

Entreprises sociales participatives et organisations syndicales : vers plus de complémentarité

SYNTHÈSE - 2022

Cette synthèse est le fruit du groupe de travail escap « *Conciliation entre participation des travailleur-euse-s à la prise de décision et concertation sociale* » (GT3), actif de 2020 à 2022.


Elle s'adresse aux représentant-e-s syndicaux-ales, aux dirigeant-e-s et aux employé-e-s au sein des entreprises d'économie sociale, afin de leur permettre d'améliorer leur compréhension mutuelle et d'identifier des pistes d'action pour mettre en œuvre des collaborations positives.

À PROPOS D'ESCAP

Parce que l'économie sociale apporte des réponses aux défis sociétaux actuels, escap rassemble des expert-e-s académiques et de terrain qui ont un enjeu commun : soutenir le développement de l'économie sociale et de ses entreprises qui donnent la priorité à leur finalité sociale et adoptent des pratiques de gestion qui favorisent l'inclusion sociale, la durabilité et/ou la participation de leurs parties prenantes.

Escap vise ainsi à favoriser et à organiser le transfert de connaissances entre les acteurs de la recherche et de l'écosystème wallon de l'économie sociale. Cette dynamique de transfert d'expertise fait d'escap un lieu privilégié pour faire émerger des réflexions et projets collectifs en faveur du développement de l'économie sociale.

Pour accomplir sa mission, escap coordonne chaque année des groupes de travail qui apportent un soutien aux entreprises d'économie sociale, ainsi que des réponses à leurs défis quotidiens par la co-construction de connaissances et d'outils pratiques.

 Pour en savoir plus : <https://escap.be>

CONTRIBUTIONS

Rédaction Charlotte Moreau et Helena Sadzot

Révision Anne Guisset, Geneviève Laforêt, Julie Failon, Orville Pletschette, Thierry Jacques

Graphisme www.fishtype.biz

REMERCIEMENTS

Ce rapport est le fruit de la collaboration et du travail de nombreuses personnes. Les membres du GT3 d'escap relatif à la participation et la concertation sociale, chercheurs, acteurs d'entreprises sociales, représentants de fédérations de l'économie sociale, représentants d'organisations syndicales, étudiants ont stimulé les réflexions, enrichi les études de terrain et contribué à la rédaction de cette synthèse.

Escap tient à remercier **Anne Guisset** (KULeuven), **Anne-Laure Matagne** (UNIPSO), **Antonin Buys** (HEC-Liège), **Aurélié Soetens** (CES - ULiège), **Cécile De Préval** (UNIPSO), **Charlotte Moreau** (CES - ULiège), **Éric Bernard** (Proxemia), **Frédéric Clerbaux** (UNIPSO), **Gauthier Jacquinet** (Grignoux), **Geneviève Laforêt** (ACV-CSC), **Lola Arpigny** (CES - ULiège), **Olivier Jegou** (UCLouvain), **Orville Pletschette** (Smart), **Thierry Jacques** (ACV-CSC), **Xavier Roberti** (Groupe Terre).

Un merci tout particulier à **Antonin Buys** et **Aurélié Soetens** pour les recherches qu'ils ont menées et sur lesquelles s'appuie ce rapport.

Pour citer : Sadzot, H., & Moreau, Ch. (2022). *Entreprises sociales participatives et organisations syndicales : vers plus de complémentarité*. Escap.



Les travaux du GT3 d'escap et la rédaction de cette synthèse ont été rendus possibles grâce au soutien financier de la Région wallonne.

Table des matières

Introduction	4
1. Concertation sociale	6
1.1. Positionnement du mouvement syndical	6
1.2. La concertation en pratique	6
2. La démocratie en entreprise	11
3. Participation des travailleur·euse·s à la prise de décision en entreprise sociale participative	13
3.1. Positionnement des entreprises sociales participatives	13
3.2. La participation en pratique	14
4. Divergences entre organisations syndicales et entreprises sociales participatives	17
4.1. La participation directe aux yeux des organisations syndicales	17
4.2. La concertation sociale vue par les entreprises sociales participatives	18
5. Vers une compréhension mutuelle, une complémentarité des pratiques et une dynamique de confiance	19
5.1. Quelques principes de base pour adapter la représentation syndicale aux entreprises sociales participatives	21
5.2. Deux niveaux d'actions concrètes	22
Conclusion	28
Bibliographie	29
Annexe : choix et orientations méthodologiques	30

Introduction

Les entreprises d'économie sociale et les organisations syndicales (OS) partagent des racines historiques communes ; elles émergent à la fin du 18^e et début du 19^e siècle, en réponse aux mauvaises conditions de travail dans les mines et les usines et à l'absence de droits sociaux. Ces deux acteurs sociaux partagent également des valeurs fortes (telles que les luttes contre les dérives du capitalisme et pour l'amélioration des conditions de travail) et défendent le principe de démocratie économique et de démocratisation de l'entreprise. Parmi les entreprises d'économie sociale, on retrouve les entreprises sociales participatives (ESP), ayant comme particularité de développer des mécanismes et des organes de gouvernance donnant plus de pouvoir de décision aux travailleur-euse-s.

Malgré les valeurs partagées entre les ESP et les OS, des divergences peuvent apparaître concernant l'articulation entre des modes de participation directe à la décision d'une part et le besoin d'une représentation collective et d'une liberté d'expression garantie par la protection contre le licenciement d'autre part. Les divergences touchent à la manière d'implémenter la participation en entreprise : alors que les OS s'insèrent dans des entreprises pour y représenter les intérêts des travailleur-euse-s, la gouvernance au sein des ESP est entièrement repensée, à travers la création d'instances spécifiques et/ou de modèles de gestion particuliers, pour transférer le pouvoir décisionnel aux travailleur-euse-s. Ces divergences n'empêchent pas, dans certains cas, des collaborations fructueuses entre ESP et OS, comme en témoignent par exemple les cas de l'ADMR ou du réseau des maisons médicales¹.

Ces dernières années, des initiatives ont vu le jour de part et d'autre pour favoriser la compréhension et la collaboration entre OS et ESP, notamment le projet RE : Dialogues², le groupe de travail qui s'en est suivi, ou l'Union des SCOP Wallonie-Bruxelles³. L'objectif de ces initiatives était de faire se rencontrer des représentant-e-s d'entreprises d'économie sociale et d'organisations syndicales aux niveaux belge et européen, et de mettre sur pied un dialogue social adapté aux entreprises d'économie sociale mettant en place des dynamiques participatives (au sein de certaines ESP). L'enjeu est triple : il s'agit pour les OS et les ESP de mieux se connaître, de percevoir en quoi leurs pratiques sont complémentaires et d'entrer dans une dynamique de confiance mutuelle. Comment dépasser les divergences pour favoriser la complémentarité des approches et permettre des modèles économiques vertueux, qui soient à la fois plus durables et plus démocratiques ?

C'est dans cette même volonté de faire évoluer la relation OS-ESP qu'en 2020, un groupe de travail (GT3) du projet escap a initié une démarche de réflexion collective sur la «*Conciliation entre participation des travailleur-euse-s à la prise de décision et concertation sociale*». C'est l'ensemble du comité de pilotage escap, rassemblant des expert-e-s académiques et de terrain, qui a choisi ce sujet comme étant une thématique centrale à traiter. Le GT3 a donc étudié en détail six entreprises d'économie sociale mettant en œuvre des pratiques de participation des travailleur-euse-s aux côtés ou en substitution aux instances de concertation sociale.

[1] Ces cas sont détaillés dans le rapport du GT 3 d'escap «*Entreprises sociales participatives et organisations syndicales, principales tensions et stratégies de conciliation*», disponible ici : <https://escap.be/productions/entreprises-sociales-participatives-et-organisations-syndicales-principales-tensions-et-strategies-de-conciliation/>

[2] Rapport final du projet RE:Dialogues : http://ideesasbl.be/wp-content/uploads/2016/03/re_dialogues_rapport_final-1.pdf

[3] SCOP signifie Société à gestion Coopérative et Participative : <http://www.les-scop.be/>

Ce groupe de travail a été renouvelé pour l'année 2021-2022, avec la mission d'investiguer les positionnements en présence dans le monde syndical wallon à l'égard des ESP afin d'ouvrir un dialogue constructif entre acteurs de l'économie sociale et organisations syndicales en ce qui concerne la cohabitation de ces deux modes de démocratisation de l'entreprise. Ces travaux capitalisent sur les initiatives déjà menées, notamment par une revue de la littérature approfondie et par la mobilisation d'acteurs actifs dans les projets précédents sur le sujet⁴.

Parallèlement aux travaux d'escap, le Forum «*Coopératives et syndicats : quelles approches communes?*» a été organisé en 2021 par le CEPAG et ConcertES; il a réuni acteurs de l'économie sociale et acteurs syndicaux et traitait entre autres du mode de représentation syndicale dans l'entreprise coopérative en Belgique et en Wallonie. Par ailleurs, des entreprises sociales de grande ampleur, telles que le Groupe Terre et Smart, réfléchissent activement au lien entre OS et ESP et à la mise en place d'une concertation sociale vertueuse en leur sein⁵.

Ce document est une synthèse des différents travaux qui ont été réalisés par le GT3 d'escap durant ses deux années d'existence. Le parti pris à l'œuvre dans les pages qui suivent se base sur l'idée qu'approfondir la communication entre les organisations syndicales et les entreprises sociales participatives est un préalable vers une meilleure compréhension mutuelle, pour pouvoir ensuite trouver un terrain d'entente et adapter leurs modèles et pratiques respectifs. Ce rapport est donc pensé en ce sens, et s'adresse tant aux

acteur-ric-e-s syndicaux-ales, qu'aux employeurs-euse-s et travailleur-euse-s en entreprise sociale participative. Sans nier les expériences réussies de collaboration, le présent rapport vise à permettre aux OS et ESP qui vivent des échanges compliqués de mieux se comprendre pour atténuer les divergences entre ces deux types d'organisation. La participation, dans le cas des ESP, se déroule exclusivement au niveau de l'entreprise, et pas aux niveaux sectoriel ou interprofessionnel. C'est donc ce niveau qui est au cœur des réflexions portées dans ce rapport.

