





Gestion des personnes

2021-2022

Leçon 7 : la concertation sociale

L'ordre des leçons

- Leçon 1 : se connaître
- Leçon 2 : connaître les autres
- Leçon 3 : gérer les autres
- Leçon 4 : gérer les projets (et les personnes concernées)
- Leçon 5 & 6 : les organisation & processus
- **Leçon 7 : la concertation sociale**
- Leçon 8 : les grands enjeux contemporains du monde du travail



- Contexte général de la concertation sociale en Belgique
- Les organes de la concertation sociale :
 - Conseil d'entreprise
 - Comité de prévention et protection au travail
 - Délégation syndicale
 - Commission paritaire et bureau de conciliation – CCT
- L'instrument des organisations syndicales : la grève (et ses variantes)

- Le modèle belge date de 1944 et a été conforté en 1968 (loi sur les commissions paritaires et les CCT)
- Il structure toujours notre paysage socio-économique en 2021...même si le monde a un peu changé depuis.

- Trois grands syndicats CSC – FGTB – CGSLB
 - Avec un monopole de fait (légal) mais sans personnalité juridique
 - Présents dans tous les pans de l'économie (CNT, CCE, Banque Nationale, ONEm, ONP, AMI, cabinets ministériels, ministres,)
 - Un des plus hauts taux de syndicalisation dans les pays de l'OCDE :
 - Affiliation quasi-gratuite (ristourne sur primes)
 - Offre de services très large pour les affiliés

- La CSC (Confédération des syndicats chrétiens)
 - 1,7 mio de membres
 - Structure hiérarchique (top down)
 - S'inscrit dans les principes de l'économie de marché, issus de la doctrine sociale de l'Eglise catholique : participation des travailleurs en contrepoids du pouvoir de décision du capital
 - Syndicalisme de négociations et de propositions (mais combatif – CNE)

- La FGTB (Fédération générale du travail de Belgique)
 - 1,6 mio de membres
 - Structure décentralisée (pouvoir local)
 - Position historiquement contestataire des principes de l'économie de marché
 - Syndicalisme de combat et d'opposition (rapports de force)

- La CGSLB (Centrale générale des syndicats libres de Belgique)
 - 0,3 mio de membres
 - Structure centralisée
 - Position historiquement ouverte aux principes de l'économie de marché
 - Syndicalisme consensuel (économie de marché et corrections sociales)

- Le monde patronal
 - FEB (VOKA, UWE, BECI)
 - Boerenbond & Front vert
 - Unizo & UCM
- Également présent dans de nombreuses instances (là où se trouvent les syndicats)

- Un modèle très hiérarchique et cloisonné, à 3 niveaux :
 - Entreprise = Délégation syndicale (+ CE & CPPT)
 - > CCT d'entreprise
 - Secteur = Commission paritaire + bureau de conciliation
 - > CCT sectorielle
 - Interprofessionnel : groupe des 10 – AIP tous les deux ans – CNT – CCE
 - > CCT numérotées

- Le groupe des dix (AIP) :
 - 2 FGTB
 - 2 CSC
 - 1 CGSLB
 - 2 FEB
 - 1 Boerenbond & front vert
 - 1 Unizo
 - 1 UCM
- Présidence : le Président de la FEB

- Un double principe indispensable
 - L'employeur ne décide plus seul : il a besoin de tenir compte du point de vue (des représentants) du personnel
 - Tout pouvoir (employeur) appelle un contre-pouvoir (syndicats) (cf. Montesquieu XVIIIe s)
 - Une culture syndicale qui s'est forgée au XIXe avec un historique
 - lié à l'activité industrielle au sud. La grève comme outil de pression. (Charte de Quaregnon - Socialistes)
 - lié à l'activité agricole au nord (Encyclique Rerum Novarum - Chrétiens)

- Un modèle philosophique très antagoniste :
 - Des objectifs souvent contraires entre partenaires sociaux mais une culture du compromis
 - Rapport de force
 - Négociations de position
 - Cfr Allemagne et Europe du Nord (modèles consensuels)
 - Cfr pays latins (modèles conflictuels)

- Un modèle en crise :
 - Performant pour répartir la croissance
 - En panne pour gérer les crises depuis les années 70/80
 - Impuissant à gérer les changements de paradigmes du monde actuel (globalisation, financiarisation,...)
 - Coûts salariaux (indexation salariale), statut unique (Cour d'arbitrage 1993), durée du temps de travail (HS – AR 1965), individualisation, digitalisation

Mais un modèle qui perdurera encore un temps

- En raison de l'absence d'incitants à une remise en cause du système (malgré les crises économiques, sociales, environnementale à répétition et les changements de mentalités, notamment l'autonomie du travailleur) :
 - Attitude des entreprises peu ouvertes à un management collaboratif (par le dialogue) voire à une démocratisation de leur fonctionnement
 - Attitude des organisations syndicales peu ouvertes au changement en raison de la rente de situation (mécanisme d'affiliation, contrôle de la concertation par représentation,...)

