
L'influence des premières élections sociales sur la formalisation de la gestion des ressources humaines

Auteur : Dotrimont, Chloé

Promoteur(s) : Pichault, Francois

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en droit

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11390>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



L'influence des premières élections sociales sur la formalisation de la gestion des ressources humaines

Mémoire présenté par
Chloé DOTRIMONT

Jury

Promoteur

François PICHAULT
*Professeur ordinaire et
directeur du LENTIC*

1^{er} lecteur

Matthieu SIMON
*Maître de conférences et
magistrat*

2^{ème} lecteur

Fabrice CLAVIE
HR Manager – Spa & Bru

En vue de l'obtention du diplôme de
*Master en sciences de gestion, à
finalité spécialisée en droit*

Année académique 2020-2021

Ce travail a demandé beaucoup d'énergie et d'engagement, mais le fruit de celui-ci a également été rendu possible grâce à la contribution de certaines personnes que je tiens sincèrement à remercier.

Mes plus vifs remerciements vont premièrement à mon promoteur, Monsieur François Pichault, et mon premier lecteur, Monsieur Matthieu Simon, pour leur disponibilité, leur suivi et leurs conseils éclairés tout au long de ce mémoire. Ensuite, permettez-moi de remercier Monsieur Fabrice Clavie d'avoir accepté d'être le second lecteur de ce travail et pour l'attention qu'il lui a portée.

Je remercie également tous les directeurs RH, directeurs généraux, représentants du personnel et permanents syndicaux ayant accepté de m'accorder une partie de leur temps, dans ce contexte si particulier de pandémie mondiale et de télétravail.

Enfin, je tiens à remercier les membres de ma famille, pour leurs conseils avisés et leur soutien infailible depuis le début de mon parcours universitaire, mais également mon cercle d'amis, pour avoir rendu ces années d'étude beaucoup plus agréables.

NOTE DE SYNTHÈSE

Lorsqu'une entreprise dépasse le seuil de 50 travailleurs, elle est tenue d'organiser des élections sociales. Or, lorsque celles-ci sont mises en place pour la première fois, l'organisation affronte de grands changements, notamment au niveau de la formalisation de la gestion des ressources humaines. Dans ce travail, nous développons la manière dont les entreprises évoluent, et analysons si toutes les entreprises formalisent leurs variables de GRH dans la même direction, au regard de la théorie de l'isomorphisme institutionnel.

Pour ce faire, nous avons interrogé diverses entreprises ayant organisé leurs premières élections sociales durant l'année 2020, mais également d'autres les ayant organisées auparavant, ainsi que des personnes externes aux entreprises jouant également un rôle dans la mise en place de ces élections.

Sur base de nos entretiens, nous avons réalisé une partie juridique reprenant les aspects légaux mis en avant par les différentes personnes interrogées, ainsi qu'une partie gestionnaire, dans laquelle nous avons analysé les changements théoriques qu'apportent les élections sociales au regard de la théorie de l'isomorphisme institutionnel.

Ensuite, notre partie empirique regroupe les entretiens réalisés sur le terrain, au niveau de la formalisation de la gestion des ressources humaines et du changement de fonction de la personne gérant les ressources humaines.

Enfin, la troisième partie de notre recherche analyse les liens entre l'étude juridique et la recherche empirique, ainsi que les vides juridiques difficiles à combler sur le terrain.

Après avoir lu cette étude, les différentes parties impliquées dans les premières élections sociales auront une vue d'ensemble sur les changements apportés par cet événement, afin de pouvoir les anticiper, et ainsi mieux s'y préparer.

Mots clés : élections sociales, gestion des ressources humaines, isomorphisme institutionnel, formalisation, néo-institutionnalisme

ABSTRACT

As soon as a company exceeds the threshold of 50 employees, it is obliged to organize social elections. However, when these elections are held for the first time, the organization faces major changes, especially in the formalization of human resources management. In this work, we will develop the way in which companies evolve, and analyze whether all companies formalize their HRM variables in the same direction, with regard to the theory of institutional isomorphism.

To do this, we interviewed various companies that had organized their first social elections in the year 2020, others that had organized them before, as well as people from outside the companies who also played a role in the implementation of these elections.

On the basis of our interviews, we carried out a legal part, taking up the legal aspects put forward by the various interviewees, as well as a managerial part, in which we analyzed the theoretical changes brought about by social elections with regard to the theory of institutional isomorphism.

Then, our empirical part gathers the interviews carried out in the field, at the level of the formalization of human resources management and the change of function of the person managing human resources.

Finally, the third part of our research analyses the links between the legal and empirical studies and the legal gaps that are difficult to fill in the field.

After reading this study, the different parties involved in the first social elections will have an overview of the changes brought by this event, in order to be able to anticipate them, and thus better prepare themselves.

Keywords: social elections, human resources management, institutional isomorphism, formalization, neo-institutionalism

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	0
INTRODUCTION	1
REVUE DE LITTÉRATURE	3
PARTIE I : APPROCHE JURIDIQUE	4
1 Quelles entreprises sont tenues d'organiser leurs premières élections sociales ? ..	4
1.1 Analyse de l'unité technique d'exploitation	4
1.2 Comment déterminer le nombre de travailleurs ?	5
1.3 Entreprises non concernées par les élections sociales	5
2 Personnes pouvant voter lors des élections sociales	6
3 Organes pouvant être institués à la suite des premières élections sociales	6
3.1 Le comité de prévention et de protection du travail (CPPT)	7
3.1.1 Base légale	7
3.1.2 Composition	7
3.1.3 Missions et attributions découlant de la loi.....	8
3.1.4 Service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPP).....	10
3.1.5 Service externe pour la prévention et la protection au travail (SEPP).....	11
3.1.6 Personne de confiance.....	11
3.2 Le conseil d'entreprise (CE)	12
3.2.1 Base légale	12
3.2.2 Composition	12
3.2.3 Missions et attributions découlant de la loi.....	13
4 Droits des délégués du personnel au sein du CE et du CPPT	16
4.1 Protection (occulte) des candidats	16
4.1.1 Régime de protection dans la loi.....	16
4.1.2 Protection occulte.....	18
4.1.3 Protection d'ordre public	19
4.1.4 Ajout de la conviction syndicale comme critère protégé contre la discrimination	20
4.2 Temps et facilités nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.....	21
4.2.1 Absence de définition légale ou réglementaire	21
4.2.2 Conclusion d'une CCT d'entreprise	22
4.2.3 Assimilation au temps de travail.....	23
4.3 Absences pour participer à des formations syndicales	23
4.3.1 Établies dans les CCT sectorielles	24
4.3.2 Prévues par une CCT d'entreprise	24
4.3.3 Ouverture du droit à la rémunération.....	25
4.4 Congé-éducation payé.....	25
5 Évolution de la jurisprudence en lien avec les problématiques soulevées par les entreprises interrogées	25
5.1 Définition de l'unité technique d'exploitation	25
5.1.1 Tribunal du travail de Liège, 18 février 2020	25
5.2 Licenciements et protection des candidats.....	26
5.2.1 Cour de cassation, 8 octobre 2018	27
5.2.2 Cour du travail de Bruxelles, 2 juin 2016	27

PARTIE II : APPROCHE GESTIONNAIRE	29
1 Évolution de la formalisation des procédures de GRH à l'aide de la théorie de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983)	29
1.1 Les 3 processus d'isomorphisme	30
1.1.1 Isomorphisme coercitif	30
1.1.2 Isomorphisme normatif	31
1.1.3 Isomorphisme mimétique	31
2 Évolution et analyse de la formalisation de la GRH au regard de la théorie de l'isomorphisme institutionnel – lien avec notre étude	32
2.1 Définition de la formalisation des pratiques de GRH	32
2.1.1 Domaine étudié : PME	32
2.1.2 Pratiques formelles vs informelles	32
2.1.3 Évolution de la GRH en PME	33
2.1.4 Pilier coercitif : influence des normes légales	34
2.1.5 Le pouvoir des syndicats	35
ÉTUDE EMPIRIQUE	36
MÉTHODOLOGIE	37
1 Utilisation de la méthode qualitative et anonymat	37
2 Échantillon sélectionné	37
3 Étude réalisée	39
4 Analyse des résultats	39
RÉSULTATS OBTENUS	40
1 Évolution de la formalisation de 7 domaines des ressources humaines après les premières élections sociales	40
1.1 Le recrutement	40
1.2 Les formations	41
1.3 Les évaluations	43
1.4 La rémunération	43
1.5 La gestion du temps de travail	44
1.6 L'information et la communication avec les travailleurs	44
1.7 La gestion du bien-être	45
2 Analyse des interviews réalisées au regard de la théorie de l'isomorphisme institutionnel	46
2.1 Entreprises de champs organisationnels différents	46
2.2 Isomorphisme coercitif	47
2.2.1 Influence des normes légales : recrutement, formations, gestion du bien-être, information et communication	47
2.3 Isomorphisme mimétique	48
2.3.1 Le syndicat, acteur particulier du changement mimétique	49
2.4 Isomorphisme normatif	49
2.5 Conclusion	50
3 Facteurs de contexte influençant la formalisation des variables de GRH	51
3.1 Influence des représentants du personnel	51
3.2 Formalisation avant les premières élections sociales	52
3.3 Présence d'une délégation syndicale avant les premières élections sociales	52

3.4	Politique de transparence : formations, information et communication	53
3.5	Craintes et attitude de la personne gérant les ressources humaines : recrutement et évaluations	54
3.6	Conclusion	54
4	Évolution du rôle de la personne gérant les ressources humaines	55
4.1	Analyse des problématiques soulevées par les personnes gérant les ressources humaines lors de l'organisation des premières élections sociales et après celles-ci.....	56
4.1.1	Manque de formations et de préparation pour pouvoir gérer les élections sociales.....	56
4.1.2	Manque de temps et augmentation de la charge de travail	56
4.2	Évolution du rôle de la personne gérant les ressources humaines juste après la procédure des élections sociales – démarche inductive	58
4.2.1	Gestion des changements.....	58
4.2.2	Réflexion, prudence et communication	59
4.2.3	Partenaire social et confiance.....	59
LIEN ENTRE LES DISPOSITIONS LÉGALES ET LA PRATIQUE EN ENTREPRISE		61
1	Définition de l'Unité Technique d'Exploitation	61
2	Frein à la continuité des entreprises.....	61
3	Protection des représentants du personnel.....	62
3.1	Condition « sine qua non » de la représentation du personnel	62
3.2	Application possible de la théorie de l'abus de droit.....	63
3.3	Licenciements avant la période de protection occulte	63
3.4	Procédure coûteuse, mais pas d'interdiction de licencier en tant que telle.....	64
3.5	Comparaison avec la protection octroyée aux délégués syndicaux	64
4	Controverse à propos de la durée du travail.....	64
5	Notion de temps « nécessaire » à l'accomplissement des missions	66
6	Propositions d'amélioration de la loi.....	67
CONCLUSION GENERALE.....		69
LISTE DE RÉFÉRENCES.....		71
PATRIE JURIDIQUE		71
DOCTRINE		71
LÉGISLATION		72
JURISPRUDENCE.....		74
PARTIE GESTION		75
MONOGRAPHIES/CHAPITRES D'OUVRAGES/THÈSES		75
ARTICLES DE PÉRIODIQUES.....		76
ANNEXES.....		i
Annexe 1 : nombre d'entreprises concernées par l'élection du CE et du CPPT		i
Annexe 2 : effet de la présence syndicale sur la participation à des formations.....		ii
Annexe 3 : tableau synthétique des personnes interrogées		iii
Annexe 4 : questionnaire s'adressant aux personnes gérant les ressources humaines..		v
Annexe 5 : questionnaire s'adressant aux représentants du personnel.....		viii

Annexe 6 : questionnaire s'adressant aux permanents syndicaux	x
Annexe 7 : synthèse des réponses reçues aux différents entretiens réalisées.....	xii
Annexe 8 : ROI formalisé du CPPT fourni par la CSC	xx
Annexe 9 : ROI formalisé du CE fourni par la CSC	xxv

ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Cass.	Cour de cassation
CCT	Convention collective de travail
CE	Conseil d'entreprise
CPPT	Comité pour la prévention et la protection au travail
DRH	Directeur des ressources humaines
DS	Délégation syndicale
GRH	Gestion des ressources humaines
PME	Petites et moyennes entreprises
RH	Ressources humaines
ROI	Règlement d'ordre intérieur
SIPP	Service interne pour la prévention et la protection au travail
SEPP	Service externe pour la prévention et la protection au travail
UTE	Unité technique d'exploitation

INTRODUCTION

Dans le monde de l'entreprise, des élections sociales sont organisées tous les quatre ans et ont pour objectif d'élire des représentants du personnel au sein de deux organes de concertation entre l'employeur et les travailleurs : le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) et le Conseil d'Entreprise (CE).

Bien que beaucoup de dirigeants ressentent cette arrivée syndicale comme un pouvoir contraire à leurs décisions, selon Gits et al., « Il n'est pas question de déposséder la direction de son pouvoir, ni même de lui imposer un partage du pouvoir avec ses délégués mais bien de générer un contre-pouvoir nécessaire à l'équilibre de l'entreprise. » (2008, p. 13). De plus, dans la majorité des cas, les relations entre les dirigeants et les représentants syndicaux se passent très bien (Namotte, 2019).

En 2016, 6.953 entreprises remplissaient les conditions les obligeant à élire un CPPT et 3.782 d'entre elles devaient également élire un CE (Blaise, 2017). En 2020, ce sont 7.137 entreprises qui ont été appelées à élire un CPPT et 3.971 un CE¹ (Élections sociales 2020 – SPF Emploi, Travail et concertation sociale, 2020).

Étant donné que les chiffres officiels relatifs aux élections sociales de 2020 ne sont pas encore disponibles et que celles-ci se déroulent tous les quatre ans, nous nous basons sur les données de 2016.

Les 6.953 entreprises précitées appartiennent au secteur privé marchand ou non marchand. Une précision doit cependant être apportée : les entreprises du secteur public non soumises au statut syndical de la fonction publique doivent également organiser des élections sociales. Dans le cadre de ce mémoire, nos développements se centrent uniquement sur le secteur privé.

Ce travail met en avant les entreprises qui organisent leurs élections sociales pour la première fois. En effet, cette période constitue une étape importante dans la vie d'une entreprise,

¹ Résultats provisoires disponibles sur le site du SPF Emploi, Travail et concertation sociale

considérée par certains dirigeants des ressources humaines comme « un moment qu'il faut absolument vivre une fois dans sa vie en tant que DRH »².

L'objet de ce mémoire est de mesurer l'influence des premières élections sociales dans une entreprise sur la formalisation de la GRH, c'est pourquoi la procédure légale mettant en place les élections sociales ne sera pas développée dans le cadre de ce travail, bien qu'elle constitue un défi important pour le département des ressources humaines.

La délégation syndicale (DS) est également un organe ayant une influence sur la formalisation des procédures de GRH. Cependant, n'étant pas mise en place à la suite d'élections sociales, elle ne sera pas non plus abordée pleinement dans le cadre de ce mémoire.

La première partie de ce travail contient une analyse théorique composée d'une approche juridique et d'une approche de gestion. L'approche juridique reprend les aspects légaux et doctrinaux soulevés par les entreprises interrogées, ainsi que de la jurisprudence récente. Ensuite, nous analysons la théorie de l'isomorphisme institutionnel, développée par Di Maggio et Powell en 1983, et la GRH au sein des PME, à l'aide de littérature.

La deuxième partie se compose des entretiens réalisés au sein des différentes entreprises et analyse dans quelle mesure la théorie de l'isomorphisme institutionnel pourrait ou non s'appliquer dans notre cas, c'est-à-dire si les entreprises formalisent leurs variables de GRH dans une même direction à la suite des premières élections sociales. Pour ce faire, les variables de GRH étudiées sont les suivantes : le recrutement, les évaluations, les formations, la rémunération, la gestion du temps de travail, l'information, la communication avec les travailleurs et la gestion du bien-être. Au sein de cette même partie, nous étudions également le changement au niveau de la fonction de la personne gérant les ressources humaines dans l'entreprise et les difficultés qu'elle rencontre lors de la mise en place des comités de concertation.

Enfin, nous établissons un lien entre les entretiens réalisés et les dispositions légales applicables, pour mettre en lumière les convergences et divergences entre ces deux aspects.

² Citation tirée d'un entretien réalisé dans le cadre de ce mémoire, gardée anonyme pour garantir la véracité des propos tenus.

REVUE DE LITTÉRATURE

PARTIE I : APPROCHE JURIDIQUE

1 Quelles entreprises sont tenues d'organiser leurs premières élections sociales ?

1.1 Analyse de l'unité technique d'exploitation

Dans la loi, une entreprise se définit comme une *unité technique d'exploitation* (UTE), à partir de critères économiques et sociaux³. Or, aucune disposition légale ne définit la notion d'unité technique d'exploitation. Les termes « critères économiques et sociaux » sont très larges et s'apprécient en fonction du contexte de l'entreprise⁴.

Selon Jacques Clesse et Fabienne Kéfer, les critères économiques sont composés de la nature de l'activité, des techniques de production, des moyens financiers, des liens financiers ou encore de l'identité des dirigeants. Au contraire, les critères sociaux se rapportent plutôt aux travailleurs de l'entreprise. Ils comprennent, entre autres, la gestion du personnel ou des critères qui font apparaître des liens entre les travailleurs⁵. En cas de doute entre ces deux critères, les critères sociaux prévalent⁶.

Une UTE est donc une entité qui peut être composée de plusieurs entreprises. Cette entité sera alors tenue d'organiser ses premières élections sociales si le seuil du nombre total de travailleurs pour l'élection du CPPT et/ou du CE est atteint, en tant qu'entité juridique⁷.

De plus, une présomption légale selon laquelle plusieurs entités juridiques forment une seule unité technique d'exploitation existe lorsque plusieurs conditions sont remplies ; cependant, cette présomption pourrait être renversée en cas de preuve contraire⁸.

³ J. CLESSE et F. KÉFER, *Manuel de droit du travail*, Bruxelles, Larcier, 2018, p. 71.

⁴ S. REMOUCHAMPS, *Élections sociales 2020*, Liège, Wolters Kluwer, 2019, pp. 13-14.

⁵ J. CLESSE et F. KÉFER, *Manuel de droit du travail*, Bruxelles, Larcier, 2018, p. 72.

⁶ Loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, art. 14, *M.B.*, 27 septembre 1948, p. 7768.

⁷ *Ibid.*, art. 14 §2

⁸ Loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, art. 14 §2b, *M.B.*, 27 septembre 1948, p. 7768 ; Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 50 §3, *M.B.*, 18 septembre 1996, p. 24309.

1.2 Comment déterminer le nombre de travailleurs ?

Le nombre de travailleurs dans l'entreprise est calculé en fonction de l'« occupation moyenne habituelle⁹ »¹⁰ au cours d'une période de référence.

Les premiers travailleurs pris en compte dans ce calcul sont ceux liés par un contrat de travail ou d'apprentissage. Deuxièmement, les chercheurs engagés par le Fonds national de recherche scientifique et les fonds associés sont assimilés aux travailleurs et donc également pris en compte.

Néanmoins, certains travailleurs sont exclus du calcul de ce seuil. Ce sont principalement ceux qui remplacent temporairement d'autres travailleurs déjà pris en compte. Ainsi, selon l'article 6 §4 de la loi du 4 décembre 2007¹¹, les travailleurs liés par un contrat de remplacement¹² ne sont pas compris dans le nombre de travailleurs de l'entreprise. Les travailleurs intérimaires sont, quant à eux, exclus du calcul au sein de la société de travail intérimaire, mais sont comptabilisés dans l'entreprise utilisatrice, sauf s'ils remplacent un travailleur permanent dont le contrat est suspendu¹³.

1.3 Entreprises non concernées par les élections sociales

Toutes les entreprises ne sont pas concernées par les élections sociales. Selon Blaise, « les travailleurs concernés par les élections sociales représentent environ un tiers de la population active salariée, occupée ou non »¹⁴.

En effet, les entreprises qui rassemblent moins de 50 travailleurs, celles qui appartiennent au secteur de la construction et les administrations publiques ne sont pas tenues d'organiser des élections sociales¹⁵.

⁹ *Ibid.*, art. 49

¹⁰ S. REMOUCHAMPS, *Élections sociales 2020*, Liège, Wolters Kluwer, 2019, p. 65.

¹¹ Loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociales, *M.B.*, 7 décembre 2007, p. 60578.

¹² Conclu conformément aux dispositions de l'article 11ter de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

¹³ S. REMOUCHAMPS, *Élections sociales 2020*, Liège, Wolters Kluwer, 2019, pp. 69-71.

¹⁴ P. BLAISE, « Les élections sociales de mai 2016 », *Courrier hebdomadaire du crisp*, 2017, n°2333-2334, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2017-8-page-5.htm?ref=doi> (consulté le 18 octobre 2020)

¹⁵ *Ibid.*

De plus, le nombre de candidats doit être supérieur au nombre de mandats à pourvoir. Si aucun candidat ne se présente ou si un nombre inférieur de candidats se présente par rapport au nombre de mandats à pourvoir, les élections sociales n'auront pas lieu, bien que l'entreprise remplisse toutes les conditions pour l'instauration d'un Conseil d'entreprise ou d'un Comité pour la prévention et la protection au travail.

2 Personnes pouvant voter lors des élections sociales

Tous les travailleurs, occupés depuis plus de 3 mois dans l'entreprise, peuvent participer aux élections, à l'exception des travailleurs faisant partie du personnel de direction¹⁶.

Pour la première fois, les travailleurs intérimaires remplissant certaines conditions, notamment relatives à la durée d'occupation dans l'UTE pendant une période de référence, ont obtenu le droit de vote aux élections sociales de 2020¹⁷.

3 Organes pouvant être institués à la suite des premières élections sociales

Lors des premières élections sociales, deux organes de concertation peuvent être institués dans l'entreprise : le comité pour la prévention et la protection au travail et le conseil d'entreprise.

Le premier organe, le CPPT, est créé dans les unités techniques d'exploitation regroupant plus de 50 travailleurs, et le deuxième, le CE, dans celles qui dénombrent plus de 100 travailleurs.

Plusieurs cas de figure peuvent donc se présenter. En premier lieu, une unité technique d'exploitation qui regroupe entre 50 et 100 travailleurs devra organiser des élections sociales pour la première fois afin d'élire les représentants des travailleurs qui siégeront au CPPT.

¹⁶ Loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociales, art. 16, *M.B.*, 7 décembre 2007, p. 60578

¹⁷ N. BASTIAENS et C. VAN BRAECKEL, « Retour sur une édition particulière des élections sociales », *Indic. Soc.*, 2021, liv. 5, 19-21 ; loi du 4 avril 2019 modifiant la loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociales, la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 7, *M.B.*, 30 avril 2019, p. 41458.

Deuxièmement, une UTE regroupant plus de 100 travailleurs pourrait organiser ses premières élections sociales pour élire les représentants des travailleurs au CPPT et au CE. Ce cas de figure n'est pas si rare qu'il n'y paraît. En effet, une entreprise a pu connaître une croissance importante – de moins de 50 travailleurs à plus de 100 travailleurs – au cours des 4 dernières années. Il se peut également que les travailleurs de l'entreprise ne se soient jamais présentés lors des élections sociales précédentes et que, soudainement, certains travailleurs se présentent comme candidats.