La concertation sociale est menée par les OS, mais également par les partenaires sociaux, et se concrétise au travers de différents organes, décrits dans la section 1. La section 2 présente la démocratie en entreprise, mise en place tant par les ESP que les OS, au travers de la représentation des travailleuse-s. Ensuite, les mécanismes de participation spécifiques aux ESP sont décrits dans la section 3. La section 4 aborde les divergences qui peuvent apparaître entre OS et ESP. Finalement, des pistes d'action concrètes favorisant les interactions entre OS et ESP ont pu être identifiées et sont présentées dans la section 5.

BONNE LECTURE !

[4] Voir l'annexe « Choix et orientations méthodologiques ».

[5] Les travaux de la Smart et du Groupe Terre, à titre d'exemples : <https://smartbe.be/wp-content/uploads/2015/12/6-MD-Participation-syndicats.pdf> et <https://groupeterre.org/dialogue/et-demain>

1. Concertation sociale

La concertation sociale se positionne comme un acteur de négociation entre l'employeur-euse et les travailleur-euse-s, afin de démocratiser l'entreprise. En pratique, ce positionnement se traduit en plusieurs niveaux, instances et procédures, décrits dans cette section.

1.1. Positionnement du mouvement syndical

Selon le mouvement syndical, les travailleur-euse-s ne détiennent pas, la plupart du temps, le pouvoir décisionnel sur les orientations stratégiques et restent, pour la plupart, inscrit-e-s dans un lien de subordination vis-à-vis de l'employeur-euse. Le mouvement syndical considère également que le contrôle direct des entreprises devrait être transféré des mains des détenteur-ric-e-s de capital vers celles des travailleur-euse-s. C'est pourquoi, dans cette optique, les travailleur-euse-s doivent s'unir au sein d'OS et négocier directement avec les détenteur-ric-e-s de capital. Il-elle-s peuvent ainsi obtenir des garanties de représentation et de défense collective. Cela peut se faire notamment au travers du conseil d'entreprise, qui leur donne un droit d'information-consultation, ou par la négociation de conventions collectives. 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].

C'est sur cette base que s'est construite la concertation sociale en Belgique telle que nous la connaissons aujourd'hui.

1.2. La concertation en pratique

En Belgique, la concertation sociale est connue et reconnue en ce qu'elle permet le dialogue social entre travailleur-euse-s et le management. Elle se déroule à trois niveaux : le niveau interprofessionnel, le niveau sectoriel et le niveau de l'entreprise.

Le dialogue social se fonde sur l'implication des partenaires sociaux dans l'élaboration des règles déterminant les relations individuelles et collectives et les conditions de travail. Il permet aux représentant-e-s des employeur-euse-s et aux représentant-e-s syndicaux-ales de conclure des accords en matière de droit du travail à travers la négociation collective. Ces accords prennent la forme de Conventions collectives de travail (CCT), et peuvent être conclus aux trois niveaux.

Au niveau interprofessionnel, le Conseil National du Travail conclut des CCT à portée nationale et intersectorielle, concernant des sujets sociaux comme le fonctionnement des conseils d'entreprise, le travail à temps partiel, le télétravail, la violence et le harcèlement moral et sexuel au travail, etc. Au niveau sectoriel, ce sont les commissions paritaires qui négocient les CCT pour chaque secteur d'activité, sur des sujets tels que les conditions de travail, les salaires ou la gestion de la paix sociale. Au niveau de l'entreprise, les CCT sont négociées entre la direction et la délégation syndicale.

La concertation sociale comprend également des organes (comme le Conseil d'entreprise ou la délégation syndicale) et des procédures (conventions collectives de travail, accords interprofessionnels, etc.) permettant aux représentant·e·s des travailleur·euse·s d'être informé·e·s et consulté·e·s au sein de l'entreprise, sur une série de questions (économiques, financières, sociales, de bien-être et de sécurité au travail). Les représentant·e·s des travailleur·euse·s au sein de ces organes sont élu·e·s tous les 4 ans lors d'élections sociales et bénéficient d'une protection spéciale contre le licenciement (garantie de la liberté de parole).

Les partenaires sociaux sont les acteurs de la concertation sociale. Leur rôle est de représenter respectivement les employeur·euse·s et les travailleur·euse·s. Ils sont organisés chacun à leur manière, mais pour jouer un rôle dans les relations collectives, ils doivent être considérés comme «représentatifs». Cette représentativité est définie légalement, mais repose également sur la reconnaissance mutuelle des organisations représentatives. Cette reconnaissance mutuelle a pour effet de garantir la responsabilité des interlocuteur·rice·s et leur légitimité pour négocier au nom de leur organisation. En Belgique, il existe trois organisations représentatives des travailleur·euse·s (organisations syndicales ou syndicats) : la Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique (ACLVB-CGLSB), la Confédération des Syndicats Chrétiens (ACV-CSC) et la Fédération Générale du Travail de Belgique (ABVV-FGTB).

En ce qui concerne les organisations patronales, les choses sont plus compliquées : la représentativité n'est pas nécessairement la même aux niveaux fédéral et régional, chaque niveau de pouvoir obéissant à ses propres règles. Sont considérées comme représentatives au niveau fédéral : la FEB, l'UNISOC et leurs organisations professionnelles membres, le Boerenbond, l'UNIZO et l'UCM. D'autres organisations sont également représentatives sur le plan régional.

Le tableau qui suit reprend les différentes instances de concertation sociale selon leur niveau et définit les acteurs concernés ainsi que leurs compétences. Ces instances interviennent dans les processus de décision politique et dans la régulation des relations collectives de travail. Les trois niveaux présentés dans le tableau fonctionnent selon une hiérarchie des normes (niveau interprofessionnel > sectoriel > entreprise), c'est-à-dire qu'une convention conclue au niveau de l'entreprise ne peut entrer en contradiction avec une convention conclue au(x) niveau(x) supérieur(s). Ainsi, les accords sectoriels ne peuvent être revus à la baisse.

Le niveau qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de ce rapport est le niveau de l'entreprise. Au niveau de l'entreprise, l'instauration de la délégation syndicale n'est pas administrée par une loi ni un seuil requis de travailleur·euse·s, contrairement au Conseil d'entreprise (CE) et au Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), mais par une convention collective de travail interprofessionnelle (CCT n°5) élaborée par le Conseil national du travail et adoptée en 1971. La CCT n°5 définit les modalités de fonctionnement et les principes essentiels des délégations syndicales alors que les modalités d'institution et de composition sont établies au niveau sectoriel ou de l'entreprise. Par ailleurs, la délégation syndicale est instituée dans l'entreprise dès qu'un ou plusieurs syndicats signataire·s de la CCT n°5 en font la demande à l'employeur·euse.

Tableau synthétique des différentes instances de concertation sociale⁶

	DÉFINITION	ACTEURS CONCERNÉS	RESPONSABILITÉS ET MATIÈRES TRAITÉES
Niveau de l'entreprise			
Conseil d'entreprise	Organe paritaire institué lors des élections sociales dans les entreprises de plus de 100 travailleur-euse-s	Représentant-e-s de l'employeur-euse et représentant-e-s des travailleur-euse-s élu-e-s lors des élections sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Information de la direction sur la situation économique, financière et en matière d'emploi • Avis, suggestions et objections des représentant-e-s des travailleur-euse-s sur toute mesure qui pourrait modifier l'organisation et les conditions de travail, sur les changements structurels de l'entreprise, sur la politique du personnel, sur les initiatives de formation, etc. • Élaboration du règlement de travail, examen des critères de licenciements et d'engagements collectifs, etc. • ...
Comité pour la prévention et la protection au travail	Organe paritaire institué lors des élections sociales dans les entreprises de plus de 50 travailleur-euse-s	Représentant-e-s de l'employeur-euse et représentant-e-s des travailleur-euse-s élus lors des élections sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Avis et propositions en vue de favoriser le bien-être des travailleur-euse-s lors de l'exécution de leur travail. <p>Matières : santé, sécurité, hygiène, charge psychosociale, etc.</p>
Délégation syndicale	Organe constitué des représentant-e-s du personnel (non paritaire)	Délégué-e-s élu-e-s par les membres du personnel ou désigné-e-s par les organisations syndicales	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation des travailleur-euse-s de l'entreprise auprès de l'employeur-euse. • Négociation en vue de conclure des conventions collectives. • Contrôle de l'application de la législation sociale, des CCT, du règlement de travail, etc. <p>Matières : relations de travail, respect de la législation, défense individuelle et collective du personnel, etc.</p>
Niveau sectoriel			
Commissions paritaires	Organes paritaires institués au niveau des différentes branches d'activités	Représentant-e-s des organisations patronales et syndicales sectorielles	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusion de conventions collectives de travail • Prévention ou règlement des conflits sociaux • Avis au gouvernement, au Conseil National du Travail ou au Conseil Central de l'Économie <p>Matières : relations individuelles et collectives entre employeur-euse-s et travailleur-euse-s, conditions de travail, rémunération, formation, etc.</p>
Commissions paritaires du secteur à profit social	Organes paritaires institués au sein d'une dizaine de secteurs ou sous-secteurs de l'économie sociale [enseignement, entreprises de travail adapté et ateliers sociaux, secteur socioculturel, établissements et services de santé, aide sociale et soins de santé, etc.]	Représentant-e-s des organisations patronales et syndicales des secteurs concernés	<i>Mêmes responsabilités et compétences que pour les autres commissions paritaires.</i>

[6] Plusieurs sources ont été consultées pour rédiger ce tableau dont les sites internet suivants : <https://www.ccecrb.fgov.be/p/fr/752/programme-strategique/22> ; <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/niveau-interprofessionnel/conseil-superieur-pour-la-prevention-et-la> ; <https://www.cesewallonie.be/instances/cese-wallonie>. Voir aussi les matières des conseils des autres régions (<https://www.serv.be/serv> ; <https://brupartners.brussels/fr>)

