



RAPPORT

CCE 2022-0195

**Le rôle des organes paritaires de concertation
dans le maintien de la paix sociale**

CCE
Conseil Central de l'Economie
Centrale Raad voor het Bedrijfsleven
CRB



Rapport

Le rôle des organes paritaires de concertation dans le maintien de la paix sociale

**Bruxelles
26.01.2022**

Table des matières

1.	Introduction	3
1.1	Cadre	3
1.2	Une définition plus large de la paix sociale, liée au Pacte social	3
1.3	Le rôle des organes paritaires de concertation	4
2.	Les deux rôles des organes paritaires de concertation.....	5
2.1	Rôle de prévention.....	5
2.1.1	Au niveau international	5
2.1.2	Au niveau européen	6
2.1.3	Au niveau interprofessionnel fédéral et régional	6
2.1.4	Au niveau sectoriel	8
2.1.5	Au niveau de l'entreprise	9
2.2	Rôle d'intervention.....	11
2.2.1	En cas de conflit invisible	12
2.2.2	En cas de montée des tensions.....	12
2.2.3	En cas de confrontation	13
2.2.4	En cas de conflit bloquant	14
2.2.5	Au terme du conflit	15
3.	Statistiques	15
3.1	Le nombre de jours de grève par an.....	15
3.2	Comparaison avec les pays européens	17
3.3	Projet pilote Eurofound : Industrial Action Monitor (IAM).....	18
4.	Conclusion.....	19
5.	Références.....	21
6.	Annexe : Les cinq phases de développement d'un conflit social .	22

1. Introduction

1.1 Cadre

Conformément à la [loi révisée du 26 juillet 1996](#) relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, le Conseil central de l'économie doit procéder à une analyse du respect de la paix sociale. L'article de la loi ne précise pas les éléments qui doivent figurer dans cette analyse.

Le présent rapport constitue une première analyse effectuée dans le cadre des travaux sur le respect de la paix sociale. L'analyse établit le lien entre la définition de la paix sociale et les idées du Pacte social de 1944 (chapitre 1). Ensuite, elle décrit le rôle des organes paritaires de concertation dans le système belge de concertation sociale afin de faciliter les changements nécessaires dans l'économie et la société belges sans que ne se développent des conflits bloquants (chapitre 2). Le chapitre 3 conclut l'analyse par quelques statistiques. Enfin, le chapitre 4 présente les conclusions.

1.2 Une définition plus large de la paix sociale, liée au Pacte social

L'article 5 de la loi révisée du 26 juillet 1996 ne contient pas de définition claire de la paix sociale.

Dans la définition juridique, le respect de la paix sociale est déterminé par la clause de paix sociale ou l'obligation de paix dans les CCT. Par cette clause, les partenaires s'engagent, pendant la durée de validité de la CCT, à en respecter les dispositions et à ne pas entreprendre d'action collective¹ visant à modifier le contenu de la CCT (clause de paix sociale relative ou implicite), ou, de façon plus générale, à ne pas formuler de revendication supplémentaire ni entreprendre d'action collective (clause de paix sociale absolue). Cette dernière clause doit toutefois être explicitement incluse dans la CCT, ce qui n'est pas fréquent. Dans le présent rapport du Conseil central de l'économie, la paix sociale et le respect de celle-ci ne sont pas évalués dans ce contexte juridique.

Dans la présente analyse, le Conseil central de l'économie définit la paix sociale de manière plus large que la stricte définition juridique. La définition est mise en rapport avec les idées du Pacte social (« Projet d'accord de solidarité sociale ») de 1944.

Le Pacte social de 1944 souligne la nécessité d'une collaboration pacifique entre les représentants des employeurs et des travailleurs afin d'éviter les troubles sociaux dans la période d'après-guerre et d'atteindre la prospérité économique. Cette concertation entre les partenaires est fondée sur le respect mutuel et la reconnaissance réciproque des droits et devoirs de chacun. Les employeurs peuvent compter sur la coopération des travailleurs dans la recherche de gains de productivité si les fruits sont distribués équitablement et non aux dépens des travailleurs (en termes de conditions de travail, de salaires et d'emploi).

¹ L'action collective ne se limite pas aux grèves. Il peut également s'agir d'une grève du zèle, d'une occupation de l'entreprise, d'un ralentissement, d'un lock-out, d'un piquet de grève... Pour plus d'exemples d'actions collectives, voir les travaux de Dautrepoint (2019).

Aujourd'hui encore, l'économie et la société belges sont confrontées à des défis importants liés aux bouleversements technologiques, aux changements démographiques, aux transitions énergétiques et environnementales, à l'évolution des relations économiques et (géo)politiques internationales et à la mobilité. La paix sociale risque d'être mise à mal, car ces grandes tendances modifient notre tissu économique, social et environnemental à court et à long terme et entraînent des transformations aux effets bénéfiques pour certains et négatifs pour d'autres, si ces défis ne font pas continuellement l'objet d'une concertation sociale.

Un modèle de concertation fonctionnant bien, tel que décrit dans le Pacte social, est important pour faciliter les changements nécessaires sans que ne se développent des conflits bloquants qui interrompent temporairement le dialogue constructif entre les partenaires sociaux. La paix sociale est évaluée dans ce contexte pour l'analyse demandée à l'article 5.

Les conflits sociaux² sont toujours potentiellement présents dans le monde de l'entreprise vu les divergences d'intérêt et l'interdépendance des employeurs et des travailleurs. Mais dans la plupart des cas, ces différences d'intérêts et cette interdépendance ne se transforment pas en une suspension temporaire de la concertation sociale. Un conflit social dans l'entreprise passe par plusieurs phases avant de se transformer en un conflit bloquant. L'annexe A décrit cinq phases de développement que peuvent connaître les conflits sociaux dans le monde de l'entreprise, à partir des travaux d'Euwema et al. (2019). Dans un conflit bloquant, le conflit est tellement avancé que les parties concernées ne sont plus à la table des négociations et qu'un dialogue constructif entre les partenaires sociaux est temporairement interrompu (Euwema et al., 2019). Dans cette phase, des actions collectives peuvent être organisées « ouvertement », mais le conflit peut aussi être étouffé ou latent. Dans les deux cas, il s'agit d'un conflit bloquant dans lequel le dialogue entre les partenaires sociaux est temporairement suspendu. Grâce à la concertation, la médiation et les accords dégagés dans les institutions existantes du modèle de concertation belge, le développement d'un conflit en un conflit bloquant peut être évité dans de nombreux cas.

1.3 Le rôle des organes paritaires de concertation

Par la présente analyse, le Conseil central de l'économie entend souligner l'importance des organes paritaires de concertation dans la facilitation des changements nécessaires dans l'économie et la société belges sans que ne se développent des conflits bloquants.

Le Conseil central de l'économie distingue deux rôles importants pour les organes paritaires de concertation. D'une part, un rôle de prévention pour éviter le développement de conflits bloquants et, d'autre part, un rôle d'intervention. Si le conflit évolue malgré tout vers un conflit bloquant et que les parties concernées ne peuvent plus s'asseoir autour de la table, il existe différentes instances (et procédures) qui peuvent intervenir aux différents stades du développement du conflit (décrits dans l'annexe A).

² Définition de Friedrich Glasl (2015, p. 19) : « Le conflit social est une interaction entre acteurs (individus, groupes, organisations etc.) dans laquelle au moins un des acteurs fait l'expérience d'une différence ou d'une incompatibilité dans la perception, la pensée, le ressenti et la volonté de l'autre acteur au point que, dans la réalisation de ce que l'autre pense, ressent et veut, naisse un préjudice. »

2. Les deux rôles des organes paritaires de concertation

2.1 Rôle de prévention

En Belgique, la concertation sociale est organisée à différents niveaux : international, européen, interprofessionnel, sectoriel et au niveau des entreprises. Les fonctionnalités de ces différents niveaux ont été décrites (en partie) dans le Pacte social de 1944. À travers la concertation, la consultation et des accords, les institutions existantes peuvent empêcher les discussions ou les différends de s'envenimer.

La liste des organes de concertation sociale reprise dans le présent rapport n'est pas exhaustive. Nous nous concentrons sur les organes paritaires de concertation du secteur privé³ qui coopèrent sur les questions socio-économiques et sont liés au Pacte social.

2.1.1 Au niveau international

Le Pacte social de 1944 décrit la demande des représentants des employeurs et des travailleurs d'être associés aux collaborations internationales auxquelles la Belgique participe. De nos jours, le monde de l'entreprise belge est fortement tributaire de coopérations internationales, et plusieurs des défis auxquels l'économie et la société belges sont actuellement confrontées exigent une solution internationale.

Au niveau international (hors Union européenne), la concertation est organisée par l'Organisation internationale du travail (OIT), qui est la seule agence « tripartite » des Nations unies. Les principaux objectifs de l'OIT sont de promouvoir les droits au travail, de créer des emplois décents, de développer la protection sociale et de renforcer le dialogue social dans le domaine du travail. La structure tripartite de l'OIT, dans laquelle les travailleurs et les employeurs participent aux délibérations des principaux organes sur un pied d'égalité avec les gouvernements, garantit que les points de vue des partenaires sociaux sont fidèlement reflétés dans les normes du travail, les politiques et le programme de travail de l'organisation.