Des risques de radicalité sociale

- PTB, manifestations dures (cfr gardiens de prison)

Une (quasi) absence de support externe à l'entreprise

- Il importe donc à l'entreprise de bien gérer ses relations paritaires (aucune fatalité)
- Son image de marque et surtout, sa performance, en dépendent.

- **Conseil d'entreprise**
- Comité de prévention et protection au travail
- Délégation syndicale
- Commission paritaire et bureau de conciliation

- Composition
 - Un CE par unité technique d'exploitation (100 pers)
 - Paritaire (égalité de nombre entre représentants des travailleurs et de l'employeur – 2 à 22 mandats – extension conventionnelle à 25)
 - Election tous les 4 ans des représentants des travailleurs
 - Attention : protection contre le licenciement, également candidats non élus (L.1991)

- Composition

- Un président (chef d'entreprise) et ses délégués (cadres de direction)
- Un secrétaire (issu des représentants du personnel)
- Les représentants du personnel (+ suppléants)
- Les experts (sous condition)
- Les permanents syndicaux (sous condition)

- Compétences

- Mission d'information :

- Information de base (1x tous les 4 ans)
 - Information annuelle (1 x tous les ans – rapport annuel)
 - Information périodique (min 1 x trimestre)
 - Information occasionnelle (situation exceptionnelle)

- Compétences

- Mission de consultation :

- Donner son avis sur la politique sociale, économique et financière de l'entreprise
 - En général, non contraignant.

- Compétences

- Mission de décision :

- Règlement d'ordre intérieur du CE
 - Règlement de travail
 - Vacances annuelles
 - Report des jours fériés
 - Œuvres sociales

- Compétences

- Mission de contrôle :

- Respect de la législation
 - Possibilité de porter plainte (Auditorat – Tribunal du travail – Inspection des lois sociales)

- Conseil d'entreprise
- **Comité de prévention et protection au travail**
- Délégation syndicale
- Commission paritaire et bureau de conciliation

- Composition (élections)
 - Un CPPT par unité technique d'exploitation (50 pers)
 - Paritaire (égalité de nombre entre représentants des travailleurs et de l'employeur – 2 à 25 mandats)
 - Election tous les 4 ans des représentants des travailleurs
 - Attention protection contre le licenciement, également candidats non élus

- Composition («élections»
 - Un président (chef d'entreprise) et ses délégués (cadres de direction)
 - Un conseiller en prévention (SIPPT – SEPPT) qui n'est ni membre de la direction ni membre de la délégation des représentants du personnel (secrétariat du CPPT)
 - Un conseiller en prévention (surveillance médicale)

- Composition («élections »)
 - Les représentants du personnel (+ suppléants)
 - Les experts (sous condition)
 - Les permanents syndicaux (sous condition)

- Compétences

- D'avis / de proposition :

- Pour tout ce qui peut impacter le bien-être au travail, dont l'introduction de nouvelles technologies
 - Sur tout ce qui concerne la prévention des risques en matière de bien-être, notamment des risques psychosociaux

 ➔ plan global de prévention

- Compétences

- D'avis / de proposition :

- la prévention des risques psychosociaux

- Les analyses des risques

- mesures de prévention minimum appliquées aux risques psychosociaux = avis (>< procédures d'intervention psychosociales = décision)

- Les mesures collectives pour prévenir les risques collectifs (autres que pour violence, harcèlement moral ou sexuel)

- Compétences

- D'avis / de proposition :

- Sur tout ce qui concerne la prévention des risques en matière de bien-être, notamment des risques psychosociaux

- Compétences

- D'information :

- Recevoir des informations de l'employeur (en général)

- Toutes les informations utiles (analyses de risques, mesures collectives, registre des faits des tiers,...)