Enfin, une entreprise de plus de 100 travailleurs pourrait organiser ses premières élections sociales, tout simplement car celle-ci n'était pas encore créée lors des élections sociales précédentes.

3.1 Le comité de prévention et de protection du travail (CPPT)

3.1.1 *Base légale*

Créé par la loi du 10 juin 1952¹⁸, le « comité de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail » fut abrogé et remplacé par le « Comité pour la Prévention et la Protection au Travail » dans la loi du 4 août 1996¹⁹.

Ce comité doit être présent dans les entreprises comptant habituellement en moyenne au moins 50 travailleurs²⁰.

3.1.2 *Composition*

Le CPPT est tout d'abord composé du chef de l'entreprise et d'un ou plusieurs délégués effectifs et suppléants désignés par lui-même ; ces derniers ne peuvent être en nombre supérieur aux délégués du personnel²¹.

¹⁸ Loi du 10 juin 1952 concernant la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que la salubrité du travail et des lieux de travail, *M.B.*, 19 juillet 1952, p. 4610.

¹⁹ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 49, *M.B.*, 18 septembre 1996, p. 24309.

²⁰ *Ibid.*

²¹ P. BRASSEUR, "Le comité pour la prévention et la protection au travail. Institution et composition.", *Guide social permanent*, tome 5 : *Commentaire du droit du travail*, livre V : *Le bien-être au travail*, titre III : *Les organes*, Van Den Avyle, G., dir., Liège, Kluwer, 2019, pp. 607-613.

Du côté des travailleurs, le CPPT se compose des délégués effectifs et suppléants du personnel²² élus tous les 4 ans sur base de listes de candidats présentées par les organisations interprofessionnelles représentatives des travailleurs. Trois organisations répondent aux conditions énumérées par la loi²³ pour être représentatives en Belgique : la Confédération des syndicats chrétiens (C.S.C.), la Fédération générale du travail de Belgique (F.G.T.B.) et la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (C.G.S.L.B.).

3.1.3 Missions et attributions découlant de la loi

Ce comité exerce des missions d'avis et des missions de contrôle, essentiellement consultatives. Il ne dispose d'aucune mission de gestion ou de décision au sein de l'entreprise.

Sa principale mission est de « rechercher et de proposer tous les moyens et de contribuer activement à tout ce qui est entrepris pour favoriser le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail »²⁴. Le « bien-être au travail » regroupe 7 domaines : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur au travail, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, l'embellissement des lieux de travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, en ce qui concerne leur influence sur les six points mentionnés précédemment²⁵.

Ainsi, cet organe analyse les risques présents au niveau de l'ensemble de l'organisation, pour chaque groupe de postes de travail et pour chaque travailleur²⁶. De plus, l'avis préalable du CPPT est requis concernant tous les projets et moyens à mettre en œuvre en lien avec le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail²⁷. L'employeur est obligé de donner suite aux avis et propositions du CPPT sur la politique du bien-être au travail²⁸.

²² Loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociales, art. 23, *M.B.*, 7 décembre 2007, p. 60578.

²³ Loi organique du 29 mai 1952 du Conseil national du Travail, art. 2§4 ; *M.B.*, 31 mai 1952, p. 4207.

²⁴ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 65, *M.B.*, 18 septembre 1996, p. 24309.

²⁵ *Ibid.*, art. 4

²⁶ Code du bien-être au Travail, art. I.2-6, *M.B.*, 2 juillet 2017, p. 60905.

²⁷ P. BRASSEUR, "Le comité pour la prévention et la protection au travail. Missions.", *Guide social permanent*, tome 5 : *Commentaire du droit du travail*, livre V : *Le bien-être au travail*, titre III : *Les organes*, Van Den Avyle, G., dir., Liège, Kluwer, 2019, p. 655.

²⁸ Code du bien-être au Travail, art. II.7-19, *M.B.*, 2 juillet 2017, p. 60905.

De plus, le CPPT donne un avis sur les aspects du travail pouvant entraîner des risques psychosociaux²⁹. Les risques psychosociaux sont définis par la loi comme étant « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger »³⁰. Selon Brasseur, « il s'agit notamment des risques liés au stress, au burnout, à la violence et au harcèlement moral et sexuel au travail »³¹.

Enfin, ce comité veille au respect de la législation par l'entreprise³². Cette dernière fonction de respect de la législation est celle qui fut la plus mise en avant par les représentants du personnel, comme nous le démontrerons dans la partie empirique de notre travail.

Cependant, comme nous analysons le cadre des premières élections sociales dans une entreprise, il est essentiel de mentionner que lors des premières élections sociales, il arrive fréquemment que le CPPT soit le seul comité élu, car l'entreprise ne dépasse pas encore le seuil requis pour l'élection du CE. Dans le cadre de cette particularité, quelques missions supplémentaires sont attribuées au comité. En effet, lors de la transposition de la directive 2002/14/CE³³, la loi du 23 avril 2008³⁴ a ajouté deux missions au CPPT lorsqu'il n'y a pas de CE dans l'entreprise.

²⁹ Code du bien-être au Travail, art. II.7-3, *M.B.*, 2 juillet 2017, p. 60905.

³⁰ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 32/1, *M.B.*, 18 septembre 1996, p.24309

³¹P. BRASSEUR, "Le comité pour la prévention et la protection au travail. Missions.", *Guide social permanent*, tome 5 : *Commentaire du droit du travail*, livre V : *Le bien-être au travail*, titre III : *Les organes*, Van Den Avyle, G., dir., Liège, Kluwer, 2019, p. 655.

³² P. BLAISE, « Les élections sociales de mai 2016 », *Courrier hebdomadaire du crisp*, 2017, n°2333-2334, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2017-8-page-5.htm?ref=doi> (consulté le 18 octobre 2020)

³³ 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, *J.O.U.E.*, L 80 du 23 mars 2002, p. 29-34

³⁴ 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, *M.B.*, 16 mai 2008, p.25628

Au niveau du domaine économique et financier, l'employeur est tenu d'informer le CPPT à propos du statut de l'entreprise, de sa position concurrentielle, de la production, de la productivité et sur les perspectives générales d'avenir³⁵.

Une deuxième compétence spécifique ajoutée concerne les entreprises dépourvues de conseil d'entreprise et de délégation syndicale. Dans ce cas, « le comité exerce le droit à l'information et à la consultation du conseil ou de la délégation syndicale dans les matières énumérées par la loi »³⁶. Cependant, cette mission ne fut pas mentionnée par les entreprises interrogées, ce qui semble normal car toutes les entreprises interrogées ont également une délégation syndicale.

3.1.4 *Service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPP)*

Le service interne pour la prévention et la protection au travail est un organe au sein de l'entreprise composé d'un ou de plusieurs conseillers en prévention, dont la création est une obligation de l'employeur. Dans les entreprises en dessous de 20 travailleurs, l'employeur peut exercer cette fonction de conseiller en prévention³⁷. Cependant, au niveau du cadre d'analyse de ce mémoire, étant donné que les entreprises dénombrent au minimum 50 travailleurs pour organiser leurs premières élections sociales, un membre du personnel doit être nommé en tant que conseiller en prévention.

Le SIPP assiste l'employeur et les salariés pour l'application des dispositions légales et réglementaires relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail et de toutes les autres mesures et activités de prévention³⁸, mais aussi dans l'élaboration, la programmation, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique déterminée par le système dynamique de gestion des risques³⁹.

³⁵ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 65*bis* à 65*sexies*, *M.B.*, 18 septembre 1996, p.24309

³⁶ J. CLESSE et F. KÉFER, *Manuel de droit du travail*, Bruxelles, Larcier, 2018, p. 89.

³⁷ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 33, *M.B.*, 18 septembre 1996, p. 24309.

³⁸ Code du bien-être au Travail, art. II.1-3, *M.B.*, 2 juillet 2017, p. 60905.

³⁹ *Ibid.*, art. II.1-4

Le conseiller en prévention accomplit sa mission en toute indépendance⁴⁰ et bénéficie également d'une protection contre le licenciement⁴¹. De plus, lorsqu'il y a un CPPT dans l'entreprise, l'accord de ce comité est nécessaire pour permettre à l'employeur d'écarter un conseiller en prévention⁴². Lorsqu'il fait partie du personnel de l'entreprise dans laquelle il exerce sa fonction, le conseiller en prévention ne peut être ni délégué de l'employeur, ni délégué du personnel⁴³.

3.1.5 *Service externe pour la prévention et la protection au travail (SEPP)*

Pour les tâches que le conseiller interne ne peut pas accomplir, l'employeur doit se tourner vers un service externe pour la prévention et la protection au travail⁴⁴. Ce service est complémentaire au SIPP ; il ne décharge pas l'employeur de son obligation d'installer un service interne.

Le service externe comprend également un ou plusieurs conseillers en prévention⁴⁵ qui exercent leurs missions en toute indépendance. Il se compose de deux sections, à savoir une section chargée de la gestion des risques, et une section chargée de la surveillance médicale⁴⁶.

3.1.6 *Personne de confiance*

La personne de confiance est une personne désignée par l'employeur compétente pour tous les risques psychosociaux au sein de la procédure interne informelle⁴⁷. Cette procédure consiste à rechercher une solution de manière informelle par le biais d'entretiens, d'une intervention auprès d'un tiers ou d'une conciliation⁴⁸ pour un travailleur victime d'un dommage physique ou psychique suite à un risque psychosocial.

⁴⁰ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 43, *M.B.*, 18 septembre 1996, p. 24309.

⁴¹ Loi du 20 décembre 2002 portant protection des conseillers en prévention, *M.B.*, 20 janvier 2003, p. 01721.

⁴² Code du bien-être au Travail, art. II.1-19, *M.B.*, 2 juillet 2017, p. 60905.

⁴³ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 57, *M.B.*, 18 septembre 1996, p. 24309.

⁴⁴ *Ibid.*, art. 33 §2.

⁴⁵ *Ibid.*, art. 40.

⁴⁶ Code du bien-être au Travail, art. II.3-27, *M.B.*, 2 juillet 2017, p. 60905.

⁴⁷ J. CLESSE et F. KÉFER, *Manuel de droit du travail*, Bruxelles, Larcier, 2018, p. 369.

⁴⁸ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 32/2, *M.B.*, 18 septembre 1996, p. 24309.

Il n'est pas obligatoire de désigner une personne de confiance au sein de l'entreprise, sauf lorsque tous les membres représentant les travailleurs au sein du CPPT en font la demande⁴⁹.

3.2 Le conseil d'entreprise (CE)

3.2.1 *Base légale*

Le conseil d'entreprise a été mis en place par la loi du 20 septembre 1948⁵⁰. Bien que l'article 14 de cette loi prévoit que les CE sont institués dans toutes les entreprises occupant en moyenne au moins 50 travailleurs, cet objectif n'est toutefois pas encore atteint. Le législateur y déroge donc dans la loi du 4 décembre 2007⁵¹ en prévoyant un seuil minimal d'au moins 100 travailleurs⁵² ; la différence entre le seuil pour l'élection du CE et celui pour le CPPT est donc toujours bien d'application⁵³.

Néanmoins, certaines entreprises qui occupent en moyenne 50 travailleurs sont quand même tenues d'organiser des élections pour le CE si elles ont, ou auraient dû, instituer, ou renouveler, un conseil lors de la précédente période électorale⁵⁴.

C'est à l'employeur qu'il incombe de lancer le processus électoral⁵⁵. Dans le cas contraire, il s'expose à des sanctions pénales⁵⁶.

3.2.2 *Composition*

Le CE est composé à la fois de représentants de l'employeur et de représentants des travailleurs. Du côté de la représentation patronale, on y retrouve le chef de l'entreprise et un ou plusieurs délégués désignés par lui-même⁵⁷ parmi les personnes appartenant au personnel de direction, c'est-à-dire des personnes chargées de la gestion journalière de l'entreprise, qui

⁴⁹ *Ibid.*, art. 32septies.

⁵⁰ Loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, *M.B.*, 27 septembre 1948, p.7768

⁵¹ Loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociales, *M.B.*, 7 décembre 2007, p. 60578

⁵² *Ibid.*, art. 3

⁵³ S. REMOUCHAMPS, *Élections sociales 2020*, Liège, Wolters Kluwer, 2019, p. 8.

⁵⁴ Loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociales, art. 3, *M.B.*, 7 décembre 2007, p. 60578

⁵⁵ Loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, art. 16, *M.B.*, 27 septembre 1948, p.7768

⁵⁶ Code pénal social du 6 juin 2010, art. 190, *M.B.*, 1 juillet 2010, p. 43712

⁵⁷ Loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, art. 16, *M.B.*, 27 septembre 1948, p.7768

ont le pouvoir d'engager le dirigeant et de le représenter⁵⁸. Au niveau de la délégation du personnel, les membres sont élus directement lors des élections sociales.

Dans le cadre de ce travail et des futurs développements, il est essentiel de préciser que les délégués élus représentent l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, et non uniquement le personnel syndiqué⁵⁹. Ainsi, lors des différentes réunions, ils seront amenés à défendre les intérêts de tous les travailleurs.

En outre, les délégués du chef de l'entreprise ne peuvent être en nombre supérieur à celui des délégués du personnel, mais le contraire est cependant permis. Selon Jacques Clesse et Fabienne Kéfer, « le conseil d'entreprise n'est donc pas nécessairement composé de manière paritaire »⁶⁰.

Le mandat, tant des délégués du chef de l'entreprise que des délégués du personnel, dure en principe 4 ans, sous réserve des exceptions énoncées à l'article 21 §2 de cette même loi⁶¹.

3.2.3 Missions et attributions découlant de la loi

Bien que l'employeur, lors des premières élections sociales, ait l'impression qu'il risque de perdre du pouvoir avec la mise en place du CE, cet organe n'est pourtant pas un organe de gestion de l'entreprise. En effet, les principales attributions du conseil d'entreprise sont relatives à l'information et à la communication ; son pouvoir de décision n'est donc que limité.

Dans le cadre de ce travail, nous ne développons pas toutes les missions relatives au CE, mais nous nous centrons sur les missions mises en lumière par les différentes personnes interrogées pour la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, les délégués au CE sont tenus « de donner leur avis et de formuler toutes suggestions ou objections sur toutes mesures qui pourraient modifier l'organisation du travail, les conditions de travail et le rendement de l'entreprise⁶² ». Les membres du Conseil

⁵⁸ Loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociales, art. 4, *M.B.*, 7 décembre 2007, p. 60578

⁵⁹ J. CLESSE et F. KÉFER, *Manuel de droit du travail*, Bruxelles, Larcier, 2018, p. 73.

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ Loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, art. 16, *M.B.*, 27 septembre 1948, p.7768

⁶² *Ibid.*, art. 15.

d'entreprise suggèrent donc des actions permettant de modifier l'organisation ou le fonctionnement de l'entreprise.

La Convention Collective de Travail (CCT) n°9⁶³ impose à l'employeur de fournir des informations à intervalles réguliers aux délégués. Cette obligation d'information contient un volet social et un volet économique et financier. L'information est, en effet, une condition importante préalable à la consultation des travailleurs ; elle permet aux travailleurs d'influencer les décisions de l'employeur, en utilisant les moyens d'action dont ils disposent⁶⁴.

Au niveau social, l'employeur doit communiquer le bilan social aux représentants du personnel. Celui-ci contient des informations comme le nombre de personnes occupées dans l'entreprise, les frais de personnel ou la formation des travailleurs⁶⁵. L'employeur doit également associer les travailleurs à la politique du personnel en transmettant, à la demande des délégués du personnel, les règles suivies en matière de recrutement ou les systèmes d'information et de communication dans l'entreprise⁶⁶. Le chef d'entreprise consulte également le CE pour les mesures relatives aux formations du personnel⁶⁷.

Ce qui fut, par contre, soulevé de manière assez marquée lors des entretiens réalisés, est l'aspect économique et financier de l'information et la consultation des délégués.

En effet, les obligations relatives à l'employeur sont détaillées dans un arrêté royal du 27 novembre 1973⁶⁸ et comprennent une information de base et des informations annuelles, périodiques et occasionnelles⁶⁹.

⁶³ Convention collective de travail n°9 du 9 mars 1972 coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d'entreprise conclus au sein du Conseil national du travail, rendue obligatoire par AR 12-9-1972, *M.B.*, 25 novembre 1972, p. 13148

⁶⁴ J. CLESSE et F. KÉFER, *Manuel de droit du travail*, Bruxelles, Larcier, 2018, p. 76.

⁶⁵ V. HANQUET et O. RIJCKAERT, "Emploi et organisation du travail.", *Guide social permanent*, tome 5 : *Commentaire du droit du travail*, livre II : *Relations collectives de travail*, titre III : *Les organes*, Van Den Avyle, G., dir., Liège, Kluwer, 2019, pp. 618-656.

⁶⁶ Convention collective de travail n°9 du 9 mars 1972 coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d'entreprise conclus au sein du Conseil national du travail, rendue obligatoire par AR 12-9-1972, art.9, *M.B.*, 25 novembre 1972, p. 13148

⁶⁷ *Ibid.*, art. 8

⁶⁸ Arrêté royal du 27 novembre 1973 portant réglementation des informations économiques et financières à fournir aux conseils d'entreprises, *M.B.*, 28 novembre 1973, p. 13352

⁶⁹ *Ibid.*, art. 2

L'information de base est transmise aux représentants du personnel élus pour le CE dans les deux mois des élections sociales et contient, par exemple, le statut de l'entreprise, la position concurrentielle, la structure financière, les frais de personnel et les aides publiques accordées à l'entreprise⁷⁰.

Annuellement, les dirigeants informent le CE sur la situation et l'évolution de l'entreprise au cours de l'année écoulée, les objectifs pour l'année à venir et les perspectives d'avenir⁷¹. Les représentants du personnel se voient remettre, entre autres, un exemplaire du bilan et le rapport de gestion⁷².

De plus, il y a une obligation de désigner un ou plusieurs réviseur(s) d'entreprise dans chaque entreprise où il y a un CE⁷³.

A côté de cette mission d'information et de consultation, les délégués du personnel au CE disposent également d'une mission de décision et de gestion, dont la compétence principale concerne l'élaboration et la modification du règlement de travail⁷⁴. En effet, selon les entreprises interrogées, il s'agit d'un des points principaux mis à l'ordre du jour des premières réunions du Conseil d'entreprise après les premières élections sociales. Dans les entreprises où un CE est mis en place, le règlement de travail ne peut jamais être modifié sans l'accord de ce comité. Ce règlement contient beaucoup d'informations relatives à l'entreprise, comme le commencement et la fin de la journée régulière de travail, les modes de contrôle du travail en vue de déterminer la rémunération, le mode, le moment et le lieu de paiement de la rémunération, la durée des délais de préavis, ou encore les motifs graves pouvant justifier la rupture du contrat de travail sans indemnités par l'une ou par l'autre partie⁷⁵.

Ainsi, il s'agit tout de même d'une mission de décision et de gestion importante accordée aux représentants du personnel au sein du CE, d'autant plus que les membres de ce comité ont le droit de proposer des projets de règlement ou de modifications à un règlement existant⁷⁶.

⁷⁰ *Ibid.*, art. 4

⁷¹ *Ibid.*, art. 15

⁷² Arrêté royal du 27 novembre 1973 portant réglementation des informations économiques et financières à fournir aux conseils d'entreprises, art. 17, *M.B.*, 28 novembre 1973, p. 13352

⁷³ Loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, art. 15bis, *M.B.*, 27 septembre 1948, p.7768

⁷⁴ Loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, art. 11, *M.B.*, 5 mai 1965, p.5064

⁷⁵ *Ibid.*, art. 6

⁷⁶ *Ibid.*, art. 11

4 Droits des délégués du personnel au sein du CE et du CPPT

4.1 Protection (occulte) des candidats

4.1.1 Régime de protection dans la loi

Les délégués du personnel, tant les délégués, effectifs ou suppléants, élus, que les candidats non élus au CE et au CPPT, bénéficient d'un régime de protection particulier prévu dans la loi du 19 mars 1991⁷⁷. Cette protection est également élargie aux délégués syndicaux lorsque le CPPT n'a pas été institué dans l'entreprise⁷⁸⁷⁹. Cependant, la délégation sociale n'étant pas un organe mis en place suite aux premières élections sociales, nous n'abordons pas cet organe en détail dans le cadre de ce travail.

L'employeur a, en principe, l'interdiction de mettre fin à la relation de travail avec un travailleur protégé⁸⁰. En effet, son contrat de travail ne peut prendre fin que pour un des motifs énumérés limitativement par la loi. Ces motifs concernent l'expiration du terme, l'achèvement du travail pour lequel le contrat a été conclu, la démission, le décès du travailleur, la force majeure ou le commun accord des parties⁸¹. Un licenciement pour motif grave n'est possible que si le motif grave a été préalablement reconnu par le tribunal du travail ; un licenciement pour motif économique ou technique doit être, quant à lui, préalablement reconnu pour la commission paritaire⁸². Il est effectivement nécessaire de s'assurer que le motif grave ne trouve pas sa source dans l'exécution des fonctions de délégué du personnel, mais bien dans l'exécution du contrat de travail⁸³. Comme il s'agit d'une énumération limitative, ce sont les seuls modes de rupture pouvant être invoqués ; le contrat ne peut pas prendre fin de manière régulière pour un autre motif.

⁷⁷ Loi du 19 mars 1991 portant un régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprise et aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail, ainsi que pour les candidats délégués du personnel, *M.B.*, 29 mars 1991, p. 6412.

⁷⁸ J. CLESSE et F. KÉFER, *Manuel de droit du travail*, Bruxelles, Larcier, 2018, p. 481.

⁷⁹ V. VANNES, «Le caractère d'ordre public de la loi du 19 mars 1991 et ses effets », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011, p. 60.

⁸⁰ J. CLESSE et S. CORNELIS, « Étendue et limites de la protection », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011, p. 21.

⁸¹ *Ibid.*, p. 23

⁸² Loi du 19 mars 1991 portant un régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprise et aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail, ainsi que pour les candidats délégués du personnel, art. 2, *M.B.*, 29 mars 1991, p. 6412.

⁸³ *Ibid.*, art. 4 §3

Si l'employeur met fin au contrat sans respecter la procédure ou les conditions prévues par la loi, deux situations peuvent se présenter.

D'une part, le travailleur licencié, ou l'organisation syndicale qui a présenté sa candidature, peut demander sa réintégration dans l'entreprise. Cette demande de réintégration n'est en principe pas obligatoire pour pouvoir bénéficier du droit aux indemnités, sauf lorsque le licenciement a lieu pendant la période de protection occulte⁸⁴. Dans ce cas, si l'employeur accepte, le délégué est réintégré avec les mêmes conditions que celles dont il bénéficiait auparavant⁸⁵, le contrat de travail reprenant comme s'il n'avait jamais été interrompu⁸⁶. En conséquence, l'employeur est tenu de payer la rémunération perdue suite au licenciement, ainsi que les cotisations sociales afférentes⁸⁷⁸⁸. S'il en avait un, le représentant licencié et réintégré reprend également son mandat⁸⁹.