L'OIT organise chaque année à Genève, en juin, la Conférence internationale du travail, qui réunit les délégations de 187 pays pour négocier et adopter des normes internationales du travail et des textes relatifs aux politiques. Chaque État membre est représenté par une délégation de quatre membres composée de deux représentants gouvernementaux et de deux délégués représentant respectivement les organisations nationales d'employeurs et de travailleurs.

Outre la Conférence annuelle du travail, les travaux de l'OIT sont menés par le Conseil d'administration (organe exécutif tripartite) et par le Bureau international du travail (secrétariat permanent). Les normes internationales du travail sont étayées par un système de contrôle unique au niveau international qui contribue à garantir que les États appliquent les conventions qu'ils ratifient. Si un problème se pose concernant l'application des normes, l'OIT cherche à aider les pays concernés par le dialogue social et l'assistance technique.

³ Il y a des différences considérables entre l'organisation de la concertation sociale dans le secteur public et celle du secteur privé. Non seulement des organes paritaires de concertation distincts ont été créés dans le secteur public, mais leurs tâches sont également différentes. La présente note se concentre sur le secteur privé.

2.1.2 Au niveau européen

À travers le dialogue social européen, les partenaires sociaux sont associés à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique socio-économique de l'Union européenne. D'une part, la concertation se déroule au niveau interprofessionnel, où des accords-cadres sont conclus sur des sujets tels que le congé parental, le travail à temps partiel, le travail temporaire, le télétravail, la numérisation, le stress au travail, le vieillissement actif, etc. D'autre part, le dialogue social se déroule au niveau sectoriel par le biais des comités sectoriels européens (qui sont déjà plus de 40). Des accords sectoriels ont déjà été conclus dans les secteurs de la pêche maritime, des hôpitaux et des soins de santé, du transport maritime...

Les organisations d'employeurs et de travailleurs siègent également avec d'autres groupes d'intérêt⁴ au sein du Comité économique et social européen (CESE). Cet organe consultatif de l'UE émet des avis sur les propositions législatives de l'UE au nom des groupes d'intérêt et sert ainsi de passerelle entre les organes décisionnels de l'UE et les citoyens.

Le Conseil central de l'économie tient toutefois à souligner que le dialogue social européen peut encore être amélioré. Les partenaires sociaux européens souhaiteraient être davantage impliqués dans l'élaboration de la politique sociale européenne, et les accords conclus par les partenaires sociaux européens devraient être reflétés dans les réglementations européennes. Dans le processus du Semestre européen et de la politique économique européenne, on observe toutefois une appréciation croissante du rôle des partenaires sociaux européens.

2.1.3 Au niveau interprofessionnel fédéral et régional

La coopération interprofessionnelle implique un travail intersectoriel. En Belgique, celui-ci se passe à la fois au niveau fédéral et au niveau régional.

Rendre des avis aux autorités fédérales et régionales

Le Pacte social prévoyait une tâche importante pour le dialogue social au niveau national. Les partenaires sociaux doivent assister les pouvoirs publics pour le traitement des questions socio-économiques via leur représentation dans divers conseils consultatifs. Ces conseils consultatifs traitent des questions socio-économiques et se tournent également vers l'avenir. Il existe des conseils consultatifs pour les matières fédérales, tels que le Conseil central de l'économie (CCE) et le Conseil national du travail (CNT), et pour les matières régionales, tels que le Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV), le Conseil économique, social et environnemental de Wallonie (CESE Wallonie), le Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale (Brupartners) et le Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens (WSR).

Les partenaires sociaux peuvent garantir une adhésion importante aux politiques socio-économiques gouvernementales à mettre en œuvre s'ils sont associés à l'élaboration de ces politiques et si les gouvernements appliquent dans leur intégralité les avis rendus conjointement. Les partenaires sociaux veulent renforcer la coopération avec les gouvernements et les parlements. De nombreuses réformes passées ont été menées sans que les partenaires sociaux aient été invités à donner leur avis ou, lorsqu'ils l'ont été, sans qu'ils aient le temps nécessaire pour aboutir à un avis commun. En outre, même lorsqu'ils sont rendus conjointement, leurs avis sont parfois ignorés par les gouvernements.

⁴ Les autres groupes d'intérêt se réfèrent au groupe III « **Diversité Europe** ». Ce groupe est très diversifié et ses membres proviennent d'organisations d'agriculteurs, de petites entreprises, d'artisans, de professions libérales, d'acteurs de l'économie sociale (sociétés mutualistes, coopératives, fondations et associations sans but lucratif), d'organisations de défense des consommateurs, de l'environnement, des familles et des femmes, d'organisations pour l'égalité des sexes, de jeunes, de minorités et de groupes défavorisés, de personnes handicapées, du secteur caritatif et des communautés médicales, juridiques, scientifiques et universitaires.

Selon le Conseil central de l'économie, ces développements érodent considérablement l'adhésion à la politique socio-économique du gouvernement, telle qu'elle était visée dans le Pacte social.

Les partenaires sociaux sont également une source de politique socio-économique lorsqu'ils concluent des accords interprofessionnels et des conventions collectives de travail. En outre, ils peuvent émettre des avis d'initiative à l'intention des gouvernements en vue de modifier certaines réglementations ou d'en élaborer de nouvelles.

Avant la concertation sociale proprement dite, un processus démocratique de consultation interne est organisé au sein de chacun des partenaires sociaux. Ceux-ci représentent en effet les positions de leurs membres. La participation des membres permet d'apporter les ajustements nécessaires afin que les solutions soient acceptables pour une large majorité et que les préoccupations spécifiques des groupes plus minoritaires soient entendues. Les critères légaux régissant la composition de ces organes paritaires⁵ garantissent que les accords sociaux et les positions communes sont d'intérêt général.

Coordination des négociations sur les conditions de rémunération et de travail

Une autre tâche importante des partenaires sociaux au niveau interprofessionnel est de coordonner les négociations sur les conditions de rémunération et de travail dans le cadre imposé par le gouvernement dans la [loi du 26 juillet 1996](#) relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité. Le Groupe des Dix tente de conclure tous les deux ans un accord interprofessionnel (AIP) pour le secteur privé. Cet accord est un accord-programme ou un accord-cadre pour les deux prochaines années sur les aspects salariaux (évolution des salaires, avantages salariaux complémentaires, allocations, etc.) et les conditions de travail (formation, crédit-temps, etc.). Le Groupe des Dix est soutenu en la matière par le Conseil central de l'économie (CCE) et le Conseil national du travail (CNT). Le CCE élabore notamment le Rapport technique sur la marge maximale disponible pour l'évolution du coût salarial. L'AIP du Groupe des Dix est ensuite transposé dans des conventions collectives du CNT et des nombreuses commissions paritaires ou dans des lois et arrêtés. Le CNT peut être considéré comme le « parlement social » où sont élaborées de nombreuses normes sur les questions liées au travail.

En ce qui concerne spécifiquement le secteur à profit social, des accords tripartites intersectoriels supplémentaires ont été conclus depuis les années 2000 entre les employeurs, les travailleurs et les gouvernements. Selon les domaines de compétence, le dialogue social tripartite se déroule au niveau fédéral (par exemple, les soins de santé fédéraux) ou régional (par exemple, le secteur socioculturel). Ces accords sont conclus sur une base pluriannuelle et visaient initialement à harmoniser les conditions de travail au sein du secteur à profit social. Les accords portent sur divers aspects de la rémunération et du pouvoir d'achat, du bien-être au travail, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de l'emploi.

Représentation dans différents conseils

En plus des organes de concertation précités, les partenaires sociaux siègent dans les comités de gestion des différentes institutions de sécurité sociale et dans des institutions et organes importants pour la politique économique et financière, comme la Banque nationale de Belgique et la Commission de l'indice. Dans le cadre de la crise sanitaire actuelle, les partenaires sociaux, dont le Conseil

⁵ Le Conseil central de l'économie a été institué par la [loi du 20 septembre 1948](#). Toutefois, les missions, la composition et le fonctionnement interne du CCE ont été abrogés dans cette loi en 2013 et se trouvent désormais dans le [Livre XIII « Concertation »](#) du Code de droit économique (CDE). La composition et la représentativité du Conseil national du travail (CNT) sont décrites dans la [loi du 29 mai 1952](#) portant création du Conseil national du travail.

supérieur pour la prévention et la protection au travail, ont joué un rôle important dans la relance de l'activité économique dans un environnement sûr en publiant le guide générique.

