la démocratie économique. Tel que le souligne Arcq (2014), en 1947, le rapport Leburton sur le projet de loi portant sur l'organisation de l'économie insiste sur le consensus qui s'est dégagé au Parlement en ce qui concerne la valeur de démocratie appliquée à la sphère économique :

« La déclaration que l'égalité politique est aujourd'hui compromise par l'inégalité économique, que le pouvoir économique dominant appartient aux détenteurs de capitaux, que la masse des citoyens doit être libérée de la tutelle de ce pouvoir économique, ne rencontre pas de contradiction sérieuse. Il se trouve ainsi une très large majorité pour réaliser ce premier pas vers la démocratisation de l'économie qui devra résoudre l'antinomie entre l'égalité des droits politiques constitutionnels et l'inégalité résultant de l'appropriation de ce pouvoir économique par une minorité. »<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Chambre des représentants, Projet de loi portant organisation de l'économie. Rapport fait au nom de la Commission spéciale par E. Leburton, doc. n° 511, 2 juin 1948, p. 8.



De plus, l'inégalité économique soulignée ci-dessus est renforcée par l'apparition de holdings, monopoles et cartels échappant à tout contrôle national. Enfin, de nombreux textes de loi de l'époque reconnaissent l'existence d'un empiétement du pouvoir économique sur le pouvoir politique, emprise qu'il convient de corriger au plus vite. C'est pourquoi les principaux acteurs sociaux de l'époque s'accordèrent sur le fait que l'économie devait faire l'objet de réformes de structure pour être profondément réorganisée. L'objectif était d'instaurer un climat de collaboration entre tous les facteurs de production dans le but de favoriser la croissance économique, notamment au bénéfice des citoyen-ne-s. Ces réformes, cependant, devaient être réalisées sans remettre en cause la propriété privée des moyens de production et d'échange (donc sans nationalisation), ni la notion de profit.

En Belgique, le projet syndical de démocratie économique se traduit dans l'organisation de la concertation sociale. Telle que mise en place actuellement, cette dernière trouve ses sources dans le *Projet d'accord de solidarité sociale* de 1944, un texte rédigé par des haut-e-s fonctionnaires, des dirigeant-e-s d'associations patronales et des responsables syndicaux à la fin de la Seconde Guerre mondiale et qui ébauche ce à quoi pourrait ressembler le panorama social du pays après la guerre. Même si ce texte semble n'avoir jamais été ratifié comme tel, il influencera la politique socio-économique belge pendant plusieurs années. Il aboutira *in fine* à la loi du 20 septembre 1948 portant sur l'organisation de l'économie. Cette dernière, cependant, est très en retrait par rapport aux intentions de démocratie économique affichées en 1944 ainsi qu'aux idéaux syndicaux d'émancipation des travailleur-euse-s.

Par ailleurs, si, dans l'après-guerre, tout le monde s'accorde sur la nécessité de compléter la démocratie politique par plus de démocratie économique, tout le monde n'entend pas réaliser cela de la même façon. Du côté du syndicat socialiste, cette complémentarité est notamment explicitée à l'occasion du congrès des 30 et 31 octobre 1954 sur les réformes de structure :

« La démocratie économique (...) se fonde sur le principe suivant : le-a travailleur-euse qui peut participer comme membre d'un parti et participe en tout cas comme électeur-riche (et éventuellement comme mandataire ou gouvernant) à la gestion de la chose publique, a aussi le droit de participer à la gestion de l'entreprise où il-elle est employé-e, à l'orientation de la branche économique à laquelle appartient son entreprise, à la conception de la politique générale au niveau des conseils généraux de l'économie. »<sup>4</sup>

Tandis que la CSC se définit comme organiquement intégrée dans la démocratie, la FGTB se perçoit davantage comme un agent de transformation sociale capable d'agir sur les

---

<sup>4</sup> Fédération générale du travail de Belgique, Situation économique et perspective d'avenir [Congrès extraordinaire, 30-31 octobre 1954], 1954, p. 135.



institutions politiques par la conquête du pouvoir politique. Si les réflexions menées par la FGTB sur la démocratie économique respectent bien les institutions politiques et la démocratie parlementaire, cependant, elle insiste davantage que sa contrepartie chrétienne sur un rapport de force à établir. La cogestion de l'appareil économique est vue par le syndicat socialiste comme une préparation des travailleur·euse·s à la gestion autonome des entreprises socialisées. **C'est donc, *in fine*, pour la FGTB, l'autogestion qui se profile comme le but de la démocratie dans l'entreprise.**

Tandis que le mouvement socialiste base sa doctrine sur le thème de la lutte des classes, nécessaire pour atteindre l'émancipation des travailleur·euse·s, le mouvement chrétien, lui, tente dans un premier temps de lutter contre l'isolement des individus et la précarité en favorisant les initiatives « privées » d'entraide (Guisset). **Alors que la FGTB privilégie l'approche « par le haut » et se concentre sur les réformes de structure globales, la CSC prône plutôt l'établissement de la démocratie économique « par le bas ». Pour la CSC, il faut donner aux conseils d'entreprise une mission de cogestion (comprise comme la collaboration entre employeur·euse·s et travailleur·euse·s) et appuyer le projet de loi sur l'accès des travailleur·euse·s au conseil d'administration** (allant même jusqu'à demander la parité au sein des administrateurs) (Arcq). De plus, la démocratisation économique passe également, pour la CSC, par **l'établissement d'une meilleure information économique et financière pour les conseils d'entreprise**. Le syndicat chrétien pousse donc à l'adoption de normes légales en la matière, notamment en ce qui concerne les informations à fournir, l'établissement de normes comptables, et la réforme du révisorat. Enfin, le syndicat chrétien insiste sur l'importance non seulement de la formation des travailleur·euse·s, mais aussi de l'application et de l'usage effectif par les travailleur·euse·s de ce droit d'information (Jouan). Du côté chrétien, ce n'est que dans les années 1970 qu'une branche plus sociale et favorable à l'émancipation des travailleur·euse·s vient également encourager les initiatives autogestionnaires (Mayné).

Cependant, malgré un engouement idéologique indéniable pour la démocratie économique durant l'après-guerre, concrètement, la réalisation la plus tangible de l'organisation démocratique de l'économie est l'instauration du paritarisme dans les rapports entre interlocuteurs sociaux, et notamment au sein des conseils d'entreprise. Et même là, le projet de loi finalement adopté prévoit que le conseil d'entreprise devra se borner à exercer un pouvoir de suggestion et d'avis, préservant ainsi le pouvoir de décision du·de la chef·fe d'entreprise et de l'actionnaire, sous prétexte que ce pouvoir doit rester dans les mains de ceux·elles qui endossent les risques liés au fait d'entreprendre (Arcq).



### 2.3. Des expériences autogestionnaires conjointes aux syndicats et aux mouvements coopératifs

On voit néanmoins apparaître, **dans les années 1970, de nombreuses initiatives autogestionnaires, encouragées d’abord par la CSC puis également par la FGTB**. Il s’agit généralement de reprises d’entreprise (souvent en faillites) par leurs travailleur·euse·s, sous forme de coopératives des travailleurs<sup>5</sup>, dans un climat de crise économique. **Ces initiatives autogestionnaires sont cependant rarement couronnées de succès**, se heurtant à de nombreuses difficultés, principalement managériales et financières<sup>6</sup>. Sont alors mises en place au sein de chaque pilier des organisations destinées à soutenir les nouvelles coopératives suite aux échecs de l’autogestion. De côté socialiste, la FEBECOOP soutient les nouvelles initiatives d’autogestion des années 1970 et 1980. Elle devient par la suite agence-conseil. Du côté du mouvement ouvrier chrétien, la Fondation André Oleffe regroupe les initiatives autogestionnaires de la CSC depuis 1980. Elle fournit des fonds (via le MOC) et de l’aide (juridique ou politique) aux expériences autogestionnaires. Cependant, la fondation connaît des difficultés de gestion des finances qui se répercuteront sur les expériences coopératives qu’elle soutient. Il en résulte des tensions avec la CSC, qui décide alors de confier la mission de soutien aux coopératives à une nouvelle agence-conseil qu’elle fonde : Syneco (Mayné; Dohet; Guisset). Cependant, tant pour Syneco que pour FEBECOOP, à la fin des années 1980, l’objectif n’était plus de se mouiller dans des expériences d’autogestion, mais de soutenir des projets d’économie sociale « plus réalistes » tenant davantage compte des exigences et de la dimension économique (Mayné).

Malgré tout cela, la convergence autour de l’idéal de démocratie économique et le soutien syndical aux expériences autogestionnaires des années 1970 et 1980 n’empêcha pas les tensions d’apparaître entre le mouvement syndical et celui des entreprises sociales participatives. En effet, tous deux partagent **une même origine historique, un socle commun de valeurs et des objectifs similaires**. Tous deux **mobilisent l’action collective pour défier les inégalités du capitalisme**, et **appellent à plus de dialogue et de participation** au sein des entreprises (Balnave and Patmore; Birchall; Monaco and Pastorelli). Cependant, ils poursuivent des **stratégies différentes** pour parvenir à leurs fins, et notamment pour démocratiser l’entreprise. Ceci est à l’origine de certaines tensions, réticences et incompréhensions mutuelles, que nous décrivons dans la section suivante.

---

<sup>5</sup> Citons par exemple les Textiles d’Ère, les Sablières de Wauthier-Braine, Le Balai Libéré, ou les Cristalleries de Val St-Lambert (Mayné).

<sup>6</sup> Mayné (1999) cite notamment l’absence d’un réseau de soutien fournissant des formations à la gestion, une assistance comptable et juridique, et une aide dans la recherche de débouchés, ainsi que l’absence d’organismes de financement adaptés, comme obstacles aux initiatives autogestionnaires des années 1970.



Repère historique	Événement
<p><b>Fin 18ème - début 19ème</b></p> <p><b>Fin 18<sup>ème</sup></b></p> <p><b>1885</b></p>	<p>Deux voies de démocratisation de l'entreprise font leur apparition : les organisations syndicales et les entreprises sociales.</p> <p>Apparition de "coopératives neutres".</p> <p>Naissance du Parti Ouvrier Belge (POB).</p> <p>Le POB naît d'une volonté de regroupement entre groupes politiques, coopératives déjà bien implantées et syndicats naissants. Les "coopératives sociales" occupent une place centrale au sein du POB.</p>
<p><b>Début années 1900</b></p>	<p>Au Royaume-Uni et dans des pays d'Europe, le mouvement coopératif et le mouvement syndical sont considérés comme deux des trois piliers fondamentaux du mouvement ouvrier, avec les partis politiques ouvriers.</p> <p>Le développement des coopératives en Belgique est favorisé par le pilier socialiste. Le mouvement chrétien, initialement frileux vis-à-vis des coopératives, inscrit finalement la coopération dans son programme, dans un refus d'abandonner l'initiative sociale aux socialistes.</p>
<p><b>Après-guerre</b></p>	<p>Les documents législatifs et les programmes des partis et des syndicats abondent en référence à la démocratie économique.</p> <p>Tout le monde s'accorde de la nécessité de compléter la démocratie politique par plus de démocratie économique.</p>
<p><b>1944</b></p>	<p>Projet d'accord de solidarité sociale, qui donnera naissance en Belgique au projet syndical de démocratie économique, se traduisant dans l'organisation de la concertation sociale.</p>
<p><b>1947</b></p>	<p>Le rapport Leburton sur le projet de loi portant sur l'organisation de l'économie insiste sur la valeur de démocratie appliquée à la sphère économique.</p>
<p><b>1948</b></p>	<p>Loi du 20 septembre 1948 portant sur l'organisation de l'économie. Cette loi est très en retrait par rapport aux intentions de démocratie économique affichées initialement.</p>
<p><b>1954</b></p>	<p>Congrès sur les réformes de structure.</p>
<p><b>Années 1970</b></p>	<p>De nombreuses initiatives autogestionnaires apparaissent, encouragées par la CSC puis par la FGTB.</p> <p>Une branche plus sociale et favorable à l'émancipation des travailleur-euse-s, du côté chrétien, vient finalement encourager les initiatives autogestionnaires.</p>
<p><b>Fin années 1980</b></p>	<p>Les initiatives d'autogestion se soldent par des échecs.</p> <p>Syneco et FEBECOOP visent à soutenir des projets d'économie sociale, plutôt que des expériences d'autogestion.</p>



## 3. Divergences et tensions

### 3.1. Divergences

Le mouvement syndical<sup>7</sup> défend l'idée que le contrôle direct des entreprises devrait être transféré des mains des détenteur·rice·s de capital vers celles des travailleur·euse·s. Une façon d'y parvenir est, pour les travailleur·euse·s, de s'unir au sein d'organisations syndicales et de négocier directement avec les détenteur·rice·s de capital, voire de leur imposer des sanctions (par ex. freiner ou arrêter la production). Cette vision de la démocratisation de l'entreprise repose sur l'opposition entre deux acteurs de classe (les travailleur·euse·s et les employeur·euse·s) avec, éventuellement, l'état comme troisième acteur capable d'influencer la répartition du contrôle direct au sein des entreprises (Archer, 1995).

Les entreprises sociales participatives, quant à elles, reconnaissent que les droits de propriété donnent droit au contrôle direct de l'entreprise, et cherchent donc à s'approprier ces droits de propriété en les transférant aux travailleur·euse·s (Archer), que ce soit de façon individuelle ou collective, voire même en supprimant l'actionnariat et en faisant de l'entreprise une « propriété sociale » (voir le rapport escap du GT3 « La participation des travailleur·euse·s et les entreprises sociales participatives »). De ce fait, la relation employeur·euse-employé·e est remplacée par la relation d'appartenance (*membership relationship*) (Ellerman). Au sein des entreprises sociales participatives, le statut de membre confère à tous les individus un pouvoir de décision égal (selon le principe d'« une personne, une voix ») ou limité (voir le rapport susmentionné). Ainsi, la structure de pouvoir et d'autorité se voit radicalement modifiée au profit des travailleur·euse·s, non pas via un rapport de force des travailleur·euse·s contre leurs employeur·euse·s, mais via l'élimination de cette relation antagoniste employeur·euse-travailleur·euse (Birchall).

Ainsi, alors que les syndicats sont des organisations « défensives » qui adoucissent les relations de travail hiérarchiques et les rendent plus supportables, les entreprises sociales participatives, au contraire, transforment la gestion et la gouvernance de l'entreprise en plaçant le contrôle ultime de celle-ci dans les mains des travailleur·euse·s (Malleon). De ce fait, tandis que les syndicats ont été initialement conçus pour s'insérer au sein d'organisations de type taylorienne et existent en réaction aux entreprises capitalistes, les entreprises sociales participatives, elles, se posent soit en tant que partie intégrante du « troisième secteur », c'est-à-dire en complément au secteur privé traditionnel et au secteur

---

<sup>7</sup> À l'exception des syndicats les plus modérés (la CGSLB et certaines branches de la CSC), qui se limitent à revendiquer un partage plus équitable de la plus-value issue du travail (via de meilleures conditions de travail et une augmentation des salaires).



public (Defourny, 2001), soit en alternatives concrètes aux entreprises privées capitalistes (Parker et al., 2014; Parker et al., 2007). De plus, tandis que les syndicats reposent leurs actions sur la négociation collective et la démocratie représentative, les entreprises sociales participatives tendent à mobiliser davantage des formes plus directes de démocratie.

Comme conséquence de ces différents, les actions conjointes entre les deux mouvements—et de façon générale leur coexistence—n’a pas toujours coulé de source, ni en Belgique, ni ailleurs (Gumbrell-McCormick and Hyman; Dohet; Mayné). S’il y a bien eu des collaborations, par exemple en Israël, au Danemark, en Italie, en Argentine ou dans plusieurs pays africains (Birchall, 2001; voir aussi Dobrusin, 2013; Monaco & Pastorelli, 2013; Smith, 2013), celles-ci ont souvent eu lieu sous des circonstances bien particulières, telles que la reprise d’une entreprise traditionnelle par ses travailleur·euse·s (Mayné; Nolan et al.; Quijoux, *Néolibéralisme et Autogestion: L’expérience Argentine*) ou dans le cadre d’un plan national de soutien aux entreprises sociales (Monaco and Pastorelli). En pratique, la collaboration entre ces deux acteurs sociaux reste relativement limitée, malgré un engagement de collaboration des instances internationales telles que l’Alliance Coopérative Internationale ou le Bureau International du Travail (Birchall).

De plus, les syndicats sont considérés depuis près d’un siècle comme un « *élément nécessaire de l’état démocratique* » (Webb & Webb, 1897, p. 825) et comme partie intégrante des politiques sociales et économiques dans la plupart des pays européens (Block and Berg). De leur côté, les entreprises sociales participatives, quant à elles, restent relativement rares (Dow, chap.7; Pérotin). Le soutien institutionnel aux entreprises sociales participatives, de manière générale, tel qu’une législation adaptée, reste relativement négligeable et, dans certains cas, facilement révoquant (Nolan et al.). En Belgique, par exemple, il n’existe pas de statut spécifique de « coopératives de travailleurs ».

Le tableau récapitulatif suivant reprend les divergences qui existent entre le mouvement syndical et les entreprises sociales participatives :

Mouvement syndical		Entreprises sociales participatives
Devrait être laissé aux travailleur·euse·s (plutôt qu’aux détenteur·rice·s de capital). Pour ce faire, les syndicats et les travailleur·euse·s s’unissent, afin de négocier et de sanctionner le pouvoir employeur.	<b>Contrôle direct des entreprises</b>	Appartient bien aux détenteur·rice·s des droits de propriété, mais ceux-ci peuvent être les travailleur·euse·s. Tout membre de l’entreprise sociale a un pouvoir de décision égal à celui des autres membres.
Adouci les relations de travail hiérarchiques et les rend plus	<b>Action directe</b>	Transforment la gestion et la gouvernance de l’entreprise



supportables (organisation défensive).		sociale, puisqu'elles placent le contrôle de celle-ci dans les mains des travailleur·euse·s.
Négociation collective et démocratie représentative	<b>Fonctionnement</b>	Formes plus directes de démocratie
Antagoniste	<b>Relation employeur-employé</b>	Appartenance
Troisième acteur, capable d'influencer la répartition du contrôle direct au sein des entreprises	<b>Place de l'état</b>	/
Conçu pour s'insérer au sein d'organisations de type taylorienne, en réaction aux entreprises capitalistes.	<b>Place dans la sphère économique</b>	Intègrent le « troisième secteur », (complément au secteur privé traditionnel et au secteur public) ; Perçues comme alternatives concrètes aux entreprises privées capitalistes.

### 3.2. Tensions

- Perception des ESP par les OS

Au fil du temps, en Belgique et ailleurs, l'attitude des leaders syndicaux envers les entreprises sociales participatives a oscillé entre indifférence, intérêt mitigé d'ambivalence, scepticisme et hostilité (Whyte and Blasi). La plupart du temps cependant, le mouvement syndical et le mouvement des entreprises sociales participatives ont eu tendance à se focaliser sur ce qui les séparait plutôt que ce qui les unissait (Balnave and Patmore; Birchall). En pratique, les entreprises sociales participatives (ESP) posent un certain nombre de défis pour les organisations syndicales (OS).

Tout d'abord, aux yeux des OS, **la participation directe au sein des ESP contribuerait à l'érosion du pouvoir des syndicats**. Le premier argument défendant cette idée implique qu'il existerait un problème de possible substitution, puisque les travailleur·euse·s aspirant à participer directement à la gestion et gouvernance de leur entreprise croiraient qu'ils peuvent « faire mieux » sans les syndicats (Gall; Drago and Wooden; Birchall)<sup>8</sup>. Le deuxième

<sup>8</sup> Il a néanmoins été démontré que c'était plutôt l'inverse, puisque dans les régions où les coopératives de travailleurs sont nombreuses, telles que l'Émilie-Romagne en Italie ou le Pays de



argument soutient que la participation directe ne prévoit pas de rôle pour une tierce partie représentative telle que les syndicats, qui agissent comme agent de représentation et de négociation (Gall). Le troisième argument est lié à ce qu'Archer (1995) appelle le « dilemme du révolutionnaire » (p. 135). D'un côté, les syndicats doivent être hautement centralisés pour parvenir à une taille et un poids suffisant pour mettre en place la démocratie économique ; c'est-à-dire, pour être considérés comme un acteur légitime dans les processus de négociation collective et pour bénéficier de moyens de sanction réellement efficaces. D'un autre côté, la démocratie économique requiert que le contrôle acquis soit distribué auprès de tou-te-s les travailleur-euse-s au sein des entreprises. L'inquiétude des syndicats est donc que cette participation directe fragilise la « loyauté de classe » des travailleur-euse-s, et donc des syndicats eux-mêmes, en les détournant des grands conflits syndicaux au profit des affaires internes à l'entreprise. Ainsi, les OS craignent que la participation directe des travailleur-euse-s dans l'entreprise (y compris la propriété collective) fasse courir le risque que les travailleur-euse-s perdent de vue la lutte contre le capitalisme et la défense des intérêts collectifs, au profit de la défense des intérêts des seuls membres de l'ESP (Defalvard; Mayné).

Deuxièmement, les OS entretiennent des **doutes quant à la viabilité des ESP et à la possibilité de maintenir dans le temps une réelle dynamique de participation**. D'un côté, les faillites à répétition des expériences autogestionnaires dans les années 1970 ont contribué à convaincre les organisations syndicales du fait que la négociation collective soit une voie beaucoup plus réaliste pour protéger les intérêts des travailleur-euse-s dans un contexte capitaliste. C'est notamment le cas en Belgique, où de nombreuses entreprises reprises par leurs travailleur-euse-s sous forme de coopératives ont fait faillite quelques années seulement après la reprise (même lorsque celles-ci avaient bénéficié du soutien d'un syndicat) (Mayné). D'un autre côté, plusieurs éminent-e-s intellectuel-le-s de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle (notamment les époux Béatrice et Sydney Webb, ainsi que d'autres penseur-euse-s marxistes) ont également contribué, en s'épanchant sur l'« inévitable dégénérescence de la participation », à convaincre les leader-euse-s syndicaux-ales que la participation directe était attrayante en théorie, mais insoutenable en pratique (Sandoval; Whyte and Blasi). Leurs principaux arguments étaient que les ESP sont soit enclines à succomber à des préoccupations d'ordre financier aux dépens d'efforts pour développer la participation, soit enclines à générer du profit pour les fondateur-riche-s en employant des travailleur-euse-s non membres, et que, tant qu'elles évolueraient dans un environnement capitaliste, elles seraient condamnées à reproduire les mêmes relations de production capitaliste (hiérarchie d'autorité, différentiel salarial, minimisation des coûts, etc.) (Cornforth, 1995; Webb & Webb, 1921).

---

Galles au Royaume-Uni, les taux de syndicalisation et de négociation collective au niveau de l'entreprise sont d'ordinaire très élevés (Monaco and Pastorelli).



Troisièmement, les OS nourrissent de nombreux **doutes quant à l'amélioration de la qualité des conditions de travail via la participation directe** (Gall). Puisque les ESP doivent survivre et se faire concurrence dans un environnement capitaliste, les syndicalistes craignent des dérives d'auto-exploitation, d'excès totalitaires, ou encore la dégradation des conditions de travail et de rémunération (Carter; Monaco and Pastorelli; Ackers; Balnave and Patmore)<sup>9</sup>. En ce qui concerne les reprises d'entreprises, les OS mettent en avant la faible probabilité de redresser l'entreprise de ses problèmes financiers et pointent du doigt le faible pourcentage de postes de travail effectivement sauvés via ce genre de procédure (Balnave and Patmore; Birchall). De plus, ils sont généralement inquiets en ce qui concerne la concentration du risque pour le·a travailleur·euse qui met dans le même panier à la fois son travail et ses économies, tous deux désormais liés au succès de l'entreprise (Laliberté; Vieta et al.). En Belgique, les coopératives devinrent rapidement de gros employeur·euse·s, employant parfois plusieurs milliers de personnes. Les tensions avec les syndicats apparurent notamment concernant la lenteur des coopératives à mettre en œuvre certaines réformes légales ou la propension de certain·e·s dirigeant·e·s à être trop imprégné·e·s d'un esprit purement commercial. Dans le milieu des années 1920 fut mise en place la Commission nationale de conciliation et d'arbitrage des syndicats et des coopératives, qui aboutit à la fin des années 1930 à une convention soulignant que, même si les coopératives se considèrent comme des organisations anticapitalistes, elles ne peuvent se condamner en appliquant des avantages sociaux que la concurrence ignore généralement, ni payer des rémunérations plus élevées, en disproportion avec leurs possibilités financières. Aujourd'hui encore, la question des conditions de travail au sein des coopératives et des ASBL reste une question très sensible (Dohet).