D'autre part, si la réintégration n'a pas été demandée ou si l'employeur ne l'a pas acceptée dans les 30 jours qui suivent le jour où la demande lui a été envoyée, il sera tenu de verser une indemnité conséquente à la personne licenciée, différente selon les deux cas.

Si la réintégration n'a pas été demandée, l'employeur devra verser une indemnité « fixe » en fonction de l'ancienneté du travailleur⁹⁰. Elle est égale à la rémunération en cours correspondant à 2 ans de rémunération si le travailleur est occupé depuis moins de 10 ans par l'entreprise, 3 ans si le travailleur est occupé depuis 10 à 20 ans par l'entreprise et 4 ans lorsque le travailleur est occupé depuis plus de 20 ans par l'entreprise⁹¹.

⁸⁴ H. LENAERTS, *Le licenciement des représentants du personnel*, Liège, Wolters Kluwer, 2020, pp. 3-23

⁸⁵ Loi du 19 mars 1991 portant un régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprise et aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail, ainsi que pour les candidats délégués du personnel, art. 14, *M.B.*, 29 mars 1991, p. 6412

⁸⁶ J. CLESSE et S. CORNELIS, « Étendue et limites de la protection », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011, p. 27.

⁸⁷ Loi du 19 mars 1991 portant un régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprise et aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail, ainsi que pour les candidats délégués du personnel, art. 15, *M.B.*, 29 mars 1991, p. 6412

⁸⁸ V. BUSSCHAERT et M. GLORIEUX, « La réintégration : mythe ou réalité ? », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011, p. 244.

⁸⁹ Loi du 19 mars 1991 portant un régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprise et aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail, ainsi que pour les candidats délégués du personnel, art. 19, *M.B.*, 29 mars 1991, p. 6412

⁹⁰ *Ibid.*, art. 16

⁹¹ J. DE WILDE D'ESTMAEL et S. GILSON, « Les indemnités prévues par la loi du 19 mars 1991 : nature, montant, accessoires », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011, p. 271.

Dans le cas où l'employeur a refusé la demande de réintégration, ce-dernier est tenu de verser non seulement l'indemnité « fixe » prévue ci-dessus⁹², mais aussi une « indemnité variable » composée du montant de la rémunération restant à courir jusqu'à la fin du mandat des représentants du personnel⁹³ à l'élection pour laquelle le travailleur était candidat, même s'il n'a pas été élu⁹⁴.

Le non-respect de la procédure et des conditions de licenciement entraîne donc un montant considérable à payer au délégué licencié. Cependant, dans le cas où le travailleur a obtenu sa réintégration dans l'entreprise, aucune indemnité ne lui sera due, même si le licenciement était irrégulier. Le travailleur qui a obtenu la réintégration mais n'y a pas donné suite ou l'a refusée ne pourra pas non plus bénéficier d'indemnités⁹⁵.

Il est tout de même important de préciser que l'employeur ne pourrait pas, de lui-même, prendre l'initiative de la réintégration du travail dans le but d'éviter les indemnités⁹⁶.

4.1.2 *Protection occulte*

Une particularité importante de cette protection, souvent soulignée par les personnes interrogées, est qu'elle débute avant même que l'employeur ne soit au courant de l'identité des candidats qui se présentent aux élections sociales.

En effet, la protection commence trente jours avant l'affichage de l'avis fixant la date des élections sociales⁹⁷. Or, l'employeur ne connaît officiellement le nom des candidats que 35 jours après l'affichage de cet avis⁹⁸. Les candidats bénéficient donc d'une protection « occulte » pendant 65 jours avant que l'employeur ne soit officiellement informé de leur candidature.

⁹² Loi du 19 mars 1991 portant un régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprise et aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail, ainsi que pour les candidats délégués du personnel, art. 16, *M.B.*, 29 mars 1991, p. 6412

⁹³ *Ibid.*, art. 17

⁹⁴ J. DE WILDE D'ESTMAEL et S. GILSON, « Les indemnités prévues par la loi du 19 mars 1991 : nature, montant, accessoires », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011, p. 274.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 276.

⁹⁶ *Ibid.*, p. 232.

⁹⁷ Loi du 19 mars 1991 portant un régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprise et aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail, ainsi que pour les candidats délégués du personnel, art. 1, *M.B.*, 29 mars 1991, p. 6412

⁹⁸ Loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociales, art. 33, *M.B.*, 7 décembre 2007, p. 60578

C'est donc l'acte de candidature qui ouvre le droit à la protection spéciale, et non le fait que le candidat ait été élu lors des élections sociales⁹⁹.

Cette protection prend normalement fin lors de l'installation des nouveaux candidats élus lors de l'élection suivante. Dans son arrêt du 18 mai 2004, la Cour du travail de Bruxelles a retenu comme date d'installation, « la date de la réunion des nouveaux élus au cours de laquelle ils ont accompli l'une des missions légales dévolues à l'organe »¹⁰⁰.

Cependant, s'il s'agit d'un candidat non élu qui n'avait déjà pas été élu lors des élections précédentes, sa protection prendra fin deux ans après l'affichage des résultats des élections¹⁰¹. Cet affichage doit avoir lieu 2 jours après la clôture des élections au plus tard¹⁰².

4.1.3 Protection d'ordre public

Dans son arrêt du 4 septembre 1995¹⁰³, la Cour a estimé que la protection des délégués et des candidats délégués du personnel est d'ordre public car elle a été instaurée dans l'intérêt général. Ce caractère d'ordre public entraîne plusieurs conséquences. Tout d'abord, il est impossible de déroger à la disposition, même dans un sens plus favorable au travailleur. Ensuite, la violation de cette disposition est frappée de nullité absolue et peut être demandée par n'importe qui, dans un délai de trente ans. La nullité peut, enfin, être opposée à « tous ceux qui s'en prévalent ou qui sont susceptibles de s'en prévaloir »¹⁰⁴.

Le travailleur protégé ne peut donc pas renoncer à cette protection d'ordre public. La loi veut, en effet, accorder aux représentants du personnel la possibilité d'assurer leurs missions, tout en veillant à ce qu'ils puissent librement se porter candidats en tant que représentants du personnel. Cependant, selon le bureau d'avocats Claeys & Engels¹⁰⁵, un travailleur licencié

⁹⁹ V. VANNES, «Le caractère d'ordre public de la loi du 19 mars 1991 et ses effets », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011, p. 61.

¹⁰⁰ S. REMOUCHAMPS, *Élections sociales 2020*, Liège, Wolters Kluwer, 2019, p. 124.

¹⁰¹ Loi du 19 mars 1991 portant un régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprise et aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail, ainsi que pour les candidats délégués du personnel, art. 2 §3, *M.B.*, 29 mars 1991, p. 6412

¹⁰² S. REMOUCHAMPS, *Élections sociales 2020*, Liège, Wolters Kluwer, 2019, p. 261

¹⁰³ Cass. (3^{ème} ch.), 4 septembre 1995, R.G. n°S.95.0001.F, disponible sur <https://juportal.be/>

¹⁰⁴ V. VANNES, «Le caractère d'ordre public de la loi du 19 mars 1991 et ses effets », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011, p. 52.

¹⁰⁵ X, « La cour de cassation tranche définitivement la question », disponible sur www.claeysengels.be, 16 juin 2011, consulté le 9 février 2021.

peut, après son licenciement, renoncer à l'indemnité de protection. Le caractère d'ordre public de la protection n'implique donc pas que tous les droits découlant de cette protection relèvent de l'ordre public¹⁰⁶. « Dès lors qu'il est établi d'une part que l'employeur n'a pas respecté la procédure de licenciement et d'autre part que le travailleur n'a pas demandé sa réintégration ou que celle-ci n'est pas acceptée par l'employeur, le droit à une indemnité de protection est définitivement acquis et le travailleur peut donc y renoncer. »¹⁰⁷.

Viviane Vannes est cependant plus nuancée et estime que la doctrine n'a pas encore répondu de manière non-équivoque à la question de la renonciation à l'indemnité de protection. Selon elle, si les indemnités dues au travailleur protégé licencié sont considérées comme étant d'ordre public, le travailleur ne pourra pas y renoncer, même après le congé. Par contre, si elles sont considérées comme étant impératives, le travailleur pourra y renoncer après le congé¹⁰⁸.

4.1.4 Ajout de la conviction syndicale comme critère protégé contre la discrimination

En plus de la protection lourde accordée aux candidats et délégués du personnel, la conviction syndicale a été ajoutée à la liste des critères protégés contre la discrimination¹⁰⁹ par la loi du 30 décembre 2009¹¹⁰. En effet, dans le cas où le délégué, ou le candidat, s'estime discriminé au niveau de la relation de travail à cause de son activité syndicale, il est en droit d'invoquer les mesures protectrices de la loi du 10 mai 2007¹¹¹.

¹⁰⁶ Cass. (3e ch.), 16 mai 2011, RG n°S.10.0093.N, disponible sur <https://juportal.be/>

¹⁰⁷ X, « La cour de cassation tranche définitivement la question », disponible sur www.claeysengels.be, 16 juin 2011, consulté le 9 février 2021.

¹⁰⁸ V. VANNES, «Le caractère d'ordre public de la loi du 19 mars 1991 et ses effets », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011, p. 94.

¹⁰⁹ Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, art. 4, *M.B.*, 30 mai 2007, p. 29016

¹¹⁰ Loi du 30 décembre 2009 portant des dispositions diverses, *M.B.*, 31 décembre 2009, p.82925

¹¹¹ J. CLESSE et S. CORNELIS, « Étendue et limites de la protection », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011, p. 35.

4.2 Temps et facilités nécessaires à l’accomplissement de leurs missions

Au niveau du CE, l’article 17 de la CCT n°9¹¹² prévoit que l’employeur doit consentir aux délégués du personnel « le temps et les facilités nécessaires à l’accomplissement de leurs tâches dans les meilleures conditions ». Ainsi, l’employeur doit permettre aux délégués de disposer de temps, avec maintien de leur rémunération, pour exercer leur fonction de représentant, mais aussi pour participer à des formations dispensées par leurs organisations syndicales afin d’enrichir leurs connaissances économiques, techniques et sociales.

Au niveau du CPPT, aucune disposition n’envisage de manière explicite les mêmes facilités accordées à leurs membres en termes de temps et de facilités nécessaires à l’accomplissement de leurs missions¹¹³. Cependant, Jacques Clesse et Fabienne Kéfer évoquent les facilités des membres du CPPT comme suit : « Les délégués bénéficient également des facilités pour exercer leurs fonctions : les prestations accomplies en dehors des heures de travail ouvrent le droit à la rémunération comme les heures de travail [...]. L’employeur a également l’obligation de consentir des facilités aux délégués pour leur formation.¹¹⁴ ». Ils semblent donc aborder l’ouverture du droit à la rémunération (développé dans le point 4.2.3) et les absences pour formations syndicales (développées au point 4.3), mais pas le temps et les facilités nécessaires à l’accomplissement de leur mission en tant que tels. Néanmoins, Catherine Mairy estime également que les délégués au CPPT doivent bien entendu disposer des mêmes facilités que les délégués au CE¹¹⁵.

4.2.1 *Absence de définition légale ou réglementaire*

Il n’existe, cependant, aucune disposition légale définissant ce qu’est le « temps nécessaire à l’accomplissement des missions » ; la détermination se fait donc au cas par cas, via des conventions collectives de travail sectorielles ou d’entreprises.

¹¹² Convention collective de travail n°9 du 9 mars 1972 coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d’entreprise conclus au sein du Conseil national du travail, rendue obligatoire par AR 12-9-1972, *M.B.*, 25 novembre 1972, p. 13148

¹¹³ C. MAIRY, « Absences des délégués du personnel : quels sont leurs droits ? », *Orientations*, n°2020/11, disponible sur <https://www.jurisquare.be/>

¹¹⁴ J. CLESSE et F. KÉFER, *Manuel de droit du travail*, Bruxelles, Larcier, 2018, p. 90.

¹¹⁵ C. MAIRY, « Absences des délégués du personnel : quels sont leurs droits ? », *Orientations*, n°2020/11, disponible sur <https://www.jurisquare.be/>

Néanmoins, en ce qui concerne les « missions », il peut s'agir de missions internes ou de missions externes¹¹⁶. Les missions internes regroupent les heures de réunion des comités, les réunions préparatoires, etc., tandis que les missions externes regroupent les visites au siège d'exploitation de l'entreprise, les réunions au sein de la commission paritaire, les congrès syndicaux, etc.

À ce sujet, le point le plus soulevé lors des interviews dans les entreprises est le temps pour préparer les réunions du CE et du CPPT (réunions dites « réunions préparatoires »). En effet, l'employeur doit laisser aux membres le temps nécessaire pour ces réunions, mais cela conduit parfois à des abus qu'il est difficile de limiter, surtout lorsque les premières élections sociales viennent d'avoir lieu.

C'est pourquoi certains secteurs concluent une convention collective de travail sectorielle qui règle le calcul, les modalités d'octroi et le temps accordé aux délégués pour l'accomplissement de ces missions, dans lesquelles le crédit d'heures d'absences peut être soit un crédit collectif, soit un crédit individuel. Comme il s'agit de CCT sectorielles, les modalités et le temps accordés peuvent varier fortement d'un secteur à l'autre.

4.2.2 Conclusion d'une CCT d'entreprise

Bien que certains secteurs fixent les modalités et le temps accordé dans une CCT sectorielle, de nombreux secteurs laissent encore le champ libre aux entreprises. Or, dans les entreprises où aucune règle n'est fixée, l'employeur ne peut pas limiter unilatéralement le temps nécessaire pour l'exécution de leurs missions¹¹⁷.

Dès que l'employeur souhaite limiter ou régler cet aspect, il doit, en fait, conclure une CCT d'entreprise. À cette fin, cet employeur doit au minimum obtenir la signature d'un permanent syndical d'une des organisations présentes dans l'entreprise¹¹⁸, la solution doit donc satisfaire tant l'employeur que le permanent syndical.

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ C. MAIRY, « Absences des délégués du personnel : quels sont leurs droits ? », *Orientations*, n°2020/11, disponible sur <https://www.jurisquare.be/>

¹¹⁸ Loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, art. 6, *M.B.*, 15 janvier 1969, p. 267

En réalité, cette convention collective d'entreprise est parfois difficile à conclure, surtout juste après les premières élections sociales. C'est pourquoi quand il n'y a pas de CCT sectorielle conclue, l'employeur dispose, en fait, juste après les premières élections sociales, de peu de pouvoir concernant la limitation du temps nécessaire à l'accomplissement des missions des délégués au CE et au CPPT. Dans de nombreuses entreprises ne disposant ni d'une CCT sectorielle ni d'une CCT d'entreprise, l'essentiel est régi par la confiance mutuelle que s'accordent les employeurs et les membres des comités¹¹⁹.

4.2.3 Assimilation au temps de travail

Comme mentionné supra, le temps accordé aux délégués pour exercer leurs missions est considéré comme du temps de travail et ouvre ainsi le droit à leur rémunération normale¹²⁰.

Le délégué du personnel a le droit de dépasser les limites normales de son temps de travail, par exemple pour organiser une réunion en dehors de son horaire de travail normal, mais ces heures de dépassement lui donneront uniquement droit à sa rémunération habituelle ; aucun sursalaire ni repos compensatoire ne lui sera accordé¹²¹.

4.3 Absences pour participer à des formations syndicales

À côté du temps et des facilités nécessaires à l'accomplissement de leurs missions, les délégués au CE et au CPPT bénéficient également d'absences autorisées pour participer à des formations syndicales qui seraient organisées pendant leur temps de travail.

Au niveau du CE, les membres peuvent participer à des cours et séminaires organisés par les organisations syndicales pendant les heures de travail en vue de perfectionner leurs connaissances économiques, sociales et techniques¹²².

¹¹⁹ Extrait d'un entretien réalisé avec l'entreprise I

¹²⁰ Pour le CE : Loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, art. 23, *M.B.*, 27 septembre 1948, p.7768 ; pour le CPPT : Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, art. 66 al.1, *M.B.*, 18 septembre 1996, p.24309

¹²¹ C. MAIRY, « Absences des délégués du personnel : quels sont leurs droits ? », *Orientations*, n°2020/11, disponible sur <https://www.jurisquare.be/>

¹²² Convention Collective de travail n°9 du 9 mars 1972 coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d'entreprise conclus au sein du Conseil national du travail, rendue obligatoire par AR 12-9-1972, art. 18 et 19, *M.B.*, 25 novembre 1972, p. 13148.

La CCT n°6 prévoit la même disposition pour les membres représentants des travailleurs au CPPT¹²³. De plus, le Code du bien-être ouvre également le droit à une formation appropriée durant le temps de travail pour les membres de ce comité¹²⁴.

Les formations auxquelles les délégués ont le droit d'assister doivent être dispensées par les organisations représentatives des travailleurs.

4.3.1 Établies dans les CCT sectorielles

Au même titre que le temps nécessaire pour accomplir leurs missions, le crédit de jours pour participer à des formations syndicales peut être prévu par une CCT sectorielle. Ce crédit peut également fortement varier en fonction des différents secteurs.

Le crédit sera valable pour tout le mandat, c'est-à-dire pour une durée de quatre ans et pour l'ensemble des organisations syndicales représentées, et il est calculé en fonction du nombre de mandats effectifs dans l'entreprise. Ensuite, ces jours seront répartis entre les différentes organisations syndicales et entre les délégués effectifs et suppléants.

En d'autres termes, les délégués suppléants n'entrent pas en compte pour calculer le nombre de jours disponibles, mais peuvent tout de même profiter des formations syndicales, au même titre que les délégués effectifs.

4.3.2 Prévues par une CCT d'entreprise

De la même manière que pour le point précédent, si aucune CCT sectorielle n'est conclue, l'employeur peut difficilement limiter les absences des délégués s'il ne conclut pas une CCT d'entreprise.

Cette convention collective d'entreprise doit prévoir le nombre de jours d'absences pour une période déterminée, l'obligation d'introduire une demande d'absence auprès de l'employeur, l'identification des bénéficiaires de ce crédit, la répartition du crédit entre les

¹²³ CCT n°6 du 30 juin 1971 concernant les facilités à consentir aux membres représentant les travailleurs aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail.

¹²⁴ Code du bien-être au travail du 28 avril 2017, art. II.7-30, *M.B.*, 2 juin 2017, p. 60905.

différents bénéficiaires, l'obligation de communiquer les programmes de cours, la possibilité pour l'employeur de refuser la demande après examen de la procédure et l'obligation de remettre à l'employeur une attestation de présence à ces formations¹²⁵.

4.3.3 *Ouverture du droit à la rémunération*

La participation à ces formations ouvre également le droit à perception de la rémunération normale, pour autant, bien sûr, qu'elles soient comprises dans le crédit fixé par CCT sectorielle ou d'entreprise et utilisées dans le but pour lequel elles ont été octroyées¹²⁶.

4.4 Congé-éducation payé

Les représentants du personnel au CE et au CPPT peuvent également bénéficier d'un congé-éducation payé pour participer à des cours organisés par les organisations syndicales¹²⁷.

Selon les interviews réalisées dans les entreprises, ce congé-éducation est en réalité fort sollicité par les représentants du personnel juste après les premières élections sociales.

5 Évolution de la jurisprudence en lien avec les problématiques soulevées par les entreprises interrogées

5.1 Définition de l'unité technique d'exploitation

5.1.1 *Tribunal du travail de Liège, 18 février 2020*¹²⁸

Dans cet arrêt, les parties demanderesse demandent à ce que le juge reconnaisse que les entités juridiques forment une seule unité d'exploitation. Les parties défenderesse font partie d'un même groupe économique et ont la même maison-mère : VIVALTO HOME S.A.

¹²⁵ C. MAIRY, « Absences des délégués du personnel : quels sont leurs droits ? », *Orientations*, n°2020/11, disponible sur <https://www.jurisquare.be/>

¹²⁶ *Ibid.*

¹²⁷ Loi de redressement du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales, art. 109, *M.B.*, 24 janvier 1985, p. 699.

¹²⁸ Trib. Trav. Liège, 18 février 2020, n°20/46/A, disponible sur www.rechtbanken-tribunaux.be

Au total, le nombre de travailleurs occupés dans les cinq entités juridiques distinctes dépasse le seuil de 100 travailleurs. Selon l'article 50 de la loi du 4 août 1996, il y a lieu de s'intéresser aux critères économiques et sociaux de l'entreprise.

Au niveau des critères économiques, le Tribunal considère, sur base du rapport d'activités de 2017, que les entités juridiques font partie du même groupe économique ou sont administrées par les mêmes personnes ou par des personnes ayant un lien économique entre elles. De plus, elles ont le même objet social et exercent les mêmes activités ou des activités liées.

Au niveau des critères sociaux, les entités juridiques partagent le même site internet et les mêmes adresses e-mail de contact. De plus, le nom de domaine VIVALTO HOME est commun à toutes les maisons de repos du groupe. Le Tribunal estime donc que cet élément indique une cohésion sociale entre les entités juridiques.

En raison des critères économiques et sociaux, le Tribunal considère que quatre des cinq entités juridiques sont présumées former une seule UTE. Cette présomption étant réfragable, le Tribunal examine ensuite les preuves contraires amenées par la partie défenderesse, qui rapportent que la gestion du personnel est autonome, et qu'aucun travailleur d'une des cinq entités juridiques ne semble revendiquer une certaine cohésion sociale entre les différentes entités. Vu les preuves supplémentaires apportées, le Tribunal estime qu'il n'y a, finalement, pas de réelle cohésion sociale entre les entités en cause.

En conclusion, le Tribunal déclare que les cinq entités juridiques ne forment pas une seule UTE justifiant l'instauration d'un CPPT commun. Cet arrêt confirme donc la possibilité de renverser la présomption établie par l'article 50 de la loi du 4 août 1996 selon laquelle plusieurs entités juridiques sont présumées former une unité technique d'exploitation si plusieurs conditions sont remplies.

5.2 Licenciements et protection des candidats

La protection accordée aux représentants du personnel est parfois colossale aux yeux des employeurs. À ce propos, il paraît donc pertinent de soulever des points de jurisprudence récents afin d'insister sur l'importance de respecter les dispositions légales.

5.2.1 Cour de cassation, 8 octobre 2018¹²⁹

Dans cet arrêt, la Cour de cassation évoque l'article 2 de la loi du 19 mars 1991¹³⁰ et rappelle qu'aucun autre mode de rupture du contrat ne peut être invoqué que ceux énumérés de manière limitative dans la loi. De plus, toute rupture du contrat de travail par le travailleur en raison de faits qui constituent un motif imputable à l'employeur est considérée comme un licenciement¹³¹. La cour précise que la démission du travailleur en raison d'un motif grave imputable à l'employeur n'est pas le seul cas considéré comme un licenciement, mais que la résolution judiciaire demandée par un travailleur protégé, prononcée en raison d'un manquement contractuel grave de la part de l'employeur est également considérée comme un licenciement. Ce cas de licenciement n'étant pas mentionné dans l'énumération limitative de l'article 2, le licenciement sera irrégulier et l'employeur sera tenu de verser l'indemnité pour licenciement irrégulier au travailleur protégé.