2.1.4 Au niveau sectoriel

Établissement des conditions de rémunération et de travail

Le Pacte social a également défini la coopération au niveau du secteur industriel. Cette coopération a été structurée dans la [loi du 5 décembre 1968](#) sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires. Les commissions paritaires (CP) sont la plaque tournante de la concertation sociale au niveau sectoriel. Une commission paritaire est un organe qui est institué, en vertu de la loi du 5 décembre 1968, pour une branche d'activité déterminée ou pour une catégorie professionnelle donnée. L'organe de concertation sociale est constitué en nombre égal de représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs. Les commissions et sous-commissions paritaires⁶ ont notamment pour mission de conclure des CCT, de prévenir ou de régler les conflits sociaux, de rendre des avis (à leur demande ou de leur propre initiative) au gouvernement fédéral, au CNT et au CCE sur les questions relevant de leur compétence et, enfin, d'accomplir toute autre mission qui leur est confiée par ou en vertu de la loi. Les (sous-)commissions paritaires peuvent traiter des questions socio-économiques qui concernent les employeurs et les travailleurs de cette branche d'activité ou de cette catégorie professionnelle. La compétence d'une (sous-)commission paritaire peut s'étendre à l'ensemble du pays ou à une partie de celui-ci et est fixée dans l'arrêté royal instaurant la commission. Au 1^{er} janvier 2021, on dénombrait 100 commissions paritaires et 64 sous-commissions paritaires.

Avec 2 191 CCT sectorielles conclues, le nombre le plus élevé de la dernière décennie a été enregistré pour la période de négociation 2017-2018 (Guy Van Gyes et al., 2019). Cette tendance à la hausse s'est poursuivie au cours de la période de négociation 2019-2020, avec 2 549 CCT sectorielles (Guy Van Gyes et al., 2021). Dans son rapport 2019, le SPF ETCS souligne que la concertation sociale sectorielle traite essentiellement du « noyau dur » traditionnel de la concertation sociale, à savoir les salaires et le pouvoir d'achat au sens large du terme. De nombreux accords ont également été conclus au cours de la période de négociation 2017-2018 sur les régimes de sortie temporaire ou définitive du marché du travail (tels que le crédit-temps et le RCC). Les mesures promulguées par le gouvernement concernant ces régimes, notamment le relèvement de l'âge pour pouvoir bénéficier de ces régimes, ont eu un effet direct sur le nombre de CCT conclues.

La [loi du 5 mars 2017](#) concernant le travail faisable et maniable comportait quelques nouvelles thématiques pour la concertation, par exemple l'adaptation des limites de la durée du travail, les contrats de travail intérimaire à durée indéterminée, l'épargne-carrière et le don de congés. Cette loi a toutefois été introduite sans qu'il n'y ait eu de consensus entre les partenaires sociaux sur l'avant-projet de loi⁷. Le fait que ces nouvelles thématiques imposées par le gouvernement n'aient pas immédiatement donné lieu à des résultats tangibles en termes de CCT au cours de la période de négociation 2017-2018 n'est donc pas totalement inattendu. Le Conseil central de l'économie plaide pour une implication cohérente des partenaires sociaux lors de la définition du cadre juridique de nouvelles thématiques. En outre, les partenaires sociaux prennent également des initiatives dans le cadre de la concertation sociale relative aux nouvelles thématiques. Ainsi, la période de négociation 2019-2020 a vu la conclusion de quelques CCT prévoyant une intervention pour la garde d'enfants, et des engagements sectoriels ont également été pris en matière de non-discrimination (Guy Van Gyes et al., 2021).

⁶ Les sous-commissions paritaires sont des subdivisions des commissions paritaires instituées pour un territoire ou un secteur d'activité spécifique. Elles peuvent être autonomes ou non. Les conventions collectives conclues au sein des sous-commissions paritaires autonomes ne doivent pas être approuvées par la commission paritaire.

⁷ Voir [l'avis partagé n°2008](#) émis par le Conseil national du travail.

Émission d'avis

Une autre tâche prévue par le Pacte social pour les commissions paritaires est d'émettre des avis et de fournir une assistance dans le cadre des politiques sectorielles. En plus de l'organe consultatif interprofessionnel, il existe au sein de la coupole du Conseil central de l'économie (CCE) plusieurs commissions consultatives spéciales qui rendent des avis sur les secteurs de l'alimentation, de la construction, du papier, de la chimie, de la distribution, du textile et du diamant.

2.1.5 Au niveau de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise, le Pacte social prévoit la mise en place d'une délégation du personnel si l'entreprise compte plus de 20 travailleurs salariés. Ces représentants sont habilités à instruire, de concert avec le chef d'entreprise, toutes questions ayant trait à l'organisation du travail, à la discipline ou à la prévention des conflits collectifs au sein de l'entreprise.

Le modèle belge actuel de la concertation sociale au niveau de l'entreprise est organisé différemment et se compose, en fonction du nombre de travailleurs occupés dans l'entreprise, d'une délégation syndicale, d'un Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) et d'un conseil d'entreprise (CE).

Rôle de la délégation syndicale⁸

La représentation du personnel est organisée par les délégués syndicaux. Le statut de la délégation syndicale est régi par des conventions collectives de travail. L'accord-cadre, la [CCT n° 5 du Conseil national du travail](#), définit les principes essentiels concernant la compétence et les modalités de fonctionnement de la délégation syndicale. Les autres modalités d'application (en termes d'établissement et de composition) sont précisées au niveau sectoriel ou (à défaut) au niveau de l'entreprise. Le seuil de travailleurs à atteindre pour prétendre à l'installation d'une délégation syndicale est donc déterminé au niveau sectoriel. Il en résulte de grandes différences entre les secteurs et les entreprises en ce qui concerne la présence et l'organisation de la représentation du personnel par des représentants syndicaux.

La délégation syndicale négocie avec l'employeur en vue de la conclusion de CCT. Elle contrôle l'application de la réglementation du travail et des contrats de travail. Elle peut également organiser des actions syndicales.

La délégation syndicale peut aussi intervenir dans le cadre de problèmes individuels et collectifs sur le lieu de travail. De nombreux conflits collectifs sur le lieu de travail commencent par des contrariétés/irritations (par exemple à propos de l'hygiène, de la charge de travail, de la sécurité...) (Doutrepont, 2019). Pour de nombreux travailleurs, un emploi signifie plus que le salaire qu'ils reçoivent de leur employeur pour les services rendus. Un travail réalisable et utile est un aspect important de la relation de travail. Les contrariétés/irritations sont souvent liées à un sentiment d'injustice (Doutrepont, 2019). L'injustice peut s'exprimer par une distribution inégale du gâteau (par exemple, des augmentations de salaire sélectives ou des économies dans une entreprise rentable), par le non-respect de promesses ou d'engagements, ou par un manque de réciprocité. S'il n'y a pas de caisse de résonance pour discuter de ces contrariétés/irritations, celles-ci peuvent s'accumuler et être l'étincelle menant à des actions collectives.

Les partenaires sociaux peuvent empêcher l'escalade des conflits collectifs sur le lieu de travail en abordant les contrariétés/irritations de manière constructive et en recherchant des solutions par le

⁸ C'est par souci d'exhaustivité que nous discutons la délégation syndicale dans ce chapitre. Nous tenons cependant à souligner que la délégation syndicale n'est pas un organe paritaire comme le sont le comité pour la prévention et la protection au travail et le conseil d'entreprise. La délégation syndicale représente le personnel affilié à un syndicat.

dialogue. Un dialogue réussi exige ouverture et confiance. Les personnes concernées sont ouvertes au feedback ou aux désaccords des autres et ne doivent pas douter des intentions des autres à la table de concertation. Si la contribution de l'autre partie n'est pas respectée, le dialogue social ne peut pas être fructueux (De Prins, 2018). Par exemple, dans les entreprises multinationales, des décisions importantes peuvent être prises sans tenir compte de l'implantation belge. Ce manque de consultation peut être une source d'irritation ou de forte incompréhension.

Le succès du dialogue dépend aussi souvent de la culture de concertation au sein de l'entreprise. Selon Peggy De Prins, dans son ouvrage « De Clash Voorbij » (2018), les relations de travail polarisantes dominant encore (trop) souvent la pratique du dialogue au sein des entreprises belges. Le passage à un partenariat durable est un processus de longue haleine. Dans son livre, De Prins propose quelques techniques pour renforcer la culture du dialogue au niveau de l'entreprise. Ainsi, il est judicieux de se mettre d'accord sur l'organisation de la concertation. Cela peut aller d'un code de conduite à une déclaration d'intention commune. Une formation aux techniques de négociation et à la gestion des conflits est également utile. De Prins préconise l'implication de toutes les parties prenantes à la table de concertation. Cela permet de stimuler la réflexion partagée. Une vision à long terme de l'entreprise favorise également la réflexion partagée. À l'inverse, une vision axée sur une forte rentabilité à très court terme peut plus rapidement conduire à des conflits avec les travailleurs et d'autres parties prenantes.

Rôle du Comité pour la prévention et la protection au travail

Toute entreprise qui occupe au moins 50 travailleurs en moyenne doit instituer un Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT). Le CPPT veille au bien-être des travailleurs au travail (sécurité, santé, ergonomie, stress, etc.) et à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. En l'absence de CPPT, la délégation syndicale remplit ses fonctions.

Rôle du conseil d'entreprise

Un conseil d'entreprise (CE) doit être institué dans une entreprise d'au moins 100 travailleurs⁹. La [loi du 20 septembre 1948](#) portant organisation de l'économie a fixé le seuil à 50 travailleurs, mais la [loi du 4 décembre 2007](#) relative aux élections sociales s'en est écartée en fixant un seuil de 100 travailleurs¹⁰.