Quatrièmement, pour les OS, la **représentation collective est le cœur de la démocratie au travail**. Tout d'abord, ils soutiennent que lorsque la voix des travailleur·euse·s est exprimée collectivement, l'ensemble de leurs intérêts peut plus facilement être regroupé et défendu. Ensuite, ils avancent qu'il est impossible pour certain·e·s travailleur·euse·s de se

---

<sup>9</sup> Une étude réalisée dans plusieurs pays européens a néanmoins démontré que les rémunérations dans les coopératives de travailleurs semblent généralement être supérieures que dans d'autres types d'entreprises du même secteur. De même, au-delà des simples rémunérations, les conditions générales de travail (environnement de travail, pratiques participatives, organisation du travail, etc.) semblent également être meilleures dans les coopératives de travailleurs que dans d'autres entreprises. Cette étude suggère également que les coopératives de travailleurs se conduisent généralement comme des employeur·euse·s attentifs et ouverts au dialogue (y compris avec les organisations de défense des travailleur·euse·s), et mentionnent le rôle des fédérations à cet égard (Monaco & Pastorelli 2013). En Belgique, de nombreuses questions subsistent vis-à-vis du secteur associatif, en ce qui concerne notamment l'amalgame entre travail salarié et engagement militant, et le mélange des statuts (bénévole et salarié), considérés comme source de dérives potentielles se traduisant par une surcharge de travail et l'empiètement sur le temps de vie hors du travail, et par la concurrence potentielle avec des emplois réels (Dohet; Darbus).





défendre individuellement. Notamment, la représentation collective sert à protéger les individus contre les représailles de la direction (De Spiegelaere et al.). Enfin, ils dénoncent la distribution inégale de droits et de traitement entre les travailleur·euse·s membres et les travailleur·euse·s non membres, et soutiennent que la représentation collective permet à tou·te·s les travailleur·euse·s de participer, pour le bénéfice également de ceux qui ne sont pas membres et n'ont donc pas accès aux organes décisionnels de l'entreprise (Monaco and Pastorelli).

Cinquièmement, le **principe « apolitique » des ESP** (particulièrement des coopératives) et la fin des relations quadrilatérales entre syndicats, coopératives, partis politiques et administrations publiques dans la plupart des pays européens (dont la Belgique) à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, s'il a permis une plus grande autonomie des ESP, a également affaibli les stratégies communes entre ces différents acteurs (Monaco and Pastorelli).

Enfin, un dernier argument soutient que les ESP constitueraient un **enjeu relativement mineur** pour les OS (en termes de nombre de travailleur·euse·s), et que s'y intéresser requerrait un effort considérable pour les syndicats, notamment pour acquérir de nouvelles compétences et connaissances spécifiques au secteur, ce qui pourrait justifier le peu de liens entre les deux mouvements (Quijoux, "The Power of (the) Union: Trade-Unionism and Workplace Democracy in a French Recovered Factory"). Il faut néanmoins noter qu'en Belgique, un rapprochement progressif s'est opéré, depuis la fin des années 1990, entre les syndicats et le secteur associatif, avec notamment l'institution de commissions paritaires spécifiques et la signature régulière de conventions collectives de travail (Mayné).

- Perception des OS par les ESP

Les organisations syndicales, elles aussi, posent un certain nombre de défis pour les entreprises sociales participatives. Tout d'abord, au sein des ESP, les rôles de travailleur·euse·s et de propriétaires se confondent. Ainsi, le **rapport de force entre travailleur·euse·s et employeur·euse·s tel qu'inscrit au cœur de la logique syndicale n'est pas adapté à la logique de l'ESP**, où de nombreux travailleur·euse·s siègent également à l'assemblée générale, élisent/révoquent leurs administrateurs, voire même siègent au conseil d'administration. De ce fait, l'identification du personnel, soit aux intérêts des travailleur·euse·s, soit à ceux de l'employeur·euse, n'est pas toujours facile à établir. Mais les syndicalistes, déstabilisé·e·s par cet aspect des ESP, ont tendance à « chercher un·e patron·ne » coûte que coûte et à ne pas parvenir à dépasser la dichotomie patron·ne-travailleur·euse·s (Quijoux, "The Power of (the) Union: Trade-Unionism and Workplace Democracy in a French Recovered Factory"; Mayné).

Deuxièmement, le mouvement des ESP reproche aux OS de lutter exclusivement pour la défense des acquis sociaux et des revendications des travailleur·euse·s dans les





entreprises capitalistes, sans essayer de développer des stratégies plus offensives de lutte contre les inégalités et exclusions, notamment via des expériences économiques et sociales au sein de coopératives et d'associations (Mayné). Ils suggèrent que les syndicats ont contribué à la consolidation du modèle d'organisation taylorien en facilitant son humanisation : en recherchant de meilleures conditions pour la main-d'œuvre salariée, plutôt qu'en cherchant à l'abolir, ils se positionnent en acteur réformiste et perdent leur potentiel révolutionnaire, restant traditionnellement frileux au moment d'évaluer ce qui est produit et *comment* (Laville, *La Participation Dans Les Entreprises En Europe*; Gall). Certain·e·s chercheur·euse·s soutiennent qu'alors que les organisations syndicales correspondaient initialement à la définition des mouvements sociaux, avec le temps, cependant, ils devinrent dans de nombreux pays de plus en plus dépendants pour leur survie de routines institutionnelles et de relations formalisées avec les employeur·euse·s et l'état, passant ainsi d'*outsiders* à être des *insiders*, ce qui limita leur capacité d'expérimentations démocratiques de type plus radicales (Gumbrell-McCormick and Hyman; Hyman and Gumbrell-McCormick).

L'argument précédent est renforcé par le fait que les organisations syndicales, suite au changement de paradigme politico-économique du keynésianisme vers le néolibéralisme, ont dû **se battre pour conserver les droits qu'ils avaient acquis par le passé, abandonnant par-là leurs aspirations transformatrices** dans un dernier effort pour rester partie prenante des négociations (Monaco and Pastorelli; Gumbrell-McCormick and Hyman). Ainsi, les syndicats ont progressivement délaissé les quelques expériences démocratiques qu'ils avaient par le passé soutenues (Malleon; Mayné), pour se concentrer sur un certain nombre de défis plus pressants<sup>10</sup>. En Belgique, le changement de paradigme des années 1980 s'est révélé beaucoup plus corrosif pour le projet de démocratie économique de l'après-guerre (voir section 2) que pour la concertation sociale, ce pour quoi les débats actuels sur la gouvernance du monde économique sont aux antipodes des schémas qui avaient été ébauchés il y a 70 ans (Arcq).

---

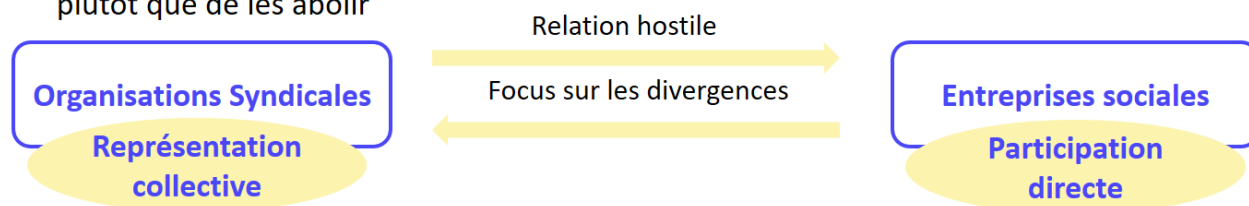
<sup>10</sup> En Belgique, le modèle de la concertation sociale est actuellement confronté à plusieurs défis de taille : (1) la confrontation de la participation institutionnelle aux formes plus directes de participation développées notamment suite à l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail basées sur la flexibilité du rapport salarial (temps partiel, travail intérimaire, CDD, sous-traitance, télétravail, etc.) et l'individualisation de la GRH, ainsi que suite à l'internationalisation grandissante des entreprises ; (2) les débats concernant le financement de la concertation sociale ; et (3) la reconfiguration des lieux de négociation (Léonard & Pichault, 2016).



Le schéma suivant reprend synthétiquement les tensions énoncées dans cette section :

### Critiques émises par les Entreprises Sociales à l'égard des Organisations Syndicales

- La logique syndicale concernant la relation employeur·euse-employé·e n'est pas adaptée  
Les OS « cherchent un·e patron·ne » coûte que coûte
- Les OS ne luttent pas contre les inégalités ou contre les formes d'exclusion  
Elles luttent exclusivement pour la défense des acquis sociaux et des revendications des travailleur·euse·s  
Les OS ont contribué au maintien d'organisations tayloriennes en tentant de les humaniser plutôt que de les abolir



### Critiques émises par les Organisations Syndicales à l'égard des Entreprises Sociales

- La participation directe favorise l'érosion des OS  
Elle détourne les travailleur·euse·s des grands conflits syndicaux et de la lutte contre le capitalisme
- Les ES ne sont pas viables et risquent de retomber dans les travers du capitalisme
- La participation directe ne va pas améliorer les conditions des travailleur·euse·s, au contraire: les OS craignent des dérives telles que l'auto-exploitation ou l'excès totalitaire
- La meilleure manière d'être en démocratie au travail est l'expression collective  
Certain·e·s travailleur·euse·s ne sont pas en mesure d'exprimer leur voix
- L'ES est apolitique
- L'ES est un enjeu mineur pour les OS, ils ne s'y intéressent donc pas en profondeur

## PARTIE 2 : ÉTUDE DE CAS

### 4. Présentation des cas

#### 4.1. Groupe Terre

- Origine et trajectoire historique

Le groupe Terre naît d'une volonté de créer un monde démocratique et solidaire, dans le respect mutuel et des générations futures, où chacun pourrait vivre dans la dignité. En 1949, dans un contexte de misère d'après-guerre, un groupe d'amis récolte de façon volontaire du papier, des bouteilles et du métal non-ferreux pour gagner de l'argent et pouvoir ainsi aider les personnes dans le besoin en leur offrant du charbon, des vêtements et des vivres, et en participant à des travaux de réparation d'habitations. En 1963, suite à la baisse du chômage en Wallonie, ils créent l'ASBL Terre afin d'envoyer l'argent de leurs collectes dans plusieurs pays du sud, pour financer des projets industriels. Après le premier choc pétrolier, **à la fin des années 70, Terre emploie ses premier·ère·s quatre travailleur·euse·s en Wallonie et lance un projet d'insertion socio-professionnelle baptisé « projet Wallonie ».** En 1982, ce projet atteint une taille industrielle et compte **plus de 100 travailleur·euse·s.** Dans les années 1980, plusieurs entités juridiques sont progressivement créées pour répondre aux nécessités diverses du groupe grandissant. En 1991, le groupe compte plus de 200 travailleur·euse·s, dont 40% de personnes marginalisées (prisonnier·ère·s, personnes à capacités différentes et chômeur·euse·s de longue durée).

La mort du fondateur en 1994 fait place à un **changement radical de leadership, lorsque le fils reprend la présidence du groupe.** Peu à peu, la dynamique de participation des travailleur·euse·s au sein du groupe se précise et se formalise. **Dès 2006, diverses « politiques transversales » sont définies et formalisées** via un processus hautement participatif — qui prend parfois plusieurs années, dus aux nombreux allers-retours entre le conseil d'administration, l'assemblée générale et des groupes de travail mandatés — en réponse au **besoin préserver une certaine unité malgré la croissance du groupe et le départ de l'ancienne génération.** Cela aboutit à la création d'une nouvelle politique du personnel, à la formalisation de la participation des travailleur·euse·s et à la redéfinition du projet Terre. Face à ce souci d'unité, le groupe crée également en 2012 une entité faîtière qui regroupe les divers services administratifs et chapeaute le groupe. En 2020, après 26 ans de présidence inchangée, l'assemblée générale élit un nouveau président et administrateur délégué.



- Structure légale, secteurs d'activité et taille

Le groupe Terre regroupe en 2021 plusieurs entités, actives dans différents secteurs :

- Terre ASBL, Tertex SAFS et Clicote SRL (récupération de textile) ;
- Co-Terre SAFS (placement de cloisons amovibles et isolation acoustique) ;
- Pan-Terre SAFS et Acoustix SA (fabrication et commercialisation de panneaux isolants acoustiques) ;
- Tri-Terre SAFS (tri de papier-carton) ;
- Récol'Terre SAFS (transport-collecte de déchets ménagers et industriels) ;
- Fleur service social ASBL (déménagement social ; logement ; récupération et vente de vêtements, d'objets et de meubles de seconde main) ;
- Autre Terre ASBL (éducation au développement et appui à des partenaires du Sud) ;
- Groupe Terre ASBL, entité faitière et actionnaire majoritaire de toutes les autres entreprises.

En 2021, l'ensemble du groupe compte environ **450 travailleur·euse·s** (en grande majorité des ouvrier·ère·s) et 150 bénévoles.

- Niveaux hiérarchiques

**L'assemblée générale (AG) de Groupe Terre ASBL est l'instance de décision souveraine.** En plus des attributions classiques d'une AG (approbation des comptes et du budget, nomination du réviseur, révision des statuts, élection des administrateurs, etc.), elle valide un plan stratégique proposé par le conseil d'administration (CA), nomme les équipes des CA de chaque entreprise appartenant au groupe, décide des politiques transversales et se pose en garante du respect du « projet Terre ». Le CA de Groupe Terre ASBL, lui, s'occupe de l'opérationnalisation des stratégies et orientations transversales au groupe, définies par les travailleur·euse·s en assemblée générale. De plus, chaque entreprise est administrée individuellement par un conseil d'administration propre, majoritairement composé de travailleur·euse·s (avec des mandats non rémunérés), qui délègue la gestion journalière à un·e directeur·rice. La structure hiérarchique de chaque entreprise est ensuite organisée selon la réalité propre à chaque entité (par exemple : métiers, nombre de travailleur·euse·s ou environnement concurrentiel).

Le modèle de participation de Terre n'empêche donc pas l'existence d'organes de délégation, mais prévoit que les membres puissent, au cours d'une AG, nommer et révoquer les personnes présentes dans ces organes, et que l'ensemble des travailleur·euse·s du groupe participe à l'évaluation de la mise en œuvre des grandes lignes décidées par les membres en AG (notamment via les « grandes réunions » annuelles).



- Modèle de participation et enjeux

Le groupe fait aujourd'hui face à plusieurs grands défis, notamment la croissance du groupe et la professionnalisation des métiers, la complexification de la structure, l'environnement de plus en plus concurrentiel et la pression de rentabilité, la complexification des marchés et des réglementations. S'en ressent le **besoin de trouver un équilibre entre dynamique entrepreneuriale et dynamique participative**. De plus, les profils des travailleur·euse·s se diversifient de plus en plus, ce qui engendre une **diversification au sein de différentes entreprises en termes d'aspirations et d'attentes (notamment vis-à-vis de la participation)**. Afin de faire face à ces défis, et pour permettre à chacun de se sentir en confiance et de s'investir dans l'entreprise, le groupe Terre a progressivement structuré sa dynamique de participation : au départ militante et fortement informelle, **la participation au sein du groupe est désormais obligatoire et comptée dans le temps de travail, sauf pour l'assemblée générale** (en 2021, l'AG compte une centaine de membres, y compris des bénévoles). Cette formalisation de la participation répond également à un besoin de légitimité externe, notamment en ce qui concerne la relation du groupe avec les organisations syndicales et le désir d'obtenir la reconnaissance légale du modèle de participation en entreprise.

La « **gestion participative en démocratie directe** » du groupe Terre s'inscrit dans une **démarche d'éducation permanente** et applique un modèle de **32h annuelles de réunions rémunérées** (en plus de l'assemblée générale). Ces réunions sont soit informatives, décisionnelles, ou de contrôle, tel que schématisé ci-dessous.

Pour le groupe Terre, le projet participatif détient un réel **potentiel de changement sociétal**. Il est défini comme : « l'organisation des prises de décisions stratégiques, politiques et opérationnelles en impliquant directement l'ensemble des travailleur·euse·s (sur base volontaire dans le cas de l'AG) dans le débat et la décision, dans une optique d'intérêt général. ».

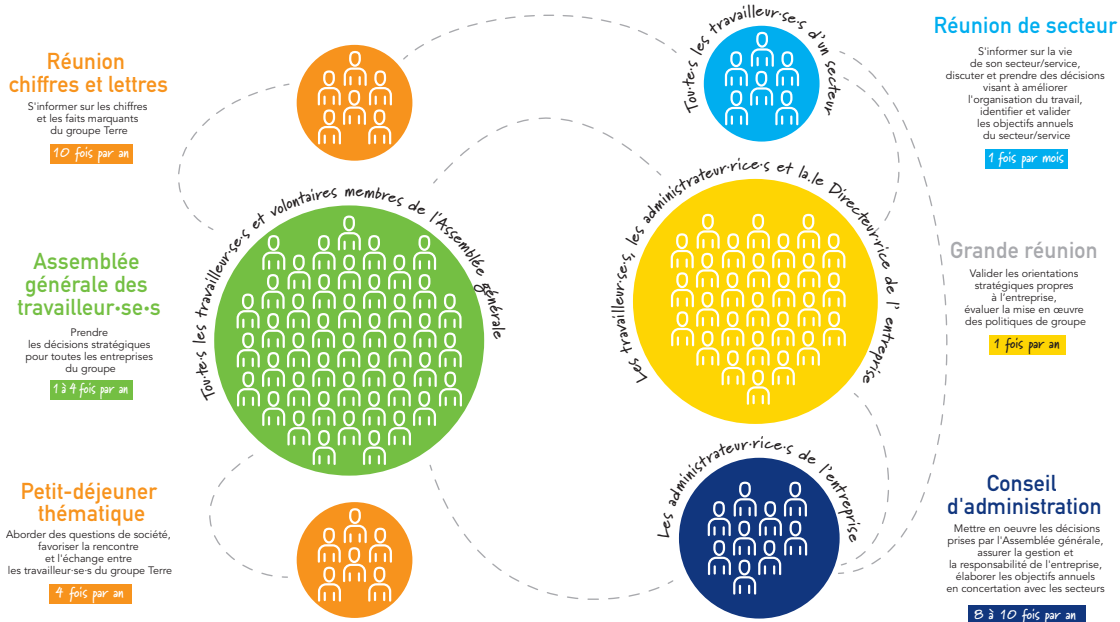




## Nos lieux d'informations et de décisions collectives

Au niveau du groupe

Au niveau de chaque entreprise



Pour organiser sa gestion participative, le groupe Terre a identifié quatre **conditions** : avoir un capital majoritairement neutre ; mettre en place et utiliser des organes et des processus décisionnels clairs et favorisant la participation ; assurer l'accès en temps voulu à des informations complètes, transparentes et compréhensibles ; et développer une dynamique d'éducation, de formation et de renforcement des capacités. De plus, le groupe Terre soutient que la gestion participative en entreprise n'est possible que lorsque l'on est convaincu que (**postulats**) : tou-te-s les travailleur-euse-s ont des capacités pour participer à la gestion de leur entreprise ; l'éducation et la formation renforcent les compétences pour participer ; grâce à leur diversité et à leur complémentarité, la mise en commun des capacités des travailleur-euse-s favorise l'émergence d'idées, permet la poursuite des finalités sociales, et renforce la qualité de la gestion.

En plus des lieux de participation décrits ci-dessus, la nouvelle **politique du personnel** validée par l'AG en 2011 définit des procédures innovantes et participatives, telles que l'évaluation collective du/de la responsable ou encore la présence de travailleur-euse-s lors du recrutement de responsables et de collègues. Il existe également une série d'outils d'aide à la participation, notamment des réunions d'accueil à destination des nouveaux-elles travailleur-euse-s, des réunions de « formation à la double casquette » à destination des responsables de secteurs, ainsi qu'un accompagnement par certain-e-s travailleur-euse-s responsables de l'éducation permanente (cf. rôle de l'animateur-riche de participation notamment).



Enfin, la **participation** au sein du groupe Terre est **régulièrement évaluée**. Tous les ans, l'animateur·rice de participation réalise un sondage auprès de toutes les entités du groupe concernant la forme (animation, pédagogie, interactions, tenue de réunion, etc.) et le contenu (thèmes abordés, décisions prises, suivis des décisions prises, etc.) des 32h de réunions collectives organisées dans le temps de travail. De plus, tous les quatre ans, au moment des élections sociales ont lieu une série de réunions de secteur, où les travailleur·euse·s sont amenés à critiquer le système de participation et à émettre des suggestions pour son amélioration. Par la suite, par référendum (et vote secret), les travailleur·euse·s décident démocratiquement s'ils sont « *pour ou contre de continuer dans le système de gestion participative en démocratie directe, moyennant les améliorations identifiées ?* ».

- La concertation sociale au sein du groupe Terre (extrait Journal Terre n°159)

La protection individuelle des travailleur·euse·s (respect du contrat de travail et encadrement hiérarchique adapté) est garantie par :

- La libre expression organisée et garantie par la présence d'une tierce personne lors des démarches de politique du personnel (évaluation, recrutement, etc.) et la présence d'un·e membre de l'équipe au moins lors du recrutement d'un·e responsable ;
- Le contrôle sur l'équipe dirigeante par l'Assemblée générale, accessible à n'importe quel travailleur·euse salarié·e ou volontaire ;
- L'évaluation collective du·de la responsable par les travailleur·euse·s ;
- La définition collective des objectifs annuels ;
- La libre expression garantie et organisée lors de toutes les réunions ;
- Le recours à une personne de confiance au sein de l'entreprise ;
- Le recours aux permanent·e·s syndicaux·ales en cas de litige.

La prise en compte des intérêts des travailleur·euse·s dans les organes d'information, de concertation et de protection/bien-être au travail est garantie par :

- Le suivi des charges psychosociales inscrit et expliqué dans la politique du personnel adoptée par l'Assemblée générale ;
- La présence de tou·te·s les travailleur·euse·s à la réunion d'information mensuelle (pendant le temps de travail) ;
- La possibilité de participation à la prise de décision des travailleur·euse·s sur des questions allant de l'organisation du travail à la validation du plan stratégique ;



- La participation à la réunion de secteur mensuelle (pendant le temps de travail) traitant de l'organisation opérationnelle du travail ;
- L'organisation d'une réunion mensuelle (pendant le temps de travail) rassemblant tou·te·s les responsables de chaque secteur, animée par un·e conseiller·ère en prévention, ayant pour objectif le partage de bonnes pratiques et l'accompagnement à la mise en œuvre des décisions relatives à la sécurité et au bien-être prises en réunion de secteur ;
- L'organisation d'une grande réunion annuelle (pendant le temps de travail) rassemblant tou·te·s les travailleur·euse·s et les membres du Conseil d'administration et qui fait le point sur l'évolution de l'entreprise lors de l'année écoulée et pour les années à venir ;
- Le développement d'une politique de prévention et de bien-être au travail et son inscription dans le plan stratégique validé et suivi par l'Assemblée générale.
- Enfin, l'adhésion des travailleur·euse·s à ce système participatif est vérifiée tous les quatre ans en parallèle des élections sociales. Il s'agit d'un processus permettant d'identifier les points d'amélioration et qui se clôture par un référendum (vote secret) de tou·te·s les travailleur·euse·s sur le souhait de continuer ou non dans le système de gestion participative sur base de la démocratie directe.

- Relation avec les organisations syndicales et enjeux

Le groupe Terre milite depuis plusieurs années pour obtenir la reconnaissance légale du modèle de participation des travailleur·euse·s, et adapter le rôle des organisations de défense des travailleur·euse·s au sein des entreprises sociales participatives.

Ce que chacun reproche à l'autre :

- Selon le groupe Terre, le mode de fonctionnement de l'entreprise participative en démocratie directe rentre en contradiction avec le volet « information et consultation dans l'entreprise » du système de concertation sociale tel que défini aujourd'hui dans la loi belge : il existe une contradiction de la logique paritaire dans une entreprise où les travailleur·euse·s peuvent endosser les deux rôles (travailleur·euse·s et patron·ne·s) et où il n'y a pas de propriétaires (puisque le capital est « neutralisé »). De plus, les élections sociales obligent les entreprises à se baser sur un système représentatif, ce qui est parfois difficile à comprendre quand on a un système de prise de décision en démocratie directe. En effet, du point de vue du groupe Terre, il est difficile de comprendre que les postes existent et peuvent être « pourvus » de manière automatique (si le nombre de candidats est inférieur au nombre de postes), sans même demander à la majorité si elle souhaite continuer dans la gestion participative en démocratie directe.