Cet arrêt insiste donc sur l'importance du caractère limitatif des modes de licenciement prévus par la loi.

5.2.2 Cour du travail de Bruxelles, 2 juin 2016¹³²

Dans cet arrêt, le Cour du travail de Bruxelles rappelle qu'il est bel et bien possible de licencier un travailleur protégé pour un motif grave, mais rappelle que ce motif grave doit obligatoirement avoir été préalablement reconnu devant le tribunal du travail. La cour réitère donc le caractère obligatoire de la procédure exposée dans la loi du 19 mars 1991. Si la reconnaissance du motif grave est introduite après la notification du licenciement par l'employeur, elle ne sera pas recevable pour cause de défaut d'objet.

Dans cet arrêt, une SPRL a licencié une travailleuse protégée, candidate non élue, pour motif grave avant d'introduire la demande de reconnaissance du motif grave auprès des juridictions du travail. Or, le licenciement ne peut plus être révoqué unilatéralement par

¹²⁹ Cass. (3e ch.), 8 octobre 2018, Biomet Belgium bvba / W.D.S, RG S.14.0044.N, disponible sur www.jura.kluwer.be

¹³⁰ Loi du 19 mars 1991 portant un régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprise et aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail, ainsi que pour les candidats délégués du personnel, *M.B.*, 29 mars 1991, p. 6412.

¹³¹ *Ibid.*, art. 2 §1^{er}

¹³² C. trav. Bruxelles, 2 juin 2016, R.G. n° 2016/AB/197, disponible sur www.jura.kluwer.be

l'employeur, de sorte qu'il n'est plus possible d'introduire cette demande de reconnaissance après le licenciement. La SPRL a donc été sanctionnée, malgré le fait que l'employée avait commis une faute grave¹³³.

Cet arrêt confirme donc l'importance du suivi de la procédure en cas de licenciement pour motif grave d'une personne protégée et insiste sur le caractère préalable de la demande de reconnaissance du motif grave auprès des juridictions du travail.

¹³³ B. PATERNOSTRE, « Travailleurs protégés et rupture pour motif grave : de l'utilité de respecter la procédure... », *Orientations*, n°2016/8, disponible sur <https://www.jurisquare.be/>

PARTIE II : APPROCHE GESTIONNAIRE

Après avoir développé les éléments fondamentaux ayant une influence directe sur l'entreprise au niveau légal lors des premières élections sociales, nous analysons, à travers cette approche gestionnaire, la formalisation de la gestion des ressources humaines. Ensuite, au sein de la partie empirique, nous démontrerons dans quelle mesure l'entreprise formalise ses variables de GRH juste après les élections sociales, et l'influence qu'ont avoir les dispositions légales.

Afin d'examiner la formalisation de la gestion des ressources humaines, nous développons la théorie de l'isomorphisme institutionnel, introduite par Di Maggio et Powell en 1983, étant au cœur de la théorie néo-institutionnelle (Huault, 2017).

Cette théorie se rapproche de l'ancienne théorie institutionnelle car toutes deux considèrent l'institutionnalisation comme un phénomène par lequel les organisations sont dépendantes de leur environnement, ce qui diminue leur rationalité. Cependant, le néo-institutionnalisme se distingue car il met l'accent sur la recherche de légitimité de l'entreprise et analyse des structures formelles au niveau d'un même champ organisationnel, ce qui n'était pas le cas de l'ancienne théorie institutionnaliste (Di Maggio & Powell, 1997).

1 Évolution de la formalisation des procédures de GRH à l'aide de la théorie de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983)

La thèse de l'isomorphisme institutionnel constate qu'une entreprise a tendance à se conformer à un certain nombre de règles, normes ou valeurs pour légitimer sa position envers ses parties prenantes (Bruna & Chanlat, 2017). En effet, les entreprises cherchent à paraître plus légitimes, et, pour ce faire, imitent les pratiques d'autres organisations (Colasse & Pochet, 2009).

Ainsi, il est démontré que les entreprises d'un même champ organisationnel ont tendance à adopter un même mode de fonctionnement. Le « champ organisationnel » est défini par DiMaggio et Powell comme étant un ensemble d'organisations qui constituent un domaine reconnu de la vie institutionnelle. Elles partagent des activités similaires et ont en commun des

fournisseurs-clés, des clients, des agences de régulation et des organisations concurrentes (DiMaggio et Powell, 1983). Selon Isabelle Huault, il s'agit du « concept-clé de la sociologie néo-institutionnaliste » (2017, p. 170).

L'isomorphisme institutionnel étudie donc la manière dont les entreprises appartenant au même champ institutionnel formalisent leurs procédures de la même façon que d'autres entreprises qui affrontent les mêmes conditions environnementales, notamment pour gagner du pouvoir et de la légitimité (Huault, 2017).

Afin de comprendre cette théorie et le lien qu'elle peut présenter avec les premières élections sociales dans une entreprise, il y a lieu de l'expliquer brièvement. L'isomorphisme institutionnel repose sur trois piliers : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique. Nous allons, dans un premier temps, expliquer ces trois piliers et nous analyserons ensuite, au sein de la partie empirique, comment ces piliers peuvent s'appliquer aux premières élections sociales dans une entreprise.

1.1 Les 3 processus d'isomorphisme

1.1.1 *Isomorphisme coercitif*

Le processus de coercition est le résultat de pressions formelles et informelles qui découlent d'entreprises appartenant à un même champ, mais également des attentes culturelles de la société (Huault, 2017). Dans certaines circonstances, le changement organisationnel se produit également dans le but de se conformer aux normes juridiques contraignantes (DiMaggio et Powell, 1983).

Via ce processus de coercition, l'entreprise doit, entre autres, respecter un ensemble de réglementations gouvernementales. Ces règles exercent des pressions qui amènent les entreprises à formaliser leurs processus dans une même direction : celle respectant la loi, les pressions extérieures et les attentes culturelles.

1.1.2 Isomorphisme normatif

Il s'agit d'un processus par lequel les entreprises s'approprient des standards professionnels. Elles cherchent donc à prouver leur légitimité en faisant appel à la professionnalisation de leurs activités (Huault, 2017).

La professionnalisation est alors définie comme « l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant » (Huault, 2017, p.173).

Selon Mizruchi et Fein (1999), l'isomorphisme normatif est le résultat de la professionnalisation qui implique deux processus. Tout d'abord, les membres de certaines professions reçoivent une formation similaire, et ensuite, ils agissent par le biais d'associations professionnelles et commerciales qui favorisent la diffusion de leurs idées.

Les entreprises professionnalisent donc leurs pratiques afin de légitimer leurs décisions et modes de fonctionnement par rapport à leurs concurrents et partenaires externes.

1.1.3 Isomorphisme mimétique

Aussi appelé le « mimétisme » (Ben Rhouma, Koleva & Schaltegger, 2018), l'isomorphisme mimétique décrit l'imitation, par certaines entreprises, d'autres entreprises appartenant au même champ organisationnel, des pratiques considérées comme efficaces et légitimes, dans un contexte d'incertitude. Ainsi, les entreprises sont incitées à imiter les modèles dominants d'autres entreprises et à se conformer aux pratiques « majoritaires » sur le marché (Huault, 2017).

Dans cette conception de l'isomorphisme mimétique, les entreprises reproduisent certains comportements au lieu d'apporter de nouvelles pratiques innovantes. Selon Isabelle Huault (2017), cette situation est plus fréquente lorsque les causes des problèmes d'une entreprise sont floues et que les solutions sont incertaines. Le mimétisme permet alors aux entreprises d'intégrer un nouveau processus assez efficace, à moindre coût. Selon Di Maggio et Powell (1983), le mimétisme varie en fonction de la dépendance d'une entreprise vis-à-vis d'une autre,

de l'incertitude, du degré de professionnalisation ou encore de l'importance du champ organisationnel.

2 Évolution et analyse de la formalisation de la GRH au regard de la théorie de l'isomorphisme institutionnel – lien avec notre étude

2.1 Définition de la formalisation des pratiques de GRH

2.1.1 Domaine étudié : PME

Les premières élections sociales ont lieu dans les PME. Selon le Service Public Fédéral de l'économie (Définitions et sources, n.d.), il n'existe pas de définition belge des « petites et moyennes entreprises ». Cependant, la recommandation 2003/361/CE de la commission européenne définit les PME comme étant des entreprises qui « occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros »¹³⁴.

Néanmoins, les entreprises de moins de 250 travailleurs sont nombreuses et ce critère est très large. C'est pourquoi Bachelard et Burlea Schiopoiu (2010) ont subdivisé la catégorie des PME en plus petites catégories en fonction de différents seuils. Ainsi, entre 0 et 9 salariés, on retrouve la micro-entreprise ; entre 10 et 49 salariés, la petite entreprise et entre 50 et 249 salariés, la moyenne entreprise. Le domaine pertinent dans le cadre de cette étude se situe au milieu du changement entre la petite et la moyenne entreprise, étant donné que le seuil minimal pour organiser les premières élections sociales est de 50 travailleurs.

2.1.2 Pratiques formelles vs informelles

Selon Duberley et Walley (1995), il n'existe pas de définition de la gestion des ressources humaines en tant que telle. Dans notre étude, nous avons décidé d'analyser les changements opérés dans 7 variables de la gestion des ressources humaines : le recrutement, les formations,

¹³⁴ Recommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises, art. 2, J.O.U.E., L 124 du 20 mai 2003, p. 36.

les évaluations, la rémunération, la gestion du temps de travail, l'information et la communication avec les travailleurs et la gestion du bien-être.

Les pratiques informelles peuvent s'adapter facilement et sont dotées d'une faible complexité, mais favorisent cependant les pratiques subjectives, le favoritisme et augmentent les risques de discrimination entre les différents employés (Petit et al., 1993, cités par Pichault et Nizet, 2013).

Les pratiques formelles, quant à elles, s'établissent sur base de critères clairement définis et rigoureux, ce qui facilite le contrôle des employés (Petit et al., 1993, cités par Pichault et Nizet, 2013). Ainsi, lorsque les standards, règles ou pratiques sont au préalable codifiés, par l'entreprise, de manière écrite, par exemple au niveau d'un règlement ou d'un ordre du jour, le degré de formalisation sera plus élevé (Pichault et Nizet, 2013, cités par Brassart, 2019).

2.1.3 Évolution de la GRH en PME

Les petites organisations sont en général plus susceptibles de fonctionner de manière informelle et flexible que les grandes entreprises (De Kok, 2003).

En effet, les différentes études réalisées dans les PME montrent que les procédures de GRH sont souvent peu formalisées (Barel & Frémeaux, 2013), et qualifiées d'« arbitraires » par Pichault et Nizet (2000, cités par El Abboubi, & Cornet, 2012). Ainsi, les conflits et négociations ont lieu de manière plus individuelle et informelle, ce qui permet aux entreprises d'éviter les revendications collectives (Jacob & Sanson, 2019). Les usages y ont aussi une place prépondérante (Bachelard & Burlea Schiopoiu, 2010). De plus, le directeur de PME exerce un rôle important au niveau de la GRH et il n'est pas fréquent de trouver un responsable dédié uniquement à la GRH, notamment en raison de la proximité du dirigeant avec le personnel (Phanuel & Vilette, 2019). Enfin, les décisions concernant la vie organisationnelle de l'entreprise se prennent très rapidement lorsque ces entreprises sont de petites structures, peu formalisées et gérées principalement par leur propriétaire (Duberley et Walley, 1995).

Dans les moyennes entreprises, on remarque l'apparition de comités et d'une structure plus importante au sein de l'organisation (Bachelard & Burlea Schiopoiu, 2010). Selon Jacob et Sanson (2019), la mise en place de ces comités entraîne une montée revendicatrice collective,

souvent perçue par les dirigeants comme un manque de confiance du personnel. Dans certaines entreprises étudiées, les employés ont, juste après la mise en place des comités, dénoncé les pratiques informelles utilisées par l'entreprise, parfois même perçues comme injustes. Certains travailleurs insistent eux-mêmes sur leur besoin de formaliser les procédures, les échanges et les accords. Le recours à des procédures plus formalisées est alors vu comme un moyen de demander aux dirigeants d'expliquer et de justifier leurs décisions, pour mener à une plus grande équité entre le personnel. Ainsi, la demande de formalisation émane ici des travailleurs et non de la direction, à l'inverse des processus de formalisation « classiques » décidés par l'employeur (Jacob & Sanson, 2019).

La mise en place des comités après les premières élections sociales se produit donc dans un contexte particulier entre des demandes de formalisation de la part du personnel et des rapports informels toujours en place dans l'entreprise. C'est ce qui « reflète l'appropriation laborieuse du dialogue social, et la difficile évolution de la culture de site, aujourd'hui inadaptée aux impulsions législatives à la négociation collective » (Jacob et Sanson, 2019, p. 24).

Néanmoins, les franchissements de seuils et les premières élections sociales peuvent aussi encourager le dialogue social et permettre aux employeurs d'améliorer l'organisation du travail (Jacob & Sanson, 2019).

2.1.4 Pilier coercitif : influence des normes légales

Au niveau des normes légales et réglementaires, certaines études soulignent une distance des PME par rapport au droit, ces entreprises font parfois même le choix de ne pas respecter les normes légales, quitte à risquer des procédures coûteuses en justice (Parlier, 2006, cité par Barel & Frémeaux, 2013). Le risque de ne pas respecter la législation applicable serait donc plus élevé dans les PME que dans les grandes entreprises (Parlier, 2006 et Lepley, 2006, cités par Barel & Frémeaux, 2013).

En outre, la manière dont les PME vont respecter les normes légales dépend des priorités et points de vue des dirigeants, mais aussi d'autres facteurs comme les valeurs de l'entreprise ou le secteur dans lequel elle évolue. Face aux réglementations, les entreprises peuvent soit

mener des stratégies d'évitement, soit s'y conformer en intégrant la législation dans leur processus décisionnel et dans le modèle d'entreprise (Mallet, Varley, & Wapshott, 2019).

La formalisation dépend également de la capacité des entreprises à modifier les modèles existants, ce qui démontre l'importance des décisions informelles dans les PME, plus flexibles. En effet, lorsque les procédures sont déjà très formalisées et qu'il faut les adapter à de nouvelles législations, cela peut engendrer des coûts importants et une plus grande perte de temps. Or, lorsque les variables de GRH sont peu formalisées, les ajustements nécessaires peuvent être réalisés plus rapidement par rapport aux réglementations (Mallet, Varley, & Wapshott, 2019).

2.1.5 Le pouvoir des syndicats

Selon Jacob et Sanson (2019), les négociations sont plus régulières et formalisées dans les grandes entreprises, via les institutions représentatives du personnel. En effet, l'entreprise doit consulter le CE et le CPPT pour beaucoup de décisions ayant des conséquences sur les travailleurs (Verma, 2005), ce qui implique des négociations récurrentes.

D'après une enquête réalisée par des chercheurs de l'institut pour le travail et la vie en société de la KULeuven, la présence syndicale augmente les chances de recevoir une formation, surtout pour les personnes les moins qualifiées dans l'entreprise. Comme nous pouvons le constater au regard du tableau présent dans l'annexe numéro 2, la différence en termes de formations entre les personnes peu qualifiées et les personnes très qualifiées diminue considérablement lorsque des organisations syndicales sont présentes dans l'entreprise. Ainsi, les travailleurs assisteront à plus de jours de formations que lorsqu'il n'y a pas de présence syndicale dans l'entreprise (Hermans, Desiere, & Lenaerts, 2020).

De plus, les organisations syndicales veillent à atteindre un traitement équitable pour tous les travailleurs (Verma, 2005). C'est en fournissant aux délégués du personnel plus d'informations et en leur donnant accès à des formations que la présence des organisations syndicales augmente la connaissance des droits et des avantages des travailleurs. Il est prouvé que le personnel d'une entreprise où il y a une présence syndicale est plus informé sur ses droits (Hermans, Desiere, & Lenaerts, 2020).

ÉTUDE EMPIRIQUE

MÉTHODOLOGIE

1 Utilisation de la méthode qualitative et anonymat

Nous avons décidé de choisir la méthode qualitative pour établir notre étude, plus adaptée pour la compréhension d'un phénomène social dans son ensemble. Les premières élections sociales dans une entreprise, phénomène unique, furent étudiées sous de nombreuses dimensions.

Après avoir essuyé plusieurs refus d'entreprises ne souhaitant pas aborder ce thème, nous avons décidé de garantir l'anonymat total, tant des personnes interrogées que des entreprises dans lesquelles elles travaillent. Ceci nous a permis de créer un climat de confiance dans lequel les personnes ont pu nous livrer des informations pertinentes et réelles.

2 Échantillon sélectionné

Comme notre étude s'intéresse aux premières élections sociales dans une entreprise et que le premier comité mis en place, le CPPT, est instauré une fois le seuil de 50 travailleurs atteint, nous avons, tout d'abord, décidé de recenser un maximum d'entreprises wallonnes susceptibles de dépasser 50 travailleurs dans un fichier Excel.

Ensuite, nous avons consulté les données de toutes ces entreprises via le site internet Bel-first¹³⁵ dans l'onglet « effectif moyen du personnel ». L'objectif était de trouver des entreprises ayant dépassé le seuil de 50 travailleurs entre 2016 et 2020 ou entre 2012 et 2016, de sorte à interroger des entreprises ayant organisé leurs premières élections sociales récemment, en 2020, ou lors de la période précédente, en 2016. Bien que Bel-first ne nous donne pas d'informations quant aux élections sociales et que toutes les entreprises qui ont dépassé le seuil n'organisent pas forcément d'élections sociales, notamment si aucun candidat ne se présente, cette recherche nous a, tout de même, permis d'affiner notre échantillon.

Ensuite, nous avons pris contact avec différentes entreprises, mais, les élections sociales ayant été reportées en novembre 2020, beaucoup n'avaient pas de temps à nous accorder. Les

¹³⁵ <https://belfirst.bvdinfo.com/version-202139/Home.serv?product=belfirstneo>

entretiens ont donc dû avoir lieu après la période électorale et les fêtes de fin d'année, à partir de février 2021.

Les élections sociales étant souvent gérées par les DRH ou les collaborateurs des RH, nous avons décidé d'interroger une personne gérant les ressources humaines et un représentant du personnel élu au CPPT et/ou au CE, afin d'avoir une vision complète d'une même situation vécue dans l'entreprise.

Au final, nous avons réussi à interroger différentes entreprises dans divers situations et secteurs. Une étude approfondie a été réalisée à l'aide de deux entreprises ayant organisé leurs premières élections sociales en 2020 et trois entreprises les ayant organisées plus tôt, mais dont les personnes interrogées ont géré le changement opéré lors des premières élections sociales.

Ensuite, nous avons décidé d'élargir le spectre interrogé pour enrichir notre étude et nous avons eu le témoignage d'une entreprise dans laquelle un CPPT était auparavant institué, mais n'est plus mis en place depuis les élections sociales de 2020. Ensuite, nous avons interrogé une dirigeante d'une entreprise composée de plusieurs unités techniques d'exploitation différentes dans le but même de ne pas devoir organiser les premières élections sociales. Enfin, une collaboratrice RH indépendante ayant organisé les premières élections sociales dans plusieurs entreprises a également accepté de répondre à nos questions.

D'autres entreprises ont également été interrogées, mais n'ont pas souhaité que nous interrogiions une personne élue au CPPT et/ou au CE, nous n'avons donc eu que la vision « managériale ». Néanmoins, leurs réponses ont été conservées pour compléter la partie relative aux changements concernant la personne dirigeant les ressources humaines.

Enfin, afin d'avoir une vision complète du processus, nous avons également interrogé trois permanents syndicaux relatifs aux secteurs des entreprises interrogées.

Un tableau récapitulatif des différentes personnes interrogées est répertorié dans l'annexe numéro 3.

3 Étude réalisée

Cette étude a été réalisée en deux étapes.

Premièrement, nous avons interrogé une personne de l'équipe des ressources humaines et un(e) représentant(e) du personnel élu(e) au CPPT et/ou au CE, à l'aide d'entretiens semi-directifs¹³⁶ (Van Campenhoudt et al., 2017). L'objectif était de centrer leur attention sur des points spécifiques, tout en leur laissant la possibilité d'aborder d'autres aspects en rapport avec les changements opérés à la suite des premières élections sociales. Dans une des entreprises, c'est la directrice qui a répondu à nos questions, car il n'y avait pas encore un travailleur s'occupant spécifiquement des ressources humaines. Les guides d'entretien réalisés servaient donc de support, mais des questions plus spécifiques ont été posées en fonction des réponses et des thèmes abordés par chacune des personnes.

En second lieu, afin d'apporter des réponses plus spécifiques à certains points plus généraux et pour avoir une vision plus étendue, nous avons décidé d'interroger les permanents syndicaux de plusieurs entreprises. Les entretiens étaient, eux-aussi, semi-directifs et nous les avons laissé aborder des points supplémentaires également.

4 Analyse des résultats

Pour analyser les résultats obtenus, nous avons réalisé une étude verticale suivie d'une étude horizontale. L'étude verticale nous a permis de synthétiser chaque entretien réalisé, avec tous les points abordés par la personne interrogée. Ensuite, nous avons réalisé une étude horizontale, nous permettant de regrouper et lier les résultats obtenus. La synthèse de notre étude horizontale se trouve dans l'annexe numéro 7 et nous allons la développer dans notre analyse.

¹³⁶ Voir annexes 4, 5 et 6

RÉSULTATS OBTENUS

1 Évolution de la formalisation de 7 domaines des ressources humaines après les premières élections sociales

Lors des entretiens réalisés, l'accent a été placé sur les changements au niveau des variables de gestion des ressources humaines opérés directement après les premières élections sociales. Afin de centrer nos recherches et de pouvoir établir une comparaison pertinente entre les différentes entreprises interrogées, toutes étant issues de secteurs différents, nous avons décidé de nous centrer sur 7 domaines particuliers de gestion des ressources humaines et d'analyser dans quelle mesure ils ont évolué ou pas, à l'issue des premières élections sociales.

Lorsqu'il sera fait référence à une entreprise en particulier, une lettre alphabétique sera utilisée pour l'identifier afin de respecter l'anonymat. Par ailleurs, le tableau présent à l'annexe numéro 3 permet d'identifier le contexte de cette entreprise.

1.1 Le recrutement

Lorsque les procédures de recrutement étaient déjà établies en fonction de procédures spécifiques avant les premières élections sociales, les employeurs ne mesurent pas de changements particuliers juste après celles-ci.

Cependant, du côté de l'entreprise F ayant organisé ses premières élections sociales en 2020, le directeur des ressources humaines déclare avoir maintenant ajouté un test de personnalité à sa procédure de recrutement, qui ne comportait auparavant aucun test particulier. L'objectif de cette initiative est de déterminer si le candidat a un côté « revendicatif » qui pourrait faire en sorte qu'il se présente aux élections sociales dans l'unique but de bénéficier de la protection contre le licenciement. Ce test de personnalité démontre donc la peur présente chez ce directeur des ressources humaines qu'une personne à peine engagée ne se présente directement comme candidate aux élections sociales afin de « sauver sa place » dans l'entreprise en étant protégée contre le licenciement.