Le conseil d'entreprise a une compétence à la fois sociale et économique-financière. Le conseil d'entreprise doit être informé annuellement, trimestriellement et occasionnellement (à l'occasion de certains événements) de la situation économique et financière de l'entreprise via le chiffre d'affaires, les recettes et les coûts, les bénéfices ou les pertes.

Les informations économiques et financières (IEF) qui doivent être communiquées au CE sont principalement déterminées par l'[AR du 27 novembre 1973](#) portant réglementation des informations économiques et financières. Cet AR a été pris en exécution de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie. L'article 15, b) 1° de cette loi dispose que le conseil d'entreprise doit recevoir du chef d'entreprise, au moins chaque trimestre, des renseignements concernant la productivité ainsi que des informations d'ordre général, relatifs à la vie de l'entreprise. L'objectif des

⁹ Une remarque sur ce seuil de 100 travailleurs ; la directive européenne ([2002/14/CE](#)) fixe le seuil d'information et de consultation des travailleurs à 50 ou 20 travailleurs. Afin de répondre à ces normes minimales, l'accord « PME et syndicats » a été conclu en novembre 2007 au sein du Groupe des Dix, réglementant la compétence d'information sociale, économique et financière dans les entreprises de 50 travailleurs et plus (voir également la [loi du 23 avril 2008](#) et la [page d'information du SPF ETCS](#)).

¹⁰ Le conseil d'entreprise est maintenu dans les entreprises au sein desquelles un conseil d'entreprise a dû être institué lors des précédentes élections, qui sont passées sous le seuil des 100 travailleurs mais occupent encore au moins 50 travailleurs. Le cas échéant, les élections sociales doivent uniquement être tenues pour le Comité pour la prévention et la protection au travail, mais il y aura bien deux organes (CPPT + CE) organisant des réunions distinctes.

IEF est en outre décrit précisément à l'article 3 de l'AR de 1973 : « Art. 3. Les informations sont destinées à fournir aux travailleurs une image claire et correcte de la situation, de l'évolution et des perspectives de l'entreprise ou de l'entité juridique dont elle fait éventuellement partie. Elles doivent permettre d'établir le rapport entre les données économiques et les données financières, et de comprendre l'incidence de ces données sur la politique de l'entreprise en matière d'organisation, d'emploi et de personnel. Elles doivent permettre également de situer l'entreprise dans le cadre plus large, d'une part, du groupe économique ou financier dont elle fait éventuellement partie et, d'autre part, du secteur et de l'économie régionale, nationale et internationale. » Ainsi, en principe, tous les défis et risques auxquels l'entreprise est confrontée devraient être abordés dans la discussion des IEF, et des thématiques comme les défis climatiques, les innovations majeures ou la numérisation pourraient également être couvertes.

L'explication périodique des chiffres économiques et financiers peut aider les partenaires sociaux à développer une vision en matière d'innovation et de productivité. Ces thématiques difficiles, en particulier, nécessitent à la fois des connaissances techniques et une vision à long terme des personnes concernées. La discussion des IEF peut être complexe et requiert la compréhension de toutes les parties concernées. Il est possible de se faire assister par des experts dans cette discussion et un commentaire explicatif du réviseur est obligatoire au sein du CE. En outre, le CE dispose normalement d'un budget qui peut être utilisé pour des formations portant, par exemple, sur la lecture des comptes annuels, et chaque syndicat dispose d'un programme de formation de soutien pour ses militants. En effet, la formation des personnes impliquées peut favoriser la réussite de la concertation sociale (De Prins, 2018 ; Euwema et al., 2019) et constitue une responsabilité partagée entre l'employeur et les représentants des travailleurs.

S'il n'y a pas de CE dans l'entreprise, le CPPT doit recevoir une explication sur les informations économiques et financières. Cette mesure est en place depuis 2008¹¹, mais l'inspection sociale constate encore de nombreuses infractions. Dans la perspective des élections sociales de 2020, le secrétariat du CCE a rédigé une brochure sur les informations obligatoires à fournir aux CPPT ([CCE 2019-1797](#)).

En outre, le CE est informé et consulté sur un grand nombre de questions sociales : par exemple, la situation de l'emploi, l'organisation du travail, les conditions de travail, la protection de la vie privée, les nouvelles technologies, les changements importants dans l'entreprise (licenciement collectif, transfert, etc.). La [CCT n° 9 du Conseil national du travail](#) couvre certains des principes de base et des domaines d'action du CE, mais un grand nombre de lois lui confèrent également des compétences spécifiques. Le CE dispose d'un droit de codécision, non seulement dans l'élaboration et la modification du règlement du travail, qui constitue une source importante de droit dans toute entreprise, mais aussi en ce qui concerne les congés annuels, les jours fériés, les congés d'éducation payés, les pensions complémentaires, les primes de résultat, etc. De plus, le CE doit veiller à l'application correcte et ponctuelle de la législation sociale protectrice des travailleurs et a pour mission d'assurer l'application de toute disposition générale à caractère social qui concerne l'entreprise. S'il n'y a pas de CE dans l'entreprise, la délégation syndicale doit assumer son rôle en ce qui concerne les questions sociales.

2.2 Rôle d'intervention

En plus de leur rôle de prévention, les organes paritaires de concertation ont un deuxième rôle important : le rôle d'intervention. Si un conflit se développe malgré tout et s'aggrave en un conflit

¹¹ Fixée dans la loi du 23 avril 2008 complétant la transposition de la directive 2002/14/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et à la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne.

bloquant, il existe divers organes de concertation et procédures paritaires qui peuvent intervenir dans les différentes phases de développement du conflit.

Comme indiqué dans le Gentlemen's Agreement de 2002¹², le dialogue social doit toujours avoir la priorité dans la prévention et le règlement d'éventuels conflits. Cela signifie que lors du règlement de conflits collectifs, tous les moyens de concertation, de médiation et de conciliation doivent être épuisés avant la mise en œuvre d'une action collective.

En cas de conflit au niveau de l'entreprise, le bureau de conciliation sectoriel assume un rôle de conciliation pour évaluer le conflit social et formuler une recommandation. Lorsque toutes les autres procédures au sein des commissions paritaires sont dans l'impasse, le président du bureau de conciliation peut intervenir en tant que médiateur. L'engagement à résoudre le conflit incombe toujours aux parties concernées, l'intervention ne visant qu'à faciliter le dialogue social. En cas de conflit au niveau sectoriel, le président de la commission paritaire peut jouer un rôle de facilitateur pour débloquer un conflit sectoriel. Au niveau interprofessionnel, les partenaires sociaux sont censés avoir le professionnalisme nécessaire pour discuter des points de désaccord par le biais du dialogue social au sein des organes paritaires de concertation interprofessionnelle et pour formuler une solution acceptable pour toutes les parties concernées.

Les instances de concertation et procédures intervenantes sont proposées en fonction de la phase de développement dans laquelle elles peuvent intervenir. Selon Euwema et al. (2019), on distingue cinq phases théoriques de développement par lesquelles peuvent passer les conflits sociaux dans le monde de l'entreprise : (1) conflit invisible, (2) montée des tensions, (3) confrontation, (4) conflit bloquant, et (5) fin du conflit avec rétablissement des relations. Les phases de développement sont décrites sommairement à l'Annexe A.

2.2.1 En cas de conflit invisible

Dans cette phase de développement, le conflit est latent et n'est pas visible pour toutes les parties. Lorsque les contrariétés/irritations apparaissent, il est nécessaire d'en discuter dans le cadre de la concertation entre les partenaires sociaux. Dans cette phase, le conflit peut être rapidement résolu via la concertation, l'émission d'avis et la conclusion d'accords au sein des organes paritaires de concertation mentionnés ci-dessus (voir [2.1](#)).

2.2.2 En cas de montée des tensions

Si le conflit évolue vers une montée des tensions, il est important de limiter la polarisation (l'attitude « nous contre eux ») dans le débat (De Prins, 2018). Dans cette phase, un facilitateur tente de réduire les tensions émotionnelles et d'amener les parties concernées à se concentrer sur la recherche d'une solution constructive (Pender et al., 2019). L'engagement reste celui des parties concernées et celles-ci doivent prendre leurs responsabilités pour que la concertation soit un succès. Le rôle du facilitateur est uniquement de faciliter le dialogue. Il fait office de caisse de résonance pour toutes les parties et il recherche un terrain d'entente.

Le facilitateur peut être une personne interne en qui les deux parties ont confiance. Il s'agit d'un processus très informel. Cette personne ne donne pas de recommandations ou de conseils.

Dans la philosophie de la [CCT n° 5 du Conseil national du travail](#), la délégation syndicale peut jouer un rôle de facilitateur. La délégation syndicale assiste les travailleurs dans leurs réclamations individuelles et a le droit d'être reçue par l'employeur à l'occasion de tout litige ou différend de caractère collectif survenant dans l'entreprise. Dans la pratique, la délégation syndicale est non seulement un facilitateur mais aussi un conciliateur, car, avec l'employeur, elle recherche une solution

¹² Protocole en matière de règlement des conflits collectifs, 18 février 2002, signé par le Groupe des Dix

et conclut des accords à ce sujet (formels ou informels, contraignants ou non contraignants...). Le rôle de facilitateur est également souvent assumé par un secrétaire syndical local et/ou un représentant local de l'organisation des employeurs. Le bureau de conciliation (voir plus loin au point 2.2.3) peut également jouer ce rôle. Le bureau de réconciliation se réunit à la demande de l'une des parties lorsque les tentatives de négociation interne échouent. Il s'agit d'un processus formel, mais le bureau de conciliation peut dresser la liste des difficultés, les clarifier, puis rendre un avis sur la manière de reprendre les négociations dans l'entreprise.