Pour le groupe Terre, la voie démocratique est le référendum tous les quatre ans pour savoir s'ils maintiennent le modèle participatif, moyennant améliorations. De plus, le groupe Terre se méfie d'une concertation organisée sur la représentation des intérêts particuliers d'une catégorie ouvrière, jeune, employée ou cadre. Il craint que cela ne conduise à la fin de la participation directe des travailleur·euse·s sur les questions opérationnelles, politiques ou stratégiques, ce qui entraînerait ensuite la perte de garantie de la prise de décision dans l'intérêt général, ainsi qu'une érosion du processus d'éducation permanente visant à outiller tou·te·s les travailleur·euse·s à la compréhension des enjeux, au débat et à la prise de décision (Journal Terre n°159). Enfin, le modèle participatif n'est à ce jour pas encore bien compris par les organisations syndicales, et la direction de Terre reste généralement considérée comme un employeur traditionnel. Pour finir, les syndicats peinent à ne pas penser en termes de pertes d'emploi et à une inévitable restructuration à venir.

- Pour la partie syndicale, il s'agit de pouvoir instaurer un contre-pouvoir de manière représentative et selon un processus défini par la loi, lequel permet de présenter un·e ou plusieurs travailleur·euse·s dans des postes qui existent dans les entreprises d'une certaine taille et qui sont à pourvoir (d'où le PV de carence si pas de candidats).

Du côté syndical, plusieurs réserves ont été émises concernant le modèle participatif du groupe Terre. Tout d'abord, le danger de l'individualisation des personnes, tandis que la collectivité et la représentativité protégerait effectivement « les plus faibles » et ceux·elles qui n'osent pas revendiquer leurs droits directement devant leur chef·fe. Ensuite, de sérieux doutes concernant la capacité à décider à autant. Selon certain·e·s permanent·e·s syndicaux·ales, les informations données sont trop simplistes et décontextualisées, et les travailleur·euse·s ne sont pas assez formé·e·s en gestion pour les comprendre et pour pouvoir détecter les éventuels jeux de pouvoir. Sont ensuite pointés du doigt le déséquilibre de représentativité des différentes catégories de travailleur·euse·s à l'assemblée générale et le traitement différencié de l'un ou l'autre en fonction de l'activité ou du statut dans l'entreprise. De plus, les syndicats soutiennent qu'il est impossible de casser l'image du·de la patron·ne contre les travailleur·euse·s et d'enlever le « coussin d'air entre l'ouvrier·ère et la hiérarchie ». Par ailleurs, les syndicats dénoncent que les travailleur·euse·s qui siègeraient au CA doivent être solidaires avec les décisions prises en CA, même s'il·elle·s ne sont pas d'accord et que celles-ci vont à l'encontre des travailleur·euse·s. Dans le même ordre d'idée, ils dénoncent la double casquette des responsables ou des travailleur·euse·s à l'assemblée générale, car ce double rôle entraîne un conflit interpersonnel ingérable. Enfin, ils pointent du doigt le paternalisme dans le secteur non-marchand et le rejet des syndicats par le secteur associatif.



En résumé, le syndicat considère comme anti-démocratique le frein à la mise en place d'un contre-pouvoir prévu par la loi et le groupe Terre considère comme anti-démocratique le fait d'exercer un levier sans solliciter l'ensemble des travailleur·euse·s au préalable (d'où le référendum).

Le groupe, refusant d'adopter des « solutions pour s'accommoder », c'est-à-dire d'élire des représentant·e·s syndicaux·ales qui conviendraient aux syndicats et à la direction, **cherche depuis une dizaine d'années à entamer un dialogue avec les organisations de représentation des travailleur·euse·s, afin de « se connaître et se reconnaître », pour ensuite définir ensemble le(s) rôle(s) alternatif(s) que les syndicats pourraient tenir au sein du groupe.** Terre a ainsi mené un projet européen (RE:Dialogues) en 2013, suivi d'un groupe de travail informel en Belgique francophone (2013-2016), et a fortement soutenu l'Union des SCOP Wallonie-Bruxelles (2014-2019), dans le but de faire se rencontrer des représentant·e·s d'entreprises sociales participatives et d'organisations syndicales au niveau belge et européen, et de trouver un dialogue social adapté aux entreprises sociales participatives.

Cependant, malgré ces efforts de rencontre au niveau régional et européen, le dialogue avec les organisations syndicales au niveau du groupe Terre restait jusqu'alors stérile. À chaque élection sociale, le groupe Terre présentait un PV de carence pour absence de candidat·e. Cette tension entre le groupe et les syndicats atteint son paroxysme lors des élections de 2016, tandis qu'un travailleur présente sa candidature et est donc élu d'office. Même si le travailleur démissionne peu après, cette candidature a fortement ébranlé la plupart des travailleur·euse·s, qui se sont senti·e·s « envahi·e·s par les syndicats » et ont vécu l'événement comme « une attaque contre le groupe ». Pour beaucoup, le candidat n'était pas perçu comme légitime, car élu d'office, et parce qu'il s'était présenté sans réel programme de revendications.

À la suite de cet événement, cependant, aussi bien les organisations syndicales que les travailleur·euse·s du groupe Terre ont accédé à entamer un dialogue pacifié et constructif. S'il n'y a à ce jour pas de CE, de CPPT, ni de délégation syndicale au sein du groupe Terre, un « laboratoire » a été créé en 2017 pour permettre, dans un premier temps, aux organisations syndicales de venir observer le fonctionnement participatif du groupe Terre et aux travailleur·euse·s du groupe Terre de comprendre le fonctionnement syndical, et, dans un second temps, de travailler ensemble pour co-construire un nouveau rôle syndical au sein des entreprises sociales participatives. Terre, de son côté, propose une approche syndicale basée sur le contrôle plutôt que sur la représentation, ainsi que l'abandon du rôle de contre-pouvoir des syndicats. Les rôles des syndicats seraient alors : auditeur (pour vérifier que les garde-fous soient en place et pour s'assurer qu'un vrai système participatif soit en place) ; formateur (pour former tou·te·s les travailleur·euse·s à la gestion d'une entreprise, et pas seulement les délégué·e·s et représentant·e·s) ; la protection individuelle du·e la travailleur·euse et le respect du contrat de travail ; et la représentation externe et



promotion du modèle de participation. Lors des élections de novembre 2020, le groupe a de nouveau présenté un PV de carence. Cependant, le dialogue est à présent entamé.

Enfin, il faut également mentionner qu'il y a chez Terre un conseiller en prévention et protection du travail, qui anime le *conseil santé et prévention* qui se réunit tous les mois et rassemble les responsables de toutes les entreprises du groupe pour discuter du plan de prévention des risques au travail, faire le suivi statistique des accidents et presque accidents, traiter du problème de l'absentéisme, etc.

- Liste récapitulative des principales tensions et des principales pistes de conciliation

**Principales tensions :**

- Contradiction de la logique paritaire dans une entreprise où les travailleur·euse·s peuvent endosser les deux rôles (travailleur·euse·s et patron·ne·s) et où il n'y a pas de propriétaires ;
- Approche différente de la démocratie (système représentatif versus démocratie directe) ;
- Méfiance du groupe Terre envers la concertation organisée sur la représentation des intérêts particuliers d'une catégorie ouvrière, jeune, employée ou cadre ;
- Manque de compréhension du modèle participatif par les organisations syndicales ;
- Réserves émises par les organisations syndicales envers le modèle participatif (danger de l'individualisation des personnes ; doutes concernant la capacité à décider à autant ; déséquilibre de représentativité des différentes catégories de travailleur·euse·s à l'AG et traitement différencié en fonction de l'activité ou du statut dans l'entreprise) ;
- Dénonciation de la double qualité par les organisations syndicales ;
- Dénonciation par les organisations syndicales du paternalisme dans le secteur non-marchand et du rejet des syndicats par le secteur associatif ;
- Manque de volonté des travailleur·euse·s de se présenter aux élections sociales ;
- Difficulté d'acceptation des travailleur·euse·s lorsqu'un·e de leurs collègues se présente aux élections sociales.

**Principales pistes de conciliation :**

- Reconnaître légalement le modèle de participation des travailleur·euse·s ;
- Adapter le rôle des organisations de défense des travailleur·euse·s au sein des entreprises sociales participatives ;
- Entamer un dialogue pacifié et constructif ;
- Apprendre à « se connaître et se reconnaître ».



## 4.2. Maison médicale

- Origine et trajectoire historique

Le projet de cette maison médicale émerge dans les années 70, suite au mouvement social, politique et culturel qui apportait une critique au fonctionnement de l'ensemble des institutions à la base de l'organisation de la société. Elle se fonde donc sur les **principes d'égalité, d'équité, de solidarité, de démocratie, de participation, d'autonomie, de justice, de respect des différences, et essaye d'appliquer ces valeurs à son fonctionnement interne ainsi que dans ses relations avec ses usagers**. Dès les débuts, le militantisme politique et l'engagement social des travailleur·euse·s se manifestait aussi en dehors du travail médical. Les nouvelles générations de travailleur·euse·s n'ayant pas connu mai 68 resteront malgré tout fortement marquées par ces mêmes valeurs.

En **1974**, Le Moniteur publiait les statuts de l'ASBL. D'entrée de jeu, les père·s-mère·s fondateur·rice·s avaient voulu une équipe autogérée (constituée en assemblée générale) à pouvoir égal pour chaque travailleur·euse. Pour réduire les inégalités de salaire, le statut d'ASBL permettait un prélèvement des honoraires des médecins qui travaillaient à l'acte, pour les répartir dans l'équipe. En 1984, elle est la première maison médicale à appliquer le nouveau mode de financement des soins de santé par forfait. Très vite sera instaurée **une égalité de salaire entre tou·te·s les travailleur·euse·s de l'équipe, qui a persisté jusqu'en 2018**.

Dès sa création, cette maison médicale fonctionne comme une grande famille, avec de multiples et interminables réunions et débats. Elle a toujours été (et reste encore aujourd'hui) **fortement politisée**. Ses membres entretiennent la « **culture du conflit** » (dans le bon sens du terme), c'est pourquoi les décisions par consensus sont préférées (quand c'est possible) aux décisions par vote à majorité simple.

Tandis que la maison médicale grandissait, les interminables discussions ont cependant commencé à fatiguer certain·e·s. De plus, suite à des différends idéologiques, certain·e·s fondateur·rice·s sont parti·e·s dans un climat de forte tension. Tandis qu'il devenait difficile que tou·te·s discutent toujours de tout, l'Assemblée Générale (AG) a mis sur pied une coordination chargée de préparer les réunions d'équipe. Plus tard apparaîtra un Conseil d'Administration (CA) à qui les membres délègueront petit à petit du pouvoir pour gérer les affaires courantes.

Désormais pragmatiques, les travailleur·euse·s de la maison médicale voulaient à présent du concret et de l'efficacité. Ce temps correspond aussi avec l'arrivée de l'outil informatique. Les travailleur·euse·s ont voulu rationaliser le temps de travail, préciser l'organigramme de l'équipe, fixer des objectifs, et évaluer. Ils ont essayé d'améliorer leurs



outils de santé publique, leur coordination interne et leur collaboration avec les autres structures du réseau psycho-social. Des groupes de travail se sont ainsi spécialisés : les groupes informatique, épidémiologie, tableau de bord, aménagement, gestion du personnel, etc. De plus, une tendance s'est peu à peu dessinée, celle de vouloir préserver un peu plus le temps de vie privée.

Même si le projet a connu de fortes évolutions en termes d'organisation interne, le rêve d'une société moins injuste et plus égalitaire reste, lui, toujours neuf. La conviction de la maison médicale est que la santé dépend beaucoup des conditions socio-économiques et écologiques. Ainsi, leur projet est toujours de **défendre un système de soins de santé toujours meilleur, accessible à tous et au meilleur prix pour la communauté.**

- Structure légale, secteurs d'activité et taille

Cette maison médicale est une **ASBL**, qui fonctionne en étroite collaboration avec la coopérative de patients (dont deux représentant·e-s sont présent·e-s à l'AG de l'ASBL). Elle est active dans le secteur des **soins de santé**. En 2021, elle regroupe une **quarantaine de travailleur·euse·s** (dont une trentaine à temps plein, et le reste en temps partiels). Les catégories de travailleur·euse·s sont : médecins généralistes, kinésithérapeutes, psychologue, diététicien·ne·s, infirmier·ère·s, aides-soignant·e·s, accueillant·e, agents d'ouvrage.

- Niveaux hiérarchiques

Cette maison médicale fonctionne avec une « **hiérarchie fonctionnelle** ». Ses principales instances de décision sont l'assemblée générale (AG), où tou·te·s les travailleur·euse·s peuvent siéger après avoir envoyé une brève lettre de motivation et passé une courte interview, et le conseil d'administration (CA), qui est lui rotatif et dont le pouvoir est encadré par l'AG. Tou·te·s les travailleur·euse·s siègent aujourd'hui à l'AG, sauf les deux agents d'ouvrage.

Tout licenciement nécessite obligatoirement la convocation d'une AG. Cette AG devra réunir un quorum de quatre cinquièmes des membres effectif·ve·s. La personne identifiée pour licenciement est convoquée à l'AG et est entendue avant le vote. La décision du licenciement doit être pris par une majorité des quatre cinquièmes des membres présent·e·s ou représenté·e·s.



- Modèle de participation et enjeux

La maison médicale est « passée d'un militantisme à un professionnalisme militant ». Lorsque des décisions doivent être prises, il-elle-s fonctionnent généralement par vote, mais quand la majorité est trop faible, les décisions peuvent être retravaillées.

**L'assemblée générale (AG)** a lieu environ quatre fois par an et est composée de : tou-te-s les travailleur-euse-s qui en ont fait la demande, deux « allié-e-s » membres de la coopérative de patient-e-s, et des « allié-e-s extérieur-e-s » (maximum un cinquième du total des votes) qui apportent un regard extérieur. Aujourd'hui, les AG ont presque toujours lieu durant le temps de travail. Les décisions en AG sont prises en deux temps : avant d'être votées en AG, les décisions sont toujours discutées collectivement durant une ou plusieurs « plénière(s) » (avec l'ensemble des membres). Les plénières permettent aux membres de s'approprier des enjeux en débattant, en analysant et en prenant du recul sur les décisions à prendre. Leur objectif est donc de préparer les membres à prendre la décision la plus éclairée possible.

**Le conseil d'administration (CA)** se veut pluriel par rapport aux secteurs d'activité, et regroupe : une personne connaissant de l'administratif et la logistique, une personne chargée de l'objet social, une personne chargée de la direction du personnel, un-e extérieur-e et un-e animateur-ric-e.

**Le conseil du plan global (CPG)** est l'organe qui analyse, réfléchit et prend de la hauteur. Il propose également à l'AG un plan pluriannuel (axes prioritaires de la maison médicale) avec des objectifs annuels. Il travaille de concert avec l'AG et le CA, et se réunit toutes les deux semaines. Il est composé de : deux membres internes faisant partie de l'AG, un-e animateur-ric-e, deux personnes-ressources (dont un-e représentant-e de la coopérative de travailleurs et l'autre représentant l'IGL ou la Fédération des maisons médicales). C'est un lieu d'analyse et de proposition, et non un lieu de décision.

Les **groupes de travail** (« groupes mandats et commissions », dits GMC) sont limités à 4h par semaine et par personne. Tous les deux ans, les membres de ces GMC doivent changer de mandat (sauf dérogation, car le mandat requiert par exemple des compétences spécifiques). Ces GMC peuvent être décisionnels (par exemple en ce qui concerne la peinture des couloirs), mais lorsque les décisions sont trop sensibles, il y a un aller-retour avec le CA et l'AG qui se fait.

Les **réunions de secteur** sont obligatoires et incluses dans l'horaire de jour (1h/semaine). Elles sont destinées à l'organisation, la réflexion et l'échange sur le travail du secteur.

Les **colloques** concernent les patient-e-s. Il s'agit plutôt de l'ajustement de décision.

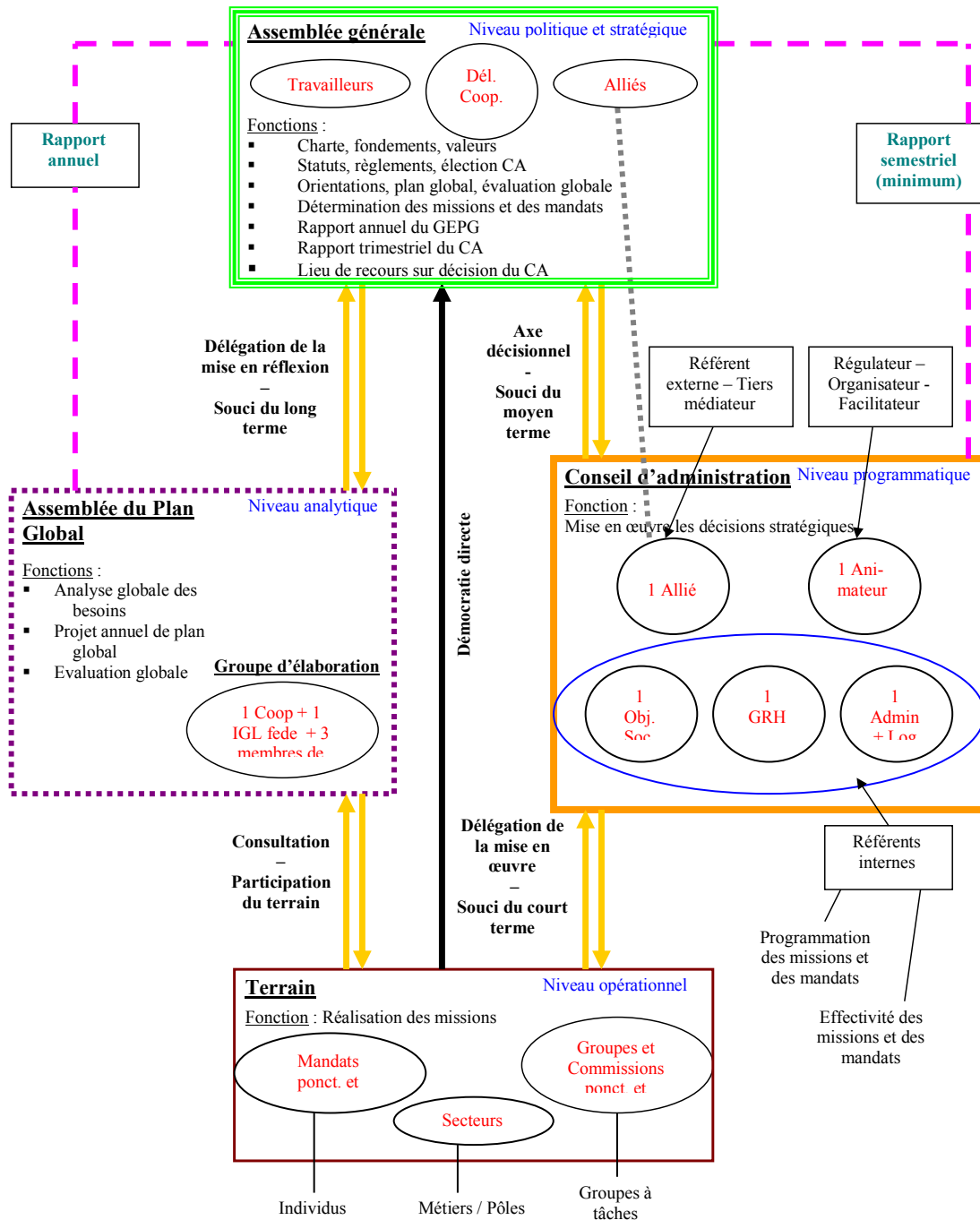


Enfin, il existe également un **processus d'analyse institutionnelle**, qui est une sorte de « supervision » ou de « décodage » où l'équipe s'interroge sur sa façon de faire, une ou deux fois par an. C'est un processus collectif avec des externes invité·e·s pour rencontrer l'équipe. Il peut s'agir par exemple d'une formation sur la sociocratie. L'objet de l'analyse n'est pas toujours lié à une crise spécifique, mais il s'agit un moment pour réfléchir sur leur institution. Ces analyses sont en général non décisionnelles, en ressortent parfois des outils, qui sont utilisés de façon plus ou moins informelle.

Il reste à mentionner que les recrutements se font en partie sur base des valeurs de la maison médicale. Il s'agit tout d'abord d'une pré-sélection au niveau du secteur, puis d'un recrutement au niveau plurisectoriel avec un CV, une lettre de motivation et un texte de deux pages sur la charte où les candidat·e·s doivent écrire ce qu'il·elle·s en pensent.



# ORGANIGRAMME INSTITUTIONNEL



1 Organigramme institutionnel de la maison médicale étudiée

Pour cette maison médicale, l'autogestion a autant d'importance que la pratique de la médecine. Il s'agit en effet d'un projet de soins et d'un projet politique qui défend l'égalité aussi bien des patient-e-s, mais également des travailleur-euse-s. Le projet incarne « la





fin du modèle paternaliste du « la médecin qui sait pour tout le monde » (c'est-à-dire pour le-a kinésithérapeute, les infirmier·ère·s, les patient·e·s, etc.). La Fédération des Maisons Médicales, créée en 1980 et qui regroupe aujourd'hui 123 maisons médicales en Belgique francophone, définit ainsi l'autogestion : c'est un « *mode d'organisation dans lequel chaque travailleur·euse intervient dans la prise des décisions, et dispose d'une voix. Cela implique une participation de tou·te·s dans la gestion, une non-hiérarchisation, mais également le partage des responsabilités et favorise la solidarité parmi les travailleur·euse·s* ».

Même si l'égalité salariale est parfois difficile à vivre quand certains secteurs ou travailleur·euse·s investissent moins que d'autres dans le projet autogéré, il y a au sein de la maison médicale une **adhésion quasi complète au « mythe fondateur » de l'égalité, qui se traduisait notamment jusqu'en 2018 par l'égalité salariale stricte**. C'est pourquoi, suite à l'implémentation des barèmes IFIC (CP 330.01.54 en date du 01/01/2018), son projet et son identité ont été mis à mal. L'IFIC a été créé au niveau interprofessionnel, entre syndicats et patron·ne·s, avec comme nouveauté de reconnaître les responsabilités et non plus les diplômes. Lors de l'introduction de ces nouveaux barèmes, craignant que la maison médicale n'explose, une série de plénières et d'AG (parfois fort tendues) ont été réalisées dans le but d'adapter l'IFIC à la réalité de cette maison médicale. La volonté des travailleur·euse·s a alors été de répartir les responsabilités sur l'ensemble des travailleur·euse·s afin qu'ils puissent tous augmenter leur barème (en tenant compte par exemple de leurs responsabilités dans les groupes de travail thématiques et de leur participation égale aux diverses réunions périodiques). Dans l'ensemble, suite à l'introduction de l'IFIC, tou·te·s les travailleur·euse·s de la maison médicale ont vu leur salaire augmenter, cependant il y a désormais une faible tension barémique entre les médecins généralistes (les mieux payé·e·s) et les autres secteurs de la maison médicale.

Malgré ces nouveaux barèmes, la maison médicale désire toujours tendre vers « *l'égalité salariale selon le même salaire horaire de base quelle que soit notre fonction dans la maison médicale* » (règlement d'ordre intérieur, 2021), c'est pourquoi les travailleur·euse·s ont voté pour l'augmentation salariale progressive, et évalueront la faisabilité du procédé en 2024. Certain·e·s travailleur·euse·s (dont le délégué syndical) estiment aujourd'hui que la tension barémique, même faible, est un risque pour le projet autogéré porté par la maison médicale, et peut donner lieu à des revendications salariales dans le futur qui augmenteraient encore la tension salariale.