Niveau interprofessionnel

Groupe des Dix	Lieu de concertation sociale au niveau fédéral réunissant les instances dirigeantes des organisations patronales et syndicales	5 représentant-e-s des syndicats (2, CSC, 2 FGFB, 1 CGSLB) 5 représentant-e-s des fédérations patronales (2 FEB, 1 UNIZO, 1 UCM et 1 Boerenbond) Un-e président-e issu-e de la FEB	<ul style="list-style-type: none"> • Adresser des recommandations au législateur ou au gouvernement • Négocier tous les deux ans des accords interprofessionnels (AIP) pour l'ensemble des travailleur-euse-s du secteur privé. <p>Ces accords de programmation doivent ensuite être « transposés » dans des CCT conclues au sein du CNT, des commissions paritaires ou dans des lois et arrêtés.</p> <p>Matières : conditions de travail, salaires, formation des travailleur-euse-s, mesures en faveur de l'emploi, durée de travail, fin de carrière, etc.</p>
Conseil National du Travail	Organe paritaire institué au niveau fédéral et compétent en matière sociale	Représentant-e-s des organisations représentatives des employeur-euse-s et des travailleur-euse-s	<ul style="list-style-type: none"> • Avis et propositions sur les matières sociales • Négociations et conclusion des CCT nationales interprofessionnelles <p>Matières : droit du travail, sécurité sociale, toute matière sociale ayant trait aux relations entre employeur-euse-s et travailleur-euse-s.</p>
Conseil Central de l'Économie	Organe paritaire consultatif institué au niveau fédéral et compétent en matière économique	Représentant-e-s des organisations représentatives des employeur-euse-s et des travailleur-euse-s	<ul style="list-style-type: none"> • Information des pouvoirs publics dans l'élaboration de la politique économique • Avis et propositions sur les problèmes liés à l'économie nationale <p>Matières : croissance économique, emploi et compétitivité, formation des salaires, qualifications et compétences des travailleur-euse-s, énergie, mobilité, digitalisation, informations à fournir par les entreprises, etc.</p>
Conseil supérieur pour la Prévention et la Protection au Travail	Organe paritaire d'avis institué au niveau fédéral et compétent en matière de bien-être au travail	Représentant-e-s des organisations représentatives des employeur-euse-s et des travailleur-euse-s, expert-e-s, représentant-e-s de l'administration et éventuellement représentant-e-s de la cellule stratégique du/de la ministre compétent-e	<ul style="list-style-type: none"> • Avis à propos des mesures ayant trait au bien-être des travailleur-euse-s sur les lieux du travail <p>Matières : sécurité et protection de la santé au travail, charge psychosociale occasionnée par le travail, ergonomie, hygiène au travail, embellissement des lieux de travail, etc.</p>
Conseils économiques et sociaux	Lieux de concertation au niveau des entités fédérées (notamment les Régions) ; organes paritaires ou tripartites de concertation et de consultation (principalement de consultation)	Représentant-e-s des organisations d'employeur-euse-s et de travailleur-euse-s au niveau de chaque entité fédérée.	<ul style="list-style-type: none"> • Avis d'initiative ou sur demande des pouvoirs publics sur toutes les matières relevant de compétences régionales ou communautaires qui intéressent les partenaires sociaux. <p>Matières : action sociale, emploi-formation, politiques transversales au développement de la région, etc.</p>



2. La démocratie en entreprise

À travers leur participation au sein des organes de concertation sociale en entreprise, les OS incarnent une forme de démocratie indirecte, basée sur la représentation des travailleur-euse-s. Pour certains modèles d'ESP, brièvement décrits dans cette section, la démocratie prend une forme directe basée sur la participation des travailleur-euse-s.

Mais comprenons d'abord les différentes formes de participation à la prise de décision en entreprise. La participation des travailleur-euse-s à la prise de décision peut être mise en œuvre pour diverses raisons et de diverses manières, variant selon les objectifs fixés et les bénéfices attendus. En effet, elle peut s'inscrire dans le cadre d'un modèle managérial d'implication des travailleur-euse-s par rapport à des objectifs définis par l'entreprise elle-même (comme le management participatif, le *lean*⁷ et les méthodes de management néo-participatif) ou dans le cadre d'un modèle de démocratisation de l'entreprise (comme la coopérative de travailleur-euse-s ou l'entreprise autogérée). Les modèles managériaux d'implication des travailleur-euse-s donnent moins de pouvoir de décision aux travailleur-euse-s et peuvent être implantés dans une visée instrumentale. Par exemple, le management participatif, en favorisant l'engagement des travailleur-euse-s dans l'entreprise, vise avant tout à améliorer leur productivité sans systématiquement prendre en considération leur mise en capacité à participer ou leur bien-être. Ces modèles d'implication n'ayant pas un réel pouvoir transformateur sur la gouvernance, nous nous focaliserons sur les modèles de démocratie en entreprise.

- **Les coopératives de travailleur-euse-s** sont des ESP dans lesquelles l'implication des travailleur-euse-s dans la prise de décision stratégique est prévue.

Pour ce faire, les salarié-e-s sont coopérateur-ric-e-s — donc propriétaires et actionnaires — de l'entreprise. Il-elle-s sont présent-e-s dans les organes officiels de prises de décision (AG et éventuellement CA). Tou-te-s les membres coopérateur-ric-e-s disposent à l'AG d'un droit de vote égal (ou tout le moins limité), indépendamment du montant du capital détenu.

- **L'autogestion** est une philosophie d'organisation selon laquelle ceux-elles qui produisent devraient contrôler leur lieu de travail. En autogestion, les formes hiérarchiques de gestion sont rejetées, car perçues comme inutiles, indésirables et remplaçables par des formes démocratiques de gestion. À l'image de ce qui s'est passé en France au sein de l'entreprise LIP, au cours des années 1970-80, plusieurs expériences de reprise d'entreprise en autogestion sont menées par les travailleur-euse-s en Belgique, avec le soutien actif des syndicats⁸. Ces développements ont eu lieu dans un contexte de crise économique et de fermetures d'entreprise et ont émergé à partir de besoins concrets tels que : maintenir l'activité économique et sauver l'emploi, remettre en question le principe actionnarial et dénoncer les pratiques de mauvaise gestion, s'émanciper d'une domination au travail et améliorer les conditions de travail.

Le principe autogestionnaire a aussi été mis en place dans les maisons médicales – c'est pourquoi la Fédération des Maisons Médicales, créée en 1980 et active en Belgique francophone, la définit comme 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 ».

[7] Méthode d'origine japonaise qui consiste à développer la production au plus juste en économisant les facteurs de production, les matières, les espaces, les temps d'attente, les stocks, etc., afin de produire « juste à temps » les produits voulus par les consommateur-ric-e-s. Les travailleur-euse-s doivent trouver eux-elles-mêmes des solutions aux problèmes de production.

[8] Entre autres, Le Balai libéré, Salik, les Sablières Marchand, Les textiles d'Etre, ou Les marbreries de Mazy.



3. Participation des travailleur·euse·s à la prise de décision en entreprise sociale participative

Comme les OS, les ESP ont leur positionnement propre vis-à-vis de la démocratisation de l'entreprise. Pour les ESP, cela passe par de la participation, qui se traduit au travers de pratiques variées. Il s'agit, dans cette section, de mieux appréhender cette diversité de pratiques.

3.1. Positionnement des entreprises sociales participatives

La participation mise en œuvre dans les ESP est directe, c'est-à-dire que les travailleur·euse·s ont la possibilité de faire entendre leur voix et de prendre part aux décisions. La concertation sociale est également une forme de participation, mais indirecte, car représentative.

Dans les ESP, les droits de propriété donnent droit au contrôle direct de l'entreprise. Transférer ces droits de propriété aux travailleur·euse·s permet donc de s'approprier le contrôle de l'entreprise (Archer, 1995), que ce soit de façon individuelle ou collective, voire même en supprimant l'actionariat et en faisant de l'entreprise une « propriété sociale ». De ce fait, la relation employeur·euse – employé·e est remplacée par la relation d'appartenance (membership relationship) (Ellerman, 1990). Au sein des ESP, le statut de membre confère à tous les individus qui sont membres un pouvoir de décision égal (principe « une personne, une voix »)⁹.

Les entreprises d'économie sociale¹⁰ sont des entreprises qui combinent une finalité sociale avec une structure de gouvernance qui met l'accent sur des principes de participation des parties prenantes – parmi lesquelles se trouvent les travailleur·euse·s – aux décisions et sur des modalités de prise de décision non liées à la détention de capital. La structure et les modes de gouvernance des entreprises d'économie sociale sont caractérisés par des dynamiques participatives impliquant différentes parties prenantes. Nous nous intéressons ici plus particulièrement aux parties prenantes internes, c'est-à-dire les travailleur·euse·s, membres, coopérateur·rice·s et bénévoles, qui sont généralement mobilisé·e·s au sein des assemblées générales ou d'organes décisionnels d'ordre moins formel (c'est-à-dire en dehors des organes existants dans le cadre de la concertation sociale classique).

[9] Dans certains cas, les apporteurs en capitaux détiennent le pouvoir de décision mais celui-ci n'est pas proportionnel ou est limité par rapport à leur apport en capital.

[10] Le décret de la Région wallonne daté du 20 novembre 2008 (Décret relatif à l'économie sociale M.B. du 31.12.2008, p. 69056 et ss) définit la notion d'économie sociale, identifie ses outils publics et organise les instances de représentation et de consultation relatives au secteur. Ce décret relève ainsi quatre principes qui caractérisent l'économie sociale : Finalité de service aux membres et à la collectivité plutôt que de profit ; Autonomie de gestion ; Processus de décision démocratique ; Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

La façon dont sont impliquées les parties prenantes dans les entreprises d'économie sociale représente une des différences majeures vis-à-vis des entreprises classiques. On y retrouve une volonté d'accroître l'engagement des individus par la possibilité de s'impliquer et de contribuer à la gestion de l'entreprise. Dans certains cas, on octroie aux travailleur-euse-s la possibilité de faire partie des instances décisionnelles mises en place par l'entreprise et donc de participer directement à leur gestion.