Bien que le conseil d'entreprise n'ait pas d'influence sur la décision finale de recrutement, dans certaines entreprises, il a un impact sur les procédures de recrutement en ce sens qu'il pourrait demander à l'entreprise pour quelle raison elle veut recruter. L'entreprise devra donc avancer des raisons concrètes et justifier ses choix, ce qui est parfois problématique et chronophage.

De plus, de nouvelles procédures se mettent en place et demandent beaucoup de temps de la part des personnes qui gèrent les ressources humaines au niveau du recrutement. C'est par exemple le cas lors de l'engagement d'un intérimaire ouvrier pour surcroît de travail, pour lequel il faut l'accord des représentants du personnel. En effet, dans l'entreprise A, il a fallu relancer les représentants du personnel plusieurs fois avant d'obtenir une réponse, alors que cette procédure était auparavant très simple à gérer.

Enfin, de nombreux employeurs admettent avoir (eu) un seuil critique lors des procédures de recrutement. En effet, ils essaient souvent de ne pas dépasser le seuil des 50 ou 100 travailleurs pour ne pas organiser d'élections sociales, le plus longtemps possible. Ce seuil a donc un impact non négligeable sur les procédures de recrutement, qui peuvent être suspendues pour ne pas avoir à faire face aux élections.

1.2 Les formations

Au niveau des formations, on remarque une volonté de les formaliser, assez vite après les premières élections sociales.

En effet, il existe, depuis le 1^{er} janvier 2017¹³⁷, un objectif interprofessionnel de 5 jours de formation en moyenne par an, par « équivalent temps plein », peu importe que l'entreprise dispose d'un CE et/ou d'un CPPT.

Mais selon le DRH de l'entreprise G, « 90% des patrons de PME ne respectent pas les obligations légales en termes de formations. ». Or, les représentants du personnel au CE disent vérifier que l'entreprise respecte ses obligations légales ; ils ont donc un droit de regard sur le plan de formations de l'entreprise. Le représentant du personnel élu au CPPT et au CE de

¹³⁷ Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable, art. 11, *M.B.*, 15 mars 2017, p. 35718

l'entreprise C avance également que « 90% des patrons de PME ne respectent pas les obligations de formation ». Cette vision est ainsi partagée tant par le côté patronal que le côté syndical de deux entreprises différentes, ce qui démontre que les premières élections sociales ont une influence certaine sur la politique de formations de l'entreprise, en tout cas pour les PME ne respectant pas ces obligations légales auparavant. En revanche, d'autres DRH ne mesurent pas de changements au niveau des formations car ils respectaient déjà cette obligation légale avant les élections sociales. Dans ce cas, nous pouvons constater que les entreprises se conforment aux obligations légales, sous l'impulsion des représentants du personnel s'assurant que ces obligations sont respectées.

Au contraire, d'autres entreprises interrogées admettent également vouloir formaliser les formations, non pas suite aux élections sociales, mais plutôt dans une politique globale de transparence de l'entreprise. En effet, les premières élections sociales ont lieu lorsque l'entreprise dénombre au minimum 50 travailleurs, et nous avons pu remarquer qu'en même temps, les entreprises aspirent à une politique plus transparente.

Par ailleurs, l'implication des représentants du personnel quant au plan de formation dépend beaucoup d'une entreprise à l'autre. Dans certaines entreprises interrogées, le plan de formations a très vite dû être formalisé sur demande des représentants du personnel. Dans d'autres entreprises, par contre, les délégués ne s'intéressent pas, ou peu, à ce plan. Dans ce cas, il n'est pas forcément très formalisé et les entreprises ne prévoient pas de le faire, tant que les représentants du personnel ne s'y intéressent pas outre mesure.

Au niveau de la gestion des formations par les personnes gérant les ressources humaines, les entreprises doivent également gérer les nouvelles formations des représentants du personnel reprises sous le « congé-éducation¹³⁸ », également disponibles pour les potentiels futurs élus. Tant les permanents syndicaux que les collaborateurs RH interrogés affirment que ce congé-éducation est, en pratique, très commun et très utilisé.

¹³⁸ Explicitées au point 4.d. de la partie juridique.

1.3 Les évaluations

Les entreprises remarquent, en général, peu de demandes de la part des représentants du personnel pour formaliser les procédures d'évaluation. Néanmoins, elles sentent qu'elles doivent souvent convaincre les représentants du personnel du bien-fondé de leurs évaluations, et essaient donc souvent d'y apporter une certaine formalisation dans ce sens. C'est le cas dans l'entreprise A, où l'assistante RH explique que les évaluations ont déjà lieu en suivant une procédure spécifique, mais avance qu'elle est consciente que cette procédure devra être encore plus formalisée dans le futur, car elle sent que des demandes de justification vont avoir lieu par le biais des représentants du personnel.

Ici, la formalisation n'est donc pas une demande directe des représentants du personnel, mais elle est, en général, mise en place directement par l'employeur et/ou les personnes gérant les ressources humaines pour pouvoir justifier leurs procédures auprès des délégués.

Cependant, la procédure d'évaluation est tout de même présentée au CE et approuvée par lui ; ce conseil a donc un droit de regard et d'appréciation sur celle-ci. En effet, un dirigeant exprime qu'il y a un sentiment de peur des représentants que les outils utilisés soient détournés de leurs fonctions, contre les travailleurs.

1.4 La rémunération

Bien que le CE n'ait pas de pouvoir exécutif, la politique salariale est redéfinie lors des réunions avec le conseil d'entreprise, et celui-ci peut demander à consulter les chiffres de l'entreprise relatifs aux rémunérations.

Les négociations au niveau des rémunérations passent plutôt par les délégations syndicales et non par le CPPT ou le CE. La plupart des entreprises ne remarquent donc aucun changement à la suite des élections sociales, sauf dans le cas des entreprises A et B, où la délégation syndicale a été mise en place en même temps que le CPPT, à la suite des premières élections sociales.

La rémunération est la variable de GRH pour laquelle les réponses sont très différentes. Dans certaines entreprises, il est possible de négocier des avantages par catégorie au niveau de

la délégation syndicale, mais pas du tout individuellement. Au contraire, dans une autre entreprise interrogée, toutes les rémunérations sont négociées individuellement, suite à l'évaluation du personnel.

1.5 La gestion du temps de travail

Au niveau de la gestion du temps de travail, il existe une distinction importante entre la gestion du temps de travail de tous les travailleurs, et la gestion du temps de travail des représentants du personnel au CE et au CPPT.

Selon les entreprises interrogées, la gestion du temps de travail de tous les travailleurs de l'entreprise est règlementée par la loi et il n'y a normalement pas besoin d'un CE ou d'un CPPT pour formaliser cela. Néanmoins, le CE établit et modifie le règlement de travail, il pourrait donc avoir une influence sur le temps de travail, mais cela n'est pas forcément souligné par les personnes interrogées.

En revanche, un changement important a lieu après les premières élections sociales : la gestion du temps de travail des représentants du personnel. En effet, ils ont droit au « temps et aux facilités nécessaires à l'accomplissement de leurs missions » (CCT n°9, art. 17). Bien que cela soit règlementé dans une CCT sectorielle pour certaines entreprises, beaucoup de dirigeants expriment un manque de contrôle sur ce temps. En effet, lorsqu'aucune CCT sectorielle n'est conclue, il est préférable de conclure une CCT d'entreprise, mais ce n'est pas chose aisée. Selon un dirigeant des ressources humaines : « il n'est pas possible de conclure une convention d'entreprise car nous ne tombons pas d'accord avec les organisations syndicales, et en l'absence de CCT d'entreprise, nous n'avons aucun contrôle ».

1.6 L'information et la communication avec les travailleurs

Il est clair que les premières élections sociales entraînent d'importants changements en termes d'information et de communication avec les travailleurs, peut-être même les changements les plus rapides à se produire et fortement règlementés dans la législation.

Au même titre que nous avons développé ce point lors de la variable relative aux formations, les dirigeants de plusieurs entreprises expriment que cela s'explique plutôt par une politique plus transparente de l'entreprise due à l'augmentation du nombre d'effectifs. Les dirigeants reconnaissent tout de même qu'après les premières élections sociales, l'information transmise au personnel devra être plus détaillée, plus complète et qu'ils reçoivent plus de demandes d'affichage des documents aux valves ou sur l'intranet, par exemple.

Ils existe également une obligation de réunion une fois par mois du CE et du CPPT, ce qui impose aux dirigeants des échéances en termes d'informations. De plus, à l'issue de chaque réunion, sont établis des rapports, qui ont un impact sur la communication car ils sont affichés à un endroit où les travailleurs peuvent les consulter facilement.

Les dernières obligations en conséquence des élections sociales soulevées, lors des entretiens, sont l'obligation d'information des personnes ayant bénéficié d'une formation, le compte-rendu des heures supplémentaires, le compte de résultat et la gestion des absences au calendrier.

1.7 La gestion du bien-être

La gestion du bien-être évolue également avec la création du CPPT, très attentif aux mesures mises en place pour le bien-être des travailleurs. Lors des entretiens réalisés, peu de personnes soulignaient la formalisation des procédures relatives au bien-être des travailleurs, mais les représentants du personnel appuient sur le fait qu'ils reçoivent des demandes du personnel concernant l'achat de nouveau matériel, comme ce fut le cas dans l'entreprise B.

Néanmoins, un permanent syndical affirme que l'obligation selon laquelle le conseiller en prévention ne peut pas être le patron dans les entreprises supérieures à 20 travailleurs, est, en réalité, peu respectée par bon nombre de PME, et donc une des principales missions du CPPT nouvellement élu est, presque systématiquement, de remplacer le conseiller en prévention.

Selon le conseiller en prévention de l'entreprise E, le CPPT joue un rôle de garde-fou, de garant et veille à ce que ce conseiller exerce correctement ses missions. En effet, le conseiller en prévention exerce également sa fonction habituelle dans l'entreprise, et il est possible qu'il ne tienne pas ses engagements. Or, lorsqu'il y a un CPPT, il est tenu de lui rendre un rapport

tous les mois, ce qui le force à tenir une ligne de conduite, et ce qui formalise également la gestion du bien-être au sein de l'entreprise.

Dans cette optique, les premières élections sociales formalisent la gestion du bien-être à travers les différentes missions du CPPT explicitées dans la partie juridique, ainsi qu'à travers le fait que le CPPT vérifiera, en premier lieu, que les obligations légales relatives au bien-être sont correctement respectées par l'entreprise.

2 Analyse des interviews réalisées au regard de la théorie de l'isomorphisme institutionnel

Après avoir décrit les changements en termes de formalisation dans les 7 variables de GRH au niveau des entreprises interrogées, nous allons maintenant établir un parallèle avec la thèse de l'isomorphisme institutionnel et analyser dans quelle mesure les différents piliers isomorphiques pourraient s'appliquer aux variables de GRH.

2.1 Entreprises de champs organisationnels différents

Dans la théorie de l'isomorphisme institutionnel, les entreprises étudiées appartiennent au même champ organisationnel. Au niveau de l'étude que nous avons pu réaliser, il paraît clair que le champ organisationnel est différent. En effet, les différents secteurs d'activités représentés par notre analyse ne sont déjà pas semblables : HoReCa, soins de santé, chimie, informatique, garage, commerce alimentaire, ...¹³⁹ Néanmoins, toutes les entreprises font face, ou ont fait face, à la même étape : les premières élections sociales.

Nous analysons donc si la théorie de l'isomorphisme institutionnel pourrait, ou non, s'appliquer à la suite des premières élections sociales dans des entreprises de champs organisationnels différents.

¹³⁹ Voir annexe 2.

2.2 Isomorphisme coercitif

Il est clair que le changement perçu dans les entreprises, après les premières élections sociales, rejoint, en premier lieu, le pilier de l'isomorphisme coercitif. En effet, les élections sociales constituent un domaine fortement règlementé au niveau des dispositions législatives relatives au droit social. Au sein du pilier coercitif, c'est donc la présence d'importantes normes légales qui influence la formalisation de plusieurs variables de GRH.

2.2.1 *Influence des normes légales : recrutement, formations, gestion du bien-être, information et communication*

Au niveau des variables de GRH, l'importance des normes légales fut mise en avant au sein du recrutement, des formations, de la gestion du bien-être et de l'information et la communication avec les travailleurs.

Premièrement, l'entreprise doit respecter de nouvelles réglementations dès le début de la procédure des élections sociales, règles auxquelles elle n'était tout simplement pas soumise avant les élections sociales et l'installation du CPPT et/ou du CE. C'est le cas, par exemple, des nouvelles obligations d'information et de communication relatives aux comités, mais aussi de l'accord préalable des représentants du personnel lors du recrutement d'un intérimaire ouvrier pour un surcroît de travail.

En second lieu, d'autres obligations, pourtant même bien présentes avant les premières élections sociales, sont mises en lumière par les représentants du personnel et s'imposent aux entreprises qui ne les respectaient pas forcément auparavant. En effet, le fait que des délégués contrôlent leur application force les entreprises à s'y conformer d'autant plus. C'est le cas au niveau des obligations en termes de formations, mais aussi au niveau de la gestion du bien-être, où, selon les permanents syndicaux, les représentants vérifient que la fonction de conseiller en prévention est exercée par une autre personne que l'employeur, cette obligation étant déjà bien présente avant les élections sociales, mais pas toujours respectée.

Du côté des représentants du personnel, ils expriment systématiquement qu'ils « vérifient que l'entreprise respecte la loi ». Selon eux, c'est donc bien le pilier coercitif qui est mis en avant et qui constitue une part importante de leur travail.

De plus, les dispositions légales imposent aux CPPT et aux CE de se réunir au minimum une fois par mois, ce qui constitue également un exemple de formalisation des procédures encouragée par la loi. En outre, tous les représentants du personnel interrogés organisent une réunion préparatoire se déroulant juste avant la réunion officielle des comités, il semble donc que ce soit une pratique courante et que, de cette manière, la plupart des entreprises tendent à instaurer ce même comportement.

En conclusion, il est donc clair que le pilier coercitif est inévitablement le pilier qui assure la formalisation des pratiques juste après les premières élections sociales.

2.3 Isomorphisme mimétique

L'isomorphisme mimétique joue également un rôle dans la formalisation des variables de GRH après les premières élections sociales. Dans la théorie développée par Di Maggio et Powell (1983), il est démontré que l'incertitude encourage à imiter les autres entreprises perçues comme étant plus légitimes. Lors des premières élections sociales, l'entreprise vit également dans un contexte d'incertitude : beaucoup de personnes qui gèrent les ressources humaines ne savent ni comment organiser la procédure des élections sociales, ni comment mettre en place les comités et gérer la transition.

Dans ce contexte d'incertitude, les organisations syndicales fournissent des documents de base aux entreprises, qui détiennent donc chacune ces mêmes documents de départ. C'est le cas, notamment, des règlements d'ordre intérieur, dont ceux fournis par la C.S.C. se trouvent dans les annexes 8 et 9. Nous pouvons remarquer que ces règlements sont très formalisés, l'entreprise pouvant par après les amender à sa guise. Les organisations syndicales, ayant géré plusieurs processus d'élections sociales, sont perçues comme étant plus légitimes que l'entreprise les organisant pour la première fois, c'est pourquoi les dirigeants auront tendance à se faire aider et à copier les pratiques qui leur sont fournies. De plus, les permanents syndicaux étant en contact avec différentes entreprises du même secteur, le fait qu'ils aident les entreprises à mettre en place certaines procédures est perçu comme une forme d'imitation des autres entreprises.

2.3.1 *Le syndicat, acteur particulier du changement mimétique*

Comme démontré dans la section précédente, les organisations syndicales ont, tout d'abord, un rôle crucial au niveau de l'isomorphisme mimétique car elles vont permettre aux entreprises d'imiter d'autres entreprises ayant déjà mis en place des élections sociales, et donc étant perçues comme plus légitimes, à travers les documents fournis par le permanent syndical.

Par ailleurs, les permanents syndicaux nous ont déclaré souvent assister aux premières réunions dans les entreprises venant d'organiser leurs premières élections sociales, afin d'accompagner les nouveaux élus et leur « montrer l'exemple ». Dans ce cas, le permanent syndical sera présent lors de la mise en place du ROI, ce qui augmente le pouvoir de l'organisation syndicale. Pour les permanents syndicaux, il s'agit d'une vraie « formation sur le terrain » des nouveaux élus, mais aussi d'un contrôle pour s'assurer que les comités soient bien mis en place et que le dialogue social se passe correctement, entre employeur et travailleurs.

Non seulement les organisations syndicales détiennent plus d'expertise que les dirigeants concernant la mise en place des comités et leur rôle, elles sont en général aussi plus informées par rapport aux droits des travailleurs. Ces connaissances et expertises augmentent leur force au sein de l'entreprise, ce qui pousse parfois le directeur à percevoir les représentants du personnel et permanents syndicaux comme des contre-pouvoirs dangereux pour l'entreprise.

2.4 Isomorphisme normatif

Le dernier pilier isomorphique, l'isomorphisme normatif, concerne la professionnalisation des procédés et ne peut, selon les entretiens que nous avons réalisés, pas tout à fait s'appliquer aux premières élections sociales.

En effet, bien que les dirigeants des ressources humaines reçoivent une formation universitaire ou professionnelle assez commune et sembleraient prêts à mettre en place des pratiques convergentes, il s'avère qu'en réalité, ces dirigeants ne se sentent pas assez formés pour l'organisation des premières élections sociales. En effet, tous les dirigeants interrogés se sont sentis perdus et semblaient manquer de formation pour gérer cette étape. Ils ont, selon eux, dû apprendre « sur le tas », en s'aidant de formations données par des organisations patronales

ou des cabinets d'avocats spécialisés en droit social. Tous n'ont ainsi pas reçu la même formation, celle-ci dépendant des acteurs à qui ils se sont adressés.

Cependant, cette vision doit être nuancée. Suite à nos recherches, il s'avère que les dirigeants reçoivent, en fait, de nombreux documents de la part des autorités pouvant leur servir de « formation » commune et les aider dans ce nouveau changement. De plus, il semblerait que beaucoup de dirigeants discutent des élections sociales entre eux, durant cette période, ce qui favoriserait l'émergence d'idées convergentes.

Force est de constater que nous ne pouvons pas nous prononcer de manière claire concernant l'application ou non de l'isomorphisme normatif, d'autant plus que les dirigeants ont été interrogés juste après la période électorale, n'ayant pas encore eu le temps de souffler. Avec du recul, leur vision sera peut-être différente quant aux aides communes qu'ils ont pu recevoir de la part des autorités. Néanmoins, il est certain qu'il ne s'agit pas du pilier isomorphisme s'appliquant le plus aux premières élections sociales.

2.5 Conclusion

En conclusion, nous pouvons établir un parallèle avec la thèse de l'isomorphisme institutionnel, bien que les entreprises appartiennent à des champs organisationnels différents.

L'isomorphisme coercitif et l'isomorphisme mimétique peuvent, chacun pour des aspects différents, s'appliquer aux entreprises et justifier le fait que ces entreprises auront tendance à formaliser leurs procédures dans une même direction. Nous pouvons donc constater, de manière nette, que toutes les entreprises subissent une formalisation de certaines variables de GRH en fonction des normes légales en vigueur, mais aussi en fonction des pratiques exercées dans les autres entreprises, à travers les documents fournis par le permanent syndical.

Ainsi, à travers les différents piliers de l'isomorphisme institutionnel, toutes les entreprises ont tendance à formaliser leurs procédures dans une même direction : celle respectant la loi et les pratiques utilisées dans d'autres entreprises, à travers l'influence des syndicats.

Cependant, force est de constater que la formalisation des variables de GRH ne s'arrête pas aux piliers isomorphiques mis en avant, mais dépend également de facteurs de contexte que nous allons développer ci-après. La majeure différence entre la formalisation en rapport avec ces facteurs de contexte et celle développée dans la partie relative à l'isomorphisme est que, dans la partie ci-après, toutes les entreprises n'auront pas forcément tendance à formaliser leurs variables de GRH dans la même direction, mais cela dépendra de leur contexte et des facteurs développés.

3 Facteurs de contexte influençant la formalisation des variables de GRH

3.1 Influence des représentants du personnel

L'activité des représentants du personnel a une influence sur les 7 variables de GRH étudiées.

Tout d'abord, au stade des premières élections sociales, ce sont les représentants du personnel qui décident de quelle manière l'entreprise va devoir changer ses procédures, à travers les points sur lesquels ils vont insister lors des premières réunions. Comme nous l'avons souligné dans la section concernant les formations, bien que la législation soit importante, certains représentants y portent peu d'attention, et l'employeur ne formalise donc pas vraiment cette variable.

C'est ici qu'il faut relativiser l'importance du pilier coercitif de l'isomorphisme institutionnel et souligner que la législation n'est réellement contraignante qu'à condition que les représentants du personnel y prêtent attention. Dans le cas où les représentants du personnel ne demandent pas d'explications, l'entreprise peut se permettre de formaliser ses variables de GRH d'une manière moindre. Ces derniers ont donc un rôle très important à jouer dans la formalisation des procédures et dans le respect de la législation pour l'entreprise.

Au niveau des variables de GRH, les représentants du personnel pourront demander à l'entreprise pour quelle raison elle veut recruter, la justification du processus d'évaluation ou ils pourront également introduire des demandes au niveau de la gestion du bien-être. De ce

point de vue, selon qu'ils soient très actifs ou moins actifs, les représentants du personnel ont une influence certaine la formalisation.

C'est le cas de l'entreprise C, dans laquelle la DRH nous a expliqué que les représentants du personnel sont, pour la première fois, plus actifs. Ces nouveaux représentants font de nombreuses demandes et entraînent donc plus de changement au sein de l'entreprise.

3.2 Formalisation avant les premières élections sociales

Deuxièmement, les changements en termes de formalisation juste après les premières élections sociales dépendent de la formalisation qu'il y avait avant ces élections, pour toutes les variables de GRH. Beaucoup d'entreprises choisissent de formaliser certaines de leurs procédures de gestion des ressources humaines avant que les premières élections n'aient lieu, afin de se préparer aux élections sociales. En effet, dans différents domaines, de nombreuses entreprises ne mesurent pas réellement de changements après les premières élections sociales, parce qu'elles étaient déjà formalisées avant.

Ainsi, lorsque nous avons abordé les évaluations avec une entreprise, la responsable des ressources humaines nous a expliqué : « Dans notre cas, les évaluations n'ont pas changé, elles se font de la même manière que lorsqu'il n'y avait pas de comité. Par contre, je pense que dans d'autres entreprises, ça change beaucoup de choses et il faut avoir des procédés d'évaluation plus définis pour pouvoir justifier les décisions prises en rapport avec cette évaluation ». Au niveau des décisions prises, elle évoquait notamment les cas potentiels d'augmentations salariales sur base des évaluations.

Par ailleurs, l'uniformisation engendre des coûts très importants, c'est pourquoi certaines entreprises préfèrent anticiper les changements dus aux premières élections sociales en débutant le processus de formalisation avant qu'un CPPT ou un CE ne soit mis en place.

3.3 Présence d'une délégation syndicale avant les premières élections sociales

Un autre élément influençant la formalisation des variables de GRH dans l'entreprise est la présence antérieure, ou non, d'une délégation syndicale. En effet, celle-ci constitue

également une représentation des travailleurs au sein de l'entreprise. Cependant, elle n'est pas instituée à la suite d'élections sociales, c'est pourquoi elle n'est pas traitée à part entière au sein de ce mémoire.