Cependant, même si cette nouvelle réglementation sociale, négociée par les syndicats, met en danger le modèle autogestionnaire défendu par la maison médicale, c'est justement grâce à la présence de deux délégué·e·s syndicaux·ales inter-centres (lié·e·s à la Fédération des maisons médicales) que les fonctions de chaque travailleur·euse de la maison médicale, réévaluées de façon à prendre en compte le plus de responsabilités possibles, ont pu être validées. Réévaluées en interne à chaque maison médicale, ces fonctions devaient ensuite être validées par les délégué·e·s syndicaux·ales familial·ère·s à la logique



égalitaire prônée par les maisons médicales. En cas d'absence de délégué-e-s propres aux maisons médicales, ces nouvelles fonctions auraient été renvoyées pour approbation aux représentant-e-s syndical-e-s du secteur hospitalier, et il est possible que ceux-elles-ci aient rejeté de nombreuses implémentations de fonctions.

Un autre défi auquel la maison médicale est actuellement confrontée est sa croissance. Selon les travailleur-euse-s, le modèle autogestionnaire est « *attaqué par le grand nombre de travailleur-euse-s, car cela permet à des personnes de se planquer, de ne pas comprendre les comptes ni l'autogestion en elle-même* ». La maison médicale réfléchit actuellement à la possibilité de se scinder en deux, malgré la forte cohésion ressentie actuellement, tant en termes de compétences qu'en termes interpersonnels. Cette croissance du nombre de travailleur-euse-s a notamment entraîné le besoin de formaliser la participation (notamment dans le règlement d'ordre intérieur) et de commencer à utiliser des outils d'aide à la participation (fiches à suivre, cahier de communication, etc.).

- Relation avec les organisations syndicales et enjeux

Au sein de la maison médicale il n'y a pas de Conseil d'Entreprise (CE) ni de Comité pour la Prévention et la Protection du Travail (CPPT). Il y a une quinzaine d'années, **afin que la Fédération des Maisons Médicales puisse se retrouver sur le banc patronal de la concertation sociale, une délégation syndicale inter-centres a été créée** pour toute la Région Wallonne. Initialement purement formelle, la volonté des délégué-e-s a néanmoins été de pouvoir sensibiliser, d'un côté les travailleur-euse-s des maisons médicales à l'utilité d'une délégation syndicale, et d'un autre côté les travailleur-euse-s des syndicats au fonctionnement autogestionnaire des maisons médicales.

Selon les travailleur-euse-s interviewé-e-s (un délégué syndical et un médecin généraliste), **l'utilité d'une délégation propre au réseau de maisons médicales est multiple**. Tout d'abord, la sensibilité des délégué-e-s inter-centres est plus mûre par rapport au fonctionnement autogestionnaire que celle des délégué-e-s externes (par exemple de plannings familiaux ou de centres hospitaliers) et que celle des permanent-e-s syndicaux-ales. Ceci permet, notamment, de faire tampon lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des politiques sociales négociées au niveau interprofessionnel, mais qui rentreraient en contradiction avec la logique autogestionnaire des maisons médicales, tel que le démontre le récent exemple des barèmes IFIC. Ceci permet également d'aider à régler des conflits en interne. Il existe en effet, au sein de la maison médicale, des « lois internes » égalitaires qui vont nier les différences (diplômes, responsabilités, gardes, etc.), tandis que les « lois externes » (issues de la concertation sociale) prennent en compte ces différences. Cette tension entre les lois internes et externes est exacerbée lorsqu'un-e travailleur-euse vit un conflit au sein de la maison médicale et, se sentant « piégé par la loi interne », fait appel à la loi externe. Dans ce cas de figure, l'appel aux lois externes peut être vécu par



certain·e·s travailleur·euse·s de la maison médicale comme une sorte de trahison aux lois qui ont été décidées collectivement et démocratiquement en interne. Dans ces cas-là, la présence d'un·e délégué·e syndical·e familier·ère avec la logique autogestionnaire peut aider à concilier les deux logiques au mieux, en jouant le rôle de médiateur. En effet, les dérives du modèle autogestionnaire (harcèlements personnels, CA fictif, directeur·rice tout·e puissant·e, violations du bien-être au travail, etc.) ne sont pas à négliger, et la délégation syndicale reste dans ces cas-là complémentaire au modèle autogestionnaire. De plus, les syndicats ont un rôle également en cas de complicité des travailleur·euse·s à des violations flagrantes des droits des travailleur·euse·s (par exemple, un·e directeur·rice qui rédigerait lui-même un C4 parce que sa maison médicale est en difficulté financière).

Cependant, encore aujourd'hui, la fonction de délégué·e syndical·e est mal comprise au sein des maisons médicales. Les délégué·e·s doivent parfois faire face à de l'animosité ou à de l'incompréhension, d'un côté au sein de leur propre maison médicale, car on leur reproche de ne travailler que quatre jours sur cinq, et d'un autre côté lorsqu'il·elle·s sont amené·e·s à rencontrer les conseils d'administration qui questionnent leur rôle dans un fonctionnement autogestionnaire.

- Liste récapitulative des principales tensions et des principales pistes de conciliation

#### **Principales tensions :**

- Tensions entre les lois internes (égalité salariale stricte) et les lois externes (implémentation des barèmes IFIC) ;
- Animosité et manque de compréhension de la fonction de délégué·e syndical·e au sein des maisons médicales.

#### **Principales pistes de conciliation :**

- Créer une délégation syndicale propre au secteur ;
- Sensibiliser les travailleur·euse·s des maisons médicales à l'utilité d'une délégation syndicale ;
- Sensibiliser les travailleur·euse·s des syndicats au fonctionnement autogestionnaire des maisons médicales.



### 4.3. Société Mutuelle pour artistes (SMart)

- Origine et trajectoire historique

À son **origine, en 1998**, la Société Mutuelle pour Artistes (SMart, devenu depuis 2019 Smart pour être en phase avec son évolution multi-sectorielle et multi-métiers) se constitue comme une ASBL cherchant à aider les travailleur·euse·s artistiques et les technicien·ne·s du spectacle à sortir leurs activités professionnelles de l'économie informelle. En leur fournissant au départ un service essentiellement administratif, Smart visait à les décharger du travail administratif et comptable et leur permettre d'accéder au régime général de la sécurité sociale, tout en leur permettant de réaliser leur travail artistique de façon autonome. Rapidement, Smart développe d'autres services qui vont plus loin que le simple soutien administratif : gestion d'activités et création du fonds de garantie salariale (2001), participation aux négociations pour la réforme du statut de l'artiste (2001-2002), création du service de formations (2006), mise en place d'un service de leasing pour l'achat de matériel professionnel (2007), etc.. En 2009, afin de répondre en particulier à une demande de plus en plus importante de ses membres qui développent leurs activités en dehors des frontières belges, Smart élargit d'abord ses activités jusqu'en France. Suivra à partir de 2013 jusqu'en 2015, l'ouverture d'autres bureaux Smart dans plusieurs pays européens : Italie, Espagne, Autriche, Allemagne, Hongrie, Suède et Pays-Bas. En 2015 démarre un processus de réflexion participatif (« Smart in Progress ») pour redéfinir le projet de l'ASBL autour des questions : pour qui et avec qui ? Quels outils sont nécessaires ? Quel modèle économique et quelle gouvernance ? En 2016 est créée SMartCoop, la société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale (SCRL SFS). En 2017, l'accès au sociétariat s'ouvre aux membres, utilisateur·rice·s des services, client·e·s (donneurs d'ordre), fournisseurs, personnel permanent et partenaires. En 2018, les équipes permanentes de Smart présentes en France et en Belgique fusionnent le management opérationnel en un seul groupe, tout en préservant des entités juridiques et de gouvernances (CA et AG) distinctes. Smart se donne pour mission **de donner à ses membres/sociétaires l'opportunité de travailler dans les meilleures conditions possibles et de bénéficier d'une sécurité sociale forte, tout en conservant un important champ d'autonomie dans l'exercice de leur activité** (depuis la négociation d'un contrat jusqu'au versement du salaire en passant par l'exécution des tâches et l'organisation des différentes prestations). Ainsi, l'objectif de Smart est, à terme, de **faire bénéficier à tous ses membres/sociétaires de l'ensemble des droits auxquels peuvent prétendre les travailleur·euse·s salarié·e·s et de leur fournir la meilleure protection sociale et économique, fiscale et juridique possible.**

Aujourd'hui, Smart est devenue un exemple à grande échelle de ce qu'on peut appeler une entreprise partagée. Des milliers de personnes issus de secteurs et métiers très variés, dotées d'une large autonomie, agissent au sein de Smart (en son nom et pour son compte) pour créer leur emploi salarié ainsi que s'offrir un ensemble de services mutualisés dans



de nombreux domaines : juridiques, financiers, administratifs, formations, accompagnement économique, espaces de travail partagés. En s'associant de la sorte, ces milliers de personnes sécurisent un maximum leur parcours, facilitent leur vie d'entrepreneur-e et se dotent d'un second axe de solidarité (en plus de l'accès à la sécu), celui du nombre. Au final, Smart permet de réconcilier la protection sociale et une vraie dynamique entrepreneuriale au sein d'une coopérative, qui place la gouvernance démocratique au cœur de son projet.

- Structure légale, secteurs d'activité et taille

**Smart s'est créé en Belgique en 1998 sous forme d'ASBL unique. En 2008, un ensemble de demandes des pouvoirs publics et de développement d'activités des membres dans différents secteurs conduit à la constitution de diverses entités juridiques.** L'ASBL SMart (association professionnelle d'artistes) crée une Fondation (SMartBe) qui, à son tour, crée : un Secrétariat pour Intermittents (en charge des contrats), une Maison de production (Productions associées) en charge des projets et une société (Matlease) en charge de services à caractère financier. En outre, la Fondation a mis en place une société immobilière (SMart Immo) en charge de l'acquisition et de la gestion d'immeuble. Chacune de ces entités est alors dotée d'une direction propre. Le Conseil d'administration de la Fondation est pour sa part composé des directeurs de chacune des sous-entités, de six membres de SMart et de deux administrateurs statutaires. Au fil des ans, s'ajouteront d'autres structures, comme le Palais de l'intérim (entité par laquelle transitent l'ensemble des contrats d'intérim que signent des membres), Formateurs Associés ASBL (afin que les membres qui proposent des services de formation professionnelle puissent bénéficier d'un taux de TVA réduit à 0 %). Ubik, le gestionnaire informatique de Smart, existait en tant qu'entité autonome, mais a été racheté par la Coopérative en 2017.

**L'ASBL SMart s'est transformée en 2017 en une société coopérative à responsabilité limitée, SMartCoop (devenue depuis la réforme du codes sociétés datant de 2020, une société coopérative).** Smart a fait le choix de s'organiser sous forme de coopérative ouverte. À ce titre, elle ne filtre pas ses membres/sociétaires et promeut une gouvernance participative active, avec d'autant plus d'efficacité qu'elle a fait le choix de ne pas rémunérer ces derniers : ni dividendes, ni valorisation des parts sociales. Cette formule leur garantit le contrôle de la richesse créée par leur travail. L'ensemble des entités constitutives de Smart forment une seule et même unité technique d'exploitation.

Smart regroupe à la fois une équipe de personnel permanent (équipe mutualisée) et l'ensemble de ses membres/sociétaires **L'équipe mutualisée comptait, en 2019, 293 travailleur-euse-s**, tandis que les **membres/sociétaires utilisateur-riche-s étaient 24 012 travailleur-euse-s sous contrats de courte durée (CDD) et 31 travailleur-euse-s sous**



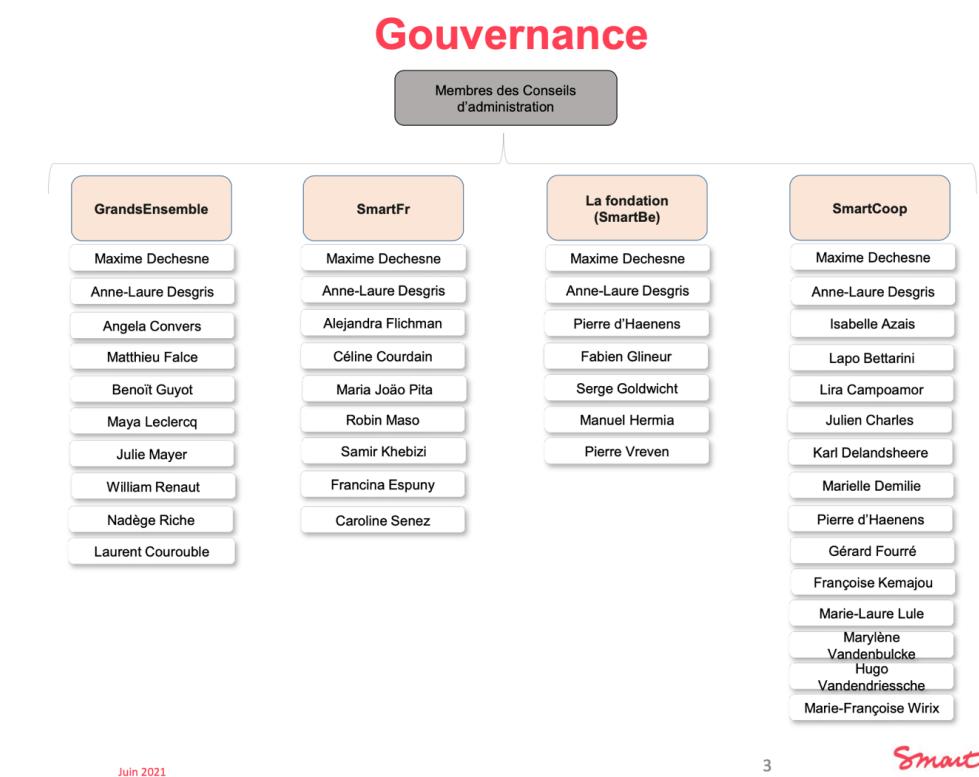
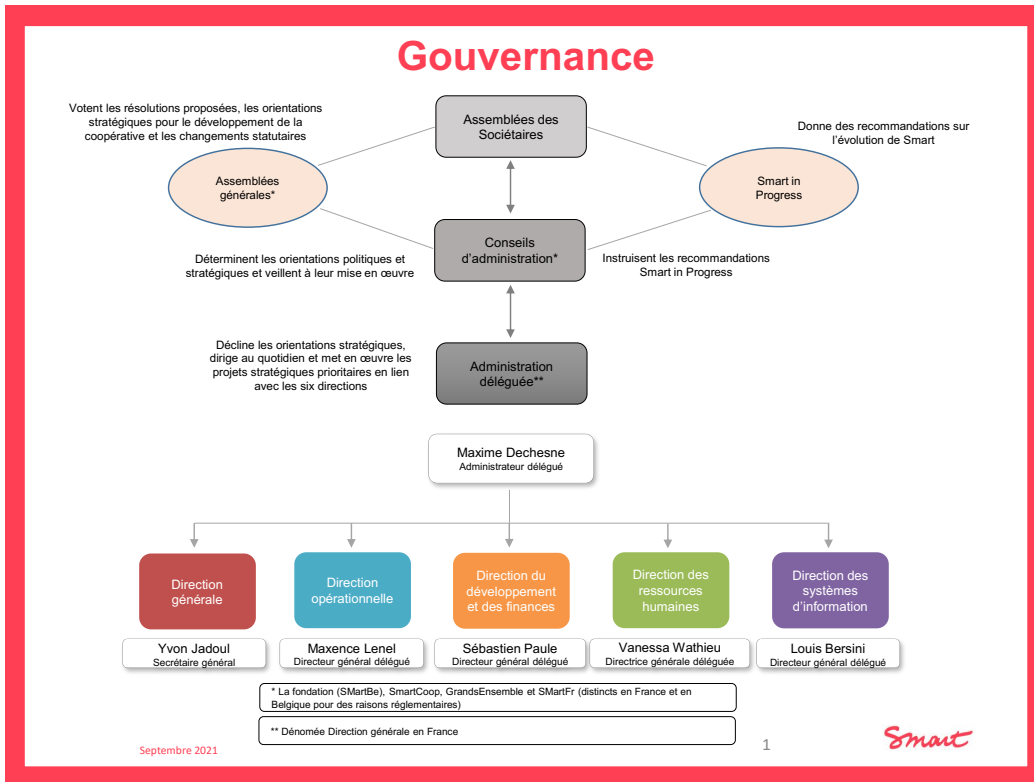
**contrats CDI.** Parmi les membres/sociétaires, Charles et al. (2018) ont identifié trois « idéaux-types » de membres. Tout d'abord, les « primo-arrivants » recherchent des informations générales sur le monde du travail et la sécurité sociale. Ensuite, les « utilisateurs » recherchent du soutien à leur activité autonome sous forme de tâches administratives bien définies. Enfin, les « explorateurs » recherchent un service ajusté aux spécificités de leurs activités.

- Niveaux hiérarchiques

En 2008, l'ASBL SMart a été redéployée en plusieurs entités juridiques distinctes, dédiées à encapsuler chacune un des services proposés par l'ASBL (contrats, activités, services financiers, etc.), chapeautées par une fondation privée, SMartBe. Après la création de la coopérative, c'est le **Conseil d'Administration de SMartCoop**, élu pour la première fois en 2017, qui a repris la **mission de gouverner l'ensemble des entités belges** du groupe. Dans la structure de partage et de prise de décisions de SMart, il y a une **Assemblée Générale qui valide les projets**. Tous les membres utilisateur·rice·s sont obligatoirement membres de l'Assemblée Générale, tandis que le sociétariat est facultatif pour les travailleur·euse·s permanent·e·s. Le Conseil d'Administration lui aussi est composé de membres/sociétaires, de permanent·e·s et de partenaires.

Ensuite, au niveau de son équipe mutualisée, Smart est divisée aujourd'hui en différentes directions : la direction générale, la direction opérationnelle, la direction du développement et des finances, la direction des ressources humaines et la direction des systèmes d'information. Globalement, un mouvement important a été réalisé pour supprimer les niveaux de management intermédiaire qui ont pu exister, en particulier au sein de la direction opérationnelle qui est la direction la plus importante en nombre de personnes de Smart. Un des objectifs est de susciter plus de responsabilisation collective au sein des équipes de conseillers et conseillères, dans la gestion des tâches communes.





Source : Organigramme Smart 2021



- Modèle de participation et enjeux

La **participation au sein de SMart est tout d'abord financière**. Concrètement, dans la coopérative, les sociétaires sont répartis en trois catégories en fonction de leur relation à Smart : utilisation des services de Smart pour développer une activité économie (cat. A), membre de l'équipe mutualisée (cat. B) ou partenaire externe (cat. C).

Il faut noter que **la prise de parts de la société ne donne pas lieu à une rémunération du capital investi**. Au mieux, les sociétaires pourront revendre leurs parts au prix d'achat. Les bénéfices sont uniquement destinés à financer la réalisation de l'objet social de l'entreprise.

La participation au sein de Smart concerne également la prise de décision. En effet, l'**Assemblée Générale (AG)** de SMartCoop est donc l'organe dont tous les sociétaires sont membres et où ils-elles disposent tou-te-s d'une voix. En son sein, les décisions sont validées par vote à la majorité simple, sauf en ce qui concerne la modification des statuts de la coopérative (75 % sont alors requis) ou de son objet social (le seuil passe alors à 80 %, conformément à l'article 413 du Code des sociétés).

**Le Conseil d'Administration (CA)** de SMartCoop est élu par et parmi les sociétaires, pour une période de quatre ans. Les administrateur-ric-e-s sont rééligibles une seule fois et révocables à tout moment par l'AG. Dix-huit personnes siègent au CA, qui doit statutairement être composé d'au moins 40 % de sociétaires féminines et 40 % de masculins. En outre, le CA doit rassembler au moins 60 % de membres issus de la catégorie A (membres). Le CA se réunit au moins trois fois par année et il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il nomme également, en son sein, l'administration déléguée, qui sera en charge de la gestion quotidienne de la coopérative. Ce mandat, d'une durée de quatre ans, est renouvelable une fois et est associé à la présidence du CA.

En ce qui concerne la participation aux décisions, au-delà de l'Assemblée Générale, la volonté de Smart est de **continuer à développer la gouvernance participative de façon continue**. Dans le cadre de la transition en coopérative, le groupe a d'ailleurs institué le processus annuel Smart in Progress, qui ambitionne de « faciliter la rencontre des sociétaires, d'organiser les temps et les lieux de la vie participative sur l'ensemble des territoires et d'encourager les échanges et les rassemblements entre coopérateur-ric-e-s »<sup>11</sup>. La volonté du groupe est de rendre la démarche participative « Smart in progress » consubstantielle au projet, en instituant notamment un Comité d'éthique, des espaces et

---

<sup>11</sup> <http://smartbe.be/fr/smart-progress/>





temps dédiés à actualiser la gouvernance participative, et des groupes de travail temporaires avec des missions définies par l'AG.

Cependant, il existe aujourd'hui encore de **nombreux freins au développement de la participation**. Tout d'abord, le degré de participation varie fortement au sein des différentes directions de Smart, puisque l'initiative de l'organisation de chaque équipe reste du ressort de chaque direction. De plus, la participation des permanents aux groupes de travail est volontaire (en faisant attention à ce qu'ils ne se mettent pas à temps plein sur des projets de participation). Ensuite, il n'existe pour le moment pas d'outil ou de formation d'aide à la participation (chacun vient avec ses idées et son propre bagage). Il faut noter que la participation est en train de se formaliser petit à petit, puisque le groupe a récemment fait le constat que la culture orale n'est plus possible puisque certains travailleurs s'en vont avec des connaissances précieuses, qui sont alors perdues. Cependant, il n'existe à ce jour pas encore de document « officiel » – mis à part les rapports Smart in progress<sup>12</sup> – qui inscrive le sens et l'objectif de participation dans les fondements du projet SMart (ex. charte, ROI, statuts). Enfin, il faut également noter que tou-te-s les travailleur·euse·s permanent·e·s ne partagent pas le même enthousiasme face à la participation.

- Relation avec les organisations syndicales et enjeux

Il n'y a à l'heure actuelle **pas de délégation syndicale chez SMart**, mais la présence d'une délégation est encore débattue. La possibilité représentation de l'ensemble des travailleur·euse·s, équipe mutualisée et membres/sociétaires, semble peu probable. En effet, le cadre légal rend l'élection de membres/sociétaires au sein du CE et du CPPT presque impossible. Ces organes représentent cependant l'ensemble des travailleur·euse·s. De même, si une délégation syndicale voit le jour, elle devrait pouvoir défendre les intérêts de tou-te-s les travailleur·euse·s, avec la difficulté d'identifier un·e ou plusieurs délégué·e·s syndicaux·ales parmi les membres/sociétaires afin de défendre les intérêts propres à cette catégorie de travailleur·euse·s.

**Les premières élections sociales ont eu lieu en 2012.** Avant 2012, la taille de l'entreprise ne requérait pas l'instauration d'une représentation des travailleur·euse·s au travers du CE et du CPPT. La représentation des travailleur·euse·s était malgré tout présente, de manière informelle. Les membres de l'équipe mutualisée pouvaient se tourner vers cette représentation avec des doléances sur certains sujets qui étaient ensuite traités avec la direction. La petite taille de l'équipe permanente facilitait la volonté de chacun·e de s'entendre et de participer.