2.2.3 En cas de confrontation

Lorsque le conflit évolue vers une confrontation, la concertation se transforme en épreuve de force entre les parties. Les négociations piétinent et des menaces d'action¹³ sont proférées. Il est alors possible d'envoyer un conciliateur sur le terrain (Pender et al., 2019). Il s'agit d'une tierce partie qui tente d'évaluer le conflit par le biais d'un processus formel et de formuler une recommandation.

En Belgique, le rôle de la conciliation est joué par le bureau de conciliation. Un bureau de conciliation peut être constitué au sein de chaque (sous-)commission paritaire. Ce bureau est présidé par le conciliateur social, c'est-à-dire un fonctionnaire fédéral de la Direction générale Relations collectives de travail du SPF ETCS, qui est également le (vice-)président de plusieurs commissions paritaires. Le bureau est composé de membres de la commission paritaire représentant les organisations de travailleurs et d'employeurs. La conciliation collective a une longue tradition dans le secteur privé et est encadrée par la loi depuis 1968¹⁴.

La conciliation collective par le bureau de conciliation peut être activée à tout moment par toute partie concernée. Néanmoins, il est attendu que les parties concernées fassent d'abord des efforts suffisants au niveau de l'entreprise avant de recourir au bureau de conciliation. La participation est volontaire et gratuite pour les parties concernées. Le bureau n'est pas un tribunal ; il est considéré comme une tierce partie neutre qui donne une recommandation sur le conflit collectif. Il peut s'agir d'une recommandation unanime (un accord entre les membres du bureau de conciliation), d'un procès-verbal de carence (pas d'accord) ou d'une recommandation de poursuivre les négociations au niveau de l'entreprise ou du bureau de conciliation (une suspension)¹⁵. La responsabilité de la résolution du conflit collectif incombe toujours aux partenaires sociaux eux-mêmes.

Une équipe de scientifiques belges (Besieux et al., 2019) a récemment évalué le système en menant des entretiens avec les parties prenantes (conciliateurs sociaux, membres du bureau de conciliation, syndicats et organisations patronales). Le SPF ETCS ne publie pas de chiffres sur les décisions des bureaux de conciliation. Il ne s'agit pas de donner l'impression que le fait de ne pas parvenir à un accord équivaut à un échec. L'absence d'accord au sein du bureau de conciliation est considérée par la plupart des parties intéressées comme un tremplin pour de nouvelles discussions. En outre, les conciliateurs n'enregistrent pas activement des chiffres sur le nombre d'interventions. Les conciliateurs ont une expérience moyenne de neuf ans. La stratégie de médiation des conciliateurs est basée sur leur propre expérience et certainement pas seulement sur une formation théorique.

¹³ Dans cette phase, des actions collectives peuvent être organisées « ouvertement », mais le conflit peut aussi être étouffé ou latent. Dans les deux cas, il s'agit d'un conflit bloquant dans lequel le dialogue entre les partenaires sociaux est temporairement suspendu.

¹⁴ Dans le secteur public, la conciliation collective n'a été introduite qu'en 2013 et les conciliateurs ne sont pas encadrés par un bureau de conciliation.

Le rôle du bureau de conciliation est défini dans l'[AR du 6 novembre 1969](#) déterminant les modalités générales de fonctionnement des commissions et des sous-commissions paritaires.

¹⁵ Dans certains cas, le président du bureau de conciliation peut également formuler lui-même une recommandation. Il s'agit alors d'une recommandation que le bureau de conciliation approuve, parce que personne ne s'y oppose expressément. Nous parlons dans ce cas d'une décision-consensus.

Malgré les éventuels points à améliorer, le système suscite une satisfaction générale (Besieux et al., 2019). Le bureau de conciliation est axé sur la recherche de solutions et est reconnu par les partenaires sociaux. De par leur affiliation à la commission paritaire, les conciliateurs sociaux ont construit un réseau solide et une relation étroite avec la structure de dialogue social au niveau sectoriel.

Les avis divergent quant au moment du conflit qui est optimal pour faire appel au bureau de conciliation (Besieux et al., 2019). Les conciliateurs sociaux estiment qu'ils sont souvent sollicités trop tardivement. Certains partenaires sociaux considèrent toutefois qu'il est important de prendre suffisamment de temps pour tenter d'abord de résoudre le conflit en interne et diffèrent par conséquent le recours au bureau de conciliation.

Le bureau de conciliation se réunit pour une seule journée. L'analyse de Besieux et al. (2019) soulève la question de savoir si une journée est suffisante pour aider suffisamment les parties concernées à résoudre le conflit. Dans la pratique, le bureau de conciliation est souvent sollicité à plusieurs reprises.

L'analyse de Besieux et al. (2019) se termine par quelques remarques sur l'avenir du bureau de conciliation. Le système peut continuer à fonctionner efficacement tant que les partenaires sociaux restent bien organisés et disposent d'un niveau élevé de représentation. Il ressort des discussions avec les parties concernées que le recours au bureau de conciliation est déjà moins fréquent. Il est plus difficile qu'auparavant de tenir les avocats à l'écart du processus et d'éviter ainsi qu'il ne se transforme en bataille juridique. De plus, la direction des entreprises multinationales ne comprend pas toujours cette culture de la négociation.

Si le conflit continue à se développer et que toutes les autres procédures des commissions paritaires sont au point mort, le président du bureau de conciliation peut faire une nouvelle tentative pour rapprocher les parties¹⁶. Dans ce rôle de médiateur, le conciliateur social s'efforce d'améliorer la communication réciproque entre les parties et de les assurer de ses « bons offices » afin de trouver une solution au conflit. Le conciliateur social ne fera donc pas lui-même de recommandations mais se préoccupe plutôt du contexte dans lequel se déroulent les discussions, afin de les rendre aussi fructueuses que possible. En cette qualité, il peut agir à la demande des parties, d'initiative ou sur proposition du ministre de l'Emploi.

2.2.4 En cas de conflit bloquant

Dans un conflit bloquant, le conflit s'est développé au point que les personnes impliquées ne sont plus en mesure de s'asseoir autour de la table. La concertation est temporairement suspendue.

Lorsqu'une action syndicale est engagée, le bureau de conciliation peut encore jouer un rôle de médiateur pour ramener les parties concernées autour de la table. Les négociateurs ont également un rôle important à jouer pour parvenir le plus rapidement possible à un accord social entre les partenaires sociaux.

En Belgique, une proportion importante des commissions paritaires a conclu des accords sur le préavis de grève et le déroulement de la grève. Ainsi, un préavis de grève n'est autorisé que si toutes les possibilités de conciliation (comme le bureau de conciliation) ont été épuisées. Plusieurs secteurs ont également introduit un service minimum. Au niveau de l'entreprise également, les partenaires

¹⁶ Le conciliateur social est recruté en tant que fonctionnaire fédéral selon une procédure de recrutement spécifique. Les missions du conciliateur social sont décrites dans l'[AR du 27 octobre 2009](#) concernant la sélection des titulaires de la fonction de conseiller conciliateur social.

sociaux concluent des accords sur le déroulement sécurisé des grèves en mettant en place des équipes de sécurité, et sur un service minimum éventuel si celui-ci est imposé.

Les partenaires sociaux soulignent l'importance du respect des procédures convenues en cas de conflit bloquant. Les procédures garantissent que les grèves se déroulent de manière respectueuse, avec toute l'attention nécessaire pour les discussions de conciliation et de négociation. Dans le Gentlemen's Agreement de 2002, le Groupe des Dix donne également la priorité à la médiation et à la conciliation comme moyens de résoudre les conflits collectifs. En outre, les secteurs ont été invités à examiner si nécessaire leurs règles et procédures de concertation « dans l'esprit du présent protocole ».

En Belgique, la Justice n'a pas de rôle de médiation et ne peut pas résoudre un conflit collectif.

2.2.5 Au terme du conflit

Une fois le conflit résolu, le suivi du conflit est très important. La confiance a été endommagée et le risque d'escalade est élevé en cas de nouveau conflit. Là encore, un facilitateur peut aider à faciliter les discussions initiales. Les parties concernées ne peuvent pas éviter la concertation et doivent évaluer la période passée et tirer des leçons pour l'avenir en vue de rétablir les relations.

La littérature souligne l'importance de cette intervention pour prévenir de nouvelles escalades de conflits (Euwema et al., 2019 ; Doutrepon, 2019). Il n'existe toutefois pas d'exemples de bonnes pratiques en la matière.