- Visites sur le terrain

- Compétences

- De décision :

- la prévention des risques psychosociaux
 - Les procédures intervention psychosociale (in)formelles = accord CPPT
 - ROI
 - Désignation et écartement du conseiller en prévention (sippt) et de la personne de confiance – accord de tous les membres représentant les travailleurs au cppt

- D'information :

- Recevoir des informations de l'employeur
 - Visites sur le terrain

- Composition

- En général, définie par la CCT sectorielle ou d'entreprise :
 - Nombre de mandats,
 - Mode composition (désignation ou élection)
 - Temps et facilités,
 -

- Conseil d'entreprise
- Comité de prévention et protection au travail
- **Délégation syndicale**
- Commission paritaire et bureau de conciliation

- Composition

- Un intervenant particulier : le permanent syndical (c.à.d. un représentant de l'organisation syndicale, payé par elle. Secrétaire régional, national,...)
 - A ne pas confondre avec un délégué devenu délégué FT
 - Relais entre le délégué et l'organisation (expertise en droit social, techniques de négociation,...)
 - Le seul acteur officiellement reconnu par la loi pour signer une CCT de secteur ou d'entreprise

- Compétences

- Très vastes :

- Tout ce qui concerne les relations de travail ;
- Les négociations en vue de la conclusion de CCT ;

! Condition de validité : signature de la CCT par un permanent syndical, pas par un délégué syndical !

- Compétences


- veiller à l'application de la législation sociale dans l'entreprise, des CCT, du règlement de travail et des contrats individuels de travail
- être entendue par le chef d'entreprise à l'occasion de tout (risque de) litige ou différend de caractère collectif ;

- Compétences

- assister les travailleurs en cas de réclamation individuelle
- droit à une information préalable quant aux changements susceptibles de modifier les conditions contractuelles ou habituelles de travail et de rémunération

- Compétences
 - Assumer les tâches du conseil d'entreprise et/ou comité pour la prévention et la protection au travail en cas d'inexistence de ces organes.

- La grève : un droit ?
 - XIXe siècle : un délit pénal
 - XXe siècle : un droit indispensable.....
- Un droit qui n'est prévu par aucun texte juridique en droit belge
 - France : droit inscrit dans la constitution depuis 1946
- Mais qui est reconnu dans des traités internationaux et donc applicable en droit belge
 - Organisation internationale du travail (OIT)
 - Charte sociale européenne (UE)
- Un droit reconnu par les cours et tribunaux en Belgique

- La grève : un droit de quelle portée ?
 - Syndicats et partis de gauche : interprétation extensive
 - Employeurs et partis de droite : interprétation relative (vs absolue)
 - Décision collective d'arrêter le travail, sans volonté de rompre le contrat, pour amener l'employeur à des concessions, qu'elle soit reconnue ou non par les syndicats
 - Dès lors, l'employeur ne doit plus payer le salaire durant la grève, ni celui des grévistes ni – selon les circonstances – des non grévistes. (les syndicats paient une indemnité aux grévistes, membres de leur organisation, quand ils reconnaissent la grève)
- 

- La grève : quel encadrement ? Quelles sanctions ?
 - Certaines entreprises ou certains secteurs ont défini les modalités dans des CCT (cf. cas de la STIB)
- Le juge n'est pas compétent pour intervenir dans les conflits collectifs (= compétence du bureau de conciliation)
- Le juge civil peut intervenir pour faire respecter des droits "civils" impactés par certaines actions syndicales (droit de propriété, liberté de circulation des personnes et des biens,...) sans se prononcer sur l'objet du conflit qui produit la grève
 - Procédures rapides (référé, requête unilatérale)
 - Astreintes pour faire respecter la décision

- Le juge pénal peut intervenir quand les actions entreprises par les grévistes ont violé des dispositions pénales (phénomène rare)
 - Tribunal correctionnel de Liège du 23 novembre 2020 pour entrave méchante à la circulation et faits de violence

- La grève est en principe l'instrument auquel recourent les syndicats quand la voie de la négociation a échoué (rarement en Flandre – fréquemment en Wallonie)
- En termes de gestion des personnes, un management humain, reposant sur une culture du dialogue, une approche collaborative, des convictions altruistes pour équilibrer les attentes de l'entreprise et celles des travailleurs est la meilleure chose à mettre en œuvre.
- Un modèle de stratégie sociale à quatre dimensions permet d'y oeuvrer :
 - Fondamentaux sociaux
 - Management social
 - Communication sociale
 - Concertation sociale

Construire une stratégie sociale pour doper le climat social

- Un modèle de stratégie sociale à quatre dimensions permet d'y oeuvrer : 4 piliers pour construire une stratégie sociale.
 - Fondamentaux sociaux :
 - Comment se préoccuper des conditions de vie au travail (gérer les irritants sociaux) afin de montrer aux collaborateurs qu'ils sont respectés
 - Management social
 - Comment développer des responsables d'équipes dans une posture qui puissent leur permettre de contribuer au développement d'un climat social respectueux
 - Communication sociale
 - Comment développer une politique de communication qui respecte les acteurs de l'entreprise dans leur rôle d'émetteur et de récepteur de communication
 - Concertation sociale
 - Comment professionnaliser le fonctionnement du dialogue et de la négociation sociale