---

<sup>12</sup> "Smart in progress" est une initiative annuelle qui réunit différents groupes de travail autour de "la vie de l'organisation". Dans un rapport récent publié par l'un des GT, les mécanismes et objectifs de la participation chez Smart sont clairement présentés: <https://smartbe.be/wp-content/uploads/2019/02/SMart-2020-FR.pdf>

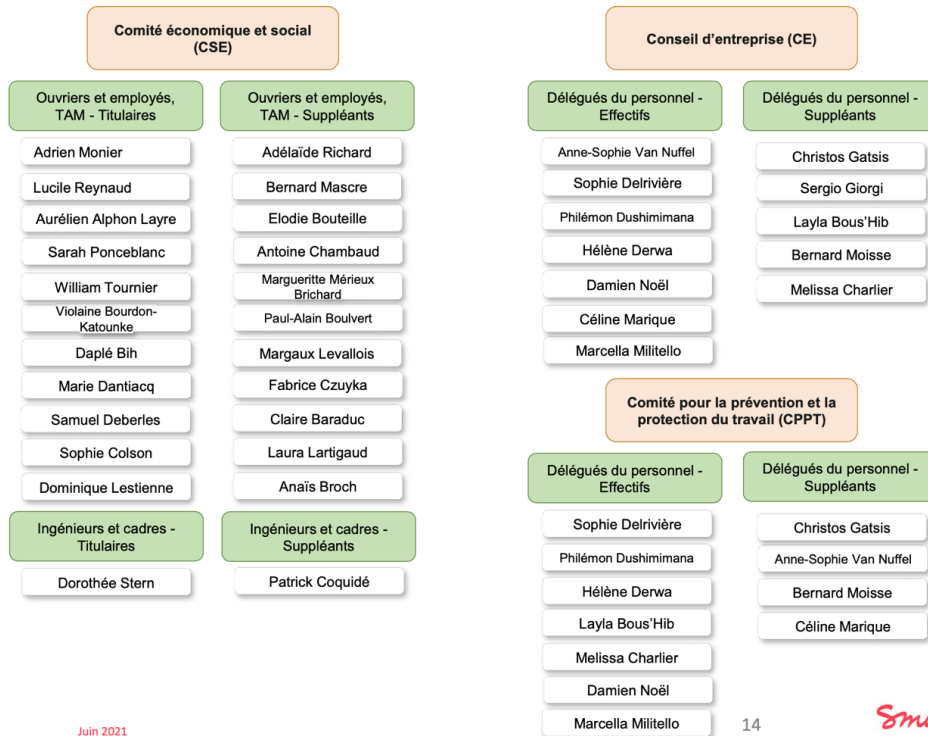


Quand **le seuil de travailleur·euse·s permanent·e·s a été dépassé, les représentant·e·s du personnel ont fait appel aux syndicats pour formaliser la représentation des travailleur·euse·s par la voie syndicale.** L'un·e des représentant·e·s syndicaux·ales affirme que lors du premier mandat, il s'agissait aussi d'apprendre à fonctionner avec les instances de représentation syndicale (cet apprentissage est toujours en cours). En 2014, SMart traverse des difficultés financières importantes et le dialogue social s'en ressent. Depuis, le dialogue social est un peu meilleur, mais « il y a beaucoup de langues de bois » (dit un·e représentant·e), et les représentant·e·s ne reçoivent pas toujours les informations demandées ni des réponses satisfaisantes. Selon l'un·e des représentant·e·s syndicaux·ales, aujourd'hui **le dialogue social n'est pas toujours constructif** : il y a beaucoup de discussions, mais qui n'aboutissent pas toujours, ce qui entraîne l'insatisfaction des deux parties. Selon un·e représentant·e du personnel, il y a de chaque côté la conscience que le dialogue social reste à améliorer dans sa formalisation et la reconnaissance de ce qu'elle peut apporter de bénéfique à l'entreprise. Il est à noter de récentes améliorations à ce sujet, comme une plus grande implication de l'administration déléguée, c'est-à-dire une réelle présence lors des réunions du Conseil d'Entreprise. Par ailleurs, le Conseil d'Administration invite deux représentant·e·s du personnel lors de leurs séances, avec voix consultative, ce qui garantirait pour les représentant·e·s du personnel une plus grande transparence quant aux décisions qui y sont prises mais également la volonté d'entendre leur avis.

Selon un·e directeur·rice et un·e représentant·e syndical·e, **la conciliation de la dynamique participative et de la représentation syndicale ne pose aucun problème.** En effet, « *c'est comme si on essayait de mélanger de l'huile et de l'eau, aujourd'hui. SMart met en place énormément d'espaces participatifs d'échanges, mais, ce n'est pas de la concertation sociale, car on n'y aborde pas des sujets de concertation sociale. [Par exemple], on peut y parler du coût réel de SMart, des bénéfices, de l'étendue de SMart, de l'accompagnement de projets, de l'horizon post-crise sanitaire, etc. Mais on n'aborde pas la question de la relation de travail* ». De plus, il faut noter que les travailleur·euse·s permanent·e·s ressentent relativement fort le clivage « employeur·euse versus travailleur·euse·s » et la subordination qui va avec. Selon une directrice, « *il·elle·s ont tendance à oublier que SMart est constitué d'humain·e·s qui ont besoin d'un département RH qui s'occupe d'eux·elles* » (à l'heure actuelle, le département RH s'occupe aussi bien des travailleur·euse·s de l'équipe mutualisée que de l'ensemble des travailleur·euse·s membres/sociétaires.



## Instances représentatives du personnel



Source : Organigramme Smart 2021

Il faut noter qu'à l'heure actuelle, **seul·e·s les travailleur·euse·s permanent·e·s sont représenté·e·s au CE et au CPPT**. Il·elle·s siègent dans ces instances avec deux directeur·rice·s. En outre, au CPPT le conseiller en prévention est également présent, et au CE un·e membre de l'équipe RH est présent. **La situation particulière des membres/sociétaires entraîne en effet une série de problèmes pour la représentation syndicale au sein de SMart**. D'un côté, il a fallu un certain temps pour que l'équipe mutualisée de SMart prenne conscience que les membres/sociétaires faisaient aussi partie des salarié·e·s de Smart, et donc non seulement que le seuil des 100 travailleur·euse·s était dépassé depuis bien longtemps, mais aussi que ces dernier·ère·s devaient intégrer le modèle de représentation. D'un autre côté, du côté syndical il a également fallu dépasser l'idée que les membres/sociétaires n'étaient pas des client·e·s de SMart mais bien des travailleur·euse·s à part entière. En effet, SMart permet à ses membres de se placer de manière assez originale dans la catégorie des travailleur·euse·s salarié·e·s, sous la subordination de la coopérative, qui elle se présente comme étant leur entreprise, partagée avec l'ensemble des membres utilisateur·rice·s, mais aussi leur employeur.

Parmi les problèmes qui se posent en ce qui concerne la représentation syndicale des utilisateur·rice·s, tout d'abord, il est **difficile pour les syndicats d'entrer en contact avec la multitude de candidat·e·s potentiel·le·s et de les mobiliser dans le cadre de la**



**représentation syndicale.** En effet, dans le cas membres/sociétaires, l'atomisation des travailleur·euse·s rend leur mobilisation plus difficile. D'autant plus que pour une grande partie d'entre eux·elles, le temps de travail est très faible. En 2016, plus de la moitié des membres/sociétaires ont travaillé moins de 10 jours sur l'année et 80% ont travaillé moins de 35 jours. De plus, les membres/sociétaires ont moins d'intérêt à se mobiliser de manière collective par rapport à la figure de SMart comme employeur, puisqu'ils doivent eux·elles-mêmes aller chercher leurs client·e·s.

Ensuite, l'**identification des interlocuteur·rice·s de référence dans un dialogue social impliquant des travailleur·euse·s autonomes pose également problème.** Traditionnellement, la relation de subordination indique l'employeur·euse comme **interlocuteur·rice privilégié·e d'un dialogue social traditionnel.** Dans le cas des membres/sociétaires de SMart, la subordination est perçue de manière faible puisque ceux·elles-ci conservent une grande partie de leur autonomie. Comme le souligne l'un·e des directeur·rice·s :

*« Ce n'est pas facile à capter comme concept : on a tendance à voir les membres de SMart comme des client·e·s et pas comme des travailleur·euse·s. [...] Les conditions de travail sont complètement différentes. D'un côté l'équipe mutualisée est soumise au lien de subordination, et de l'autre côté les membres/sociétaires n'y sont pas soumi·se·s de la même manière. Cette question du lien de subordination est super importante pour les syndicats, car sans lien de subordination il n'y a pas vraiment de contrat de travail. Historiquement, le compromis c'était la protection sociale contre le lien de subordination. Le travail il est en cours au niveau syndical. Par exemple, à la CSC, il y a déjà un guichet pour les indépendant·e·s. »*

Comme le mentionne Damien Noël<sup>13</sup>, cela ne veut pas dire que le dialogue social perd son utilité. En effet, celui-ci pourrait se focaliser « sur l'auto-exploitation que les membres/sociétaires peuvent s'infliger, sur la protection des travailleur·euse·s de SMart soumis à l'autorité d'autres membres au sein des Activités, sur l'organisation en filières professionnelles ou sectorielles de ses membres afin qu'elles puissent peser collectivement en cas de négociations à mener, mais aussi, lorsque c'est nécessaire, sur SMart elle-même en tant qu'employeur, lorsque l'entreprise se doit de veiller au bien-être de ses employé·e·s et de respecter la réglementation du travail salarié. ».

Enfin, l'un des problèmes majeurs de la représentation syndicale au sein de SMart concerne les **conditions d'éligibilité** (qui pourra réellement se présenter comme candidat·e ?) et les **conditions d'électorat** (qui pourra élire les représentant·e·s ?). La question se pose également de savoir qui les représentant·e·s élu·e·s représenteront

---

<sup>13</sup> [https://smartbe.be/wp-content/uploads/2020/11/elections\\_sociales.pdf](https://smartbe.be/wp-content/uploads/2020/11/elections_sociales.pdf)



exactement. En résumé<sup>14</sup>, **d'une part les travailleur·euse·s, ne cumulant pas assez d'ancienneté, ne peuvent pas se porter candidat·e·s ni être électeur·rice·s, et d'autre part la discontinuité des contrats ne garantit pas la possibilité de maintenir son mandat de représentant·e une fois élu.** Il serait donc possible de se retrouver dans une situation où un·e membre/sociétaire pourrait se présenter comme candidat·e, mais ne pourrait cependant pas voter (car ses contrats de travail présentent des discontinuités importantes) et devrait abandonner son mandat peu après son élection (pour cause de discontinuité de contrat). Ainsi, les représentant·e·s syndicaux·ales élu·e·s représentent l'ensemble des travailleur·euse·s (équipe mutualisée et membres/sociétaires), mais ce ne sont en pratique que les permanent·e·s qui peuvent rentrer dans les instances syndicales.

Selon l'un des représentants syndicaux de SMart, « *l'employeur a envie d'investir le CE et le CPPT* », mais **la représentation syndicale des membres/sociétaires reste bloquée par le cadre législatif.** Il suggère de trouver la possibilité d'instaurer « *des instances parallèles qui permettraient une représentation réelle des travailleur·euse·s* ». Selon le représentant, les syndicats ne sont aujourd'hui « *pas prêts à faire rentrer les membres/sociétaires de la représentation syndicale* ». Lors des élections sociales de 2020, l'administration de SMart a voulu organiser des élections qui comprenaient des candidat·e·s membres/sociétaires. Il·elle·s ont essayé de trouver une faille dans la législation, en mettant en avant l'éligibilité non seulement des freelances sous contrat indéterminé, mais également de certains salarié·e·s de courte durée, en convenant d'un accord avec eux·elles et en supprimant l'interruption de leur contrat de travail (de façon également à ce que SMart paye en qualité d'employeur le temps de travail de la concertation sociale). L'administration a été fort déçue, car aucun·e membre sociétaire ne s'est finalement présenté·e. Par contre, il semblerait que les chiffres de la participation aux élections étaient beaucoup plus élevés qu'il y a 4 ans.

Enfin, un autre enjeu pour SMart dans le futur est d'obtenir une **convention collective d'entreprise propre à SMart**, qui permettrait d'acquérir des droits plus importants pour l'ensemble des travailleur·euse·s (salaire horaire minimum, etc.).

- Perspectives : réflexion en cours visant à associer l'ensemble des travailleur·euse·s dans le cadre d'un dialogue social coopératif

Les règles liées au dialogue social au sein des entreprises ont été édictées pour la plupart dans les années 50 et reflètent le monde du travail d'alors. En quelques décennies, ce monde du travail a fortement évolué. L'entreprise partagée Smart et les personnes qui la composent sont l'émanation de cette mutation et elle souhaite la mettre en application de

---

<sup>14</sup> Pour une analyse plus détaillée, voir: [https://smartbe.be/wp-content/uploads/2020/11/elections\\_sociales.pdf](https://smartbe.be/wp-content/uploads/2020/11/elections_sociales.pdf)



façon effective, notamment en lien avec les dernières élections sociales qui ont lieu à l'automne 2020.

Les élections sociales sont un des temps fort de la démocratie sur les lieux de travail. Au-delà du cadre réglementaire liée à cette matière auquel Smart s'est soumise en tant que structure employeuse, la coopérative a souhaité s'engager et innover sur la participation de ses membres/sociétaires, au-delà donc de l'équipe mutualisée. L'objectif était d'ouvrir la voie à une représentation plus large de la diversité des profils qui la composent.

Même si le calendrier a été quelque peu bouleversé et rendu plus complexe en raison de la crise sanitaire, les élections sociales se sont tenues au sein de Smart durant le mois de novembre 2020. Elles ont permis aux travailleur·euse·s d'élire, pour une durée de quatre ans, leurs représentant·es au sein du conseil d'entreprise (CE) et du comité pour la prévention et la protection du travail (CPPT). Leur objectif est pour rappel de représenter et défendre les intérêts de l'équipe mutualisée, dans le cadre de ce qu'on appelle le dialogue social. Un dialogue social que Smart souhaite faire avancer de façon coopérative, cette fois, avec ses membres/sociétaires. Si pour l'étape des élections, le cadre légal a été appliqué (ancienneté, contrat en cours...), la démarche de participation a été lancée auprès de tous·te·s, peu importe la relation entretenue avec la coopérative (membres/sociétaires en CDI, ancienneté ou nombre de contrats).

L'objectif derrière le souhait de voir chaque travailleur·euse s'impliquer dans le dialogue social, c'est de faire émerger un nouvel espace de dialogue. Il s'agit de centrer les échanges sur le travail, les conditions de travail, de mise au travail et les conditions salariales. Au final, aucun sociétaire n'a été élu et il a par ailleurs été décidé de créer un espace de représentation plus large afin de faire avancer les conditions de travail de toutes et tous. L'objectif est de permettre à des personnes qui ne peuvent aujourd'hui (selon le cadre légal) voter ou se faire élire de participer aussi. Le prochain travail pour Smart Belgique sera de créer un cadre à cet espace.

Cette démarche d'inclure les membres/sociétaires au dialogue social est véritablement en construction au sein de Smart et va se poursuivre sur le long terme afin de répondre aux objectifs de la coopérative.

- Liste récapitulative des principales tensions et des principales pistes de conciliation

#### **Principales tensions :**

- Les représentant·e·s syndicaux·ales ne reçoivent pas toujours les informations demandées ni des réponses satisfaisantes ;
- Le dialogue n'est pas toujours constructif entre représentant·e·s syndicaux·ales et Smart, ce qui entraîne une certaines insatisfaction des deux parties ;



- Pas de représentation syndicale des membres/sociétaires au CE et au CPPT à cause du cadre législatif – seul·e·s les membres de l'équipe mutualisée peuvent rentrer dans les instances syndicales.

**Principales pistes de conciliation :**

- Aborder des sujets différents dans les lieux de concertation sociale que dans les lieux de participation ;
- Instaurer des instances parallèles qui permettraient une représentation réelle de l'ensemble de travailleur·euse·s ;
- Acquérir des droits plus importants pour l'ensemble des travailleur·euse·s en obtenant une convention collective d'entreprise.



#### 4.4. Association de loisir

- Origine et trajectoire historique

L'ASBL est créée sur inspiration d'une figure historique et est reconnue par une organisation mondiale du secteur. Elle existe depuis de nombreuses années et est bien implémentée en Belgique.

- Structure légale, secteurs d'activité et taille

Forme juridique : ASBL

Secteur d'activité : organisation de loisir.

En 2021, l'ASBL regroupe des milliers de participant·e·s et de bénévoles, et une cinquantaine de travailleur·euse·s rémunéré·e·s. L'équipe salariée regroupe à la fois des travailleur·euse·s permanent·e·s et des travailleur·euse·s élu·e·s par les bénévoles (c'est-à-dire les travailleur·euse·s rémunéré·e·s, mais qui sont élu·e·s pour un mandat bien défini et choisi·e·s avant tout pour leur engagement). L'équipe permanente est composée de pédagogues, informaticien·ne·s, logisticien·ne·s, cuisinier·ère·s, administratif·ve·s. Dans l'équipe élue, les profils sont encore plus variés (ingénieur·e·s, instituteur·rice·s, comédien·ne·s, chimiste, allant du bac au doctorat).

- Niveaux hiérarchiques

Pour les travailleur·euse·s rémunéré·e·s, l'instance hiérarchique suprême est le **comité de gestion** (équivalent au comité de direction). Les principales instances de décision sont le **groupe fédéral** (composé des bénévoles rémunéré·e·s et du responsable), le **comité de gestion** (dans lequel sont impliqué·e·s le·a responsable fédéral·e et le·a président·e) et les **cercles**, qui sont des lieux d'échanges plus transversaux. Il existe d'autres instances de décision pour les bénévoles, qui impactent souvent directement le travail des salarié·e·s.

- Modèle de participation et enjeux

Le développement de la participation au sein de l'équipe salariée vient d'une volonté de mise en cohérence entre les valeurs prônées par l'organisation (vis-à-vis des bénévoles) et ce qui était vécu en interne. Cette volonté a été fortement portée par l'ancien responsable. Il semblerait qu'aujourd'hui la thématique de la participation soit moins centrale qu'il y a quelques années (dixit le nouveau responsable), même si le fonctionnement via les cercles reste toujours d'actualité.





Parmi les nombreux cercles existants, il existe deux cercles particulièrement centraux dans le fonctionnement de l'entreprise : le Cercle RH et le Cercle de Coordination (CC). Le **Cercle RH**, au service du personnel, est un lieu d'échange, de réflexion et de construction de pistes d'actions entre les rôles en lien avec la gestion des ressources humaines (GRH) dans un but de : soutien du rôle RH, cohérence et qualité dans le travail qu'ils fournissent chacun, veille des aspects légaux, prévention, soutien au personnel, et soutien au processus sociocratique. Le Cercle RH doit proposer des actions concrètes pour améliorer le bien-être du personnel, dans le respect de la mission de la structure professionnelle, et coordonner les différents rôles liés à la GRH. Il est organisé de manière hebdomadaire, et rassemble à la fois les membres du comité de gestion (la direction en quelque sorte) et des travailleur·euse·s (tout le personnel est invité aux réunions du Cercle RH).

Tandis que le Cercle RH est un lieu d'information et de consultation, le **Cercle de Coordination (CC)**, lui, est un lieu de décision. Il rassemble également du personnel de direction et des travailleur·euse·s, avec des mandats d'un an. Les décisions y sont donc prises collectivement, par consentement, et sont supportées collectivement. Le CC travaille à plusieurs niveaux. Via l'administrateur·rice délégué·e et le·a président·e fédéral·e, les options stratégiques développées par les instances décisionnelles de l'organisation (groupe fédéral) sont relayées. En fonction des besoins de celles-ci, le CC est responsable de l'allocation des ressources, de la cohérence, du traitement des tensions et de l'arbitrage entre les cercles. Il s'assure que les décisions prises en son sein soient mises en œuvre. Le CC fixe également les règles de dynamique participative à appliquer dans toute la structure permanente et veille à son application. Il identifie et tranche les questions qui nécessitent une standardisation pour l'ensemble de la structure permanente. En ce qui concerne la GRH, les travaux et propositions du Cercle RH sont validés par le CC.

- Relation avec les organisations syndicales et enjeux

Selon le responsable fédéral, une des difficultés rencontrées avec les syndicats est qu'ils imposent un cadre fixé par ailleurs au lieu de permettre des solutions innovantes, même si ces solutions sont issues d'une discussion permanente avec les travailleur·euse·s. De plus, « *un syndicat au sein de notre entreprise participative [serait] contre-productif par rapport à nos objectifs philosophiques* ». En effet, les enjeux du fonctionnement participatif sont, notamment, d'harmoniser les besoins collectifs de l'association (et non de créer un bras de fer entre le personnel de direction et les travailleur·euse·s), et de garder des lieux d'information et de décision qui cultivent les valeurs de la gouvernance participative (la décision par consentement, l'équité des membres des cercles, l'autonomie, les élections sans candidat·e·s aux rôles de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> lien). Selon le responsable fédéral, « *le système des syndicats ne permet que peu le débat.* » Il pense que le fait que les syndicats soient financés en fonction du nombre d'affiliés introduit un biais dans les échanges (pression à avoir plus d'affiliés) au détriment de la qualité des débats et des échanges.



Jusqu'à il y a peu, l'organisation suivait ce que nous qualifions de « stratégie d'évitement », qui consistait à éviter délibérément de dépasser la barre des 50 ETP. Ce seuil a très récemment été dépassé (suivant un calcul complexe) de façon non délibérée, ce qui amena un questionnement interne sur la nécessité d'organiser des élections sociales. Le responsable fédéral, accompagné d'autres expert·e·s, a donc réfléchi aux conséquences entraînées par l'instauration d'un CPPT (qui, dans ce cas-ci, reprendrait également certaines compétences du CE), et plus précisément aux risques et opportunités. Le résultat de leurs réflexions, synthétisé ci-dessous, a été présenté en CC.

D'une part, le CPPT met « l'employé·e et le syndicat dans une relation légale de bras de fer » et « établit d'office une négociation qui met le manager en porte-à-faux », ce qui est **contraire à la philosophie** développée au sein de l'ASBL. De plus, **l'ASBL a déjà « une méthode de gouvernance autonome qui permet de travailler à deux niveaux avec les travailleur·euse·s concernant le bien-être » : un organe d'information et consultation (le Cercle RH) et un organe de décision par consentement (le Cercle de Coordination).** Les compétences « élargies » du CPPT impliquent que le CCPT marchera sur les plates-bandes du Cercle RH pour presque toutes les prérogatives de ce dernier et sur une partie des compétences du CC.

Le fait que la loi impose une préséance du CPPT ainsi que le fait que la logique du CPPT ne soit pas une logique de solidarité dans les décisions prises sont perçus comme des obstacles les plus importants. De plus, cela nécessiterait de superposer des mandats d'un an (au CC) et de quatre ans (au CPPT), ce qui requerrait de gros alignements, tant en termes de mandats que de logique.

Aussi, le CC est dans une logique de coopération plutôt que de confrontation. Dans le système de gouvernance actuel, tou·te·s les travailleur·euse·s peuvent contribuer individuellement au Cercle RH. Les travailleur·euse·s peuvent également saisir à tout moment l'écosystème de soutien (premiers soins, coach en entreprise, etc.), composé des personnes désignées selon les disposition légales (les deux personnes de confiance, le·a conseiller·ère en prévention, et un·e responsable RH).

Ainsi, l'instauration d'un CPPT pourrait non seulement menacer le mode de fonctionnement actuel de l'organisation, mais celui-ci serait également « *moins avantageux* » pour les travailleur·euse·s. Selon le responsable fédéral, « *la chose la plus efficace ce n'est pas la mise en place d'un CPPT, mais c'est d'avoir la bonne personne qui fait le bon boulot* », c'est-à-dire la bonne personne en tant que conseiller·ère en prévention.

Vient aussi se poser la question de l'identification du « personnel de direction » (exclu des candidatures en tant que représentant·e du personnel). En effet, dans cette ASBL, tou·te·s les employé·e·s peuvent prendre part à la gestion quotidienne des activités, notamment en participant aux travaux du Cercle RH.



Parmi de nombreuses options de réaction envisagée face à l'obligation légale d'implémentation d'un CPPT, le responsable fédéral choisira finalement de proposer aux travailleur·euse·s et au CA de **travailler par décision en consentement en cercle de coordination sur la volonté ou non d'organiser des élections sociales au sein de l'ASBL.**

En 2019, le responsable fédéral a présenté au personnel les faits et expliqué son point de vue sur le CPPT légal (c'est-à-dire les risques hypothétiques). Il a donc demandé aux travailleur·euse·s de revenir vers lui avec des opinions pour bonifier sa proposition, qui sera ensuite proposée au CA et validée par les administrateur·rice·s.

Après évaluation de la proposition du responsable, tous les cercles – à l'exception d'un – étaient d'accord pour ne pas organiser d'élections. Le personnel a proposé des améliorations, entre autres que le bien-être soit désormais au centre de l'organisation, et que le Cercle RH soit redynamisé et mettre désormais la prévention au centre des discussions. Le CA a validé la proposition de ne pas organiser d'élections sociales, « *par souci de cultiver les valeurs de notre organisation et sa gouvernance, et par souci de continuer à prôner notre autonomie et l'équité de chacun·e* ».