Nous nous intéressons principalement dans ce document aux entreprises sociales participatives (ESP), les entreprises d'économie sociale mettant en place un gouvernement participatif (voir définition ci-dessous). Celles-ci sont caractérisées par une grande diversité de modèles d'entreprise étant donné les mécanismes variés de participation qu'elles mettent en place pour s'adapter à leur réalité, en fonction de leur secteur d'activité, de leur niveau de maturité, de leur taille, forme juridique, etc. On peut ainsi se retrouver face à des ESP prévoyant l'implication des travailleur-euse-s à tous les stades du processus de décision, des ESP privilégiant exclusivement l'élection de représentant-e-s des travailleur-euse-s, ou encore des ESP où le conseil d'administration n'est constitué que de travailleur-euse-s.

Le gouvernement participatif en entreprise est défini par l'Union des SCOP Wallonie-Bruxelles comme « un mode de gouvernement d'entreprise organisant l'expression directe des travailleur-euse-s dans le choix du projet, des orientations et de la vie de l'entreprise, ainsi que dans le choix de la relation de l'entreprise à son environnement et à la société. Ce mode de gouvernement repose sur le partage des informations, le dialogue, la participation directe aux décisions, le contrôle de leur mise en œuvre. Il vise l'installation, la pérennisation et le développement d'une économie fondée sur la coresponsabilité décisionnaire, l'appropriation par les travailleur-euse-s de leur outil de travail, la finalité de service aux membres, le respect des êtres humains et des générations futures ».

3.2. La participation en pratique

La participation en ESP peut être approchée selon plusieurs dimensions¹¹:

Ces dimensions sont illustrées ici par le cas de la coopérative à finalité sociale Proxemia, active dans les titres-services et qui a été décrite en détail dans un rapport du GT3 d'escap¹². Proxemia est composée d'une série d'organes de gouvernance qui permettent d'illustrer les diverses dimensions caractérisant la participation. Proxemia a été sélectionnée à titre d'exemple, comme auraient pu l'être d'autres organisations. Cela ne signifie pas que son modèle soit parfait ou applicable à tout type d'organisation.

[11] En plus des travaux du GT3, deux travaux ont nourri l'élaboration de cette section. Il s'agit de « Democracy at work », de De Spiegelaere et al., 2019 ; et de « La participation des travailleur-euse-s », présenté dans le Cahier de l'Observatoire transfrontalier de l'ESS (Berthet et al., 2012).

[12] Disponible ici : <https://escap.be/productions/entreprises-sociales-participatives-et-organisations-syndicales-principales-tensions-et-strategies-de-conciliation/>

Degré de contrôle aux mains des travailleur-euse-s

Le rôle des travailleur-euse-s peut prendre plusieurs formes (non exclusives), déterminant ainsi leur degré de contrôle :

- ▶ l'**information**, qui se limite à la transmission par l'employeur-euse d'informations aux travailleur-euse-s sur la situation et les choix de l'entreprise ;
- ▶ la **consultation**, qui permet aux travailleur-euse-s d'exprimer leur avis et de faire des propositions au décideur ;
- ▶ la **codécision**, qui octroie aux travailleur-euse-s un pouvoir décisionnel au sein d'un organe de gouvernance.

Le « G4 » de Proxemia est une réunion de gouvernance générale réunissant l'administrateur délégué, le directeur, l'accompagnateur social et l'attachée commerciale et de communication. Durant cette réunion, le degré de contrôle peut varier, puisqu'il peut s'agir de simples points d'information ou de prise de décision collective, selon les sujets abordés.

En lien avec la participation des travailleur-euse-s aux organes officiels, un autre aspect qu'il est important de souligner en ESP est le pouvoir vital. Bien souvent en ESP, le principe «une personne, une voix» s'applique, contrairement à d'autres assemblées générales ou conseils d'administration où le capital détenu influe sur le pouvoir décisionnel. Si les travailleur-euse-s sont majoritaires au sein de l'organe officiel dans lequel est organisé le vote, il-elle-s ont donc collectivement un pouvoir décisionnel important, même s'il-elle-s ne détiennent pas la majorité du capital.

Lieu

La participation des travailleur-euse-s peut se concrétiser dans différents organes de gouvernance :

- ▶ dans les **organes décisionnels statutaires**, à savoir l'assemblée générale (AG) ou le conseil d'administration (CA) ;
- ▶ dans des **organes, légaux ou non, de nature décisionnelle ou consultative**, tels que des assemblées de travailleur-euse-s, le conseil d'entreprise, etc. ;
- ▶ dans des **organes propres à l'organisation de l'entreprise**, comme une équipe de travail, un groupement de travailleur-euse-s lié-e-s par une thématique, etc.

Chez Proxemia, les organes de gouvernance sont variés, il y a donc plusieurs lieux où la participation prend place: assemblée générale (où quelques travailleur-euse-s sont membres), réunions de staff, réunions de gouvernance liées à la GRH, etc.

Sujet

La participation des travailleur-euse-s peut porter sur des sujets et décisions variables. Il s'agit de l'objet sur lequel porte le processus de décision. Celui-ci peut couvrir des décisions stratégiques (orientation de l'entreprise à moyen-long terme), managériales (organisation du mode de production et organisation du travail, conditions de travail, etc.) et organisationnelles (gestion des aspects pratiques du quotidien).

Chez Proxemia, le « G4-AS » est une réunion qui rassemble l'administrateur délégué, le directeur et les deux accompagnateurs sociaux. Le G4-AS peut couvrir des sujets variables, en fonction de l'actualité de la coopérative, comme la gestion d'un projet spécifique.

Forme

La forme que prend la participation des travailleur-euse-s s'étudie selon deux aspects :

- **Participation directe ou indirecte** : la participation est indirecte si elle s'organise par le biais de représentant-e-s. La participation directe implique que les travailleur-euse-s soient directement et individuellement amené-e-s à participer aux processus de décision. L'implication personnelle, à savoir le degré d'engagement et d'investissement des travailleur-euse-s, sera a priori plus forte si la participation est directe.
- **Participation formelle ou informelle** : si la participation ne fait pas l'objet de processus clairement établis, le degré de formalisation de la participation est faible.

Les différents organes de gouvernance de Proxemia formalisent la gouvernance. Elle prend une forme directe, puisqu'il n'y a aucun organe où une partie du personnel participe au travers de représentant-e-s. Par exemple, les réunions du personnel réunissent l'ensemble des travailleur-euse-s.

Ainsi, les travailleur-euse-s peuvent avoir un pouvoir décisionnel variable selon leur rôle, le lieu où il-elle-s l'exercent et les décisions qui y sont prises. Par exemple, dans une ESP, les travailleur-euse-s pourraient être invité-e-s à siéger à l'assemblée générale en tant que membres, ayant ainsi un droit de vote et étant co-décisionnaires. Il-elle-s auraient ainsi à trancher des décisions stratégiques, comme le déploiement d'un nouveau service ou la conclusion d'un nouveau partenariat.

Couverture

Quel public est concerné par les mécanismes de prise de décision? Il peut s'agir d'un groupe réduit de travailleur-euse-s ou de l'ensemble des travailleur-euse-s. Il pourrait s'agir, par exemple, d'un groupe de travailleur-euse-s associé-e-s au capital, contrairement à d'autres qui n'auraient qu'un contrat de travail.

La réunion de staff, trimestrielle, réunit tout le personnel d'encadrement de Proxemia, dont les accompagnateur-ice-s techniques. Par contre, les réunions telles que le G4-AS ou les réunions de gouvernance ne rassemblent que certaines personnes spécifiques de l'organisation.

Moment

Quand les travailleur-euse-s sont-il-elle-s impliqué-e-s? Il-elle-s peuvent l'être avant que les décisions ne soient prises, durant leur implémentation ou encore, a posteriori, lorsque les décisions prises sont évaluées.

Lors de la réunion du personnel de Proxemia la participation a lieu lorsque les décisions sont déjà prises, puisque cette réunion vise à transmettre aux ouvrier-ère-s et aux employé-e-s les décisions prises en CA et en CPPT.

S'intéresser à ces différentes dimensions permet de réfléchir très concrètement à la manière d'organiser la participation dans une entreprise et d'identifier des pistes d'amélioration pour accroître le pouvoir des travailleur-euse-s. Bien sûr, le contexte institutionnel, politique et économique dans lequel évolue l'entreprise affecte le potentiel de développement des mécanismes de participation et la possibilité effective d'accroître le pouvoir des travailleur-euse-s sur leur lieu de travail.

4. Divergences entre organisations syndicales et entreprises sociales participatives

Malgré leur longue histoire de collaboration et de soutien mutuel dans la poursuite de l'émancipation sociale et de la démocratisation de l'économie, et malgré le potentiel qu'offre encore aujourd'hui une alliance entre ces acteurs, en termes sociaux, de bien-être général et de durabilité, les OS et les ESP ont tendance à considérer qu'elles évoluent de manière parallèle. Des divergences ont ainsi émergé concernant la place et le rôle des syndicats dans les ESP. L'expérience montre en effet que, d'une part, les caractéristiques de l'économie sociale et des ESP ne sont pas suffisamment intégrées dans les pratiques syndicales, et que d'autre part, les ESP n'envisagent pas toujours la manière de combiner leurs modes de participation directe avec les droits syndicaux de représentation collective et les droits sociaux des travailleur-euse-s. Ces divergences sont brièvement présentées dans cette section, en nous plaçant tout d'abord du point de vue des OS et ensuite du point de vue des ESP.