La présence d'une délégation syndicale, le plus souvent, encourage déjà l'entreprise à se conformer aux normes légales en vigueur et a tendance à introduire de nouvelles procédures via la conclusion de conventions collectives de travail au sein de l'organisation.

Ainsi, selon que l'entreprise ait, ou non, une délégation syndicale avant d'organiser ses premières élections sociales aura une influence sur la formalisation des procédures de GRH après ces élections, ce qui rejoint le point précédent.

Au niveau des variables de GRH étudiées, c'est sur la rémunération que la DS a le plus d'influence. D'ailleurs, la plupart des entreprises interrogées ne mesurent pas vraiment de changements au niveau de la rémunération après les premières élections sociales, car, selon elles, la rémunération se formalise plutôt à travers la délégation syndicale.

3.4 Politique de transparence : formations, information et communication

Un facteur qui ressort clairement des entretiens réalisés est la volonté de transparence de l'entreprise, souvent en lien avec le nombre d'employés. Cette politique fut, surtout, soulevée au niveau des formations, de l'information et de la communication avec les travailleurs. C'est donc au niveau de ces variables que la politique de transparence a le plus d'influence sur la formalisation des pratiques.

Les personnes gérant les ressources humaines arrivent fréquemment à un moment « charnière » où elles ressentent une volonté plus poussée de transparence envers les travailleurs. Elles décident alors de publier plus d'informations, de communiquer de manière plus officielle avec les travailleurs et de formaliser leurs procédures.

Bien que cette politique soit souvent mise en place plus ou moins au même moment que les premières élections sociales, les entreprises maintiennent que ce n'est pas lié. Nous ne pouvons donc pas conclure à un lien de cause à effet entre la politique de transparence et les premières élections sociales. Néanmoins, vu la fréquence de ce discours au niveau des

entretiens réalisés, il paraît clair que nous pouvons avancer une forte corrélation entre ces deux évènements.

De plus, au sein de l'entreprise B ayant également mis en place une politique de transparence en même temps que les premières élections sociales, un représentant du personnel déclare : « est-ce lié aux élections sociales ou pas ? De toute façon, on ne nous le dira pas ».

3.5 Craintes et attitude de la personne gérant les ressources humaines : recrutement et évaluations

Enfin, un dernier facteur influençant la formalisation des variables de GRH est l'attitude de la personne gérant les ressources humaines, surtout au niveau du recrutement et des évaluations. En effet, lorsque cette personne craint l'attitude des représentants du personnel, elle a tendance à introduire de nouvelles procédures plus claires et formalisées.

C'est ce qui ressort de l'entreprise F au niveau du recrutement, où le DRH a introduit un nouveau test de personnalité pour s'assurer que les nouvelles personnes engagées n'aient pas un côté « revendicatif ». Du côté de l'entreprise H, les collaborateurs craignaient que les représentants ne leur demandent des comptes concernant les procédures d'évaluation. Ils ont donc décidé de codifier de nouvelles procédures d'évaluation pour pouvoir justifier leurs décisions dans le cas où les représentants leur demanderaient des explications.

3.6 Conclusion

En conclusion, nous avons identifié 5 facteurs de contexte qui justifient que les entreprises formalisent également leurs variables de GRH, mais ces facteurs vont indiquer que toutes les entreprises ne les formaliseront pas forcément de la même manière, contrairement aux piliers isomorphiques à travers lesquels les différentes entreprises ont tendance à formaliser leurs variables de la même façon que d'autres entreprises.

Ces 5 facteurs de contexte sont donc l'activité des représentants du personnel, la formalisation présente avant les premières élections sociales, la délégation syndicale, la

politique de transparence de l'entreprise et l'attitude de la personne gérant les ressources humaines.

4 Évolution du rôle de la personne gérant les ressources humaines

À côté de la formalisation des variables de GRH, il faut admettre qu'un autre changement fut mentionné de manière frappante par les personnes interrogées. Selon les personnes gérant les ressources humaines des diverses entreprises, le changement le plus marquant est celui au sein de leur fonction. En effet, ces personnes voient leur rôle fondamentalement changer et ne s'y sentent pas préparées, c'est pourquoi c'était important pour elles de le souligner lors de nos entretiens.

Dans cette section, nous analysons les changements mis en avant et les difficultés auxquelles ces collaborateurs sont confrontés.

Bien que la plupart des personnes interrogées ont la fonction de DRH, dans les structures de plus petite taille organisant les élections sociales pour la première fois, il n'arrive pas toujours qu'une personne soit nommée « directeur/directrice des ressources humaines ». C'est le cas de l'entreprise B, où nous avons interrogé la directrice générale, qui assure également les fonctions de GRH. Par ailleurs, dans l'entreprise A, c'est une collaboratrice des RH qui a répondu à nos questions, car la directrice des ressources humaines n'a pas réellement géré les élections sociales.

Afin de ne pas se centrer uniquement sur la fonction de « DRH » et placer ces personnes hors du cadre de notre analyse, nous examinons, dans la prochaine partie, l'évolution de la fonction des personnes gérant les ressources humaines, que ces personnes soient des DRH, collaborateurs RH ou directeurs généraux.

4.1 Analyse des problématiques soulevées par les personnes gérant les ressources humaines lors de l'organisation des premières élections sociales et après celles-ci

Lors de nos entretiens, le discours selon lequel un des plus grands changements relatifs aux premières élections sociales est le changement au sein de la fonction de la personne s'occupant des ressources humaines, fut soulevé de manière frappante.

4.1.1 Manque de formations et de préparation pour pouvoir gérer les élections sociales

Les personnes gérant les ressources humaines ne se sentent pas assez formées pour mener à bien la procédure des élections sociales. Pire encore, beaucoup s'estiment « totalement perdues ». Ne sachant pas comment s'y prendre pour les organiser, elles perdent en général beaucoup de temps et d'énergie.

Pour y remédier, certaines participent, de leur plein gré, à des formations organisées par les organisations patronales ou par des cabinets d'avocats spécialisés en droit social. En effet, selon Lelarge (2018), les formations sont indispensables lors de la conduite du changement.

Malgré ces formations, la préparation des élections entraîne un surcroît de travail. Au-delà de leur propre rôle, les personnes gérant les ressources humaines supportent également la charge d'intermédiaire entre les dirigeants de l'entreprise, qui perdent un droit de décision important et qui y sont souvent réticents, et les employés et représentants, très demandeurs de changements.

4.1.2 Manque de temps et augmentation de la charge de travail

Au-delà de la perte conséquente de temps lors de l'organisation des premières élections sociales, les collaborateurs RH perdent également du temps après celles-ci. En effet, la communication des informations annuelles, trimestrielles et mensuelles demande beaucoup de temps aux DRH, mais également à la direction financière.

De plus, ils admettent que la formalisation entraîne également une perte de temps importante, et que des procédures, assez simples au départ, deviennent vite lourdes à gérer.

L'exemple le plus frappant est l'engagement d'un intérimaire ouvrier pour un surcroît de travail, exemple type d'une procédure très rapide au départ, qui peut devenir très lourde dans les entreprises durant la période juste après les premières élections sociales.

Ainsi, le DRH d'une entreprise n'ayant plus de CPPT depuis 2020, estime son gain de temps à minimum 4 heures par semaine depuis la « perte » du CPPT.

Il est important de mentionner que notre étude se concentre uniquement sur les changements opérés juste après les premières élections sociales, mais une fois que les habitudes sont installées et les procédures plus formalisées, l'impact sur le temps deviendra moindre.

Ainsi, des entreprises estiment aussi gagner du temps, dans le sens où elles ne doivent plus autant dialoguer personnellement avec chaque travailleur, mais peuvent directement passer par leurs représentants. Néanmoins, un DRH a tout de même admis que malgré 25 ans d'expérience avec un CPPT et un CE, il perd toujours beaucoup de temps à préparer les réunions, notamment en raison des règles légales de plus en plus strictes.

Du côté des permanents syndicaux, ils valident amplement le discours des DRH sur le fait qu'ils manquent cruellement de temps, mais soulignent une erreur commune et fréquente de la part des entreprises : celle de gérer les relations collectives, bien différentes des relations individuelles, sans augmenter le nombre d'effectifs. Selon eux, il est bien clair que les personnes gérant les ressources humaines n'ont pas assez de temps pour mener à bien leurs fonctions habituelles en y ajoutant un nouveau volet relatif aux relations collectives. De la sorte, personne n'est donc clairement désigné pour gérer le dialogue social et, tant les représentants du personnel que les permanents syndicaux, ne savent pas à qui s'adresser et perdent également du temps à cause des intermédiaires. Le principal problème est donc relatif à une sous-charge d'effectifs, bien souvent car le patron ne souhaite pas allouer des ressources financières à la négociation collective.

4.2 Évolution du rôle de la personne gérant les ressources humaines juste après la procédure des élections sociales – démarche inductive

Au-delà du manque de temps que les premières élections sociales engendrent pour la personne gérant les ressources humaines, celle-ci voit également son rôle pleinement changer.

Selon Scouarnec, « le DRH de demain sera un garant des équilibres sociaux » (2005, p. 129). En effet, les nouveaux DRH doivent avoir de plus en plus de compétences au niveau de la négociation avec les partenaires sociaux en raison de l'augmentation de la gestion des relations avec ceux-ci. De plus, les représentants du personnel augmentent le travail des personnes gérant les ressources humaines car ils se considèrent comme un contre-pouvoir et tendent à essayer de tout comprendre et vérifier.

A ce propos, toutes les entreprises sont unanimes : le changement au niveau de la fonction de la personne gérant les ressources humaines est le plus gros changement amené par les élections sociales. Les DRH s'estiment eux-mêmes être dans une phase de changement au niveau de leurs activités : leur métier entraîne plus d'implication, plus de négociations et plus de temps. Leur discours doit être plus rassembleur, formateur et ils doivent être prudents dans leurs propos, de peur que leurs paroles puissent être mal interprétées.

4.2.1 Gestion des changements

Le changement à la suite des élections sociales est un changement particulier. Alors que dans la plupart des écrits, le changement est provoqué par les directeurs et est difficilement accepté par les travailleurs, après les élections sociales, c'est l'inverse : le changement est provoqué par les travailleurs, et est difficilement accepté par les dirigeants. Des jeux de pouvoirs se créent alors entre les dirigeants hostiles à l'arrivée des syndicats qui essaient de maintenir les anciennes règles et les représentants du personnel qui poussent à la formalisation et au changement.

Selon la DRH d'une entreprise interrogée, bien que le changement soit encouragé par les travailleurs eux-mêmes, en même temps, ils ont du mal à l'accepter. Du côté des permanents syndicaux, cette vision est nuancée. En effet, bien qu'ils reconnaissent que cette affirmation soit vraie, ils remarquent une résistance au changement tant du côté des travailleurs que du côté

de l'employeur. La direction est donc elle-aussi réfractaire au changement. Cette vision rejoint l'« ambivalence au changement » décrite par plusieurs auteurs (Vas & Lejeune, 2011 et Piderit, 2000). Ayant un rôle d'intermédiaire entre les dirigeants et le personnel dans l'entreprise, les personnes gérant les ressources humaines ont un rôle central dans la gestion de ce changement.

De plus, les DRH doivent également modifier leurs tâches pour faire face aux nouvelles obligations légales. Celles-ci ont une influence sur la priorité des tâches que se donnent les DRH, mais aussi sur leur pouvoir dans l'entreprise. Les tâches à exercer seront, par ailleurs, plus centrées sur les relations collectives de travail lorsqu'il y a la présence de syndicats dans l'entreprise (Foucher, 1993).

4.2.2 Réflexion, prudence et communication

Après les premières élections sociales, la personne gérant les ressources humaines insiste sur son devoir d'être plus réfléchie et prudente. En effet, elle doit faire très attention à ce qu'elle dit, tant aux travailleurs que lors des réunions des comités. Elle craint que ses paroles puissent être mal interprétées. Selon un DRH interrogé, « tout doit être pensé à l'avance, il faut peser chaque mot car un rapport sera établi et transmis aux travailleurs ».

Par ailleurs, le DRH doit également être prudent par rapport aux législations qui s'imposent à lui, car il est conscient qu'un contrôle sera exercé par les comités et que les représentants du personnel sont susceptibles de lui demander des comptes sur les actions menées.

4.2.3 Partenaire social et confiance

Pour assurer l'entente et les bonnes relations avec les représentants du personnel, le DRH doit être perçu comme un bon partenaire social, ouvert et à l'écoute de leurs demandes. Selon un permanent syndical, lorsque l'entente est bonne dans l'entreprise, il y a moins de chances que les représentants du personnel soient très exigeants lors des réunions. Par contre, si la personne gérant les ressources humaines n'est pas assez ouverte au dialogue, les relations sociales risquent d'être plus tendues lors des comités. De plus, il faut se montrer rassembleur et favoriser la collaboration du personnel avec les dirigeants.

Nous avons également qualifié la personne gérant les ressources humaines de confiante, car il ressort de nos entretiens qu'il est nécessaire que celle-ci rassure les travailleurs, leur montre une certaine confiance, mais sache limiter les potentiels abus des délégués.

Il est important de souligner que cette fonction de dialogue demande énormément de temps au partenaire des ressources humaines, parfois difficile à concilier avec son emploi du temps.

LIEN ENTRE LES DISPOSITIONS LÉGALES ET LA PRATIQUE EN ENTREPRISE

Maintenant que nous avons établi une partie juridique regroupant les obligations légales et une partie gestionnaire et empirique relatant la pratique en entreprise, il est opportun de réunir certains points présents dans ces deux parties afin de voir dans quelle mesure ils se rencontrent, ou les difficultés rencontrées pour les concilier.

1 Définition de l'Unité Technique d'Exploitation

Lors de nos entretiens, une des entreprises interrogées était en fait constituée de cinq UTE considérées comme étant différentes et n'a donc pas été tenue d'organiser ses premières élections sociales durant la période électorale de 2020. Or, cette entreprise remplissait les conditions pour tomber sous le champ d'application de la présomption selon laquelle plusieurs entités juridiques forment une seule unité technique d'exploitation. Dans ce cas, pourquoi a-t-elle pu ne pas organiser d'élections sociales ?

En réalité, seuls les travailleurs et leurs représentants peuvent invoquer la présomption. Dans ce cas, si aucune des parties intéressées n'invoque le fait que les différentes entités juridiques ne forment qu'une seule UTE, il est tout à fait possible que les dirigeants de l'entreprise n'organisent pas les premières élections sociales.

Certaines entreprises vont donc échapper aux premières élections sociales en formant plusieurs entités juridiques, aussi longtemps que les travailleurs et les représentants ne les remettent pas en cause.

2 Frein à la continuité des entreprises

Selon Borisova et Rey (2014), les seuils sont souvent critiqués car ils sont perçus comme étant des freins au développement de l'entreprise. En effet, les dirigeants éviteraient de développer leur entreprise pour ne pas avoir à organiser des élections sociales pour le CPPT

et/ou le CE, bien que cette idée soit tempérée par des études de l'Insee¹⁴⁰ en France (Ceci-Renaud & Chevalier, 2010).

Cette notion de frein à la continuité de l'entreprise peut être analysée de deux manières. Tout d'abord, le fait de vouloir rester en dessous de 50 ou 100 travailleurs peut être perçu comme un frein, étant donné que l'entreprise risque de ne pas développer ses activités pour ne pas devoir s'agrandir.

D'un autre côté, les élections sociales peuvent constituer un frein à la continuité de l'entreprise au niveau de la protection accordée aux représentants du personnel. Cette vision fut avancée par le DRH de l'entreprise D, qui affirme que presque un quart des travailleurs de l'entreprise sont protégés contre le licenciement.

3 Protection des représentants du personnel

Au niveau de la protection spéciale accordée aux candidats élus ou non, beaucoup d'entreprises invoquent le caractère trop important de celle-ci et les abus qui en découlent. En effet, selon les employeurs, certains candidats se présentent aux élections sociales non pas pour exercer le mandat de représentant du personnel, mais dans le but de bénéficier de la protection contre le licenciement.

3.1 Condition « sine qua non » de la représentation du personnel

Selon la personne L, « la protection accordée aux représentants du personnel est une condition *sine qua non* pour avoir des élus dans l'entreprise ». A ce niveau, les représentants du personnel sont du même avis : ils ne pourraient pas exercer leurs missions sans bénéficier de la protection qui leur est accordée. Ces derniers insistent sur le besoin de cette protection pour exercer leurs comportements en dehors de toute pression de la part des dirigeants.

¹⁴⁰ Institut national de la statistique et des études économiques

3.2 Application possible de la théorie de l'abus de droit

Cependant, il est important de souligner l'application possible de la théorie de l'abus de droit à cette situation.

En effet, l'abus de droit contient un critère générique et des critères spécifiques. Selon la cour de cassation, le critère générique est le « dépassement manifeste des limites de l'exercice normal d'un droit par une personne prudente et diligente¹⁴¹ » (Clesse & Cornelis, 2011, p. 38). Ensuite, les critères spécifiques permettent au juge d'apprécier le caractère abusif de l'exercice d'un droit. On en retient généralement cinq, parmi lequel on retrouve l'exercice d'un droit dans l'intention de nuire¹⁴² ou le détournement de l'exercice du droit de sa finalité économique et sociale (Clesse & Cornélis, 2011, p. 39).

En conclusion, il reste possible pour l'employeur de contester la candidature d'un travailleur sur la base de l'abus de droit. Cependant, c'est à l'employeur d'apporter la preuve de l'abus de droit qu'il invoque. Il faut donc admettre que cette preuve est difficile à apporter, d'autant plus qu'en cas de doute, les faits seront interprétés en faveur du travailleur (Dear, 2011).

3.3 Licenciements avant la période de protection occulte

Bien que cette protection soit jugée nécessaire par les différents acteurs syndicaux, certaines entreprises licencient tout de même du personnel, juste avant la période de protection occulte.

Ce fut, par exemple, le cas d'une entreprise, nous expliquait un permanent syndical, qui a organisé une réunion avec les dirigeants trois jours avant le début de la protection occulte afin de licencier de nombreuses personnes susceptibles de se porter candidates aux élections sociales.

¹⁴¹ Cass., 10 septembre 1971 (Pas., 1972, I, p. 28)

¹⁴² Cass., 29 novembre 1962, Pas., 1963, I, p. 406 ; Cass., 10 septembre 1971, Pas., 1972, I, p.28.

3.4 Procédure coûteuse, mais pas d'interdiction de licencier en tant que telle

Enfin, tant les représentants du personnel que les permanents syndicaux insistent sur le fait que, bien que la procédure soit coûteuse, il n'est ni interdit, ni impossible de licencier un représentant du personnel. Les dirigeants ne sont donc pas formellement obligés de ne pas licencier une personne protégée, à condition, néanmoins, de payer les indemnités en cas de non-respect de la procédure.

3.5 Comparaison avec la protection octroyée aux délégués syndicaux

De nombreux représentants nous ont avoué ressentir une différence injustifiée au niveau de la protection accordée aux délégués syndicaux, lorsqu'ils ne sont pas également membres du CPPT et/ou du CE. En effet, dans ce cas, leur protection contre le licenciement est plus faible que la protection accordée aux membres du CE et du CPPT (CCT n°5, art. 16 à 20).

Pourtant, ce mandat est considéré, tant par les travailleurs de l'entreprise que par les permanents syndicaux, comme le plus compliqué et risqué. En effet, il ne s'agit pas d'un organe de concertation, mais d'un organe de négociation. Ainsi, la délégation syndicale est compétente pour la négociation de conventions collectives de travail, mais ce sont également les délégués syndicaux qui déposent le préavis de grève.

Dans certains secteurs, des CCT sectorielles prévoient une protection plus importante pour les délégués syndicaux, mais cette protection n'est malheureusement pas accordée par la loi. C'est pourquoi dans les secteurs où la protection n'est pas augmentée, certains permanents syndicaux attendent avant d'installer une délégation syndicale, alors que les conditions sont remplies.

4 Controverse à propos de la durée du travail

Tant pour le CE que pour le CPPT, la loi déclare que le temps nécessaire à l'accomplissement des missions syndicales est rémunéré comme du temps de travail, mais sans la possibilité de prévoir un sursalaire ou repos compensatoire si ces missions entraînent la prestation d'heures supplémentaires.

Cependant, selon les permanents syndicaux, un conflit se produit presque systématiquement dans les entreprises lors de la mise en place du règlement d'ordre intérieur, pour savoir si les heures accordées aux représentants syndicaux doivent ou non faire partie de la durée de travail des représentants.

Afin d'illustrer nos propos, nous pouvons prendre l'exemple d'une entreprise composée d'équipes d'employés, travaillant de jour, et d'ouvriers, travaillant selon 3 pauses différentes : 6h-14h, 14h-22h et 22h-6h. Dans le cas où une réunion du CE aurait lieu de 10h à 14h auquel se joint un ouvrier ayant travaillé de 22h à 6h, cet ouvrier enchainera donc 12 heures de travail sans pause et sans dormir.

Plusieurs entreprises trouvent que la loi n'est pas claire et ne peuvent pas déterminer si ce temps octroyé aux réunions du CE doit être considéré comme du temps de travail en tant que tel, et doit donc systématiquement entrer dans l'horaire de travail des représentants du personnel afin de ne pas devoir prester d'heures supplémentaires, ou bien si ce temps doit simplement être considéré *comme* du temps de travail, sans qu'il soit confondu avec du temps de travail et presté systématiquement durant l'horaire de travail.

Au niveau du CE, l'article 23 de la loi du 20 septembre 1948 énonce que : « Les séances du Conseil d'entreprise, même en dehors des heures de travail, sont considérées comme temps de travail effectif et sont rémunérées comme tel. ».

Pour le CPPT, « Les prestations des membres des Comités, même effectuées en dehors des heures de travail, sont assimilées, au point de vue de la rémunération, au temps de travail effectif. » (loi du 4 août 1996, art. 66).

De notre point de vue, au niveau du CPPT, il paraît clair que les prestations des membres du comité ne sont assimilées au temps de travail effectif que du point de vue de la rémunération. Au niveau du temps de travail, les heures prestées n'ont pas l'air de devoir être assimilées au temps de travail effectif au niveau de la durée du travail.

Par contre, un doute subsiste au niveau de la législation relative au CE, dans laquelle il est énoncé que les séances du CE sont considérées comme du temps de travail effectif. L'interprétation de cette norme varie surtout en fonction de l'interprétation du mot « comme ».

Au-delà du fait que le travailleur prestant en pauses successives doit systématiquement prêter des heures supplémentaires pour assister aux réunions du CE ou du CPPT, cette surcharge de travail pourrait soit entraîner des risques pour sa santé, ce qui est en contradiction avec l'objectif même du CPPT, soit empêcher la concertation sociale pour la personne fatiguée physiquement et mentalement de prêter ces heures supplémentaires relatives au dialogue social.

Du côté du SPF emploi, travail et concertation sociale, « L'employeur n'est pas obligé d'organiser ces réunions pendant les heures de travail » (Le statut des membres de la délégation des travailleurs, n.d.).