Suite à cela, il y a eu un changement de conseiller·ère en prévention, et la personne actuelle « *a vraiment à cœur le bien-être des employé·e·s* ». De plus, du temps de travail a été dégagé pour sa mission de conseiller·ère (1j/semaine). Enfin, le Cercle RH a été redynamisé, notamment via une meilleure clarté sur l'« *écosystème de soutien* » disponible (conseiller·ère externe en risque psychosocial, cellule externe de soutien psychologique, services de coaching externes et internes, personne de confiance interne, médiateur·rice·s externes, parrains·marraines pour les nouveaux·elles, etc.).

Il faut noter que cette proposition permet un « retour », c'est-à-dire qu' « en cas de non-respect de ces engagements ou en cas de désir important de l'implémentation d'un CPPT, le point peut être amené à nouveau en CC ou également discuté en Cercle RH ». Les élections sociales de 2020 n'ont donc finalement pas été organisées.

La volonté actuelle est de pouvoir démontrer que le CC organisé actuellement peut-être assimilé à un CPPT formel et correspond donc aux attentes légales.

- Liste récapitulative des principales tensions et des principales pistes de conciliation

#### **Principales tensions :**

- Fondements philosophiques différents ;
- Manque de considération pour le modèle syndical ;



- Tension liée au fait que certains organes internes aux organisations sociales participatives font les mêmes choses que les organes traditionnels tels que le CPPT.

**Principales pistes de conciliation :**

- Faire reconnaître légalement le modèle de participation.



## 4.5. Proxemia

- Origine et trajectoire historique

Proxemia se crée dans la foulée du Plan de cohésion sociale à Chapelle-Lez-Herlaimont, mis en place en 1998, et suite à la volonté du bourgmestre de l'époque de créer une entreprise sociale dans la commune. Sous l'impulsion des pouvoirs publics locaux, le projet démarre par une étude d'opportunités et de faisabilité. Il bénéficie de différents financements (notamment une bourse de la Fondation Roi Baudouin pour une action de « management ES change » et un subside dans le cadre du programme européen EQUAL). Pendant ce temps, la loi sur les titres-services est votée au parlement fédéral, en 2001. **Proxemia se constitue en 2003, comme l'une des premières entreprises wallonnes actives dans le secteur des titres-services.** Elle constitue, pour la commune, une excellente opportunité de création d'emploi.

Le projet initial était local et n'ambitionnait qu'un développement de proximité. Mais très rapidement, la demande, tant des demandeur-euse-s d'emploi que des client-e-s, a dépassé le cadre local. Le décret des entreprises d'insertion limitant la taille des entreprises du secteur à 50 travailleur-euse-s, une réponse est apportée à la demande croissante par la création, en 2006, d'une autre entreprise, Proxemia bis, implantée à Seneffe et desservant la zone Seneffe/Feluy/Arquennes. En 2012, puisque le nouveau décret limite maintenant la taille des entreprises d'insertion à 250 travailleur-euse-s, et afin de répondre tant à des logiques de rationalisation qu'au développement du secteur, il a été décidé de fusionner les deux entreprises, et de ne garder que le siège de Chapelle-lez-Herlaimont, mais avec une zone couvrant désormais également le grand Charleroi, la région du Centre, une partie de la Thudinie, Nivelles. Le dernier développement significatif fut l'ouverture en 2019 d'une antenne commerciale à Nivelles, afin de pouvoir répondre aux demandes provenant de l'ensemble du Brabant Wallon Ouest.

- Structure légale, secteurs d'activité et taille

Active dans le **secteur des titres-services**, Proxemia a été créée sous forme de **société coopérative à finalité sociale**, avec une volonté de s'inscrire dans la philosophie de l'économie sociale. Très rapidement, Proxemia a obtenu **l'agrément comme entreprise d'insertion wallonne**, un agrément toujours effectif à ce jour et qui permet à la fois de bénéficier d'une aide de la Région wallonne et de donner des garanties aux parties prenantes sur les objectifs et priorités de l'entreprise.

Proxemia compte environ 100 travailleur-euse-s, ouvrier-ère-s et employé-e-s, dont 85% actif-ve-s et 15% en arrêt d'invalidité. Le personnel est composé d'aide ménagères et d'aide ménagers (presque exclusivement des femmes) et d'aides au service repassage, de



trois accompagnateur·rice·s techniques (sélectionné·e·s par appel interne, il·elle·s ont un double statut de 3/5 coach en 2/5 ouvrier·ère·s), un staff d'employé·e·s de sept personnes (planning, commercial·e, accompagnateur·rice·s sociaux·ales, gestion des ressources humaines et accueil), un·e directeur·rice et un·e administrateur·rice délégué·e.

- Niveaux hiérarchiques

La structure hiérarchique repose sur trois niveaux : un·e administrateur·rice délégué·e (N), un·e directeur·rice (N-1) et le reste des travailleur·euse·s (N-2). Même si les coaches ont un rôle important en termes d'exemple et d'accompagnement, il·elle·s n'ont pas de grade par rapport à leurs collègues employé·e·s ni aux ouvrier·ère·s.

Les principales instances d'information, de consultation et de décision sont :

- Le **Conseil d'administration** se tient trois à quatre fois par an et prend les décisions seul. Le contact et/ou la consultation avec le CPPT sont possibles mais ni automatiques, ni obligatoire.
- L'**Assemblée générale** a lieu une fois par an.
- Le **G4** est une réunion de gouvernance générale, d'échange d'information et de prise de décision collective (selon les sujets). Elle rassemble l'administrateur délégué, le directeur, l'accompagnateur social, l'attachée commerciale et de communication. Il a lieu une fois par mois ou à la demande (selon l'actualité, par exemple pour la crise liée au COVID-19).
- Le **G4-AS** rassemble l'administrateur délégué, le directeur et les deux accompagnateurs sociaux. Elle se tient également une fois par mois ou à la demande (selon l'actualité, par exemple pour la gestion d'un projet spécifique tel que le projet « talents en entreprise d'insertion »). Elle a pour but l'analyse de situations médico-psycho-sociales particulières aux travailleur·euse·s.
- Le **G4-GRH** rassemble le directeur, les deux accompagnateurs sociaux et l'employée RH. Elle se tient une à deux fois par mois selon la demande et l'actualité. Elle a pour but la gestion et l'organisation du recrutement.
- La **réunion de staff** se tient une fois par trimestre et réunit tout le personnel d'encadrement (dont les accompagnateur·rice·s techniques). Son objectif est d'avoir un échange de vues général, d'échanger des informations socio-économiques synthétiques et d'examiner l'organisation générale de l'entreprise selon la métaphore



de « la tuyauterie » de l'entreprise et ainsi colmater les éventuelles fuites pour une meilleure efficacité.

- La **réunion du personnel** a lieu tous les mois (généralement en soirée). Elle rassemble les ouvrier·ère·s (aides ménager·ère·s) et les employé·e·s pour livrer des informations générales ou spécifiques de procédures. Ces réunions servent notamment à transmettre aux travailleur·euse·s les décisions prises en CA et en CPPT et à en débattre. Ce sont généralement des réunions conviviales, qui se terminent avec un « mini-buffet ». Il n'y a plus eu de réunions de ce type depuis le début de la crise du COVID-19. À l'avenir, elles se feront quand le besoin se fera ressentir (tous les trois mois environ, plutôt que tous les mois).
- La **réunion attribution** est une réunion hebdomadaire, où participent l'employée en charge des plannings, le directeur, l'accompagnateur social et l'attachée commerciale. L'employée coordonne la réunion, traite les demandes (nouvelles ou pas), les attributions des nouveaux clients, etc.
- Le **Comité stratégique** est une réunion exceptionnelle qui a été mise en place suite à la crise du COVID-19 en avril 2020. Elle permet une prise de décision rapide, avec un suivi en temps réel de l'impact de la crise sanitaire sur l'activité socio-économique de l'entreprise. Les décisions prises en son sein sont ensuite relayées au Conseil d'Administration. Elle regroupe le président du CA, le vice-président du CA et représentant du coopérateur public (Commune de Chapelle-lez-Herlaimont), l'administrateur, la déléguée à la transition et le directeur. Ce comité est amené à disparaître avant la fin de cette année 2021.
- Le **Conseil pour la protection et la prévention au travail (CPPT)** a lieu environ 10 fois par an. Présidé par l'administrateur délégué, il rassemble le directeur, la conseillère en prévention, deux représentant·e·s de la CSC, un·e représentant·e de la FGTB et un·e représentant·e de la CNE. En plus des attributions classiques d'un CPPT, il reprend certaines attributions du conseil d'entreprise (notamment concernant les informations financières).

La direction gère toute l'organisation opérationnelle et quotidienne de l'entreprise, en tenant compte des travaux menés par les différents GT (G4, G4-AS, GRH, staff, et autres ponctuels) et par le comité stratégique (temporaire). Elle analyse et propose des notes soumises pour décision par l'administrateur délégué, par le comité stratégique ou par le CA.

Le recrutement est fait par le directeur et les accompagnateurs sociaux.



- Modèle de participation et enjeux

Les statuts de la coopérative interdisent toute redistribution du dividende. Par ailleurs, seules quelques travailleuses ont des parts de la coopérative (deux ouvrières et une employée), d'un montant de 37,20€ la part.

En ce qui concerne la participation aux décisions, plusieurs formats ont été tentés au cours des dernières années. Le format des réunions du personnel est en révision tenant compte de l'historique, des mesures sanitaires actuelles et du Programme de Transition 2023 validé en juin de cette année. Ce nouveau format devrait voir le jour en début 2022. Avant, la réunion du personnel (1h d'information et 1h de repas-discussion conviviale) avait lieu tous les mois, mais souvent en soirée, donc les enfants étaient présents. Les informations sont transmises aux travailleur·euse·s, qui donnent leur avis. La direction écoute leur opinion. Il y a parfois des votes décisionnels et des grosses discussions durant ces réunions (par exemple, en ce qui concerne les vêtements de travail). Certaines personnes ne sont pas intéressées par ces réunions, tandis que d'autres s'impliquent vraiment. Ces heures de réunion sont comptées en heures de récupération.

Proxemia organise également des ateliers thématiques (ex. comptabilité de base), selon « l'offre et la demande ». Ces ateliers se déroulent pendant les heures de travail, en petit groupe, tout comme les formations techniques (ex. ergonomie).

Enfin, la coopérative a récemment lancé le projet « Talents », qui permet d'identifier des pistes de réorientation professionnelle ou de partage de loisirs avec les autres travailleur·euse·s. Il s'agit à l'heure actuelle d'un projet test, qui fait suite au programme « Convergence métiers TS & santé » visant une évolution significative tant du secteur des titres-services en Wallonie que du « modèle Prox ».

Le programme « Convergences métiers TS & Santé » a été mis en place suite à une « radiographie santé » (dont les indicateurs étaient l'âge, l'ancienneté, le temps de travail, etc. mis en relation avec l'absentéisme) effectuée en 2015-2018, qui a mis en évidence le lien entre le métier et la santé des travailleur·euse·s (absentéisme médical).

Le « modèle Prox » repose sur trois objectifs permanents depuis la création de l'entreprise en 2003:

- Economie sociale d'insertion : de l'emploi de qualité pour tou·te·s ;
- Economie sociale de redistribution (de la richesse créée) pour le projet global en général et les travailleur·euse·s en particulier ;
- Economie sociale d'innovation selon le principe d'expérimentation (ex. : le projet « Talents » et la « Radiographie Santé ») et partage de bonnes pratiques avec les autres entreprises, la Fédération AtoutEi et autres (CES par ex.).





Proxemia s'inscrit dans la tradition de l'économie sociale, mais est aujourd'hui **confrontée à de nombreux défis pour promouvoir et développer son modèle de participation en interne**. D'un côté, les travailleur·euse·s sont en mission quotidienne en extérieur, et ne se rencontrent que très rarement, ce qui ne facilite pas les échanges entre travailleur·euse·s. D'un autre côté, beaucoup de travailleur·euse·s ne démontrent qu'un intérêt limité ou inexistant pour la participation. Très peu de travailleur·euse·s sont finalement coopérateur·rice·s, et ce pour plusieurs raisons : certain·e·s ne perçoivent pas l'impact qu'ils pourraient avoir sur les décisions en allant à l'assemblée générale, certain·e·s n'ont pas envie de faire l'investissement (en temps et financièrement) et certain·e·s ne sont pas intéressé·e·s par le fait de rencontrer les autres coopérateur·rice·s. De plus, Proxemia ne met pas forcément en valeur le fait d'être une coopérative : beaucoup d'aides ménager·ère·s ne sont d'ailleurs même pas au courant de la possibilité de devenir coopérateur·rice ni de participer. La stratégie de communication sur cette notion de participation doit être revue dans le cadre du Programme de Transition 2023. Enfin, les informations communiquées en Assemblée générale (tableaux comptables, etc.) sont parfois difficiles à comprendre pour les travailleur·euse·s. La coopérative organise des ateliers thématiques pour mieux comprendre l'aspect économique de l'entreprise, mais ce sont souvent les mêmes personnes qui se rendent à ces ateliers. Les dirigeant·e·s de Proxemia estiment aujourd'hui que la participation demande beaucoup d'énergie, « *pour un retour sur investissement qui est faible* ».

Enfin, la coopérative met le bien-être de ses travailleur·euse·s au centre de ses préoccupations, ce qui passe notamment par la qualité et la pérennité de l'emploi.

- Relation avec les organisations syndicales et enjeux

Au sein de Proxemia, tou·te·s les employé·e·s (sauf le directeur) et la majorité des ouvrier·ère·s sont syndiqué·e·s.

À une époque où la commission paritaire pour le secteur n'existait pas encore, Proxemia avait déjà tendance à valoriser les emplois d'aides ménager·ère·s, notamment avec des salaires relativement hauts.

En 2005, les dirigeant·e·s de Proxemia interpellent les syndicats en leur proposant de former une **délégation syndicale**. En 2008 sont organisées les premières élections sociales, suite à quoi un **CPPT** est formé. Proxemia compte aussi sur une « **délégation syndicale élargie** » qui rassemble les membres de la délégation syndicale plus des permanents syndicaux. L'avantage d'une telle délégation est une meilleure compréhension et une plus large compétence de la concertation sociale, suite au constat que certain·e·s délégué·e·s, malgré les formations syndicales, ont parfois des difficultés lors des débats plus complexes. Cette délégation élargie est le fruit d'une proposition interne qui émane à



la fois des employeur·euse·s et des syndicats. Pendant la crise sanitaire de 2020, plusieurs réunions ont été tenues avec cette délégation syndicale élargie.

Depuis 2015, le CPPT travaille sur une « radiographie santé » de Proxemia, pour décortiquer l'impact du métier sur la santé des travailleur·euse·s. Il définit également des objectifs de la sécurité au travail (par exemple l'utilisation des produits) et organise des ateliers santé en commun avec d'autres entreprises du secteur.

Dans l'ensemble, la relation entre les dirigeant·e·s de Proxemia et les syndicats est relativement bonne : les deux parties sont dans le dialogue, les travailleur·euse·s font appel à la direction pour trouver des solutions ensemble (et non pour revendiquer), même s'il peut parfois y avoir des moments tendus (par exemple concernant le code de bonne conduite et l'utilisation des smartphones pendant le temps de travail). Les employé·e·s et les ouvrier·ère·s sont globalement unis, même si des tensions entre les deux catégories de travailleur·euse·s ont récemment été mises à nu.

Certaines tensions sont néanmoins à mentionner. Selon la direction, quand l'entreprise gagne de l'argent, elle l'investit pour l'intérêt général (puisqu'il n'y a pas de répartition de dividendes). Mais quand elle gagne moins d'argent, elle offre moins à ses travailleur·euse·s, et cela crée généralement des tensions avec les syndicats. De plus, les permanent·e·s ne sont pas toujours au courant de ce qui se fait déjà au sein de Proxemia (par exemple la vaccination gratuite) et viennent parfois avec des revendications qui sont déjà appliquées. De plus, certain·e·s travailleur·euse·s rapportent que les représentant·e·s syndicaux·ales se battent parfois pour des revendications dont les travailleur·euse·s ne sont même pas au courant (et l'apprennent par la suite). Plus globalement, il y a parfois, selon les dirigeant·e·s, des divergences entre le positionnement des syndicats et celui de leurs affilié·e·s (qui contestent même parfois les positions de leurs représentant·e·s). De plus, il semble impensable pour le syndicat d'imaginer que le·a patron·ne puisse communiquer correctement avec les travailleur·euse·s. Ceci est exacerbé par le fait que les organisations syndicales, ayant besoin d'affilié·e·s (et de subsides publics) pour leur pérennité, ont pour « intérêt » qu'il y ait des problèmes internes à l'entreprise, entre travailleur·euse·s et patron·ne·s. Enfin, les syndicats sont des organisations hiérarchiques, « *et si le top syndical ne veut pas ouvrir une porte, on ne peut pas avancer* ».

Globalement, il y a donc au sein de Proxemia une bonne conciliation entre participation directe des travailleur·euse·s et représentation syndicale, mais il ne faut pas perdre de vue les difficultés rencontrées par la coopérative pour mobiliser ses travailleur·euse·s de façon directe, notamment leur implication lors des réunions d'équipe et leur participation aux Assemblées générales. La participation via les instances syndicales est donc une bonne façon de permettre un réel dialogue entre direction et travailleur·euse·s. De plus, la présence de délégué·e·s et représentant·e·s syndicaux·ales à l'Assemblée générale permet également de relayer la voix des travailleur·euse·s (même si des divergences peuvent



exister entre les positions des travailleur·euse·s et celles de leurs représentant·e·s), malgré le fait que les travailleur·euse·s non coopérateur·rice·s n'ont pas de voix dans la prise de décision en AG. Dans l'ensemble, la position des travailleur·euse·s concernant la présence syndicale varie : certains estiment qu'« être affilié·e à un syndicat, ça a plus de poids que de participer à l'Assemblée générale » tout en doutant de la nécessité d'un syndicat au sein de Proxemia, tandis que certain·e·s ne sont pas content·e·s du travail des syndicats.

- Liste récapitulative des principales tensions et des principales pistes de conciliation

#### **Principales tensions :**

- Mauvaise compréhension respective des modèles ;
- Répartition des bénéfices réalisés par l'entreprise ;
- Asymétrie d'informations entre les permanents et Proxemia ;
- Dérives des pratiques syndicales ;
- Divergences entre le positionnement des syndicats et celui de leurs affilié·e·s ;
- Lien entre la pérennité des organisations syndicales et les problèmes internes à l'entreprise.

#### **Principales pistes de conciliation :**

- Former une délégation syndicale élargie.



#### 4.6. Aide à Domicile en Milieu Rural

- Origine et trajectoire historique

Les trois objectifs prioritaires de l'ADMR sont le maintien, le rétablissement, le développement du bien-être de la personne ou de la famille qui, sans une aide, ne pourrait rester à domicile. **Créée en 1951**, l'ADMR a été impulsée par les mouvements catholiques féminins ruraux. L'activité de l'aide à domicile a été réglementée, après la Seconde Guerre mondiale, par les pouvoirs publics. Ainsi, l'ADMR, financée par les pouvoirs publics, est un acteur devenu presque incontournable de notre société, et pourtant pas encore assez reconnu. L'ADMR a récemment développé un service, en partenariats avec les communes, de création de maisons d'accueil communautaire pour personnes âgées.

L'ADMR veut répondre à la demande d'un public diversifié : personnes âgées, familles, personnes malades, personnes handicapées, isolées ou non, en perte d'autonomie, ayant des difficultés momentanées ou à long terme.

- Structure légale, secteurs d'activité et taille

L'ADMR est une **ASBL** qui possède un agrément de la Région wallonne de **service d'aide aux familles et aux aîné·e·s** (service SAFA) et qui est active dans le secteur de **l'aide à domicile**. Elle regroupe 1650 travailleur·euse·s sur sept lieux d'implantation qui couvrent 44% du territoire wallon. 98% de son personnel est féminin, et 88% est sous CDI. Ce sont donc majoritairement des emplois stables, avec tous les types de temps de travail (évolutifs suivant l'âge des travailleur·euse·s et suivant leurs demandes pour concilier vie familiale et vie de travail). Parmi les travailleur·euse·s, on retrouve cinq catégories professionnelles : les aides familiaux·ales, les aides ménager·ère·s sociaux·ales, les gardes à domicile, les employé·e·s administratif·ve·s et les travailleur·euse·s sociaux·ales. Les trois premières catégories professionnelles sont composées de plusieurs équipes de prestataires. Les deux dernières catégories professionnelles forment chacune une équipe d'encadrement.

Les activités déployées sont organisées sur une base géographique au départ de six Antennes régionales (Bertrix, Chimay, Huy, Dinant, Tournai, Verviers). Chaque Antenne régionale organise, dans sa zone géographique, les activités déployées par l'association et ce, dans le respect de son but social et de son projet social.

- Niveaux hiérarchiques

Il y a une **coordination générale** qui dirige l'ensemble des antennes, avec un rôle de consolidation de l'ensemble des activités. La direction compte une responsable financière, une responsable RH et conseillère en prévention de niveau 1, une responsable informatique



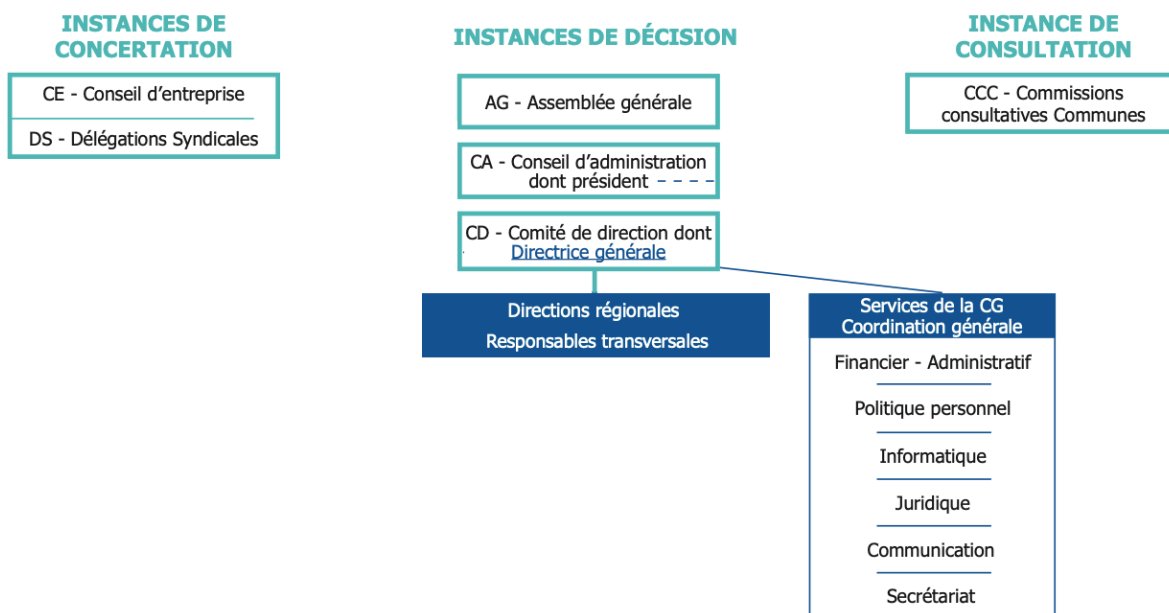
et une responsable politique sociale (en charge de la qualité des services et de l'approche bénéficiaire).

La Coordination générale est établie au siège social de l'ASBL. Cette Coordination générale assure :

- La direction, la coordination et la cohérence de l'action de l'ASBL ;
- La centralisation de certaines opérations de gestion ;
- Le contrôle général du bon fonctionnement de l'association.

La gestion est assurée par le-a Directeur-riche Général-e, aidé-e dans sa mission par des directeur-riche-s ayant une compétence transversale (financière, RH, politique sociale, etc.).

## ORGANIGRAMME ASBL



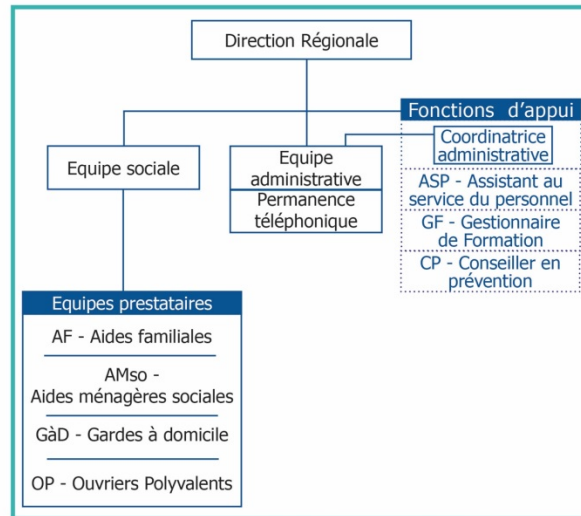
Chaque Antenne régionale est dirigée par un-e directeur-riche nommé-e par le Conseil d'Administration. Les activités de chaque antenne régionale sont par ailleurs réalisées conformément aux réglementations officielles, aux décisions prises par le Conseil d'Administration et le-a Directeur-riche Général-e.