4.1. La participation directe aux yeux des organisations syndicales

Les OS craignent que les formes de participation directe des travailleur-euse-s en ES n'érodent leur pouvoir, et ce pour quatre raisons. Premièrement, la participation directe amènerait les travailleur-euse-s à penser qu'il-elle-s peuvent se passer des syndicats (Gall, 2010; Drago and Wooden, 1993; Birchall, 2001). Deuxièmement, dans ces formes de participation directe, la place pour une «tierce partie» telle que les syndicats n'est théoriquement pas envisagée (Gall, 2010), alors que la présence de ces derniers est prévue par la législation. Troisièmement, les travailleur-euse-s pourraient se détourner des grands enjeux syndicaux au profit des affaires internes à leur entreprise, fragilisant ainsi la mobilisation collective des travailleur-euse-s autour d'enjeux sectoriels et interpro-

fessionnels. Finalement, la participation directe des travailleur-euse-s pourrait faire craindre aux syndicats une entrave à leur autonomie et à leur action, une forme de corporatisme ou culture d'entreprise trop normative, ou encore l'absence de garanties de liberté de parole et de défense des intérêts des travailleur-euse-s.

Les OS doutent de la viabilité des ESP, notamment en raison des faillites des expériences autogestionnaires des années 1970. Les OS soutiennent que, lors des reprises d'entreprises par les travailleur-euse-s, la probabilité de redresser l'entreprise de ses difficultés financières est faible et que peu de postes de travail sont effectivement sauvés (Balnave and Patmore, 2017; Birchall, 2001). Par ailleurs, toujours selon les OS, le fait que les travailleur-euse-s mettent à la fois leur travail et leurs économies au service de l'entreprise représenterait un risque,

dans le cas où celle-ci ne survivrait pas. Les OS considèrent ainsi que la représentation et la négociation collectives sont de meilleures manières d'implémenter la démocratie en entreprise, d'une part, et que la participation directe ne peut être maintenue dans la durée, d'autre part. De plus, les ESP évoluant dans un contexte capitaliste, les OS considèrent que les ESP ne peuvent pas améliorer de manière effective les conditions de travail au travers de la participation directe. Enfin, la question du lien de subordination reste posée dans l'ESP et les travailleur·euse·s continuent à avoir besoin des OS pour défendre leurs droits et faire appliquer la législation sociale, grâce notamment à la liberté d'expression garantie par la protection des représentants des travailleur·euse·s. Des dérives telles que l'auto-exploitation, des excès totalitaires ou la dégradation des conditions de travail et de rémunération seraient inévitables autrement.

Nous l'avons vu, les OS considèrent que la représentation collective est le cœur de la démocratie au travail. Ainsi, de leur point de vue, l'expression collective des travailleur·euse·s permet d'établir un rapport de force qui rend possible la défense de leurs intérêts. Par ailleurs, les OS estiment que certaines catégories de travailleur·euse·s sont particulièrement fragilisé·e·s et que la défense de leurs intérêts ne peut s'envisager que de manière collective.

Les OS estiment enfin que la question de la participation et de la représentation syndicale dans les ESP constitue un enjeu relativement mineur, au regard des autres défis rencontrés dans le monde du travail (nombreuses formes de précarisation) et compte tenu de la « faible » proportion de travailleur·euse·s qu'elles emploient.

4.2. La concertation sociale vue par les entreprises sociales participatives

De leur côté, les ESP ne considèrent pas que le rapport de force entre travailleur·euse·s et employeur·euse·s tel qu'inscrit au cœur de la logique syndicale soit adapté à la logique participative qu'elles déploient, car le pouvoir est réparti entre les membres de l'ESP, en ce compris des travailleur·euse·s.

Une autre source de divergence est issue de l'impression des ESP (pas nécessairement conforme à la réalité des actions syndicales) que les OS luttent exclusivement pour la défense des acquis sociaux et des revendications des travailleur·euse·s dans les entreprises capitalistes, plutôt que de développer des stratégies plus offensives de lutte contre les inégalités et les exclusions comme cela peut être le cas en ESP (Mayné, 1999). De ce point de vue, en tentant d'adoucir les relations employeur·euse-employé·e au sein des entreprises capitalistes, les OS se positionneraient comme « acteur réformiste » plutôt que révolutionnaire (Laville, 1992 ; Gall, 2010). En effet, plutôt que de chercher à transformer entièrement le mode de gouvernance des entreprises dans lesquelles elles sont actives, elles chercheraient à améliorer la relation employeur·euse-employé·e. Cette tendance s'est vue renforcée lors de la montée du néolibéralisme, puisque les OS ont dû se battre pour conserver les droits acquis par le passé. Elles ont dès lors abandonné leurs aspirations transformatrices (Monaco and Pastorelli, 2013; Gumbrell-McCormick and Hyman, 2019).

De manière générale, le mouvement syndical et les entreprises sociales participatives ont eu tendance à se focaliser sur ce qui les séparait plutôt que ce qui les unissait (Balnave and Patmore, 2017; Birchall, 2001). La mauvaise compréhension des ESP des lieux de négociation et de concertation sociale en entreprise, d'une part, et le manque de connaissance des acteurs syndicaux sur les pratiques participatives, d'autre part, sont également des éléments entravant leurs relations.

Dans la section suivante, des pistes de conciliation entre OS et ESP sont proposées, dans une volonté de mettre l'accent sur la manière d'articuler et de combiner leurs visions de la démocratisation de l'entreprise.

5. Vers une compréhension mutuelle, une complémentarité des pratiques et une dynamique de confiance

Nous l'avons compris, même si les OS et les ESP se retrouvent sur la volonté de démocratiser l'entreprise, il est nécessaire de réfléchir à la manière d'articuler les modes de fonctionnement participatif (en participation directe) avec des modes de représentation collective et de concertation sociale. Pour dépasser ces divergences et favoriser la complémentarité des approches, nous avons identifié des pistes d'action concrètes favorisant les interactions entre OS et ESP. L'objectif poursuivi au travers de l'évolution des interactions entre OS et ESP est triple : il s'agit pour les OS et les ESP de mieux se connaître, de percevoir en quoi leurs pratiques sont complémentaires et d'entrer dans une dynamique de confiance mutuelle¹³.

Une **meilleure compréhension mutuelle** entre OS et ESP permettrait d'éviter des tensions générées par des malentendus ou par un manque de connaissance des pratiques et mécanismes mis en place dans les ESP. Ainsi, la (re)connaissance entre OS et ESP peut se concevoir à un niveau général et à un niveau individuel. Au niveau général, il s'agit pour les OS de comprendre finement les mécanismes de participation qui peuvent exister au sein des ESP, et pour les ESP, de comprendre le rôle des différents organes de concertation des OS et des travailleur·euse·s qui y siègent pour représenter leurs collègues. Au niveau individuel, comme dans toute relation, les interlocuteur·rice·s des OS et les ESP qui interagissent doivent bien se connaître et comprendre les mécanismes et instances préexistants à leur rencontre.

L'amélioration de la compréhension réciproque passe par des actions de communication, de sensibilisation et de formation, et constitue un des niveaux d'action présentés dans la suite de cette section.

Au-delà du fait que les OS et les ESP ont une manière différente de mettre la participation en pratique, le travail syndical et les missions des ESP se rejoignent dans la poursuite de l'intérêt des travailleur·euse·s. Grâce à une meilleure connaissance mutuelle, les OS et ESP pourraient mieux **penser la complémentarité entre leurs pratiques**, qui, nous le verrons dans la suite de la section, peut être repensée.

Finalement, les pistes de conciliation visent à générer entre OS et ESP une **dynamique de confiance**, nécessaire au bon fonctionnement de toute collaboration. L'instauration de confiance passe selon nous par une série de principes à appliquer dans l'interaction entre OS et ESP, qui sont présentés ci-dessous, mais également par une forme de patience : il faut du temps pour construire une relation solide !

[13] Cette section est issue des rapports rédigés dans le cadre du GT3 d'escap, des contributions des membres du GT3, et du travail de fin d'études d'Antonin Buys, ayant pour intitulé « Quelles pistes de conciliation entre participation et concertation sociale ? Quels positionnements en présence dans le monde syndical wallon à l'égard des entreprises sociales participatives ? » (ULiège, 2022).



5.1. Quelques principes de base pour adapter la représentation syndicale aux entreprises sociales participatives

Au-delà de pratiques concrètes favorisant la bonne entente entre OS et ESP, l'application de certains principes dans la manière d'interagir semble constituer un bon point de départ pour favoriser la conciliation entre OS et ESP. Ces principes pourraient être repris dans une feuille de route partagée, une sorte de «vade-mecum» de collaboration, qui servirait de base à toute (nouvelle) interaction entre une OS et une ESP. Nous en avons identifié quelques-uns, que nous présentons ci-dessous.

Ces principes pourraient s'appliquer à toute relation organisationnelle, mais ils ont émergé comme étant tout particulièrement pertinents dans le cadre de l'interaction OS-ESP. Par ailleurs, un travail pourrait être fait pour qu'OS et ESP (ou des acteurs issus de ces deux bancs) s'accordent sur des priorités communes, déclinées en actions concrètes à court et moyen terme.

Transparence

Une communication en toute transparence doit être initiée au départ des ESP, tant dans leur relation aux OS, qu'auprès de leurs travailleur-euse-s.

Les ESP devraient pouvoir s'ouvrir aux OS et communiquer avec celles-ci leur manière de fonctionner, les difficultés qu'elles rencontrent dans la participation, etc. Cette ouverture doit pouvoir se faire sans craindre de blocages ou de préjugés des OS liés aux spécificités des ESP. Une telle transparence permet d'entrer dans une dynamique de confiance et de partenariat. Les OS ont en effet montré qu'elles peuvent être de bons soutiens dans des moments délicats de la vie de toute entreprise, qu'elle soit participative ou non.

Lors de l'instauration d'une délégation syndicale au sein d'une ESP, il importe que les travailleur-euse-s aient connaissance des raisons de la présence syndicale et des implications de celles-ci.