3. Statistiques

Il existe peu de mesures de la paix sociale et des conflits sociaux dans le monde de l'entreprise. Les conflits collectifs sont toujours potentiellement présents vu les divergences d'intérêt et l'interdépendance des employeurs et des travailleurs. Dans la plupart des cas, ces points de désaccord ne mènent pas à des conflits bloquants dans lesquels le dialogue constructif entre les partenaires sociaux est temporairement suspendu. Mais dans certains cas, les conflits bloquants ne peuvent être évités. Les grèves sont souvent considérées comme l'expression d'un mécontentement ou comme un moyen de pression pour accélérer la concertation (Doutrepon, 2019). Par conséquent, les chiffres des grèves ne reflètent qu'imparfaitement le climat social de la concertation en Belgique.

Le terme « grève » n'est pas défini par la loi en Belgique. Il existe néanmoins des indications suffisantes qui montrent que le « droit de grève » est inclus dans notre droit positif. On peut notamment citer la ratification de la Charte sociale européenne qui reconnaît le droit de grève comme droit social de base. En outre, le droit de ne prester aucun travail pour cause de grève est également reconnu par la Cour de Cassation (Cour de Cassation (section néerlandophone, 3ème Chambre), 21.12.1981, R.W., 1981 (82), p. 2525-2550). Le [SPF ETCS](#) définit la grève comme un arrêt temporaire du travail sans pour autant que les travailleurs visés aient l'intention de démissionner. Une grève présente généralement un caractère collectif. La notion de « lock-out » est définie par le SPF [ETCS](#) comme une fermeture temporaire d'une entreprise, non pas pour des motifs économiques ou propres à l'entreprise mais comme action visant à renforcer des revendications ou positions patronales dans un conflit collectif. Un lock-out est un phénomène plutôt rare en Belgique

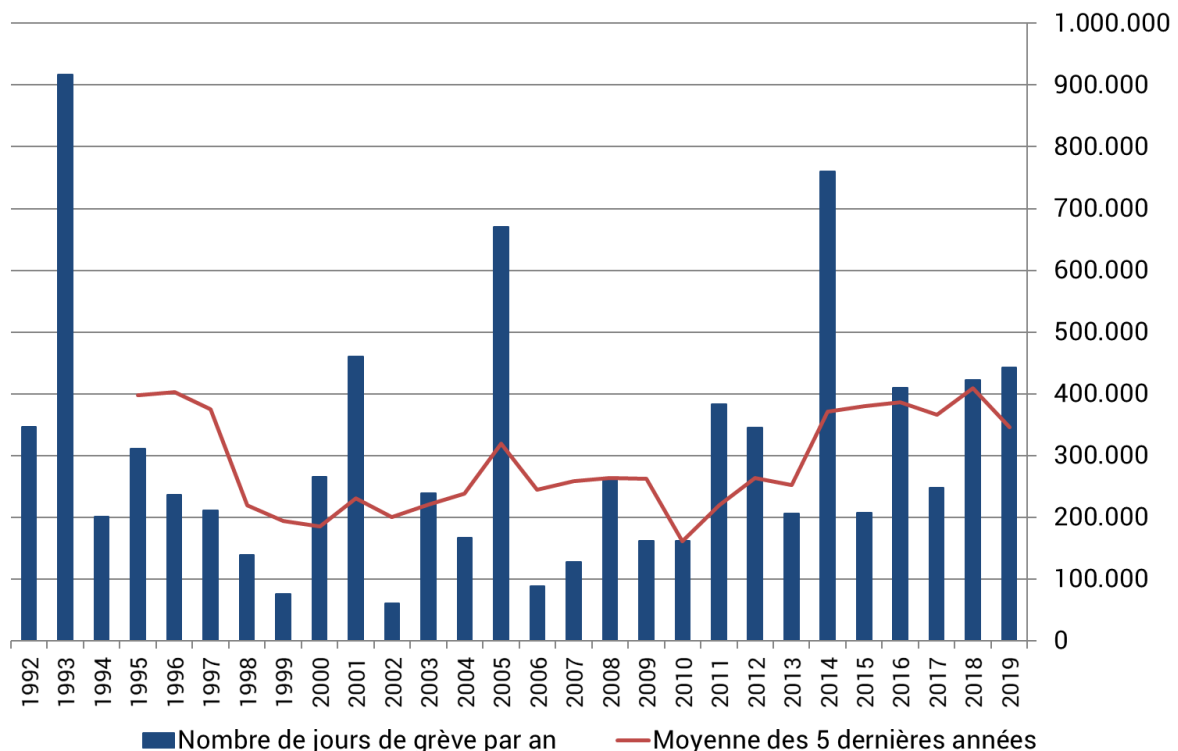
3.1 Le nombre de jours de grève par an

Pour la Belgique, des chiffres sont disponibles sur le nombre de jours de grève par an. Ces statistiques sont calculées sur la base des déclarations trimestrielles des employeurs à l'Office national de

sécurité sociale¹⁷. Si un travailleur participe à une grève ou ne peut pas travailler en raison d'un lock-out, ses heures de travail sont reprises comme « période assimilée » sous le code 21 de grève ou de lock-out. Les périodes assimilées sont des périodes d'absence qui ne sont pas rémunérées, mais qui sont « assimilées » à des périodes de travail pour la détermination de certains avantages sociaux à accorder au travailleur.

Le nombre de jours de grève en 2019 a atteint 442 311, ce qui représente une moyenne de 107 jours pour 1 000 travailleurs¹⁸. Ce chiffre annuel est supérieur à la moyenne des cinq dernières années (moyenne de 345 919 jours pour 2015-2019, voir Graphique 3-1). Le graphique montre une grande variation des chiffres annuels, avec quelques années de pointe comme 1993, 2005 et 2014. L'année 2014, par exemple, a été marquée par une moyenne de 221 jours pour 1 000 travailleurs.

Graphique 3-1: Le nombre de jours de grève par an, Belgique, 1992-2009



Note : Depuis 2017, suite à une fusion avec l'Office des régimes particuliers de sécurité sociale (ORPSS), le champ d'observation des statistiques de l'ONSS a été étendu aux travailleurs des administrations locales et provinciales et couvre désormais plus de 99 % de l'emploi salarié en Belgique.

Source : ONSS

Cependant, les statistiques donnent peu d'informations sur les grèves. Aucune statistique n'est tenue sur le nombre de grèves, le nombre de travailleurs ayant participé à chaque grève et s'il s'agissait d'une grève interprofessionnelle ou sectorielle ou d'une grève dans l'entreprise. Afin de donner plus de contexte à ces chiffres des grèves, le groupe d'experts GRACOS (« Groupe d'analyse des conflits sociaux ») effectue une synthèse annuelle des conflits sociaux les plus importants en Belgique. Dans son analyse de 2016, il note que les quelques années de pointe (comme 1993, 2005 et 2014) peuvent

¹⁷ Depuis 2017, suite à une fusion avec l'Office des régimes particuliers de sécurité sociale (ORPSS), le champ d'observation des statistiques de l'ONSS a été étendu aux travailleurs des administrations locales et provinciales et couvre désormais plus de 99 % de l'emploi salarié en Belgique.

¹⁸ L'année 2020 a connu 60 143 jours de grève. C'était une année particulière en raison de la crise du COVID-19.

être associées à de grandes grèves générales contre la politique gouvernementale, au cours desquelles les syndicats ont pu organiser collectivement une grande mobilisation.

En outre, certains jours de grève ne sont pas comptabilisés dans ces chiffres si les partenaires sociaux ont convenu dans leur accord social de fin du conflit que les heures de grève sont payées par l'employeur en échange de l'élimination rapide du retard accumulé.

3.2 Comparaison avec les pays européens

Une comparaison entre les pays européens est très difficile. L'OIT tente de collecter chaque année des chiffres sur les grèves, mais il doit s'appuyer pour ce faire sur les statistiques nationales. Et chaque pays procède à sa manière. Il en résulte des statistiques hétérogènes, des méthodes de calcul diverses et des chiffres incomplets, ce qui ne permet pas d'effectuer une comparaison annuelle du nombre de jours de grève pour 1 000 travailleurs entre les pays européens.