# ORGANIGRAMME RÉGIONAL

## INSTANCES DE CONCERTATION

DS - Délégations Syndicales
CPPT - Comité pour la protection et la prévention au travail



## INSTANCES DE CONSULTATION

AIR - Assemblée Interprofessionnelle Régionale
CRL - Comité Ressources Locales

Dans chaque antenne, les horaires des **aides familiaux·ales** (c'est-à-dire les prestataires de terrain tel·le·s que les gardes à domicile) sont organisés par les **assistant·e·s sociaux·ales**. Une **équipe administrative** (par antenne) vient épauler les assistant·e·s sociaux·ales. Les recrutements des prestataires sont réalisés par l'équipe administrative et un·e **assistant·e social·e**. Chaque antenne compte aussi sur un·e **conseiller·ère en prévention** de niveau 2.

Les principales instances de décision sont :

- **Assemblée générale**

L'Assemblée Générale est composée d'un nombre de membres volontaires supérieur au nombre de personnes représentant le personnel.

Membres volontaires	Membres du personnel (nombre maximum)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 7 expert·e·s</li> <li>- Maximum 6 personnes proposées pour représenter les Antennes au</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur·rice général·e</li> <li>- 3 directeur·rice·s ayant une compétence transversale (finance, RH, politique sociale...)</li> <li>- 6 directeur·rice·s d'Antenne régionale</li> <li>- 6 personnes mandatées pour représenter les aides familiaux·ale·s</li> </ul>

<p>Conseil d'Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximum 12 personnes issues des Comités de ressources locales (soit 2 par Antenne régionale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 personnes mandatées pour représenter les aides ménager·ère·s sociales</li> <li>- 1 personne mandatée pour représenter les gardes à domicile</li> <li>- 2 personnes mandatées pour représenter les travailleur·euse·s sociaux·ales</li> <li>- 2 personnes mandatées pour représenter le personnel employé administratif</li> </ul>
--	--

Sont membres de droit de l'Assemblée Générale :

- Les personnes mandatées par la Commission consultative commune pour représenter le personnel (c'est-à-dire les représentant·e·s des aides familiaux·ales, des aides-ménager·ère·s sociaux·ales, des gardes à domicile, des travailleur·euse·s sociaux·ales et des employé·e·s administratif·ve·s) ;
- Les personnes mandatées par les Comités de ressources locales.

La fin du mandat qui leur est conféré emporte la fin de la qualité de membre.

Sont nommées par l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration :

- Les personnes ayant la qualité d'expert ;
- Les personnes représentant une Antenne régionale.

Sont membres de droit le·a Directeur·rice Général·e, les Directeur·rice·s d'Antenne régionale ainsi que les Directeur·rice·s ayant une compétence transversale (finance, RH, politique sociale...).

Outre les pouvoirs qui sont confiés par la loi à l'Assemblée Générale et ses statuts, celle-ci exerce aussi un pouvoir d'avis et de critique sur la politique menée par le Conseil d'Administration et sur les orientations d'action que celui-ci envisage de prendre.

- **Conseil d'administration**

Le Conseil d'Administration est composé de minimum treize administrateur·rice·s, membres volontaires de l'association, réparti·e·s selon deux catégories : les administrateur·rice·s expert·e·s et les administrateur·rice·s représentant les Antennes régionales.



Les administrateur·rice·s représentant les Antennes Régionales, pour assurer cette représentation, sont tenu·e·s de participer à des réunions de travail à raison de minimum trois rencontres par année avec la Direction Régionale, à défaut de quoi l'article 35-2 des statuts s'appliquera.

Le nombre d'administrateur·rice·s expert·e·s est supérieur au nombre des administrateur·rice·s représentant les Antennes régionales.

Le Conseil d'Administration peut inviter des personnes à assister à la réunion du Conseil d'Administration. Ces personnes ne disposent que d'une voix consultative et ne sont appelées à s'exprimer qu'à la demande du·de la Président·e ou de son·sa remplaçant·e.

Au moins deux fois par an, et chaque fois que cela s'avère nécessaire, le Conseil d'Administration se réunit avec le Comité de Direction afin d'assurer la cohérence générale du fonctionnement de l'association et d'aborder certains sujets communs.

#### - **Comité de direction**

Le Comité de Direction est composé du·de la Directeur·rice Général·e, des Directeur·rice·s ayant une compétence transversale et des Directeur·rice·s des Antennes régionales.

Le rôle principal du Comité de Direction est de :

- Proposer au Conseil d'Administration la stratégie qui devrait être suivie par l'association ;
- Exécuter la stratégie décidée par le Conseil d'Administration ;
- Prendre les décisions nécessaires pour assurer la gestion de l'ASBL tout en veillant à assurer une cohérence des pratiques de gestion journalière entre les Antennes régionales notamment au niveau : de la politique menée à l'égard des client·e·s, de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative, comptable et financière et de la politique menée envers les partenaires.

Le Comité de Direction se réunit au moins huit fois par an. Il est présidé et animé par le·a Directeur·rice Général·e de l'ASBL.

En outre, les principales instances consultatives de l'ADMR sont :

- Le **Conseil d'entreprise**, qui est présidé par la direction générale et qui se réunit une fois par mois ;





- Délégation syndicale des ouvrier·ère·s et délégation syndicale des employé·e·s ;
- Les **6 CPPT**, qui regroupent les conseiller·ère·s en prévention de chaque antenne et sont présidés par chaque direction régionale ;
- La Commission Consultative Commune (CCC)

La Commission Consultative Commune est composée : du·de la délégué·e de chacune des cinq catégories professionnelles désigné·e par chaque Assemblée Interprofessionnelle Régionale, du·de la Directeur·rice Général·e, des Directeur·rice·s d'Antenne, des Directeur·rice·s ayant une compétence transversale.

Cette instance de consultation a pour mission de participer aux réflexions sur la pratique sociale (qualité de services, communication, guide ADMR, valeurs de l'ADMR, pauvreté, etc.) et sur le projet du service menées tant au niveau des Antennes que de l'ASBL. Cette commission désigne, pour un mandat de quatre ans éventuellement renouvelable, les personnes mandatées pour représenter à l'Assemblée Générale les différents groupes professionnels de l'ASBL. C'est donc un organe qui valide et qui complète, qui pose des questions, mais qui ne décide pas. La commission se réunit, à l'initiative du·de la Directeur·rice Général·e, deux fois par an.

#### - **L'Assemblée Interprofessionnelles Régionale (AIR)**

Trois à cinq fois par année, les directions régionales invitent à participer à une Assemblée Interprofessionnelle Régionale (AIR). Cette assemblée a pour mission d'informer et de favoriser les échanges et la réflexion sur l'évolution et la maîtrise du projet social du service (réflexion thématique) et ce afin de permettre aux délégué·e·s d'acquérir une meilleure connaissance du fonctionnement de l'Antenne et de l'ASBL. Il s'agit donc d'une réunion d'information sur ce qu'il se passe au niveau de l'antenne, qui permet également à la direction régionale d'entendre les difficultés des équipes/secteurs. On y transmet des informations dans les deux sens et on y réalise des ajustements.

Dans ces réunions d'AIR, chaque métier est représenté (chaque métier désigne son·a délégué·e d'équipe pour quatre ans : ouvrier·ère, aide familial·e...). L'Assemblée Interprofessionnelle Régionale est composée : du·de la Directeur·rice de l'Antenne régionale, d'un·e délégué·e élu·e par équipe de prestataires (aides familiaux·ales, aides ménager·ères sociaux·ales, gardes à domicile), du·de la délégué·e élu·e par l'équipe des employé·e·s administratif·ve·s, du·de la délégué·e élu·e par l'équipe des travailleur·euse·s sociaux·ales.



Cette assemblée désigne, pour un mandat de quatre ans, éventuellement renouvelable, un·e effectif·ve et un·e suppléant·e dans chacune des quatre catégories professionnelles (aides familiaux·ales, aides ménager·ères sociaux·ales, gardes à domicile, employé·e·s administratif·ve·s, travailleur·euse·s sociaux·ales) pour les représenter à la Commission consultative commune. Quand les travailleur·euse·s ont recomposé leur nouvel AIR, chacun des métiers désigne un·e délégué·e qui va venir pendant deux ans à la CCC.

#### - **Le Comité de Ressources Locales**

Au niveau de chaque Antenne régionale, il est institué un « Comité des ressources locales » composé de six à 15 personnes comprenant : des client·e·s, des aidant·e·s proches de client·e·s et/ou des pensionné·e·s ou prépensionné·e·s ayant travaillé dans l'ASBL.

Le Comité des ressources locales constitue une instance relais entre les client·e·s et l'Antenne régionale. Il est un interlocuteur sur les projets de service de l'association et ce, en vue d'améliorer la qualité du service rendu et l'offre de service. Chaque Antenne régionale propose deux personnes pour représenter le Comité de ressources locales à l'Assemblée Générale. Le Comité se réunit, au moins deux fois par an, sur convocation du·de la Directeur·rice de l'Antenne régionale. Celui-ci préside les réunions.

#### • Modèle de participation et enjeux

La participation des travailleur·euse·s au sein de l'ADMR passe par la **Commission Consultative Commune (CCC)** et les **représentant·e·s des travailleur·euse·s à l'assemblée générale**. Il n'y a plus de travailleur·euse·s au conseil d'administration depuis 2014.

Selon la directrice générale, la CCC est clairement « un plus » qui permet de nourrir les réflexions en interne. Sans cela, il n'y aurait « *que les syndicats, et c'est insuffisant et ils n'ont pas les compétences pour traiter toutes les matières* ». La participation, en effet, est plus large que la simple concertation sociale.

Il y a une représentation de tous les métiers et toutes les antennes à l'AG. « La voix des travailleur·euse·s est présente. On n'a jamais été en déficit de candidatures. Je pars donc du principe que les personnes qui postulent pour passer quatre années à l'AG, elles sont participatives, les questions sont posées, les témoignages sont donnés, etc. Il y a un certain goût de participation aux instances. Je n'ai pas encore eu d'AG où les travailleur·euse·s se « révoltaient ». C'est très consensuel, gentil et dans la confiance. »

Il n'y a plus de travailleur·euse·s au CA depuis 2014. Avant cela, les six directrices régionales étaient administratrices. Il y a eu un souci RH concernant l'une des directrices,



et cela a créé un malaise au sein du CA. Depuis, l'ADMR a décidé que, pour des raisons de gouvernance, on ne pouvait être juge et partie à la fois. Le CA n'est aujourd'hui composé plus que de bénévoles de gestion.

Aujourd'hui, la réflexion d'aller plus loin en termes de participation n'est pas sur la table, car avoir plus de participation n'est jamais remonté (depuis les travailleur·euse·s vers la direction) comme un besoin.

- Relation avec les organisations syndicales et enjeux

Le taux de syndicalisation au sein de l'ADMR est relativement élevé, avec une majorité d'affiliations à la CSC.

Il y a au sein de l'ADMR un Conseil d'Entreprise (CE) et six Conseils pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), soit un par antenne.

La confiance entre la direction et les syndicats s'est construite petit à petit, grâce à la transparence et à une bonne communication ; il y a aujourd'hui une **confiance mutuelle** entre les deux. **Aussi bien dans le CE et les CPPT, que dans le CCC, il s'agit de représentation.** Cependant, la **différence réside dans les matières traitées** dans chaque instance. Il n'y a pas de chevauchement entre elles : les frontières et les rôles de chacune sont clairs. Selon la directrice générale, quand il y a superposition des attributions ou des sujets traités, c'est là qu'il commence à y avoir des tensions et incompréhensions. C'est pourquoi la directrice générale reste vigilante afin de cadrer les discussions (par exemple, quand quelqu'un commence à parler de conditions de travail au CCC). Certain·e·s travailleur·euse·s sont à la fois membres d'un organe de concertation sociale traditionnel et du CCC. Le CCC ne pose pas de problème aux syndicats, car c'est un organe qui est en place depuis *« tellement longtemps que c'est comme ça, c'est acquis et admis maintenant »*.

Dans l'ensemble, les syndicats sont perçus comme des **partenaires potentiels contribuant à la bonne vie de l'organisation** (donc comme des « alliés » et non des « contraintes »), à travers les questions qu'ils posent et les solutions qu'ils apportent. Il existe un dialogue majoritairement constructif avec les organisations syndicales, au sein du CE et des CPPT. Cependant, le **dialogue est plus difficile avec la délégation syndicale, car les permanent·e·s syndicaux·ales sont là « et sont dans un autre niveau de pression, de stratégie »**. Il·elle·s *« usent de toutes les techniques de négociation, il·elle·s viennent faire pression avec des cahiers de revendication »*. Il·elle·s ne se soucient pas de la participation interne et empiètent sur divers sujets, *« il·elle·s parlent de ce qui se fait ailleurs et essayent de convaincre en oubliant totalement l'ADMR »* (chose qui n'arrive pas avec les délégué·e·s internes). La directrice générale explique :



« Régulièrement, j'ai un contact en direct avec les permanent·e·s syndicaux·ales en individuel. Le fait d'avoir des **temps d'échanges ouverts dans un bureau fermé** m'a permis **d'expliquer des enjeux** et ça a créé une autre dynamique où les choses sont mieux comprises. Quand j'arrive avec des sujets, les délégué·e·s peuvent s'avérer aidant·e·s. C'est une **construction continue**. **C'est une question d'équilibre** qui peut, à tout moment, être bousculée. Par exemple par les changements de permanents, etc. ».

De plus, deux problèmes se posent concernant la concertation sociale. Tout d'abord, les syndicats se reposent sur la réglementation sociale, mais celle-ci ne permet pas de réelles innovations adaptées à l'entreprise et à la situation d'aujourd'hui. Par exemple, en ce qui concerne les gardes à domicile, leurs horaires sont variables et il existe une contrainte horaire (nombre d'heures de repos minimum obligatoire après une nuit de travail). Cette règle rend pratiquement impossible la planification d'une activité de formation, ou d'une réunion d'équipe. Autre exemple, toutes les heures de récupération doivent être prises avant la fin du trimestre, mais quand les travailleur·euse·s doivent répondre à des besoins fluctuants des bénéficiaires, c'est parfois compliqué. La discussion avec les syndicats sur ce point-là n'est pas facile.

Deuxièmement, les travailleur·euse·s ne comprennent pas toujours les demandes des syndicats ou ne les appuient pas toujours de façon unanime. Il arrive même parfois que les délégué·e·s viennent appuyer des demandes individuelles en passant par le syndicat afin de légitimer ces demandes.

- Liste récapitulative des principales tensions et des principales pistes de conciliation

#### Principales tensions :

- Dialogue plus difficile avec la délégation syndicale qu'avec les délégué·e·s internes ;
- Réglementation sociale ne permettant pas de réelles innovations adaptées à l'entreprise et à la situation d'aujourd'hui ;
- Dérives des pratiques syndicales.

#### Principales pistes de conciliation :

- Construire une relation de confiance entre les syndicats et les organisations sociales participatives grâce à la transparence et à une bonne communication ;
- Ne pas traiter les mêmes matières dans les organes internes aux organisations sociales participatives et les organes traditionnels traditionnels tels que le CPPT ;
- Créer un dialogue constructif.



## 5. Tableau récapitulatif des cas

	Groupe Terre	Maison médicale	SMart	Association de loisir	Proxemia	ADMR
Origine	Création d'un monde démocratique et solidaire	Militantisme politique et engagement social (société juste et égalitaire)	Volonté de donner à ses membres l'opportunité de travailler dans les meilleures conditions possibles et de bénéficier d'une sécurité sociale forte tout en conservant de l'autonomie	/	Volonté de construire une E.S. dans la commune de Chapelle-Lez-Herlaimont (projet local)	Maintien, rétablissement et développement du bien-être de la personne ou famille qui, sans une aide, ne pourrait rester à domicile
Structure légale	Groupe constitué de plusieurs entités (ASBL, SAFS, SA et SRL)	ASBL (en collaboration avec une coopérative de patients)	SCRL SFS liée à plusieurs entités (fondation et SCRL)	ASBL	SCRL SFS (+ agrément d'entreprise d'insertion wallonne)	ASBL (+ agrément de service d'aide aux familles et aux aînés)
Secteur d' activité	Insertion socioprofessionnelle	Soins de santé	« Coopérative d'activités » (contrats, activités, services financiers, etc.)	Organisation de loisir	Titres-services	Aide à domicile
Taille	450 travailleur·euse·s et 150 bénévoles	40 travailleur·euse·s en équipe autogérée	293 travailleur·euse·s de l'équipe mutualisée, Plus de 24000 membres sociétaires	Des dizaines de milliers de participant·e·s et de bénévoles et une cinquantaine de travailleur·euse·s	100 travailleur·euse·s, ouvrier·ère·s et employé·e·s	1.650 travailleur·euse·s



	Groupe Terre	Maison médicale	SMart	Association de loisir	Proxemia	ADMR
Niveaux hiérarchiques	AG et CA	Hiérarchie fonctionnelle : AG et CA	CA de SMartCoop et AG de Smart  4 départements et directions et une équipe de soutien à la direction générale	Comité de gestion, groupe fédéral et cercles (cercle RH et cercle de coordination)	Un-e administrateur-riche délégué-e, un-e directeur-riche et les travailleur-euse-s  AG, CA, G4, G4-AS, G4-GRH, staff, comité stratégique, CPPT, etc.	Instances de décision : AG, CA et Comité de direction  Instances consultatives : 1 CE, 6 CPPT, CCC, AIR, etc.
Modèle de participation et enjeux	Participation en démocratie directe obligatoire et comptée dans le temps de travail (sauf pour l'AG)	AG, CA, CPG, groupes de travail, réunions de secteur, colloques et processus d'analyse institutionnelle  Égalité des patient-e-s et des travailleur-euse-s (autogestion et égalité salariale)  Défis liés à l'égalité salariale (IFIC) et à l'autogestion (croissance)	Participation financière sans rémunération du capital (usager-ère-s des services + partenaires, client-e-s, fournisseur-euse-s, salarié-e-s permanent-e-s)  Participation à la prise de décision : AG et CA de SMartCoop → volonté de continuer à développer sa dynamique participative malgré les freins (degré de participation, pas d'outil ou de formation d'aide à la participation, etc.)	Cohérence entre les valeurs prônées et ce qu'il se passe en interne → participation  Cercle RH (lieu d'information et de consultation à propos de la gestion des ressources humaines) + cercle de coordination (lieu de décision : allocation des ressources, arbitrage entre les cercles de niveau 1, détermination des règles de dynamique participative, etc.)	Pas d'obligation d'achat de parts pour les travailleur-euse-s (sans redistribution de dividende) → peu de participation directe.  Ateliers thématiques, projet « Talents », etc.  Défis : manque de contacts entre les travailleur-euse-s (missions en extérieur), intérêt limité ou inexistant pour la participation, manque de communication...	La CCC nourrit les réflexions en interne  Représentation de tous les métiers et toutes les antennes à l'AG  Pas de participation des travailleur-euse-s au sein du CA



	Groupe Terre	Maison médicale	Smart	Association de loisir	Proxemia	ADMR
<b>Relation avec les organisations syndicales, enjeux et évolution des stratégies menées</b>	<p>Militantisme pour la reconnaissance légale du modèle de participation et pour l'adaptation du rôle des syndicats au sein des E.S.</p> <p>Objectif : se connaître et se reconnaître pour définir ensemble le(s) rôle(s) alternatif(s) que les syndicats pourraient tenir au sein du groupe</p> <p>Évolution de la stratégie : 1. Dialogue stérile et absence de candidat-e aux élections sociales 2. Tension à son paroxysme : un travailleur présente sa candidature et est élu d'office 3. Dialogue pacifié et constructif et création d'un laboratoire</p> <p>→ Ce que le groupe Terre propose : une approche syndicale basée sur le contrôle et l'abandon du rôle de contre-pouvoir des syndicats</p>	<p>Pas de CE ni de CPPT, mais existence d'une délégation syndicale inter-centres</p> <p>Nombreux avantages de la délégation propre au réseau de maisons médicales</p> <p>Fonction de délégué-e syndical-e mal comprise (animosité et incompréhension)</p>	<p>Pas de délégation syndicale (cela fait l'objet d'un débat)</p> <p>Évolution de la stratégie: 1. Représentation non syndicale (pas de légitimité juridique et institutionnelle) 2. Seuil de travailleur-euse-s dépassé : formalisation → conciliation, mais dialogue complexe et pas toujours constructif + problème de représentation (équipe mutualisée versus membres sociétaires) 3. (Volonté d'obtenir dans le futur une CCE propre à Smart)</p>	<p>Évolution de la stratégie : 1. Évitement (non-dépassement de la barre des 50 ETP) 2. Dépassement des 50 ETP → choix de ne pas organiser d'élections électorales et de réaliser de quelques améliorations (placement du bien-être au centre de l'organisation, redynamisation du cercle RH, etc.)</p>	<p>Presque tou-te-s les employé-e-s et ouvrier-ère-s syndiqué-e-s</p> <p>Évolution de la stratégie : 1. Constitution d'une délégation syndicale 2. Formation d'un CPPT 3. Création d'une délégation syndicale élargie</p> <p>→ Dialogue constructif et collaboration entre Proxemia et les syndicats (malgré quelques petites tensions)</p>	<p>-Taux de syndicalisation élevé 1 CE + 6 CPPT -Confiance et collaboration entre la direction et les syndicats : transparence, communication et pas de chevauchement entre les matières traitées -Relation de partenariat, dialogue constructif au sein du CE et des CPPT &gt;&lt; Dialogue plus difficile avec la délégation syndicale -Deux problèmes : 1) la réglementation ne permet pas d'innovations ; 2) les travailleur-euse-s ne comprennent / n'appuient pas les demandes des syndicats</p>



## 6. Conclusion

### 6.1. Tensions observées lors des études de cas

- Fondements organisationnels différents

La concertation sociale, tout comme la participation, s'inscrit dans une volonté d'amélioration des relations de travail, se concrétisant notamment par le bien-être au travail, le respect de la réglementation et du contrat de travail, la qualité de l'emploi, etc. Cependant, cette volonté commune d'amélioration des relations de travail s'organise de manière différente dans la concertation sociale et dans la participation.

- Les partenaires sociaux représentent les employeur·euse·s ainsi que les travailleur·euse·s et sont dès lors considérés comme « représentatifs ». Au niveau de l'entreprise, le dialogue social consiste en une négociation, au sein d'instances paritaires, entre représentant·e·s des employeur·euse·s (banc patronal) et représentant·e·s des travailleur·euse·s (banc syndical) élu·e·s par leurs pairs.
- Les entreprises sociales participatives cherchent quant à elles la participation directe de l'ensemble travailleur·euse·s (directeur·rice·s et managers inclus·e·s), en leur donnant notamment accès à l'assemblée générale, où le pouvoir de vote n'est pas directement lié à l'apport en capital mais à la personne (principe d' « une personne une voix »).

De par ces fondements différents (représentation directe et indirecte), les acteurs de la concertation sociale et les entreprises sociales participatives ont donc une approche différente de la démocratie.

- Notion d'employeur différente

Il arrive que les membres d'une entreprise sociale participative soient à la fois les associé·e·s, qui possèdent et contrôlent démocratiquement l'organisation, et les usager·ère·s (travailleur·euse·s, fournisseur·euse·s, client·e·s, etc.) qui bénéficient des biens ou services issus de l'activité de l'entreprise et d'éventuels bénéfices au prorata de leurs activités comme membres. C'est ce qu'on appelle la double qualité (Defourny & Nyssens, 2017, p. 40). Ainsi, un·e travailleur·euse sera à la fois salarié·e de l'entreprise participative et décideur·euse, de par son implication dans les organes officiels de prises de décision et l'application du principe « une personne – une voix ».