Valeurs communes

Les OS et les ESP partagent des valeurs fondamentales, telles que la lutte contre les dérives du capitalisme, l'amélioration des conditions et des relations de travail, et la démocratie au travail. Elles ont donc intérêt à se centrer sur ces valeurs communes et à les défendre plutôt que de pointer leurs divergences.

Dialogue et ouverture d'esprit

Toutes les interactions OS-ESP sont riches et se nourrissent du dialogue. Instaurer et s'investir dans ce dialogue permet de favoriser la poursuite de l'intérêt des travailleur-euse-s.

L'ouverture d'esprit et l'écoute permettent aux OS et aux ESP de comprendre leurs modes de fonctionnement respectifs et de mieux saisir en quoi ces fonctionnements peuvent être source de divergences. Des éléments comme une diversité dans les statuts des travailleur-euse-s ou la présence simultanée d'organes de gouvernance ayant des fonctions similaires aux organes de concertation sociale peuvent expliquer la difficulté de concrétiser des accords. En prendre connaissance facilite l'ajustement des positions.

Adaptabilité et souplesse

Faire preuve de souplesse dans l'instauration de la concertation sociale en ESP semble favoriser une meilleure collaboration. Il s'agit d'innover et de chercher des solutions qui conviennent aux deux parties pour éviter la rigidité de cadres imposés. Cela doit se faire en prenant en compte le respect du caractère légal de la concertation sociale. Néanmoins, favoriser la conciliation entre OS et ESP passera nécessairement par la recherche de solutions innovantes.

Capitalisation

L'interaction entre OS et ESP doit chercher à tirer profit des forces en présence, propres à chaque situation. Cela peut prendre plusieurs formes :

- ▶ Si des personnes au sein des OS ou des ESP ont une connaissance plus fine de l'autre partie, capitaliser sur ces personnes informées en les mobilisant dans le processus s'avère être un atout fort, favorisant une meilleure compréhension et un dialogue vertueux.
- ▶ Les OS peuvent capitaliser sur l'atmosphère humaine très souvent rencontrée dans les ESP. Cela facilite le travail des OS puisque les employeur-euse-s sont supposé-e-s être dans une posture d'écoute vis-à-vis de leurs travailleur-euse-s.
- ▶ Capitaliser sur les événements conjoints ou interactions qui se déroulent bien et ne pas attendre que la relation soit tout à fait établie pour célébrer les actions communes positives, est également porteur.

5.2. Deux niveaux d'actions concrètes

Une fois établis ces principes de bonne relation, des pistes de conciliation entre OS et ESP peuvent être proposées. Celles-ci s'articulent en deux niveaux : 1. communiquer, former, sensibiliser et 2. adapter et articuler les modèles de participation.

Communiquer, former, sensibiliser

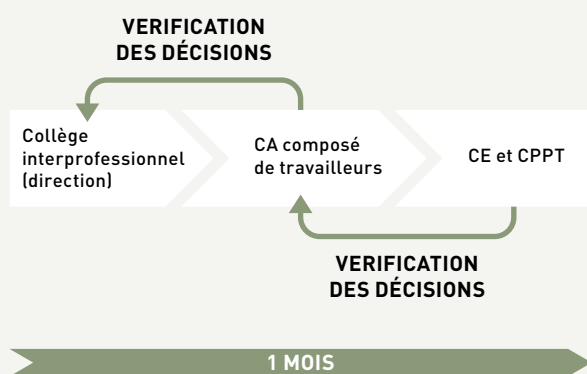
Le premier niveau d'action est la communication. Au travers d'actions de communication, de formation et de sensibilisation, les OS et les ESP peuvent améliorer leur compréhension réciproque. Les actions décrites ci-dessous suivent cet objectif.

A. Communiquer

Afin de favoriser la complémentarité des deux modèles, renforcer la communication entre OS et ESP semble indispensable. Car si OS et ESP se parlent en réalité assez peu, les échanges entre les acteurs concernés sont néanmoins essentiels. Cette communication passera d'abord par des échanges en « tête à tête », en présentiel.

Les travaux ont permis de souligner l'importance d'entretenir un contact régulier (et présentiel) entre OS et ESP. Programmer les rencontres en avance facilite l'atteinte de la régularité. Pour ce faire, identifier une personne de contact dans l'organisation partenaire permet un bon suivi des projets en cours et ces échanges, bilatéraux, nécessitent alors peu de préparation. Il faut idéalement que ces personnes soient formées au fonctionnement de l'organisation avec laquelle elles sont amenées à collaborer. Ces personnes relais pourraient devenir plus largement les référentes pour ces questions et intervenir dans d'autres structures si cela s'avère utile.

Une ESP étudiée dans le cadre de ce GT a trouvé un moyen d'assurer une communication systématique entre les instances syndicales et les instances de gouvernance de l'ESP. En effet, la communication est assurée au travers de comptes rendus disponibles avant chaque réunion – prévue à intervalle régulier. Dans le cas de cette ESP, la communication entre instances prend la forme suivante :



Ensuite, cette communication peut aussi passer par l'organisation d'événements où OS et ESP se retrouvent et ont la possibilité de travailler ensemble à l'accomplissement d'un projet sociétal partagé. Si pour certains, la discussion entre OS et ESP est la seule manière de se (re)découvrir, pour d'autres, avoir des documents en support de ces discussions peut être d'une grande aide. On pense ici à des brochures, des présentations PowerPoint, des rapports, etc. Les documents existants peuvent servir à entamer la discussion et à servir de base pour organiser des discussions.

B. Sensibiliser et former

La sensibilisation et la formation peuvent se concevoir dans deux sens : sensibilisation/formation des représentant-e-s syndicaux-ales aux pratiques participatives activées dans les ESP, et sensibilisation/formation des travailleur-euse-s des ESP au fonctionnement des OS et de la concertation sociale.

Premièrement, sur la sensibilisation/formation des représentant-e-s syndicaux-ales, les aspects pour lesquels il est important d'avoir une bonne information sont :

- ▶ Les principes de l'économie sociale, pour que les représentant-e-s syndicaux-ales comprennent les bases fondamentales des structures dans lesquelles il-elle-s arrivent ainsi que les pratiques concrètes dans lesquelles ces principes s'opérationnalisent.
- ▶ Les dynamiques et pratiques participatives qui peuvent exister dans les ESP, au travers d'exemples concrets.
- ▶ L'importance de prendre en considération les pratiques et mécanismes préexistants à l'arrivée syndicale dans l'entreprise. Autrement, les représentant-e-s syndicaux-ales peuvent chercher à mettre en place des pratiques faisant double emploi ou empiétant sur celles déjà existantes.
- ▶ Une fois identifiés ces pratiques et mécanismes préexistants, l'OS peut travailler à leur intégration dans un cadre légal (par exemple, la mise en place d'un CPPT dont émanent des groupes de travail en participation directe).

Ensuite, la sensibilisation/formation des travailleur-euse-s en ESP pourrait consister en plusieurs points :

- ▶ Informer et sensibiliser les travailleur-euse-s à l'utilité d'une délégation syndicale et au rôle des organisations syndicales permet de limiter les craintes et blocages à son implémentation.
- ▶ Expliquer que la représentation syndicale est spécifique à chaque entreprise, qu'elle soit participative ou non, et que donc l'approche syndicale en ESP ne requiert pas spécialement une approche «différente». Le travail syndical s'adapte en effet à la spécificité de chaque entreprise et dépend des travailleur-euse-s représentant-e-s syndicaux-ales de l'entreprise.
- ▶ Déconstruire certains stéréotypes parfois présents dans l'imaginaire populaire, comme le fait que la présence d'une concertation sociale serait synonyme de conflit et d'affrontements, ou que les OS seraient belliqueuses. Il faut porter l'attention sur la dynamique collaborative que la concertation sociale amène.

- Former les travailleur·euse·s aux aspects entrepreneuriaux pour qu'il·elle·s soient capables et en mesure d'exprimer leur voix de manière informée et éclairée. Cela vaut pour toute ESP, qu'une présence syndicale soit instaurée ou non.

Tous ces éléments semblent avoir plus de chances d'être appropriés et assimilés par les personnes s'ils sont partagés dans une interaction avec un·e interlocuteur·rice plutôt qu'uniquement par des publications écrites.

Dans le Groupe Terre, la participation des travailleur·euse·s fait partie de leur temps de travail (32 heures annuelles, sans compter l'AG), ce qui permet de favoriser leur implication. Cela pourrait être le cas pour le temps consacré à la sensibilisation/formation des travailleur·euse·s à la concertation sociale.

Les OS étant organisées de manière plus centralisée que les ESP, les OS auraient plus de facilités à sensibiliser leurs membres. Le public des ESP est effectivement plus complexe à atteindre, puisque réparti dans de nombreuses organisations. Cela n'empêche pas un possible travail de sensibilisation par les réseaux et fédérations qui les représentent (via ConcertES et l'Unipso par exemple).

Adapter et articuler les modèles de participation

Le second niveau d'actions concrètes touche aux modèles des OS, des ESP et de leur interaction. Il s'agit ici de proposer des actions sortant quelque peu du mode de fonctionnement habituel de ces organisations, pour s'adapter aux pratiques et valeurs des ESP.

A. Actions dans le champ des OS

Les OS peuvent mettre en place une série de démarches visant à adapter leur mode de fonctionnement habituel, toujours dans l'objectif d'une meilleure cohabitation.

Nous l'avons déjà mentionné, la représentation syndicale est spécifique à chaque entreprise et secteur, et doit dès lors s'adapter au contexte dans lequel elle se trouve. Une première démarche serait de continuer à renforcer l'adaptabilité des actions des OS aux ESP et à leurs spé-

cificités : la présence des syndicats, leur mode de représentation et leur implication sont en effet très variables selon que l'entreprise soit de moyenne ou de grande taille, selon le secteur d'activité de l'ESP mais aussi selon les pratiques participatives à l'œuvre dans l'entreprise. Savoir dans quel cadre et à quelles conditions les demandes doivent être soumises, clarifiées et entendues pallierait ce type de difficulté.