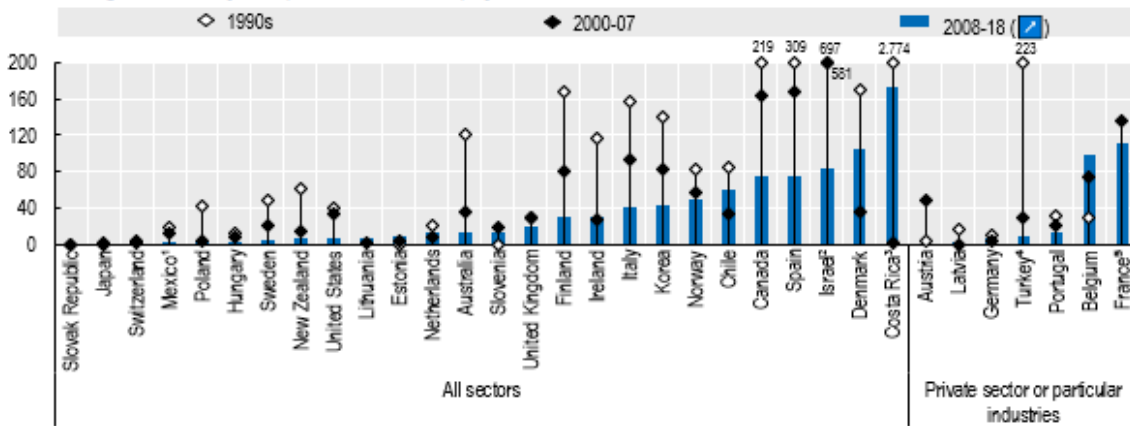
L'OIT reconnaît le problème et a répertorié certaines des difficultés rencontrées lors d'une réunion en 2019¹⁹. Ainsi, les statistiques nationales sont généralement incomplètes. Les administrations utilisent certains seuils, de sorte que toutes les grèves ne sont pas comptabilisées. Par exemple, dans les statistiques allemandes, les grèves de moins de 24 heures ne sont pas comptabilisées, dans les statistiques espagnoles, les grandes grèves générales ne sont pas comptabilisées en raison d'estimations inexactes du nombre de participants, et dans les statistiques danoises, seules les grèves résultant de négociations collectives sont comptabilisées. Une deuxième difficulté est que de nombreuses statistiques nationales ne suivent pas la définition de la grève donnée par l'OIT dans la résolution de 1993. Les chiffres de grève nationaux sont également collectés de diverses manières. En France, le nombre de jours de grève est recueilli dans le cadre d'une enquête annuelle auprès des entreprises du secteur privé de plus de 10 travailleurs. Les responsables RH sont interrogés sur le nombre total de jours non travaillés au cours de l'année écoulée pour cause de grève ou de lock-out. En Belgique, les chiffres sont collectés via les données administratives de l'Office national de sécurité sociale. Au Danemark, ainsi qu'en Suède, les conflits entre partenaires sociaux concernant les négociations de CCT sont enregistrés. Cela fournit des données supplémentaires sur l'objet et le contexte du conflit. En Belgique, ces informations supplémentaires ne sont pas collectées.

La Figure 3-1 présente une comparaison récente entre pays de l'OCDE (2019). Le grand nombre de remarques sous le graphique appelle à la prudence dans la comparaison des pays. Dans ce graphique, la Belgique présente une tendance à la hausse, passant de 31 jours de grève pour 1 000 travailleurs dans les années 1990 à une moyenne de 98 jours de grève pour 1 000 travailleurs dans les années 2008-2018. Cependant, dans l'analyse de GRACOS (2016), il n'y a pas de tendance à la hausse, et GRACOS a calculé que le nombre de jours de grève pour 1 000 travailleurs dans les années 1990 était de 86 jours.

¹⁹ La réunion de décembre 2019 a été organisée par Eurofound. Les premiers résultats de leur Industrial Action Monitor (voir dans 3.3) ont été présentés à des experts européens de la collecte de statistiques sur les grèves.

Figure 3-1: Tendence générale du nombre de jours de grève pour 1 000 travailleurs dans les pays de l'OCDE (OCDE, 2019)

Annual averages of work days lost per 1 000 salaried employees



Note: International comparability of data on strikes is affected by differences in definitions and measurement. Many countries exclude from their official records small work stoppages, and use different thresholds relating to the number of workers involved and/or the number of days lost. Strikes statistics in some countries may also exclude stoppages in particular industries, such as the public sector (as in Austria, Belgium, France, Germany, Latvia, Portugal and Turkey) or of a particular type, such as political and unauthorised strikes (as in Chile, Costa Rica, Estonia, Hungary, Israel, Korea, Latvia, Lithuania, Mexico, Turkey, the United Kingdom and the United States). Conversely, some countries may include workers indirectly involved (i.e. those who are unable to work because others at their workplace are on strike) as in Costa Rica, Denmark, Estonia, Finland, France, Hungary, Ireland, Lithuania, the Netherlands, New Zealand, Poland, the Slovak Republic, Switzerland, Turkey, the United Kingdom and the United States or work stoppages caused by the shortage of materials supplied by firms involved in strike. In general, forms of industrial action that do not involve full-work stoppages, such as "go-slows", silent and other protests in the workplace are not included. For further details, see online annex at <http://www.oecd.org/employment/collective-bargaining.htm>.

2008-18 refers to 2008 only for Italy (this indicator is no longer available for this country), 2012 only for Slovenia, 2008-15 for Turkey, 2008-17 for Chile, Costa Rica, France, New Zealand, Portugal and the Slovak Republic.

1. The statistics concern strikes at establishments and enterprises covered by federal jurisdiction. As a result, strikes at enterprises under local jurisdiction are not included.

2. The ratio reached 581 and 697 work days lost per 1 000 salaried employees in the 1990's and in 2000-07, respectively.

3. Average in 2008-18 is mainly driven by a strike in 2014 taking place in the Ministry of Education and involving 75 000 workers during 29 days. The annual average set at 34 days lost per 1 000 employees otherwise.

4. The following branches of economic activity or sectors are excluded: life or property saving, funeral and mortuary, production, refining and distribution of city water, electricity, natural gas and petroleum as well as petrochemical works, production of which starts from naphtha or natural gas; banking services; in workplaces operated directly by the Ministry of National Defence, General Command of Gendarmerie and Coast Guard Command, firefighting and urban public transportation services carried out by public institutions and in hospitals.

5. Due to a major break in series, data prior to 2005 are not reported in this Chart.

Source : OCDE, 2019

3.3 Projet pilote Eurofound : Industrial Action Monitor (IAM)

La base de données IAM d'Eurofound est née de la difficulté de comparer d'un pays à l'autre les chiffres des grèves ou les statistiques sur les conflits sociaux dans le monde de l'entreprise. En utilisant des sources médiatiques et les sites web des partenaires sociaux, l'Industrial Action Monitor (IAM) tente de collecter diverses informations sur tous les conflits collectifs de travail possibles avec au moins une action annoncée. Malheureusement, le projet ne compte qu'une seule année de collecte de données et a été interrompu par Eurofound après la phase pilote (2017-2020). L'IAM collecte des données qualitatives sur les conflits de travail et fournit ainsi des informations complémentaires aux chiffres annuels sur les grèves.

La représentativité des données belges est difficile à vérifier. L'IAM ne permet pas de quantifier l'ampleur des conflits. En effet, les médias ne rapportent pas systématiquement le nombre de travailleurs impliqués dans les grèves (données manquantes à 51 % et estimations approximatives). Ainsi, les données de l'IAM ne peuvent en aucun cas être comparées aux chiffres quantitatifs de l'Office national de sécurité sociale. Les informations qualitatives que nous obtenons de l'IAM

reposent donc sur un échantillon sélectif plutôt que sur une image représentative du climat de grève en Belgique.

Échantillon de conflits du travail en Belgique en 2018

L'IAM a enregistré 38 conflits collectifs de travail différents avec au moins une action syndicale en Belgique pour l'année 2018. 96 événements sont liés à ces conflits. La plupart de ces événements sont des grèves annoncées et exécutées (60/96). Les autres événements sont des interventions de tiers (3/96), des actions syndicales annoncées dont on ne sait pas si elles ont été menées à bien, et les issues de quelques conflits.

Un peu moins de la moitié des 38 conflits du travail enregistrés en Belgique concernaient un ou plusieurs désaccords avec la politique de l'entreprise (17/38), un quart concernait des protestations contre des plans gouvernementaux (10/38) et un sixième visait des plans de restructuration (7/38). Seuls deux des 38 conflits concernaient la (re)négociation de conventions collectives de travail²⁰.

Plus de la moitié des conflits enregistrés portaient sur les conditions de travail, par exemple des aspects contractuels et la charge de travail (22/38), suivis par les questions d'emploi, comme des licenciements et des fermetures d'entreprises (10/36). Seuls trois conflits portaient sur des questions salariales et deux sur des protestations.

4. Conclusion

Une analyse basée sur les idées du Pacte social

Dans la présente analyse, le Conseil central d'économie examine le respect de la paix sociale dans le système belge de concertation sociale, tel que prévu à l'article 5 de la loi réformée de 1996. La structure actuelle de la concertation sociale y est analysée sur la base des propositions du Pacte social de 1944 (« Projet d'accord de solidarité sociale »). Afin d'éviter les troubles sociaux dans la période d'après-guerre et d'atteindre la prospérité économique, une collaboration constructive entre les représentants des employeurs et des travailleurs était nécessaire. Le Pacte social décrit les formes de collaboration entre les partenaires sociaux aux niveaux de l'entreprise, sectoriel, interprofessionnel, européen et international.

Aujourd'hui également, l'économie et la société belges sont confrontées à des défis importants. Dans ce contexte, un système de concertation sociale qui fonctionne bien est important pour faciliter les changements nécessaires dans l'économie et la société belges sans que ne se développent des conflits bloquants. L'approche de la crise sanitaire actuelle en est un exemple. Dans le cadre de cet état d'urgence extraordinaire, les organes de concertation sociale jouent un rôle pertinent dans la gestion pour l'économie et la société belges des conséquences de la propagation du coronavirus et des confinements. Divers organes consultatifs à différents niveaux de la structure de concertation ont joué un rôle important dans l'encadrement de la relance de l'économie, tant en conseillant les gouvernements sur les mesures d'urgence qu'en élaborant un environnement de travail sûr.