Par ailleurs, dans son arrêt du 28 novembre 2016¹⁴³, la cour de cassation déclare : « dès lors que la participation à ces séances du conseil d'entreprise ne relevait pas des prestations accomplies en exécution du contrat de travail et que ces prestations n'ont pas été réduites à raison de ces séances, ces dernières avaient lieu en dehors des heures de travail » et doivent donc être rémunérées en tant qu'heures supplémentaires en plus de la rémunération normale. Cependant, la cour n'omet aucune objection concernant la durée du travail et la possibilité d'organiser ces réunions en dehors du temps de travail de la travailleuse.

Les permanents syndicaux indiquent néanmoins que les négociations à propos du ROI aboutissent souvent, voire systématiquement, à une prise en compte, ne serait-ce que partiellement, du temps syndical en séance en temps de travail.

5 Notion de temps « nécessaire » à l'accomplissement des missions

Une autre controverse a lieu au moment d'établir le ROI : celle de « temps et facilités nécessaires à l'accomplissement de leurs missions ». Comme démontré dans la partie juridique, cette notion ne comporte pas de définition légale.

En l'absence de CCT sectorielle, il est donc très difficile de conclure une CCT d'entreprise et de se mettre d'accord avec l'employeur pour définir cette notion de temps, car les visions du côté patronal et syndical divergent souvent.

¹⁴³ Cass. (3^e ch.), 28 novembre 2016, RG n°S.15.0108.F., disponible sur <https://juportal.be/>

Selon un permanent syndical, il n'est pas rare qu'un employeur déclare que selon lui, 15 minutes sont suffisantes pour préparer la réunion du CE ou du CPPT. Or, selon les représentants du personnel, 15 minutes ne sont évidemment pas suffisantes pour pouvoir effectuer leurs missions syndicales dans de bonnes conditions.

Les dirigeants, quant à eux, craignent souvent que le temps accordé aux représentants ne soit pas utilisé à bon escient et soit octroyé à d'autres activités que la préparation effective des réunions du CE ou du CPPT. Cependant, un permanent syndical tient à nuancer cela et insiste sur le contrôle qu'il exerce envers les représentants. En effet, si le permanent syndical décide de libérer le représentant pour préparer une réunion, c'est évidemment qu'il juge nécessaire que ce temps lui soit octroyé.

6 Propositions d'amélioration de la loi

Au regard de notre étude et de l'analyse que nous avons pu réaliser grâce aux différentes personnes interrogées, il paraît opportun de reprendre quelques points mentionnés ci-dessus qui pourraient être clarifiés au sein de la législation en vigueur.

Tout d'abord, il pourrait être judicieux d'égaliser la protection accordée aux délégués syndicaux lorsqu'ils ne sont pas membres du CPPT et/ou du CE et celle octroyée aux représentants du personnel. En effet, cette différence paraît injustifiée au vu de l'importance des missions accordées à la délégation syndicale.

Cependant, nous ne pouvons pas nier que, dans certaines entreprises, beaucoup de personnes bénéficient de la protection, ce qui peut être difficile à gérer pour l'employeur se sentant freiné dans la poursuite de ses activités. Dans ce cadre, une augmentation de la protection accordée aux délégués syndicaux pourrait poser problème. Pour y remédier, il serait peut-être plus opportun de diminuer le nombre de personnes pouvant siéger au sein des comités et de la délégation syndicale, pour limiter les cas de protections excessives accordées aux travailleurs.

Par ailleurs, deux vides juridiques ressortent de notre analyse et semblent être créateurs de conflits lors de la mise en place des comités : la définition du temps syndical ainsi que celle

du temps nécessaire pour exercer les missions syndicales. Bien que ces notions soient, pour certains secteurs, définies ou encadrées dans des conventions collectives de travail sectorielles, force est de constater que beaucoup d'entreprises ne sont pas couvertes par de telles conventions. C'est pour cela que, pour éviter des conflits se produisant fréquemment lors de la mise en place du règlement d'ordre intérieur, il pourrait être opportun de fixer, pour chaque secteur, les notions d'assimilation au temps de travail et de temps nécessaire à l'exercice des missions syndicales.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de cette étude était d'examiner l'influence des premières élections sociales sur la formalisation de la gestion des ressources humaines, afin de mesurer si les entreprises ont une tendance à formaliser diverses variables de GRH de la même manière.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons réalisé une étude qualitative à l'aide d'entretiens réalisés avec différents directeurs des ressources humaines, directeurs généraux, représentants du personnel et permanents syndicaux. Sur base de ces entretiens, nous avons établi une partie juridique rassemblant les sujets abordés par les personnes interrogées au niveau légal, et nous avons ensuite conduit une étude comparative avec la théorie de l'isomorphisme institutionnel.

Tout d'abord, il paraît clair que les premières élections sociales entraînent des changements au niveau de la GRH de toutes les entreprises.

En premier lieu, la formalisation se produira en fonction des normes légales en vigueur. En effet, le contrôle du respect de la loi par les délégués du personnel fut la principale mission citée par toutes les personnes interrogées. Il est donc évident que le premier changement à se produire juste après les premières élections sociales sera le changement permettant à l'entreprise de se conformer aux obligations légales.

Ensuite, nous avons souligné l'importance et l'influence des organisations syndicales lors de la mise en place des comités, qui impliquent également une formalisation de la GRH au niveau du dialogue social et des nouvelles formalités, comme la gestion des réunions du CPPT et du CE à travers leur règlement d'ordre intérieur.

Dans un troisième temps, nous avons identifié 5 facteurs de contexte influençant également la formalisation des variables de GRH : l'activité des représentants du personnel, la formalisation présente avant les premières élections sociales, la délégation syndicale, la politique de transparence de l'entreprise et l'attitude de la personne gérant les ressources humaines.

Enfin, nous avons analysé les changements au sein de la fonction de la personne gérant les ressources humaines.

Cette étude nous a également permis de réaliser à quel point les élections sociales sont toujours difficiles à aborder à ce jour. En effet, nous avons essuyé de nombreux refus, et ce bien que les entretiens soient anonymes. Cependant, nous avons également pu rencontrer des entreprises dans lesquelles le dialogue social se déroule très bien.

Dans beaucoup d'entreprises, les premières élections sociales sont synonymes de conflits et incertitudes. En effet, tant les travailleurs que les employeurs ont du mal à appréhender le changement et à trouver leur place dans cette nouvelle organisation. Le dialogue est parfois compliqué et pourtant, tant les travailleurs que les directeurs, ont un intérêt commun : que l'entreprise se porte bien et que le dialogue social soit fructueux. C'est pourquoi, dans certaines entreprises, on évoque plutôt le terme de « partenaires sociaux » au lieu de « représentants du personnel ». Cette notion semble bien choisie pour mettre en avant le partenariat devant se créer entre employeurs et représentants des travailleurs. Le dialogue social devrait être vu comme un investissement dans l'intérêt de toutes les parties, y compris pour l'entreprise qui a également beaucoup à y gagner.

Cette recherche pourrait répondre aux questionnements de certains dirigeants lors des premières élections sociales, étape remplie d'incertitudes pour de nombreuses entreprises. En effet, la mise en lumière des changements au niveau de la formalisation de la GRH et du rôle de la personne gérant les ressources humaines pourrait les aider à s'y préparer et à anticiper ce changement avec moins d'appréhension.

De plus, ce travail pourrait servir de base pour établir un « guide des bonnes pratiques » au niveau de la GRH pour les entreprises allant organiser leurs premières élections sociales, dont l'élaboration pourrait faire l'objet d'une seconde étude.

En guise de conclusion, nous terminerons avec une phrase prononcée par la personne L semblant bien résumer notre point de vue : « les délégués du personnel et les dirigeants regardent dans la même direction, mais sont dos à dos ».

LISTE DE RÉFÉRENCES

PATRIE JURIDIQUE

DOCTRINE

BASTIAENS, N. et VAN BRAECKEL, C., « Retour sur une édition particulière des élections sociales », *Indic. Soc.*, 2021, liv. 5, 19-21

BLAISE, P., « Les élections sociales de mai 2016 », *Courrier hebdomadaire du crisp*, 2017, n°2333-2334, disponible sur <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2017-8-page-5.htm?ref=doi> (consulté le 18 octobre 2020)

BRASSEUR, P. "Le comité pour la prévention et la protection au travail. Institution et composition.", *Guide social permanent*, tome 5 : *Commentaire du droit du travail*, livre V : *Le bien-être au travail*, titre III : *Les organes*, Van Den Avyle, G., dir., Liège, Kluwer, 2019, pp. 607-613.

BRASSEUR, P. "Le comité pour la prévention et la protection au travail. Missions.", *Guide social permanent*, tome 5 : *Commentaire du droit du travail*, livre V : *Le bien-être au travail*, titre III : *Les organes*, Van Den Avyle, G., dir., Liège, Kluwer, 2019, pp. 652-821.

BUSSCHAERT, V. et GLORIEUX, M., « La réintégration : mythe ou réalité ? », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011.

CLESSE, J. et CORNELIS, S., « Étendue et limites de la protection », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011.

CLESSE, J. et KÉFER, F., *Manuel de droit du travail*, Bruxelles, Larcier, 2018, 589 p.

DE WILDE D'ESTMAEL, J. et GILSON, S., « Les indemnités prévues par la loi du 19 mars 1991 : nature, montant, accessoires », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011.

DEAR, L., « La candidature abusive aux élections sociales », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011.

HANQUET, V. et RIJCKAERT, O. "Emploi et organisation du travail.", *Guide social permanent*, tome 5 : *Commentaire du droit du travail*, livre II : *Relations collectives de travail*, titre III : *Les organes*, Van Den Avyle, G., dir., Liège, Kluwer, 2019, pp. 618-656.

LENAERTS, H., *Le licenciement des représentants du personnel*, Liège, Wolters Kluwer, 2020.

MAIRY, C. « Absences des délégués du personnel : quels sont leurs droits ? », *Orientations*, n°2020/11, disponible sur <https://www.jurisquare.be/>

PATERNOSTRE, B., « Travailleurs protégés et rupture pour motif grave : de l'utilité de respecter la procédure... », *Orientations*, n°2016/8, disponible sur <https://www.jurisquare.be/>

REMOUCHAMPS, S., *Élections sociales 2020*, Liège, Wolters Kluwer, 2019, 266 p.

V. VANNES, «Le caractère d'ordre public de la loi du 19 mars 1991 et ses effets », *La protection des représentants du personnel*, Deckers, H. et al., dir., Limal, Anthemis, 2011.

X, « La cour de cassation tranche définitivement la question », disponible sur www.claeysengels.be, 16 juin 2011, consulté le 9 février 2021

LÉGISLATION

Arrêté royal du 27 novembre 1973 portant réglementation des informations économiques et financières à fournir aux conseils d'entreprises, *M.B.*, 28 novembre 1973, p. 13352

Code du bien-être au Travail du 28 avril 2017, *M.B.*, 2 juillet 2017, p. 60905.

Convention collective de travail n°9 du 9 mars 1972 coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d'entreprise conclus au sein du Conseil national du travail, rendue obligatoire par AR 12-9-1972, *M.B.*, 25 novembre 1972, p. 13148.

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, *J.O.U.E.*, L 80 du 23 mars 2002, p. 29-34

Loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, *M.B.*, 27 septembre 1948, p. 7768

Loi du 10 juin 1952 concernant la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que la salubrité du travail et des lieux de travail, *M.B.*, 19 juillet 1952, p. 4610.

Loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, *M.B.*, 5 mai 1965, p.5064

Loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, *M.B.*, 15 janvier 1969, p. 267

Loi de redressement du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales, art. 109, *M.B.*, 24 janvier 1985, p. 699.

Loi du 19 mars 1991 portant un régime de licenciement particulier pour les délégués du personnel aux conseils d'entreprise et aux comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail, ainsi que pour les candidats délégués du personnel, *M.B.*, 29 mars 1991, p. 6412

Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, *M.B.*, 18 septembre 1996, p. 24309.

Loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociales, *M.B.*, 7 décembre 2007, p. 60578.

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, *M.B.*, 16 mai 2008, p.25628

Loi du 30 décembre 2009 portant des dispositions diverses, *M.B.*, 31 décembre 2009, p.82925

Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable, *M.B.*, 15 mars 2017, p. 35718

Loi du 4 avril 2019 modifiant la loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociales, la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, *M.B.*, 30 avril 2019, p. 41458.

Recommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises, art. 2, J.O.U.E., L 124 du 20 mai 2003, p. 36.

JURISPRUDENCE

Cass., 29 novembre 1962, Pas., 1963, I, p. 406

Cass., 10 septembre 1971, Pas., 1972, I, p.28.

Cass. (3^e ch.), 4 septembre 1995, R.G. n°S.95.0001.F, disponible sur <https://juportal.be/>

Cass. (3^e ch.), 16 mai 2011, RG n°S.10.0093.N, disponible sur <https://juportal.be/>

Cass. (3^e ch.), 8 octobre 2018, Biomet Belgium bvba / W.D.S, RG S.14.0044.N, disponible sur www.jura.kluwer.be

Cass. (3^e ch.), 28 novembre 2016, RG n°S.15.0108.F., disponible sur <https://juportal.be/>

C. trav. Bruxelles, 2 juin 2016, R.G. n° 2016/AB/197, disponible sur www.jura.kluwer.be

Trib. Trav. Liège, 18 février 2020, n°20/46/A, disponible sur www.rechtbanken-tribunaux.be

PARTIE GESTION

MONOGRAPHIES/CHAPITRES D'OUVRAGES/THÈSES

Bachelard, O. & Burlea Schiopoui, A. (2010). Risque social et dirigeant. In M.A. Vilette & P. Louart (Eds.), *La GRH dans les PME* (pp. 105-125). Les éditions Vuibert.

Brassart, C. (2019). *La construction des carrières dans le secteur de la solidarité internationale*. [Thèse de mémoire, Université de Liège]. ORBi. <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/8443>

Foucher, R. (1993). Les directions de ressources humaines. In G. Morin (Ed.), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines* (pp. 47-116). Gaetan Morin éditeur.

Gits, R., Hosdey, A., Lagasse, F., & Namotte, P. (2008). *Les élections sociales et après? Clés pour les relations sociales en entreprise*. Edi.pro.

Huault, I. (2017). XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité. In S. Charreire Petit (Ed.), *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 166-181). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0166>

Lelarge, G. (2018). *Gérer les Ressources Humaines: Finalités, Actions, Outils*. Arnaud Franel Editions.

Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs*. (Deuxième édition mise à jour). Editions du Seuil.

ARTICLES DE PÉRIODIQUES

Barel, Y. & Frémeaux, S. (2013). Dialogue social dans les PME : Comment gérer de façon stratégique les effets de seuil d'effectif?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 1(1), 4-14. <https://doi.org/10.3917/geco.111.0004>

Ben Rhouma, A., Koleva, P., & Schaltegger, S. (2018). RSE, management responsable et isomorphisme institutionnel : une analyse à partir des résultats d'une enquête internationale. *Management international (Montréal)*, 22(3), 65-78. <https://doi.org/10.7202/1060894ar>

Blaise, P. (2017). Les élections sociales de mai 2016. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 8(8-9), 5-62. <https://doi.org/10.3917/cris.2333.0005>

Borisova, K. & Rey, F. (2014). Conflits et régulations sociales dans les PME françaises. *Idées économiques et sociales*, 4(4), 19-26. <https://doi.org/10.3917/idee.178.0019>

Bruna, M. & Chanlat, J. (2017). La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle : cadrage théorique et exemples empiriques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 55(55), 205-245. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rips1.055.0205>

Colasse, B., & Pochet, C. (2009). De la genèse du nouveau Conseil National de la Comptabilité (2007) : Un cas d'isomorphisme institutionnel ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 15(2), 7-36. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/cca.152.0007>

De Kok, Jan. (2003). Human Resource Management within small and medium-sized enterprises. EIM Business and Policy Research, Scales Research Reports.

Définitions et sources. (n.d.). SPF Economie.

<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>

Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Di Maggio, P.J., & Powell, W.W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix*, 10(40), 113-154. <https://doi.org/10.3406/polix.1997.1703>

Duberley, J.P., & Walley, P. (1995). Assessing the Adoption of HRM by Small and Medium-sized Manufacturing Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(4), 891-909.

El Abboubi, M. & Cornet, A. (2012). La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(1), 20-30. <https://doi.org/10.3917/grhu.083.0020>

Élections sociales 2020. (n. d.). Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/elections-sociales-2020>

Hermans, M., Desiere, S., & Lenaerts, K. (2020). Maakt de vakbond het verschil? Effecten van werknemersvertegenwoordiging op organisatieniveau. *Over.Werk*, 2/2020, 127-134.

Jacob, M., & Sanson, D. (2019). Dialogue social ou soliloque ? Quand se formalisent les négociations collectives en PME. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(2), 15-27. <https://doi.org/10.3917/geco1.136.0015>

Le statut des membres de la délégation des travailleurs. (n.d.). Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-11>

Mallet, O., Varley, T., & Wapshott, R. (2019). How do regulations affect SMEs? A review of the qualitative evidence and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 21, 294-316.

Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge : A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683. <https://doi.org/10.2307/2667051>

Namotte, P. (2019). Syndicats en entreprise, menace ou opportunité? *Patrick Namotte*. <https://www.patricknamotte.be/syndicats-entreprise-menace-opportunite/>

Phanuel, D. & Vilette, M. (2019). La vision RH de dirigeants de PME. *@GRH*, 4(4), 25-54. <https://doi.org/10.3917/grh.194.0025>

Piderit, S.K. (2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi- dimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 4(25), 783-794.

Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH. *Management & Avenir*, 4(2), 111-138. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0111>

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales (5ème édition entièrement revue et augmentée). Dunod.

Vas, A. & Lejeune, C. (2011). Quelles sont les sources d'ambivalence au changement ? Une approche discursive. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(4), 43-65. <https://doi.org/10.3917/resg.085.0043>

Verma, A. (2005). What do unions do to the workplace? Union effects on management and HRM Policies. *Journal of Labor Research*, 26(3), 415-449.

ANNEXES

Annexe 1 : nombre d'entreprises concernées par l'élection du CE et du CPPT

Source : Blaise, P. (2017). Les élections sociales de mai 2016. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 8(8-9), p.50. <https://doi.org/10.3917/cris.2333.0005>.

Tableau A1. Élections sociales (1979-2016)
Nombre d'entreprises et de travailleurs concernés
Évolution par type d'entreprises (EIC-ESE)

		I. Entreprises									
		1979	1983	1987	1991	1995	2000	2004	2008	2012	2016
CSH/CPPT											
EIC		4 640	4 376	3 779	3 909	3 929	4 183	4 260	4 677	4 710	4 760
ESE		1 252	1 418	1 286	1 328	1 447	1 470	1 554	1 916	2 102	2 193
Total		5 892	5 794	5 065	5 237	5 376	5 653	5 814	6 593	6 812	6 953
CE											
EIC		2 390	2 282	2 132	2 275	2 212	2 406	2 360	2 817	2 506	2 606
ESE		574	688	779	782	857	779	791	1 027	1 086	1 176
Total		2 964	2 970	2 911	3 057	3 069	3 185	3 151	3 844	3 592	3 782
		II. Travailleurs									
		1979	1983	1987	1991	1995	2000	2004	2008	2012	2016
CSH/CPPT											
EIC		1 106 986	1 019 937	979 687	1 030 035	966 021	1 044 234	1 036 050	1 126 984	1 164 945	1 196 552
ESE		229 504	267 997	235 999	270 618	297 371	332 647	362 666	456 042	521 548	591 401
Total		1 336 490	1 287 934	1 215 686	1 300 653	1 263 392	1 376 881	1 398 716	1 583 026	1 686 493	1 787 953
CE											
EIC		977 124	896 782	875 162	934 089	852 913	938 537	910 580	1 020 514	1 026 291	1 059 084
ESE		145 331	167 693	205 666	228 807	253 666	264 510	293 483	377 785	435 728	503 280
Total		1 122 455	1 064 475	1 080 828	1 162 896	1 106 579	1 203 047	1 204 063	1 398 299	1 462 019	1 562 364

Annexe 2 : effet de la présence syndicale sur la participation à des formations

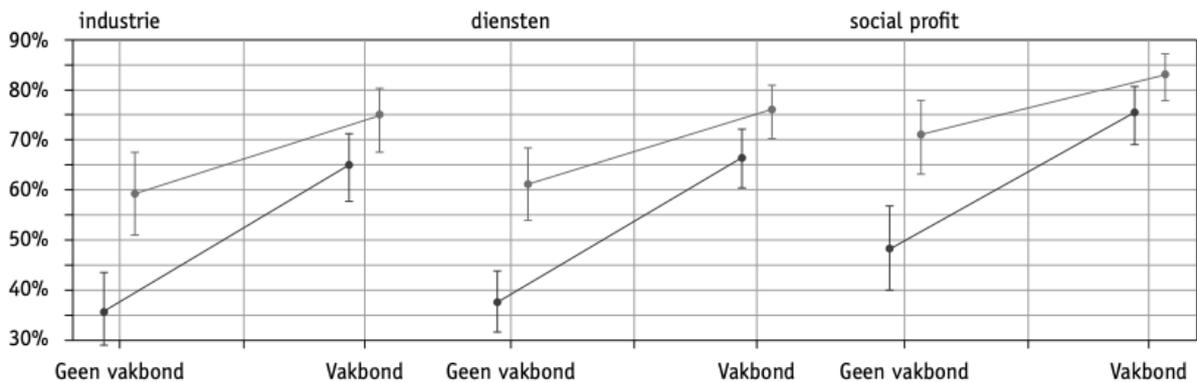
Source : Hermans, M., Desiere, S., & Lenaerts, K. (2020). Maakt de vakbond het verschil? Effecten van werknemersvertegenwoordiging op organisatieniveau. *Over.Werk*, 2/2020, 127-134.

Figuur 1.

Effect van vakbonds aanwezigheid op deelname aan opleiding voorzien door de werkgever

Vakbonds aanwezigheid verhoogt sterk de kans op opleiding krijgen, zeker voor korter geschoolden

Voorspelde kans dat een werknemer opleiding heeft gevolgd voorzien door de werkgever, naar sector en vakbonds aanwezigheid



Voorspelde kans op basis van logistisch regressiemodel (R^2 Tjur = 0.134, $N = 2.370$), voor een middenklasse werknemer van 40 jaar die niet snel ander werk denkt te vinden en wonend in een gemeente met 6% werkloosheid.