Ensuite, s'assurer qu'un certain nombre de représentant·e·s syndicaux·ales soient formé·e·s aux pratiques participatives semble essentiel, afin qu'une personne formée soit toujours présente dans l'interaction OS-ESP, permettant ainsi de concilier au mieux les deux logiques. Une formation de base est déjà organisée, sur 4 ans, pour les nouveaux·elles élu·e·s syndicaux dans toutes les régions. D'autres modules sont ensuite proposés aux délégué·e·s plus expérimenté·e·s.

Une autre démarche dans les mains des OS consisterait à mettre en place une délégation syndicale élargie, rassemblant délégation syndicale et permanent·e·s syndicaux·ales, afin de permettre aux délégué·e·s d'améliorer et de professionnaliser leurs connaissances quant à l'économie sociale. En effet, les délégué·e·s suivant plusieurs entreprises d'un même secteur, il·elle·s ne peuvent s'impliquer activement dans chacune d'entre elles. Néanmoins, il serait intéressant d'envisager une implication plus importante dans les petites entreprises où la délégation syndicale est restreinte voire inexistante (notamment dans les petites ESP).

Finalement, les ESP consultées dans le cadre du GT3 d'escape souhaiteraient que les OS revoient progressivement le cadre légal de la concertation, et ce sur deux points principaux. *Le premier élément* est la reconnaissance légale des modèles de participation des travailleur·euse·s existants en ESP : ainsi, les ESP souhaiteraient qu'il soit reconnu que certains des organes de gouvernance qu'elles mettent en place ont un rôle assimilable à celui d'une instance de concertation sociale officielle. S'il est décidé que ce sont les syndicats qui étudient en profondeur les organes concernés pour attester de leurs fonctions, cela pourrait avoir comme incidence positive que les syndicats gagneraient une meilleure compréhén-

sion des mécanismes des ESP. Cette attente des ESP n'est actuellement pas réaliste, le dispositif entourant le modèle de démocratie sociale n'étant pas capable de prendre en charge une telle innovation, qui remettrait en question tout le modèle de concertation sociale. Comme expliqué dans la section Concertation sociale, toute convention en entreprise doit respecter les niveaux supérieurs, à savoir sectoriels et interprofessionnels. Les ESP pourraient à ce stade se contenter d'instaurer les instances de concertation sociale dans les instances de participation. De leur côté, les OS pourraient mettre le sujet à l'agenda de la concertation interprofessionnelle.

La deuxième évolution du cadre légal consisterait en la création d'une délégation syndicale propre à la réalité des ESP, permettant de faciliter les échanges entre ESP et OS et d'acquérir des droits plus importants pour l'ensemble des travailleur-euse-s de l'économie sociale au travers de l'obtention d'une convention collective d'entreprise. Cela pourrait se faire au travers d'une commission paritaire dans laquelle l'économie sociale est assez présente et de la négociation d'une CCT spécifique, sans possible remise en cause de la CCT n°5. Si le cadre légal venait à évoluer en ce sens, il faudrait avoir une attention particulière à ne pas le dégrader.

B. Actions dans le champ des ESP

Les ESP peuvent également mettre en place certaines démarches pour favoriser la conciliation avec les OS.

Tout d'abord, en leur sein, les travailleur-euse-s devraient être informé-e-s sur l'utilité d'une délégation syndicale et sur base de cette information, pouvoir voter anonymement quant à l'implémentation d'une délégation syndicale, en accord avec les CCT sectorielles qui s'appliquent à leur entreprise. Pour organiser cette information et ce vote, les ESP devraient faire appel aux OS.

Une délégation par secteur actif au sein de l'économie sociale serait pertinente, comme c'est le cas pour le réseau de maisons médicales. Cette délégation a une connaissance fine du fonctionnement des maisons médicales, ce qui lui permet de veiller à ce que les politiques sociales négociées au niveau interprofessionnel n'entrent pas en contradiction avec leur fonctionnement.

Dans la même idée, le rôle, la composition et les limites de chaque organe de gouvernance en ESP devraient être clarifiés et formalisés, tant pour éviter les dérives que pour faciliter la compréhension de tou-te-s, en ce compris les travailleur-euse-s et les OS. Cela peut devenir nécessaire quand l'ESP grandit. Il est préférable de donner aux travailleur-euse-s une place claire et assumée, qu'elle soit décisionnelle ou consultative, et de bien clarifier les rôles de chacun-e, plutôt que de leur donner l'illusion de posséder un vrai pouvoir de décision si ce n'est pas le cas.

Dans la maison médicale étudiée par le GT3 d'escap, l'augmentation du nombre de travailleur-euse-s a généré le besoin de formaliser la participation 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.).

Il est rare que les travailleur-euse-s aient participé à la création du projet de l'entreprise, et donc aient eu l'opportunité de définir la mission de celle-ci. Il est donc important qu'il-elle-s aient une bonne connaissance de l'histoire et de la mission de l'entreprise, qu'il-elle-s adhèrent à la mission et aux valeurs, afin que leur participation et leur implication soient porteuses de sens pour eux-elles.

Si ce n'est pas déjà le cas, les ESP pourraient donner l'opportunité à des travailleur-euse-s de siéger au CA. Cette implication dans le CA peut se faire selon des modalités différentes : élu-e-s par leurs collègues ou non, avec un pouvoir décisionnel ou consultatif, etc. Ces éléments doivent bien sûr être adaptés aux spécificités de chaque ESP. Cela renforcerait l'aspect participatif des ESP et la confiance des syndicats, puisqu'une représentation des travailleur-euse-s serait assurée dans un organe de haute instance.

Cette proposition est néanmoins à prendre avec des pincettes, si l'on se réfère à l'expérience de l'ADMR. L'association a rencontré un problème lié au fait que le CA était composé de personnel interne, quand sont apparues des difficultés avec une de ces personnes. Depuis, l'ADMR considère qu'on ne peut être à la fois juge et partie, et le CA n'est plus composé que de bénévoles de gestion.

Enfin, dans les ESP où une instance syndicale est instaurée, les ESP devraient se montrer à l'écoute lorsque les permanent-e-s syndicaux-ales considèrent qu'il est nécessaire d'adopter un cadre plus formel pour les discussions. Bien qu'il soit difficile de sortir des coutumes d'usage, les réunions informelles et autres ont tendance à empiéter sur les compétences des instances de concertation sociale.

C. Actions conjointes entre OS et ESP

Il existe finalement plusieurs actions que les OS et les ESP peuvent mener ensemble pour améliorer leurs interactions.

Globalement, les OS et les ESP, si elles comprennent leur fonctionnement mutuel, peuvent trouver des complémentarités dans leurs différentes manières de mettre en œuvre la participation. Il ne s'agit effectivement pas de superposer les deux modèles, mais bien d'aborder des sujets différents dans les lieux de concertation sociale et dans les lieux de participation en ESP, pour éviter les tensions.

C'est bien le cas chez SMart, où les organes de participation abordent le coût réel de SMart, ses bénéfices, son étendue, son horizon à la suite de la crise sanitaire, etc., alors que la représentation syndicale traite de la relation de travail. De même, à l'ADMR, la présence conjointe de la représentation syndicale et de la Commission Consultative Commune (organe propre à l'ADMR) ne pose pas de problème car les frontières et les rôles de chacune de ces instances sont bien définis.

Si tout-e-s les travailleur-euse-s sont sociétaires de l'ESP, et que le principe « une personne, une voix » est respecté, la pertinence du conseil d'entreprise pourrait être remise en cause, celui-ci ayant pour but de garantir la liberté d'expression des travailleur-euse-s non sociétaires. Il ne faut pourtant pas perdre de vue qu'une AG se réunit en général annuellement, alors que le conseil d'entreprise est tenu mensuellement. On peut dès lors imaginer que tous les sujets traités en conseil d'entreprise ne puissent être discutés en AG.

C'est donc en connaissant les mécanismes préexistants dans les ESP que les OS vont pouvoir éviter d'imposer un cadre si des solutions innovantes et construites avec les travailleur-euse-s sont déjà en place.

Cependant, dans le cas où les organes de gouvernance des ESP auraient les mêmes fonctions que des organes officiels (tels que le CPPT ou le CE), la complémentarité pourrait se concevoir en instaurant des organes offrant des garanties en termes de démocratie et de liberté d'expression (forme de protection), ou en combinant des groupes de travail en participation directe avec des instances officielles de représentation collective.

Dans une ESP étudiée dans le cadre du GT3, il a été décidé que les mandats de délégué-e syndical-e et de membre du CA étaient incompatibles, afin d'éviter de mettre les travailleur-euse-s dans des situations inconfortables. En effet, endosser un mandat syndical et participer à la prise de décision pourrait mettre une personne en porte-à-faux. Par exemple, un-e délégué-e syndical-e qui serait également membre du CA de son entreprise pourrait se retrouver à devoir défendre un travailleur-euse par rapport à une décision que lui-elle-même a contribué à prendre.

Ainsi, les rôles qu'une OS peut prendre au sein d'une ESP sont multiples et représentent autant de formes de collaboration :

► Rôle de contre-pouvoir

Il n'y a aucune raison que les ESP soient par nature vertueuses : elles pourraient, pour des raisons de manque de moyens ou autres, délaissé le principe de processus de décision démocratique. Il pourrait également y avoir des dérives au modèle autogestionnaire (harcèlement, CA fictif, directeur-riche autoritaire, violations du bien-être au travail, etc.). L'OS peut alors jouer un rôle de contre-pouvoir vis-à-vis de ces dérives et veiller à ce que tout-e-s les travailleur-euse-s aient la réelle possibilité de s'exprimer. Si la participation de tou-te-s les travailleur-euse-s ne peut être garantie dans les instances internes, l'OS peut instaurer des instances complémentaires permettant une représentation réelle de l'ensemble de travailleur-euse-s.

► **Rôle de consultance**

L'OS peut accompagner l'ESP dans une réflexion sur ses mécanismes de participation et d'implication des travailleur·euse·s ou éventuellement apporter un regard extérieur sur l'application des principes de l'économie sociale, etc.