Grâce au dialogue social au sein des organes paritaires de concertation, les partenaires sociaux arrivent à débattre des problèmes rencontrés et à négocier des solutions acceptables aux yeux de toutes les parties concernées. Ces problèmes sont en effet toujours potentiellement présents dans le monde de l'entreprise vu les divergences d'intérêt et l'interdépendance des employeurs et des travailleurs. En plus de ce rôle préventif, il existe divers organes de concertation et procédures

²⁰Deux conflits du travail ont été placés dans la catégorie résiduelle : une protestation chez TEC contre les fortes chaleurs et les conditions de travail difficiles, et un conflit dans la région de Bruxelles, où des travailleurs communaux et du secteur des soins de santé ont demandé une amélioration de leurs conditions de travail.

paritaires qui peuvent intervenir durant les phases de développement pouvant mener à un conflit bloquant, un stade où le dialogue social est temporairement suspendu.

Consulter les partenaires sociaux et respecter leur autonomie

Pour que le dialogue social aboutisse, il est important que le travail des partenaires sociaux soit reconnu par les différentes autorités. Les représentants les plus représentatifs des employeurs et des travailleurs siègent en effet au CCE et au CNT. Ces organes rassemblent les différents courants, intérêts et perspectives de la politique économique et sociale. Il est indispensable de consulter ces organes de concertation en temps utile et de leur laisser le temps et l'opportunité de réellement négocier ; un compromis (consensus) prend du temps à se construire. Les partenaires sociaux devraient également être soutenus dans le renforcement de leurs capacités (« capacity building ») aux différents niveaux de concertation. Les partenaires sociaux demandent également qu'une place suffisante soit accordée à la concertation sociale dans l'organisation et le fonctionnement des commissions paritaires, les conditions de travail et l'organisation du marché du travail.

De plus, il est important que les autorités respectent les résultats des avis unanimes des partenaires sociaux. Les avis unanimes ciblent en effet le choix des options politiques les plus appropriées pour répondre aux intérêts communs des représentants les plus représentatifs des employeurs et des travailleurs (et éventuellement d'autres groupes tels que les organisations de consommateurs ou les ONG...). Le Conseil central de l'économie recommande que lorsqu'une position ou un accord unanime est atteint entre les partenaires sociaux, les autorités belges en tiennent systématiquement compte.

Les autorités européennes, qui font l'éloge de la concertation sociale, sont également invitées à respecter l'autonomie des partenaires sociaux dans toutes leurs actions et à promouvoir leur capacité à jouer pleinement leur rôle. Tous les accords entre les partenaires sociaux européens devraient être intégrés dans la législation européenne.

Un bon fonctionnement des organes de concertation

La présente analyse décrit les organes et les structures du système belge de concertation sociale. Afin d'assurer le bon fonctionnement du système belge de concertation sociale et de faciliter ainsi les évolutions nécessaires de l'économie et de la société belges sans que des conflits bloquants ne se développent et ne perdurent, un certain nombre de principes et d'engagements doivent être respectés par les partenaires sociaux au sein (et en dehors) de ces organes et structures. Le fait qu'ils soient légalement reconnus comme étant représentatifs implique des droits et des obligations pour les organisations d'employeurs et de travailleurs, lesquels doivent être appliqués dans leur pratique quotidienne. Comme nous l'avons déjà mentionné, le dialogue social est fondé sur la confiance mutuelle. Cela ne peut se faire que si les parties négocient de bonne foi²¹, respectent la légalité²² et remplissent les engagements qu'elles ont librement contractés²³.

²¹ Extrait OIT, Comité de la liberté syndicale : « Il importe qu'employeurs et syndicats participent aux négociations de bonne foi et déploient tous leurs efforts pour aboutir à un accord, des négociations véritables et constructives étant nécessaires pour établir et maintenir une relation de confiance entre les parties. »

²² Extrait [Convention n° 87 de l'OIT sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical](#), art. 8.1 : « Dans l'exercice des droits qui leur sont reconnus par la présente convention, les travailleurs, les employeurs et leurs organisations respectives sont tenus, à l'instar des autres personnes ou collectivités organisées, de respecter la légalité. »

²³ Extrait OIT, Comité de la liberté syndicale, [Recueil \(2016\), n° 940](#) : « Le respect mutuel des engagements pris dans les accords collectifs est un élément important du droit de négociation collective et doit être sauvegardé pour fonder les relations professionnelles sur des bases solides et stables. »

Travaux futurs

Dans ses travaux futurs, le Conseil central de l'économie, en collaboration avec le CNT et le SPF ETCS, souhaite examiner plus avant le fonctionnement et les résultats de ces organes de concertation sociale. Dans l'esprit du Pacte social de 1944, les conditions pour remplir leur rôle de prévention et d'intervention seront analysées. Sur la base des enquêtes d'Eurofound, les partenaires sociaux examineront conjointement comment améliorer la confiance mutuelle entre les employeurs et les représentants des travailleurs afin que les organes de concertation puissent jouer pleinement leur rôle de prévention et d'intervention.

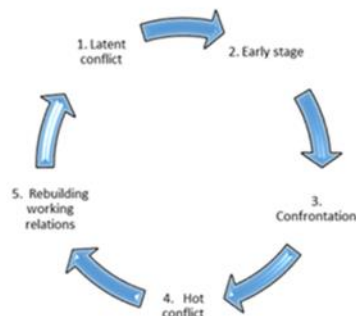
5. Références

- BESIEUX, T., LENAERTS, E., VAN LOO, O., & VELDEMAN, V. (2019). Mediation and Conciliation in Collective Labor Conflicts in Belgium. In *Mediation in Collective Labor Conflicts* (pp. 29-45). Cham: Springer.
- DE PRINS, P. (2018). De clash voorbij: zeven bouwstenen voor sociale dialoog. Leuven: Uitgeverij Acco.
- DOUTREPONT, M. (2019). *Werk en Staking*. Brussel: ELS Belgium NV.
- EUWEMA, M. C., GARCIA, A. B., PENDER, E. R., & MEDINA, F. J. (2019). From Intervention to Prevention in Collective Labor Conflicts. In *Mediation in Collective Labor Conflicts* (pp. 325-338). Cham: Springer.
- GLASL, F. (2015). *Handboek conflictmanagement*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- GRACOS (2016). Grèves et conflictualité sociale en 2015. Bruxelles : CRISP.
- GUY VAN GYES et al. (2019). *Rapport concernant les résultats de la concertation sectorielle en 2017 et 2018*. Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, Direction générale Relations collectives de travail. Bruxelles.
- GUY VAN GYES et al. (2021). *Rapport concernant les résultats de la concertation sectorielle en 2019-2020*. Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, Direction générale Relations collectives de travail. Bruxelles.
- OCDE (2019). *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*. Paris: OECD Publishing.
- PENDER, E. R., GARCIA, A. B., MEDINA, F. J., & EUWEMA, M. C. (2019). Third Party Interventions at Different Phases of Collective Labor Conflict. In *Mediation in Collective Labor Conflicts* (pp. 29-45). Cham: Springer.

6. Annexe : Les cinq phases de développement d'un conflit social

Dans leurs travaux, Euwema et al. (2019) décrivent cinq phases de développement que peuvent connaître les conflits sociaux dans le monde de l'entreprise. Dans la première phase, le conflit n'est qu'un différend et il n'est pas visible pour toutes les parties, mais ce différend peut se transformer en un conflit bloquant après deux phases successives. Les conflits de travail bloquants ne suivent pas tous le même schéma et Euwema et al. (2019) représentent les cinq phases dans un cercle (voir figure A-1). Si les parties concernées ne rétablissent pas leur relation après un conflit bloquant, un prochain différend risque à nouveau de déboucher sur un conflit bloquant.

Figure A-1 : Présentation des phases de développement de Euwema et al. (2019)



Source : p. 332 dans Euwema et al. (2019)

Phase 1 : Conflit invisible : dans cette phase, le conflit est latent et n'est pas visible pour toutes les parties.

Phase 2 : Montée des tensions : dans cette phase, les désaccords deviennent visibles et sont mis sur la table. La base fait pression pour que des actions soient mises en œuvre. On est toujours dans une situation « gagnant-gagnant » pour toutes les parties, puisque l'accent est mis sur la maximisation des intérêts de chacun.

Phase 3 : Confrontation : dans cette phase, les négociations piétinent et la situation évolue vers une situation « gagnant-perdant ». Il s'agit d'une épreuve de force, une compétition s'installe entre les personnes impliquées et chaque partie veut gagner sur l'autre. Les parties ont recours à des menaces, des messages « noir et blanc », la polarisation...

Phase 4 : Conflit bloquant : dans cette phase, les parties concernées ne sont plus assises autour de la table. Le dialogue constructif entre les partenaires sociaux a été temporairement interrompu. Cette situation est une situation « perdant-perdant ».

Phase 5 : Fin du conflit et rétablissement des relations : dans cette phase, les parties concernées cherchent à rétablir les relations de travail afin de retrouver une situation « gagnant-gagnant ». Cette phase est très importante car elle peut empêcher l'escalade vers de nouveaux conflits bloquants.