

Participation et concertation sociale

Principales tensions et pistes de conciliation

GT3 | Fiche pratique 4 | Octobre 2021

Cette fiche pratique présente les conclusions d’une étude de cas¹ menée au sein de 6 entreprises sociales participatives dans le cadre d’un groupe de travail du projet escap. L’un des objectifs de cette étude était d’identifier les principales tensions et stratégies de conciliation observées entre les deux modèles de gouvernance : la participation des travailleur-euse-s à la prise de décision et la concertation sociale. Celles-ci sont détaillées dans la présente fiche.

Synthèse des tensions et pistes de conciliation

Principales tensions	Pistes de conciliation
1-Fondements organisationnels différents	1-Revenir aux valeurs communes et accepter que la conciliation soit possible
2-Notion d’employeur différente	2-Instaurer une dynamique de confiance et améliorer la compréhension des modèles respectifs, notamment par la mise en place d’une délégation syndicale élargie
3-Asymétrie concernant l’importance de l’enjeu	3-Innover en matière de réglementations
4-Mauvaise compréhension des modèles	
5-Désinvestissement réciproque	
6-Élections sociales et perception de la fonction de délégué-e syndical-e	
7-Dérives des pratiques syndicales et du modèle autogestionnaire	
8-Tensions induites par le cadre légal	

¹ Pour plus d’info sur l’étude de cas, consultez le rapport 3 du GT3 : « Entreprises sociales participatives et organisations syndicales : principales tensions et stratégies de conciliation » sur escap.be. Pour en savoir plus sur la concertation sociale et la participation des travailleur-euse-s à la prise de décision, consultez les autres productions du GT3 sur escap.be

Principales tensions

1. 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.

2. 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 qualité². 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.

² (Defourny & Nyssens, 2017, p. 40)



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.

3. 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 Belgique³, 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.

4. 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

³ 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.



dans les centres d'étude et chez certain·e·s représentant·e·s syndicaux·ales qui ont le plus souvent appris sur le terrain.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

Principales stratégies de conciliation

1. 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).

2. 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.

3. 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.

Cette fiche pratique a été réalisée 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)