Cette mixité de rôles pouvant être endossés par les travailleur·euse·s est caractéristique des entreprises sociales participatives, il convient donc de préciser que la qualité de





décideur n'est pas équivalente à celle d'employeur, qui recouvre la capacité à employer (et désemployer) et implique donc un lien de subordination.

La notion de décideur peut d'avantage être assimilée à celle de « copropriétaire ». C'est la raison pour laquelle il est important que les administrateur·rice·s, qui sont les « responsables légaux de l'entreprise » et eux-mêmes « employeur », ou du moins référent·e·s d'un « employeur » auquel ils·elles ont délégué des pouvoirs, soient contrôlés par les « copropriétaires » à travers l'assemblée générale.

La vision syndicale par rapport à cette notion d'employeur est qu'il semble difficile, voire illusoire, de sortir de l'opposition classique entre patron·ne et travailleur·euse·s. La notion de double qualité est complexe à concrétiser et à mettre en pratique sur le terrain. Un·e travailleur·euse ne risque-t-il·elle pas de rester dans son rôle de subalterne ? Et la direction dans son rôle de supérieur hiérarchique ? En effet, dans certaines situations (ex. exécution des tâches quotidiennes), un rapport hiérarchique est présent alors que dans d'autres (ex. en réunion d'AG), le rapport est égalitaire. Les syndicats soulignent combien ce double rapport est complexe à opérationnaliser et craignent un maintien des rapports classiques entre travailleur·euse·s et patron·ne. Par ailleurs, les syndicats dénoncent également dans le double rôle lié au principe de double qualité, les difficultés liées à la solidarité des décisions prises en réunion. Ainsi, un·e travailleur·euse qui siège au conseil d'administration devrait être solidaire des décisions qui y sont prises, même s'il·elle n'était pas d'accord ou si cela va l'encontre d'autres travailleur·euse·s.

- Asymétrie concernant l'importance de l'enjeu

Les entreprises sociales participatives et les syndicats ne semblent pas accorder la même importance à l'enjeu de concilier modèle participatif et dialogue social. Ainsi, la concertation sociale représente un enjeu majeur pour les entreprises sociales participatives dans le sens où la concertation sociale est réglementée par la loi et obligatoire à partir de 50 travailleur·euse·s. Pour les entreprises sociales participatives, parvenir à concilier, au niveau de l'entreprise, un modèle de participation directe avec le dialogue social (représentatif) est donc un enjeu primordial pour la pérennité de leur gouvernance participative. Or les entreprises sociales participatives représentant une minorité des entreprises établies en Belgique<sup>15</sup>, et particulièrement celle de plus de 50 travailleur·euse·s. La collaboration avec les entreprises sociales participatives est de facto un enjeu de moindre importance pour les syndicats.

---

<sup>15</sup> En 2017, l'économie sociale représentait en Belgique 18.000 entreprises employeuses et 12,5% de l'emploi salarié. (Source : Observatoire de l'Économie sociale) Ces entreprises mettent en œuvre des dynamiques participatives dans des niveaux d'intensité différents.



- Mauvaise compréhension des modèles

En règle générale, et bien que cela varie en fonction des acteurs, il existe un manque de connaissance et de compréhension réciproque des modèles.

Si, en théorie, les entreprises sociales participatives ont dû tenter de maîtriser les arcanes syndicaux pour faire face aux situations problématiques, il est tout de même à souligner que, dans la pratique, celles-ci ne maîtrisent pas toujours le mode de fonctionnement syndical, les implications concrètes, les différents lieux de dialogue, etc.

Du côté syndical, la compréhension des fondements et de la mise en œuvre de la participation reste globalement assez faible et très disparate en fonction des personnes. Il ne semble pas y avoir d'activités de sensibilisation, communication et/ou formation organisées sur ce thème au sein des organisations syndicales. La connaissance des modèles d'économie sociale et de gouvernance participative semble principalement logée dans les centres d'étude et chez certain·e·s représentant·e·s syndicaux·ales qui ont le plus souvent appris sur le terrain.

- Désinvestissement réciproque

La volonté de collaboration varie en fonction des interlocuteur·rice·s, ce qui s'explique notamment par le fait que les entreprises sociales participatives et les acteurs de la concertation sociale se reprochent plusieurs éléments (dont les thématiques évoquées au sein de cette section).

Les entreprises sociales participatives mobilisent beaucoup de ressources (temps et argent) pour penser et mettre en place une dynamique participative qui leur est propre, y compris les fondements moraux sous-tendant les aspects pratiques de la participation. Dès lors, elles estiment souvent que les travailleur·euse·s n'ont pas besoin d'être représenté·e·s par les syndicats, étant donné les organes et lieux de participation déjà présents dans leur organisation. Dans certains cas, cela se traduit même par un refus de collaboration avec les organisations syndicales.

D'un autre côté, malgré l'essoufflement actuel du mouvement syndical, celui-ci ne semble pas percevoir le troisième secteur comme un partenaire potentiel face aux défis auxquels il est confronté. Si les syndicats semblent soutenir le travail réalisé par les entreprises sociales participatives et les finalités sociales poursuivies, ils semblent souvent estimer que le système actuel permet des adaptations suffisantes et ne jugent pas qu'une approche différente de leur présence au sein des entreprises sociales participatives soit nécessaire, ou du moins doit être organisée et reconnue.



En conséquence, il n'est aujourd'hui pas envisageable pour les organisations syndicales belges d'adapter leur modèle de dialogue social lorsque celui-ci doit être appliqué dans une entreprise sociale participative – ou tout le moins à octroyer une dérogation (et donc à reconnaître l'efficacité de la participation directe en terme de protection des droits et des besoins des travailleur·euse·s), comme c'est le cas aux Pays Bas, où les entreprises mettant en place un modèle de sociocratie ont droit à une dérogation vis-à-vis des instances de représentation syndicale.

- Élections sociales et perception de la fonction de délégué·e syndical·e

De manière générale, la position des travailleur·euse·s concernant la présence syndicale varie : alors que certain·e·s estiment que l'affiliation à un syndicat a plus de poids que la participation à l'assemblée générale, d'autres doutent de la nécessité d'un syndicat au sein des entreprises sociales participatives.

Les travailleur·euse·s des entreprises sociales participatives ne souhaitent pas toujours se présenter aux élections sociales, ce qui implique qu'il n'y a parfois aucun·e candidat·e ou qu'un·e candidat·e est élu·e d'office car il·elle est le·a seul·e à se présenter. En outre, l'un des cas étudiés montre que les travailleur·euse·s peuvent avoir du mal à accepter que leurs collègues se présentent aux élections sociales. Enfin, il arrive également que la fonction de délégué·e syndical·e soit mal comprise et que les délégué·e·s doivent faire face à de l'animosité ou à de l'incompréhension.

- Dérives des pratiques syndicales et du modèle autogestionnaire

Par ailleurs, il arrive que les représentant·e·s syndicaux·ales se battent pour des revendications dont les travailleur·euse·s ne sont que peu informé·e·s, qu'il y ait des divergences entre le positionnement des syndicats et celui de leurs affilié·e·s ou même que les délégué·e·s appuient des demandes individuelles en passant par le syndicat. Cependant, ce type de pratiques ne concerne pas que les syndicats. On retrouve en effet également des dérives au sein des modèles autogestionnaires : harcèlements personnels, CA fictif, directeur·rice tout·e puissant·e, violations du bien-être au travail, etc.

- Tensions induites par le cadre légal

Le cadre légal reconnaît peu les entreprises sociales participatives et leurs spécificités et cela amène plusieurs tensions.

La première tension liée au cadre légal concerne la diversité du type de statuts et des profils des travailleur·euse·s. Ainsi, dans les entreprises sociales participatives où il y a une certaine diversité de statuts chez les travailleur·euse·s (cf. cas de SMart avec une équipe mutualisée et des membres sociétaires), l'ensemble des travailleur·euse·s ne sont pas toujours représenté·e·s au CE et au CPPT.



En outre, il existe dans certaines entreprises sociales participatives des tensions (liées à la concertation sociale) entre les lois internes (égalitaires) et les lois externes (non égalitaires) (par ex. lorsque les salaires sont totalement égalitaires peu importe la fonction, tandis qu'une nouvelle législation impose des différences). Ainsi, il peut arriver que lorsqu'un·e travailleur·euse fait appel aux lois externes, cela soit vécu par les autres travailleur·euse·s comme une sorte de trahison aux lois qui ont été décidées collectivement et démocratiquement.

Enfin, les syndicats se reposent sur la réglementation sociale, mais celle-ci ne permet pas de réelles innovations adaptées aux entreprises sociales participatives et aux situations actuelles.

De ces tensions résulte une certaine inefficacité de la superposition des deux modèles. Lorsque deux systèmes qui ont vocation à fonctionner séparément sont superposés sans ajustement, il est rare qu'ils fonctionnent tous les deux efficacement.

## **6.2. Stratégies de conciliation mobilisées par les entreprises sociales participatives analysées**

- Revenir aux valeurs communes et accepter que la conciliation soit possible

Afin d'avoir un dialogue constructif et de collaborer, les acteurs de la concertation sociale et les entreprises sociales participatives doivent tout d'abord revenir aux bases. Malgré leurs fondements organisationnels différents, les deux parties partagent en effet des valeurs communes. Par ailleurs, comme l'ont montré les études de cas, la conciliation de la dynamique participative et de la représentation syndicale semble possible car on n'aborde pas les mêmes sujets dans les espaces participatifs (où on aborde tout ce qui concerne la gestion) et dans la concertation sociale (où on aborde tout ce qui concerne les relations de travail).

- Instaurer une dynamique de confiance et améliorer la compréhension des modèles respectifs, notamment par la mise en place d'une délégation syndicale élargie

Il ressort qu'une dynamique de confiance entre les interlocuteur·rice·s de la participation et de la concertation sociale est nécessaire. Afin de construire cette confiance, les cas étudiés montrent la plus-value de favoriser transparence et communication. Cette confiance se crée principalement au niveau des relations interpersonnelles et du dialogue entre individus.



En lien étroit avec le développement d'une dynamique de confiance, il est important d'améliorer la compréhension des modèles respectifs. Pour ce faire, les organisations syndicales et les travailleur·euse·s des entreprises sociales participatives doivent travailler ensemble, communiquer et se comprendre mutuellement.

Par ailleurs, il pourrait être envisagé de mettre en place une délégation syndicale élargie (i.e. une délégation qui rassemble délégation syndicale et des permanent·e·s syndicaux·ales). Cela pourrait améliorer la compréhension réciproque et permettre une plus large compétence de la concertation sociale.

- **Innover en matière de réglementations**

En ce qui concerne la diversité du type de statuts et des profils des travailleur·euse·s, la représentation syndicale de l'ensemble des travailleur·euse·s reste, dans certains cas, bloquée par le cadre législatif. Afin de pallier cela, il pourrait être pertinent d'instaurer des instances parallèles adaptées.

Pour ce qui est des tensions entre les lois internes à l'entreprise et les lois externes liées au cadre légal, certaines incohérences ressortent dès qu'il y a un conflit interne. Dans ce cas-là, la présence d'un·e représentant·e syndical·e externe qui tente de concilier au mieux les deux logiques peut être bénéfique. Toutefois, il est nécessaire que ce·tte représentant·e externe connaisse et comprenne bien le modèle de l'entreprise dans laquelle il-elle est impliqué·e.

Enfin, une dernière piste de conciliation consiste en l'adaptation du rôle des syndicats au sein des entreprises sociales participatives et en la reconnaissance juridique de leurs organes internes, qui font parfois les mêmes choses que les organes traditionnels tels que le CPPT. Concrètement, l'objectif est de faire reconnaître légalement le modèle de participation, ou certains mécanismes inhérents, de sorte que les entreprises sociales participatives ne soient plus obligées de mettre en place de nouveaux comités qui font doublons avec des organes déjà actifs mais non reconnus.

## RÉFÉRENCES

Ackers, Peter. "An Industrial Relations Perspective on Employee Participation." *Oxford Handbook of Participation in Organizations*, edited by Adrian Wilkinson et al., Oxford University Press, 2010, pp. 52–75.

Acuña, Eduardo, et al. "Un Marco Conceptual Para El Estudio de La Participacion." *UniRcoop*, vol. 1, no. 1, 2003, pp. 70–84.



- Archer, Robin. *Economic Democracy: The Politics of Feasible Socialism*. Oxford University Press, 1995.
- Arcq, Etienne. “Concertation et Démocratie Économique (1944-1978).” *Courrier Hebdomadaire Du CRISP*, vol. 32, no. 2237, 2014, pp. 5–52.
- Armaroli, Ilaria. “Integrating Direct Employee Voice within the Framework of Worker Representation: The Role of an Italian Trade Union in Organising Disintermediation.” *Economic and Industrial Democracy*, 2020, pp. 1–27.
- Atzeni, M. “An Introduction to Theoretical Issues.” *Alternative Work Organizations*, edited by M. Atzeni, Palgrave Macmillan, 2012, pp. 1–24.
- Balnave, Nikola, and Greg Patmore. “The Labour Movement and Co-Operatives.” *Labour History*, vol. 2017, no. 112, 2017, pp. 7–24.
- Bernstein, Paul. “Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision-Making.” *Journal of Economic Issues*, vol. 10, no. 2, 1976, pp. 490–522.
- Birchall, Johnston. *Organizing Workers in the Informal Sector: A Strategy for Trade Union-Cooperative Action*. 2001.
- Block, Richard, and Peter Berg. “Bargaining as a Form of Employee Participation: Observations on the United States and Europe.” *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, edited by Adrian Wilkinson et al., Oxford University Press, 2010, pp. 186–211.
- Bogg, A., and C. Estlund. “The Right to Strike and Contestatory Citizenship.” *Philosophical Foundations of Labour Law*, edited by H. Collins et al., Oxford University Press, 2018, pp. 229–51.
- Brière, Thibaud. “Les Expériences de Libération Sous Contrôle: Réflexions Sur Une Nouvelle Velléité de Démocratie Dans l’entreprise.” *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, vol. 23, no. 56, 2017, pp. 265–82.
- Carter, Neil. “Co-Operatives—The State of Play.” *The Political Quarterly*, vol. 57, no. 2, 1986, pp. 182–87, doi:10.1017/S026357470200454X.
- Cheney, George, et al. “Democracy, Participation, and Communication at Work: A Multidisciplinary Review.” *Communication Yearbook 21*, Roloff, Mi, SAGE Publications Ltd, 1998.
- Cludts, Stephan. “Organisation Theory and the Ethics of Participation.” *Journal of Business Ethics*, vol. 21, no. 2, 1999, pp. 157–71, doi:10.2307/25074164.
- Cornforth, Chris. “Patterns of Co-Operative Management: Beyond the Degeneration Thesis.” *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, 1995, pp. 487–523.
- Dahl, R. A. *A Preface to Economic Democracy*. University of California Press, 1985.
- Darbus, Fanny. “Mains-d’oeuvre et Gestion Des Ressources Humaines.” *Économie Sociale et Solidaire*, edited by Robert Holcman, Dunod, 2015, pp. 217–48.
- De Spiegelaere, Stan, et al. “Democracy at Work.” *ETUI Annual Report*, 2019, doi:10.4324/9781351169967-6.
- Defalvard, H. “Marx et Les Coopératives de Production.” *RECMA - Revue Internationale de l’économie Sociale*, no. 330, 2013, pp. 45–56.



Defourny, J., and P. Delvetere. "Jalons Pour Une Clarification Des Débats Sur l'économie Sociale." *ADA Dialogue*, no. 2, 1997.

Defourny, Jacques. "From Third Sector to Social Enterprise." *The Emergence Of Social Enterprise*, edited by Carlo Borzaga and Jacques Defourny, Routledge, 2001, pp. 1–18, <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=3c2AAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+emergence+of+social+enterprise&ots=iA2XtIvanG&sig=GoNxsLacot2QazBymrX9D1kiTuk>.

---. "L'émergence Du Concept d'entreprise Sociale." *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, vol. 43, no. 3, 2004, pp. 9–23.

---. "The Effects of Workers' Participation on Enterprise Performance." *International Journal of Industrial Organization*, vol. 3, no. 2, 1985, pp. 197–217.

Defourny, Jacques, and Marthe Nyssens. "Social Innovation, Social Economy and Social Enterprise: What Can the European Debate Tell Us?" *The International Handbook on Social Innovation*, edited by F. Moulaert et al., Edward Elgar, 2013.

Dobrusin, Bruno. "Workers' Cooperatives in Argentina: The Self-Administered Workers' Association." *International Journal of Labour Research*, vol. 5, no. 2, 2013, pp. 195–206.

Dohet, Julien. "Le Mouvement Coopératif: Histoire, Questions et Renouveau." *Courrier Hebdomadaire Du CRISP*, vol. 5, no. 2370–2371, 2018, pp. 5–58.

Dow, Gregory K. *The Labor-Managed Firm: Theoretical Foundations*. Cambridge University Press, 2017.

Drago, Robert, and Mark Wooden. "Do Union Voice and Worker Participation Coincide? A Study of Australian Managers' Perceptions." *Economic and Industrial Democracy*, vol. 14, no. 4, 1993, pp. 573–88, doi:10.1177/0143831X93144006.

Ellerman, David. *The Democratic Worker-Owned Firm; A New Model for the East and West*. Routledge, 1990.

Espinosa, Juan Guillermo, and Andres S. Zimbalist. *Democracia Economica: La Participación de Los Trabajadores En La Industria Chilena, 1970-1973*. Fondo de la Cultura Economica, 1984.

Ferreras, Isabelle. *Firms as Political Entities: Saving Democracy through Economic Bicameralism*. Cambridge University Press, 2017.

Gall, Gregor. "Labour Union Responses to Participation in Employing Organizations." *Oxford Handbook of Participation in Organizations and Handbook of Participation*, edited by Adrian Wilkinson et al., Oxford University Press, 2010, pp. 361–82.

Gilbert, Par Patrick, et al. "L'entreprise Libérée, Innovation Radicale Ou Simple Avatar Du Management Participatif?" *Gérer & Comprendre*, vol. 1, no. 127, 2017, pp. 38–49, <https://www.cairn.info/revue-etudes-2003-11-page-475.htm>.

Gollan, Paul J. "Employers Strategies towards Non-Union Collective Voice." *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, edited by Adrian Wilkinson et al., Oxford University Press, 2010, pp. 212–36.

Guisset, Anne. "Polarisation et Représentation, Un Binôme Indissociable. Le Cas Du Conseil Wallon de l'économie Sociale." *Pilarisé Un Jour, Pilarisé Toujours? Approches*





*Multidisciplinaires Du Clivage Philosophique Dans La Belgique Contemporaine*, CRISP Centre de recherche et d'information socio-politiques, 2019, pp. 175–95.

Gumbrell-McCormick, Rebecca, and Richard Hyman. "Democracy in Trade Unions, Democracy through Trade Unions?" *Economic and Industrial Democracy*, vol. 40, no. 1, 2019, pp. 91–110.

Hyman, Richard, and Rebecca Gumbrell-McCormick. "Resisting Labour Market Insecurity: Old and New Actors, Rivals or Allies?" *Journal of Industrial Relations*, vol. 59, no. 4, 2017, pp. 538–61.

Jaumier, Stéphane, et al. "La Démocratie Organisationnelle Autrement: L'exemple Des Hiérarchies à Domination Inversée." *Revue Française de Gestion*, 2019.

---. "Preventing Chiefs from Being Chiefs: An Ethnography of a Co-Operative Sheet-Metal Factory." *Organization*, vol. 24, no. 2, 2017, pp. 218–38.

Jouan, Quentin. "Syndicalisme Chrétien et Démocratisation de l'entreprise En Belgique." *La Nouvelle Revue Du Travail*, vol. 7, 2015.

Kwanten, G. "Le Mouvement Coopératif Chrétien." *Alternatives Wallonnes*, no. 47–48, 1987.

Laliberté, Pierre. "Editorial." *International Journal of Labour Research*, vol. 5, no. 2, 2013, pp. 173–78.

Laville, J. L. "De Nouveaux Regards Sur Le Problème de La Participation." *Revue Des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, no. 48, 1993, pp. 26–33.

---. *La Participation Dans Les Entreprises En Europe*. Vuibert, 1992.

Léonard, E., and F. Pichault. "Belgique: L'adaptation d'un 'Modèle' de Concertation Sociale." *Syndicats et Dialogue Social. Les Modèles Occidentaux à l'épreuve*, edited by D. Andolfatto and S. Contrepolis, Peter Lang, 2016, pp. 55–75.

Malleson, Tom. "Economic Democracy: The Left's Big Idea for the Twenty-First Century?" *New Political Science*, vol. 35, no. 1, 2013, pp. 84–108.

Mayné, Emmanuelle. *Syndicalisme et Économie Sociale*. Luc Pire, 1999.

Monaco, Marina, and Luca Pastorelli. "Trade Unions and Worker Cooperatives in Europe: À Win-Win Relationship. Maximizing Social and Economic Potential." *International Journal of Labour Research*, vol. 5, no. 2, 2013, pp. 227–50.

Nolan, Stephen, et al. "Saving Jobs, Promoting Democracy: Worker Co-Operatives." *Irish Journal of Sociology*, vol. 21, no. 2, 2013, pp. 103–15.

Parker, M., et al. *The Routledge Companion to Alternative Organization*. Routledge, 2014.

Parker, Martin, et al. *The Dictionary of Alternatives*. Zed Books, 2007.

Pateman, Carole. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press, 1970.

Pausch, Markus. "Workplace Democracy: From a Democratic Ideal to a Managerial Tool and Back." *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, vol. 19, no. 1, 2014, pp. 1–19.

Pérotin, Virginie. "Democratif Firms: Assets for the Long Term." *Institutions for Future Generations*, edited by A. Gosseries and I. Gonzalez, Oxford University Press, 2016, pp. 330–51.





- Pinto, S. "Firm Foundations for Democracy? Worker Ownership and Control in Advanced Capitalism." *Sharing in the Company: Determinants, Processes and Outcomes of Employee Participation*, edited by Erik Poutsma and P.E.M. Lighthart, Emerald Publishing, 2017, pp. 125–56.
- Polanyi, K. *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Beacon Press, 2001.
- Quijoux, Maxime. *Néolibéralisme et Autogestion: L'expérience Argentine*. Editions de l'IHEAL, 2011.
- . "The Power of (the) Union: Trade-Unionism and Workplace Democracy in a French Recovered Factory." *Review of Social Economy*, 2020.
- Sandoval, M. "What Would Rosa Do? Co-Operatives and Radical Politics." *Soundings: A Journal of Politics and Culture*, vol. 63, 2016, pp. 98–111.
- Smith, Stirling. "The Experience of SYNDICOOP in Africa: A Model for Trade Union Action?" *International Journal of Labour Research*, vol. 5, no. 2, 2013, pp. 269–87.
- Tixier, Pierre Eric. "Management Participatif et Syndicalisme." *Sociologie Du Travail*, vol. 28, no. 3, 1986, pp. 353–72.
- Vieta, Marcelo, et al. "Participation in Worker Cooperatives." *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*, edited by David Horton Smith et al., Palgrave Macmillan, 2016, pp. 436–53.
- . "The Stream of Self-Determination and Autogestión: Prefiguring Alternative Economic Realities." *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, vol. 14, no. 4, 2014, pp. 781–809.
- Vitols, S., and N. Kluge. *The Sustainable Company: A New Approach to Corporate Governance*. ETUI, 2011.
- Webb, S., and B. Webb. *Industrial Democracy*. Longmans, 1897.
- Webb, Sydney, and Beatrice Webb. *Consumers' Co-Operative Movement*. Longmans, 1921.
- Whyte, William F., and Joseph Blasi. "Employee Ownership and the Future of Unions." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 473, 1984, pp. 128–40.
- Wilkinson, Adrian, et al. "Conceptualizing Employee Participation in Organizations." *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, edited by Adrian Wilkinson et al., Oxford University Press, 2010, pp. 3–25.
- Wilkinson, Adrian, and Tony Dundon. "Direct Employee Participation." *Oxford Handbook of Participation in Organizations*, edited by Adrian Wilkinson et al., Oxford University Press, 2010, pp. 167–85.
- Younes, Meriem, et al. "Gouvernance Participative et Nouvelles Pratiques Managériales Dans Un Contexte Postrévolutionnaire : Cas Des Entreprises Sociales Tunisiennes." *Management & Avenir*, vol. 90, no. 8, 2016, p. 175, doi:10.3917/mav.090.0175.