► **Rôle de formation**

Dans certaines ESP, l'OS forme tou·te·s les travailleur·euse·s à la gestion d'une entreprise, et pas seulement les délégué·e·s et représentant·e·s. Comme mentionné dans la section 4, il est nécessaire que les travailleur·euse·s soient formé·e·s à certains aspects entrepreneuriaux pour être en mesure de participer et de s'exprimer dans les différentes instances. Cela est alors pensé en complémentarité aux actions formatives mise en place par l'ESP.

► **Rôle d'apprentissage**

Le développement et l'animation de processus de décisions démocratiques sont compliqués et souvent considérés comme chronophages. L'expérience des organes de concertation et de représentation syndicale peut contribuer à faciliter la mise en place et au bon fonctionnement de ces processus et à une « culture du débat démocratique ».

► **Rôle de représentation**

L'OS peut représenter et promouvoir le modèle participatif en externe.

► **Rôle de médiation**

L'OS peut aider à apaiser les tensions qui se créent quand la loi externe influe sur les règles décidées en interne ou à adapter les règles internes à l'évolution de la loi.

Ça a été le cas dans une maison médicale, quand la modification des barèmes salariaux a généré beaucoup de tensions et de discussions, parce qu'elle entrait en contradiction avec les principes autogestionnaires. Les délégué·e·s syndicaux·ales au sein de la maison médicale ont donc participé à la négociation, ce qui a permis de faire en sorte que l'écart salarial soit le plus faible possible.

► **Rôle de défense**

Plus classiquement, l'OS peut défendre les intérêts des travailleur·euse·s de l'ESP dans laquelle elle est active. Par exemple, dans des ESP aux modèles entrepreneuriaux bien spécifiques, les représentant·e·s syndicaux·ales pourraient intervenir dans la négociation d'une convention collective qui permettrait d'acquiescer des droits plus importants pour l'ensemble des travailleur·euse·s (salaire horaire minimum, etc.).

► **Rôle d'enquête**

Les OS pourraient réaliser des « bilans de participation », inspirés des bilans sociaux, mais sondant la participation effective dans l'ESP. Cela amènerait probablement l'ESP à se questionner sur ses pratiques de participation et sur les voies d'amélioration de celles-ci.

C'est le cas au sein du Groupe Terre, où l'adhésion des travailleur·euse·s au système participatif est vérifiée tous les quatre ans, au travers d'un processus permettant d'identifier les points d'amélioration. À la suite du processus, un référendum sonde la volonté des travailleur·euse·s de continuer le système de gestion participative sur base de la démocratie directe.



Conclusion

C'est par ce rapport que se clôturent les deux années de travail du GT d'escap «*Participation et concertation sociale: principales tensions et pistes de conciliation*», pour lequel une série d'études de cas, d'entretiens, et de discussions entre représentant-e-s de terrain en économie sociale et syndicalistes ont été menés.

Le rapport portait exclusivement sur le niveau de l'entreprise, puisque c'est à ce niveau que la participation se joue au sein des ESP. Il en va de même pour les leviers d'actions proposés.

Les niveaux sectoriels et intersectoriels restent aux mains des partenaires sociaux et reflètent le modèle de la concertation sociale traditionnelle, bien que des représentant-e-s de l'économie sociale siègent dans certaines instances. Certaines des propositions formulées dans le cadre de ce rapport, centrées sur le niveau de l'entreprise, risquent de se heurter à un besoin de porter ces questions et réflexions aux autres niveaux de négociation et de régulation du monde du travail (sectoriel et interprofessionnel). Il reste donc énormément de travail, pour porter ces propositions aux niveaux supérieurs, et faire reconnaître les pratiques de démocratie directe pratiquées dans les ESP.

Les OS sont des organisations fort institutionnalisées. Leurs actions et prises de position sont par ailleurs déterminées par leur rôle dans la concertation sociale aux niveaux sectoriel et interprofessionnel.

À l'inverse, les ESP sont animées de dynamiques bottom-up, émergentes et décentralisées, ce qui leur laisse de la marge pour créer et mettre en place les mécanismes de participation qui leur conviennent au mieux, dans leur singularité. Bien qu'OS et ESP fonctionnent de manière sensiblement différente, des terrains d'entente peuvent être trouvés, et requièrent des efforts tant dans le chef des OS que des ESP. Une des demandes formulées à l'égard des OS dans ce rapport est de considérer la réalité spécifique des ESP, de la comprendre pour s'y adapter, et ce au niveau de chaque ESP. À l'inverse, la demande pourrait être faite aux ESP d'investir dans leur représentation aux niveaux de concertation au-delà du niveau de l'entreprise, pour y défendre leurs pratiques et leurs réalités, tout en prenant conscience et connaissance des cadres dans lesquels se joue la concertation sociale à ces niveaux.

On l'a vu, les OS et les ESP connaissent des divergences, mais il importe de passer au-dessus et de se centrer sur les valeurs et les intérêts communs, qui peuvent mener à un réel enrichissement de la démocratie au travail.

Le GT d'escap se termine et laisse entre les mains des OS et des ESP la responsabilité de s'emparer de ces questions et de ces propositions. Si certains leviers d'actions requièrent un travail conséquent, des principes tels que la transparence, l'ouverture et le dialogue, entre autres, peuvent être mis en place progressivement.

Bibliographie

Archer, R. (1995). *Economic Democracy: The Politics of Feasible Socialism*. Oxford, Oxford University Press.

Balnave, N., & Patmore, G. (2017). "The Labour Movement and Co-Operatives", *Labour History*, n° 112, 7–24.

Berthet, G., Bosschaert, B., & Maréchal, P. (2012). "Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises ?", *Cahier de l'Observatoire transfrontalier de l'ESS*, n° 4.

Birchall, J., & Berdegué, J. A. (2001). *Organizing workers in the informal sector. A strategy for trade union-cooperative action*.

Buys, A. (2022). *Quelles pistes de conciliation entre participation et concertation sociale ? Quels positionnements en présence dans le monde syndical wallon à l'égard des entreprises sociales participatives ?* Université de Liège, Belgique.

De Spiegelaere, S., Hoffmann, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z., & Vitols, S. (2019). *Democracy at work*. In *Benchmarking Working Europe 2019* (pp. 67–89). Brussels, European Trade Union Institute (ETUI).

Drago, R., & Mark, W. (1993). "Do union voice and worker participation coincide? A study of Australian managers' perceptions", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 14, no. 4, pp. 573–588.

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

Gall, G. (2010). "Labour Union Responses to Participation in Employing Organizations", in Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M., & Lewin, D. (eds), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford, Oxford University Press, pp. 361–382.

Gumbrell-McCormick, R., & Hyman, R. (2019). "Democracy in trade unions, democracy through trade unions?", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 40, n° 1, pp. 91–110.

Laville, J. L. (1993). "De nouveaux regards sur le problème de la participation", *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 48, pp. 26–33.

Mayné, E. (1999). *Syndicalisme et économie sociale*. Bruxelles, Editions Luc Pire.

Monaco, M., and Pastorelli, L. (2013). "Trade unions and worker cooperatives in Europe: a win-win relationship: maximizing social and economic potential in worker cooperatives", *International Journal of Labour Research*, vol. 5, n° 2, pp. 227–250.

Annexe: Choix et orientations méthodologiques

Le groupe de travail 3 du projet escap (GT3), intitulé «Participation et concertation sociale: principales tensions et pistes de conciliation» a démarré en septembre 2020 sur base du constat, partagé par le comité de pilotage d'escap, que la relation entre organisations syndicales et entreprises sociales participatives devrait être améliorée.

Lors de la première année, le GT3 a exploré les concepts de participation de travailleur-euse-s et de dialogue social, et a réalisé des études de cas relatives à leur mise en pratique au sein de six entreprises sociales participatives. Cette première année s'est avérée fructueuse, puisque trois rapports et quatre fiches pratiques ont été rédigés :

► **Rapports :**

- ▷ Cadre légal de la Concertation Sociale en Belgique
- ▷ La participation des travailleur-euse-s et les entreprises sociales participatives, en théorie et en pratique
- ▷ Entreprises sociales participatives et organisations syndicales, principales tensions et stratégies de conciliation

► **Fiches pratiques :**

- ▷ Favoriser la participation des travailleur-euse-s aux décisions, fondements et applications
- ▷ Mise en œuvre de la participation des travailleur-euse-s aux décisions
- ▷ Le dialogue social
- ▷ Participation et concertation sociale, principales tensions et pistes de conciliation

Durant la deuxième année d'activité, le GT a investigué les positionnements en présence dans le monde syndical wallon à l'égard des entreprises sociales participatives, dans le but d'ouvrir un dialogue constructif entre acteurs de l'économie sociale et organisations syndicales en ce qui concerne la cohabitation des deux modèles de gouvernance. Un étudiant du Master en Gestion des Entreprises Sociales et Durables, Antonin Buys, a pu appuyer la démarche, puisqu'il a rédigé son travail de fin d'études sur le sujet, ayant pour intitulé « Quelles pistes de conciliation entre participation et concertation sociale? Quels positionnements en présence dans le monde syndical wallon à l'égard des entreprises sociales participatives ? ».

Le présent document synthétise les trois rapports issus du GT3 et est rédigé pour s'adresser au plus grand nombre, tant du côté des représentant-e-s syndicaux-ales, que du côté des dirigeant-e-s et employé-e-s des entreprises d'économie sociale, afin de leur permettre d'améliorer leur compréhension mutuelle et d'identifier des pistes d'action pour mettre en œuvre des collaborations positives.

EN QUELQUES CHIFFRES, LE GT3 D'ESCAP C'EST...

6

études de cas

8

entretiens avec
des représentants
syndicaux

179

pages d'état des
lieux, d'analyse,
d'études de cas et
de fiches pratiques

37

références utilisées
pour le 2^e rapport

71

références utilisées
pour le 3^e rapport