Bron: HIVA - KU Leuven Uitzendenquête 2019

Scholing werknemer: —●— Kortgeschoold —●— Langgeschoold

Bron: Uitzendenquête 2019 (HIVA – KU Leuven)

Annexe 3 : tableau synthétique des personnes interrogées

	Secteur	Personne(s) interrogée(s)	1 ^{ères} élections sociales en 2020 ?	Présence d'une DS avant les 1 ^{ères} élections sociales ?	Présence d'un CPPT ?	Présence d'un CE ?
A	Industrie	Assistante des ressources humaines + délégué suppléant au CPPT	Oui	Non	Oui	Oui
B	Soins de santé	Directrice générale + représentante élue au CPPT	Oui	Non	Oui	Non
C	Garage	Directrice RH + délégué syndical également élu au CPPT et au CE	Non	Oui	Oui	Oui
D	Commerce alimentaire	DRH + représentante élue au CPPT et au CE	Non	Oui	Oui	Oui
E	Informatique	DRH + conseiller en prévention	Non	Oui	Oui	Oui
F	HoReCa	DRH	Oui	Non	Oui	Non
G	Caisse d'allocations familiales	DRH	Oui	Oui	Oui	Oui
H	Chimie	Collaborateurs RH (dont un ancien délégué syndical)	Non	Oui	Oui	Oui
I	Télécommunications	DRH	Non, plus assez de personnel	Oui	Non	Non
J	Informatique	Payroll manager	Non, UTE différentes	Non	Non	Non
K	/	Collaboratrice RH indépendante	/	/	/	/
L	Industrie, chimie et énergie	Permanent syndical	/	/	/	/

M	Industrie alimentaire et non marchand	Permanente syndicale	/	/	/	/
N	Commerce	Permanent syndical	/	/	/	/

Annexe 4 : questionnaire s'adressant aux personnes gérant les ressources humaines

Contexte

- Présentation de l'étudiante et du mémoire réalisé
 - Anonymat garanti : le nom de l'entreprise et des personnes interrogées ne seront en AUCUN cas divulgués.
1. Combien d'employés compte votre entreprise à ce jour ?
 2. Quand avez-vous organisé les premières élections sociales ?
 3. Était-ce la première fois que vous deviez gérer l'arrivée des syndicats dans une entreprise ?
 4. En tant que responsable RH/personne gérant les RH, avez-vous été aidé pour la mise en place de ces élections ? Si oui, par qui ?

GRH avant les élections sociales

1. Combien d'années avez-vous passé dans cette entreprise avant les premières élections sociales ?
2. Qui gérait les ressources humaines ? Était-ce vous, ou plutôt le patron d'entreprise ou quelqu'un d'autre ?
3. Comment étaient organisés :
 - a. Le recrutement ?
 - b. Les formations accessibles aux travailleurs ?
 - c. La gestion du temps de travail ? Y avait-il une nette séparation entre le temps de travail et le temps de repos ?
 - d. Les évaluations du personnel étaient-elles organisées selon une procédure spécifique ?
 - e. La rémunération des travailleurs ?
 - f. L'information et la communication avec les travailleurs ? De manière formalisée ou plutôt une communication informelle ?

GRH après les élections sociales

1. A l'issue des premières élections sociales, quels comités ont été institués ?
2. Avez-vous dû surmonter des difficultés lors de l'institution du/des nouveau(x) comité(s) dans votre fonction de DRH ? Si oui, lesquelles ?
3. Avant d'approfondir, quels changements vous ont marqué lors de l'arrivée des syndicats dans votre entreprise ?
4. Comment sont désormais organisés :
 - a. Le recrutement ?
 - b. Les formations accessibles aux travailleurs ?
 - c. La gestion du temps de travail ?
 - i. Comment gérez-vous le temps disponible pour que les représentants du personnel puissent exercer leurs fonctions ?
 - d. Les évaluations du personnel ?
 - e. La rémunération des travailleurs ?
 - f. L'information et la communication avec les travailleurs ?
5. Mesurez-vous un changement au niveau du bien-être du personnel ? Avez-vous des demandes particulières de la part du personnel ?
6. Les employés bénéficient-ils tous des mêmes avantages ou ont-ils la possibilité de négocier des avantages propres ?
7. A quelle fréquence le CPPT/CE se réunissent-ils ?
8. Quand les réunions ont-elles lieu ? En dehors des heures de travail ou durant une journée ordinaire ?
9. Au sein de l'organisation interne de l'entreprise, qu'a changé l'arrivée de ces nouvelles structures ?
10. Le règlement d'ordre intérieur du CE/CPPT est-il fortement détaillé ?
 - a. Avez-vous encore une marge de manœuvre pour le fonctionnement du CPPT/CE ?
 - b. Avez-vous été aidés pour élaborer ce ROI ?

Changement au niveau du rôle du gestionnaire RH

1. Votre rôle en tant que RH a-t-il évolué depuis les premières élections sociales ?
2. Est-ce que les nouvelles obligations relatives aux comités institués vous prennent beaucoup de temps ? Si oui, à combien chiffrez-vous ce temps passé par mois ?
3. Quel est le changement le plus important au niveau de votre fonction ?

Annexe 5 : questionnaire s'adressant aux représentants du personnel

Contexte

- Présentation de l'étudiante et du mémoire réalisé
- Anonymat garanti : le nom de l'entreprise et des personnes interrogées ne seront en AUCUN cas divulgués.

GRH avant les élections sociales

1. Combien d'années avez-vous passé dans cette entreprise avant les premières élections sociales ?
2. Est-ce la première fois que vous êtes élu(e) au niveau d'un comité ?
3. Au sein de quel comité avez-vous été élu(e) ?
4. Est-ce la première fois que vous vous présentez en tant que candidat ?
5. Avez-vous bénéficié de formations ou d'aides pour comprendre les élections sociales et les différents organes ?
6. Étiez-vous également présent au niveau de la délégation syndicale ?
7. Quelles sont les plus grandes difficultés que vous avez rencontrées lors du début de votre nouvelle fonction ?
8. Comment étaient organisés :
 - a. Le recrutement ?
 - b. Les formations accessibles aux travailleurs ?
 - c. La gestion du temps de travail ? Y avait-il une nette séparation entre le temps de travail et le temps de repos ?
 - d. Les évaluations du personnel étaient-elles organisées selon une procédure spécifique ?
 - e. La rémunération des travailleurs ?
 - f. L'information et la communication avec les travailleurs ? De manière formalisée ou plutôt une communication informelle ?

GRH après les élections sociales

1. Avant d'approfondir, quels changements vous ont marqué lors de l'arrivée des comités au sein de l'entreprise ?
2. Comment sont désormais organisés :
 - a. Le recrutement ?
 - b. Les formations accessibles aux travailleurs ?
 - c. La gestion du temps de travail ? Comment gérez-vous le temps disponible pour que les représentants du personnel puissent exercer leurs fonctions ?
 - d. Les évaluations du personnel ?
 - e. La rémunération des travailleurs ?
 - f. L'information et la communication avec les travailleurs ?
3. Les employés bénéficient-ils tous des mêmes avantages ou ont-ils la possibilité de négocier des avantages propres ?
4. A quelle fréquence le CPPT/CE se réunissent-ils ?
5. Quand les réunions ont-elles lieu ? En dehors des heures de travail ou durant une journée ordinaire ?
6. Au sein de l'organisation interne de l'entreprise, qu'a changé l'arrivée de ces nouvelles structures ?
7. Le règlement d'ordre intérieur du CE/CPPT est-il fortement détaillé ?
 - a. Avez-vous encore une marge de manœuvre pour le fonctionnement du CPPT/CE ?
 - b. Avez-vous été aidés pour élaborer ce ROI ?

Rôle de la personne élue représentante du personnel

1. Avez-vous eu beaucoup de demandes de formalisation de la part des travailleurs ?
2. Avez-vous eu des demandes particulières de la part du personnel depuis que vous avez été élus comme membre du CPPT/CE ?
3. Que pensez-vous de la protection accordée aux représentants du personnel ? Sentez-vous votre carrière en danger depuis que vous exercez votre fonction de représentant du personnel ?

Annexe 6 : questionnaire s'adressant aux permanents syndicaux

1. En tant que permanent syndical, quel est votre rôle dans la mise en place des premières élections sociales ?
2. Comment aidez-vous les entreprises à la mise en place des comités ?

Changements au niveau de l'entreprise/GRH

3. Quels changements remarquez-vous dans les entreprises juste après les premières élections sociales ?
 - a. Remarquez-vous un changement au niveau du recrutement dans les entreprises ?
 - b. Au niveau des formations ?
 - i. Les obligations légales en termes de formations sont-elles en général respectées par les entreprises ?
 - c. Au niveau de la gestion du temps de travail ?
 - i. Les CP dans lesquels vous êtes actifs ont-elles conclu une CCT pour déterminer le temps et les facilités nécessaires aux représentants du personnel pour effectuer leurs missions ?
 - ii. Comment l'entreprise peut-elle avoir un droit de regard lorsqu'aucune CCT n'a été conclue ?
 - iii. Dans quelle mesure l'entreprise arrive-t-elle à conclure une CCT d'entreprise relative à cette gestion de temps lorsqu'aucune CCT n'a été conclue au niveau sectoriel ?
 - d. Au niveau des évaluations ?
 - e. Au niveau de la rémunération des travailleurs ?
 - i. La rémunération est-elle plus souvent discutée au niveau de la délégation syndicale ou au niveau du CE ?
 - f. Aux niveaux de l'information et de la communication avec les travailleurs ?

Aides à la formalisation des procédures

1. Quels types de formations mettez-vous en place avant les premières élections sociales ?
2. Quels sont les aides mises en place au niveau de l'élaboration du ROI ?
3. Aidez-vous les représentants élus à la rédaction des PV ?

Au niveau de la protection accordée aux représentants du personnel élus et non élus

1. Ressentez-vous que la protection des représentants contre le licenciement est réellement nécessaire, tant au niveau des candidats élus que non élus ?
2. Dans une entreprise interrogée, le directeur des ressources humaines me disait qu'un quart du personnel est finalement protégé contre le licenciement et que c'est un réel frein à la continuité de l'entreprise. Qu'en pensez-vous ?
3. Que pensez-vous de l'ajout de la conviction syndicale dans les critères discriminatoires de la loi ? Est-ce que cette menace de discrimination n'est pas à elle seule une protection suffisante ?
4. Avez-vous déjà été témoin d'abus de la part de représentants qui se mettent sur les listes dans le seul but de bénéficier de la protection ?
5. Au contraire, avez-vous déjà été témoin d'abus de la part d'employeurs qui essayaient de licencier des représentants du personnel pour des raisons en lien avec l'exercice de leur mandat ?

Annexe 7 : synthèse des réponses reçues aux différents entretiens réalisés

Au niveau des représentants du personnel

- Ils sont présents pour **vérifier** que les CCT sont bien respectées par le patronat. → Assurent SUIVI ET RESPECT DE LA LOI.
Selon eux, 90% des PME ne les respectent pas (surtout pour les formations) !
- Ils vont aussi essayer de négocier des avantages pour tous les travailleurs s'ils voient que l'entreprise réalise de gros bénéfices.
- En termes d'information et de communication, ils vérifient que les entreprises respectent bien les obligations légales, mais ne demandent pas grand-chose en plus.
- Mot d'ordre = DIALOGUE
- Peur des représentants : que les outils d'évaluations, ... soient détournés de leur fonction initiale.
- Certains représentants demandent des choses improbables, mais en général, les demandes sont en accord avec les possibilités de l'entreprise
- Grosse PEUR des patrons
- Au niveau de la protection, le système est très mal fait
 - La DS a une protection plus faible alors que c'est le poste le plus dangereux
 - CPPT/CE : ils sont moins en danger que la DS car moins contestataires, mais se sentent également en danger. ! Ce sont des employés qui font des remarques au patron, c'est souvent mal vu !
 - Être élu au CPPT ou au CE demande beaucoup d'investissement et de travail. De plus, entrer dans un syndicat ferme beaucoup de portes au niveau de l'évolution de sa carrière dans l'entreprise → il y a plus à perdre qu'à y gagner avec la protection.
 - La protection est nécessaire, mais pas suffisante que pour devenir un leitmotiv pour se présenter aux élections sociales
 - La protection n'est pas forcément supérieure aux autres travailleurs de l'entreprise : il ne peuvent pas se faire virer en raison de l'exercice des missions syndicales, ce qui ne les protège pas plus que les autres. Le fait de ne pas pouvoir se faire harceler, c'est également normal.

- Le CPPT regarde à ce que l'entreprise respecte les normes légales relatives au bien-être, aux risques psychosociaux et à l'ergonomie.
 - Garant de l'aspect légal et garant de la bonne exécution du conseiller en prévention
 - Regarde également si la direction tient ses engagements
 - Ce contrôle du CPPT est important ! Certaines situations peuvent s'avérer être très dangereuses !

Permanents syndicaux

Rôle : rechercher des candidats motivés et non juste désireux de la protection (ne pas oublier que ce n'est pas dans l'avantage du syndicat que les personnes se disputent avec le patron sans raisons !). Les permanents syndicaux n'ont pas d'intérêt à avoir des personnes qui renvoient une mauvaise image du syndicat.

Impression générale que les patrons « font tout de travers » → beaucoup de laisser-aller, les directions ne savent pas comment s'y prendre.

Ce qui est très important, c'est d'arriver à sortir du cadre individualiste et de pouvoir mettre en place des procédures collectives.

Cadre très conflictuel lors des premières élections sociales car il y a une résistance au changement des 2 cotés. A peu près toutes les entreprises entrent en conflit.

- Premier réflexe des patrons : limiter le temps de réunion !
- ERREUR : essayer de gérer les relations collectives sans changer le nombre d'effectifs
 - des personnes ne sont pas clairement désignées pour gérer les relations avec les syndicats. Les DRH n'ont pas envie d'accorder beaucoup de temps au dialogue social.
- Souvent, le conseiller en prévention est toujours l'employeur → on ne peut pas ! C'est un des premiers changements qui arrive avec la mise en place du CPPT.

Un des permanents assiste à toutes les réunions du CPPT et du CE pendant 6 mois après les premières élections sociales pour montrer l'exemple et former sur le tas les nouveaux élus.

Vides juridiques :

- Notion de temps nécessaire : ça ne veut rien dire, certaines entreprises disent que 15 minutes sont suffisantes, et c'est très difficile de conclure une CCT d'entreprise s'ils veulent du temps de préparation car les dirigeants ne sont en général pas d'accord.
- Durée du travail
- Rémunération des heures syndicales → la loi n'est pas claire !

« Quand l'employeur respecte la loi, l'entreprise n'a pas de problème avec les syndicats. »

PROTECTION :

- Si l'employeur veut se défaire d'un travailleur, c'est toujours possible !
- C'est une garantie importante car le travailleur se met en danger
- Bien que le travailleur REPRESENTE tous les travailleurs de l'entreprise, les revendications sont assimilées à sa personne
- Si une section de l'entreprise ferme, la protection est de toute façon levée → selon eux, ce n'est pas un frein pour l'entreprise !
- Il reste 2 moyens pour licencier des travailleurs → ce n'est QUE si l'employeur abuse de son droit qu'il ne peut pas licencier

« Les employeurs et représentants du personnel regardent en fait dans la même direction, mais ils se trouvent dos à dos » ! → les représentants devraient être vus comme une AIDE, leur intérêt est le même que l'employeur car ils n'ont pas envie de perdre leur emploi.

Changements dans les domaines de GRH analysés

Les x2, x3, ... représentent le nombre de fois que cette réponse a été donné lors des interviews, afin d'identifier les réponses qui reviennent de manière plus marquée.

RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none">• Pas de changements particuliers lorsque la procédure de recrutement était déjà formalisée (x5)• Le DRH ne regardait auparavant que les compétences de la personne, mais il organise maintenant un test de personnalité pour déterminer si le candidat a un côté
--------------------	--

	<p>« revendicatif » → lorsque les procédures n'étaient pas très formalisées, elles se formalisent et deviennent plus exigeantes (x2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il y a un impact ; le CE va demander pour quelle raison ils veulent recruter, etc. (x2) • Impact sur le nombre de personnes à engager ; seuil critique de 50 ou de 100 travailleurs que beaucoup d'entreprises essaient de ne pas dépasser
FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de formaliser les formations, mais non pas à cause des élections sociales, mais plutôt dans une politique de transparence de l'entreprise • Obligation légale de dépenser 5% de la masse salariale que beaucoup de petites entreprises ne respectent pas → changement car le CPPT va vérifier que les obligations légales sont bien respectées • Instauration du CE aura un impact indirect sur les formations car ils vont regarder les plans de formations, etc. → établissement d'un plan de formations plus détaillé (x3) • Pas de changements au niveau des formations (x2) • Les représentants du personnel ont une vue sur le plan de formations normalement, mais s'y intéressent peu (x2) • Les délégués ont le droit de suivre des formations spécifiques reprises sous le « congé éducation » (x2)
ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Pas formalisées et pas de demande de la part des représentants • Assez formalisées, il n'y a pas de changement (x3) • Nécessité d'avoir un plan d'évaluations et de convaincre les représentants sur le bien-fondé des évaluations (x2) • La procédure d'évaluation est présentée et approuvée par le CE

<p>RÉMUNÉRATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de négociation individuelle possible, tout passe par les délégations syndicales (catégories ou sous-catégories) • Rémunération accordée de la même manière, pas de barèmes dans l'entreprise et c'est surtout de la négociation individuelle • Conséquence indirecte ; le CE n'a pas de pouvoir exécutif, mais la politique salariale est redéfinie en CE + demandes du CE à voir les chiffres (x3) • Négociation sur la « conversion en avantages équivalents » (x2) • Il faut formaliser plus fortement et fournir des justifications après les premières élections sociales
<p>TEMPS DE TRAVAIL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de changements avec les élections sociales (x2) • Changements avec le CE mais pas avec le CPPT car c'est le CE qui gère le RT • C'est fort règlementé par la loi, c'est la base et il n'y pas besoin d'un CE ou d'un CPPT normalement pour cela (x2) • Les employés doivent pointer leur temps de travail, les délégués ont un autre code quand ils sont en réunion de délégation mais c'est difficile à contrôler • Projet de CCT pour le télétravail structurel sur demande des représentants du personnel au CE → ils ont un impact sur le temps de travail quand même • Les horaires doivent être approuvés par le CE
<p>INFORMATION ET COMMUNICATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politique plus transparente, mais pas sous l'impulsion des comités. C'est la taille de l'entreprise et une volonté de la DRH de mettre en place une politique plus transparente en termes d'information et de communication, en plus des obligations légales (x2) • L'information va être plus détaillée après les élections sociales → + de documents à fournir, + de demandes, des affichages aux valves, ... (x2)

	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation de réunion 1 fois par mois + publication de nombreuses informations sur l'intranet • Rapports établis à la fin de chaque réunion, ils ont un impact sur la communication car ils sont affichés • Obligation de reporting et d'information sur le compte-rendu des personnes formées, le reporting des heures supplémentaires, les comptes de résultats et la gestion des absences au calendrier
--	--

Remarques particulières et pertinents des 3 entreprises interrogées ayant organisé les premières élections sociales en novembre 2020

- GROS manque d'informations, les DRH ne se sentent pas formés ni prêts à gérer les élections sociales
- Aide de la part de cabinets d'avocats, par XY-tools
- La préparation des élections et la gestion des réunions demande un temps énorme de préparation et entraîne un surcroit de travail
- Peur de la protection accordée aux représentants élus et non élus, peur des dérives
- Ils sont totalement perdus et ne savent pas comment s'y prendre → demande énormément de temps et d'énergie
- Tout se formalise et ce qui était simple devient très vite lourd (exemple : engagement d'un intérimaire ouvrier pour surcroit de travail)
- Perte du droit de décision pour le patron qui fait très peur. Il est le maître à bord et n'a pas envie que quelqu'un vérifie les comptes ou les procédures

Gros changement : le temps

- Le DRH de l'entreprise qui n'a plus de CPPT depuis cette année chiffre son gain de temps à minimum 4 heures par mois (uniquement suite à la « perte » du CPPT, il n'a jamais eu de CE)
- La communication des informations annuelle, mensuelle et trimestrielle prend énormément de temps pour les RH, mais aussi pour la direction financière, ...
- Lenteur des procédés

Autres changements globaux

- Les représentants syndicaux sont plus actifs et plus présents qu'avant
- La formalisation des procédures ou non dépend fortement des domaines auxquels les représentants s'intéressent, c'est très variable en fonction des entreprises
- Dans les grosses entreprises n'ayant jamais eu de candidats aux élections sociales, les élections arrivent souvent lorsque l'entreprise est rachetée par un grand groupe et que les travailleurs ont peur de perdre leur emploi ou leurs avantages
- Beaucoup de jeunes délégués revendiquent tout et n'importe quoi ; il faut canaliser cela et c'est très compliqué
- Les élections sociales sont un levier pour avoir une plus grande structure et amener d'autres changements
- L'uniformisation des procédures dans l'entreprise peut être très couteuse
- Les élections sociales s'accompagnent d'une politique de transparence de l'entreprise, pas forcément liée directement aux élections sociales, mais liées au fait que l'entreprise grandit.

Changements dans le rôle du DRH/collaborateur RH

- C'est le plus gros changement avec les élections sociales
- DRH s'oriente vers une fonction de dialogue beaucoup plus présente en fonction des demandes et injonctions du personnel
- GESTION DU CHANGEMENT : + d'implication, + de négociation, + de temps → la charge de travail augmente considérablement
- Le contexte influence beaucoup la fonction
- Le DRH doit avoir un discours + rassembleur, formateur et doit faire beaucoup plus attention à ce qu'il dit
- La formalisation des procédures rentre dans le changement

Difficultés légales

- Limiter les abus des représentants (abusent souvent de leurs droits et du temps mis à leur disposition pour normalement préparer les réunions)

- Trouver une bonne harmonie entre une représentation syndicale correcte et abusive
- Continuité de l'entreprise par rapport à l'implication des travailleurs (dans une entreprise, 90 personnes sur 370 sont protégées, ce qui impacte grandement la continuité de l'entreprise)
- Les personnes en situation « critique » se mettent sur les listes pour bénéficier de la protection → peur de la part des RH de cette protection
- Les élections sociales peuvent mener à des dérives de la part des dirigeants qui vont licencier des personnes juste avant la période protégée car elles leur font « peur », alors que sans les élections, elles n'auraient pas forcément été licenciées
- Difficile de recadrer les délégués qui abusent de leurs pouvoirs
- Problématique des UTE et des critères permettant ou non de considérer des entités comme des UTE séparées ou non

Est-ce que toutes les entreprises se formalisent dans une même direction ?

NON, ça dépend des délégués. → La formalisation des procédures ou non dépend fortement des domaines auxquels les représentants s'intéressent, c'est très variable en fonction des entreprises.

Annexe 8 : ROI formalisé du CPPT fourni par la CSC

Source : Confédération des Syndicats Chrétiens. (2016). Rôle et compétences du comité pour la prévention et la protection au travail, du conseil d'entreprise et de la délégation syndicale. *Syndicaliste*, 836, 9-13.

Fonctionnement du CPPT

Modèle de règlement d'ordre intérieur pour le CPPT

Remarque importante. Dans ce modèle de règlement d'ordre intérieur, le minimum légal obligatoire est reproduit en caractère normal. Les textes en italiques sont des ajouts facultatifs, que la CSC vous recommande d'intégrer dans le règlement. Les articles 3, 8, 9, 13, 14, 17 et 21 (dont les titres sont en italiques et suivis d'un astérisque) sont donc des articles qui ne sont pas obligatoires. Dans ces articles, les textes en caractère normal reprennent des dispositions légales existantes, tandis que les textes en italiques sont des recommandations de la CSC.

Article 1. Composition du CPPT (art. 31, 2°)

La délégation des employeurs se compose comme suit:

Effectifs	Suppléants
_____	_____
_____	_____

La délégation des travailleurs se compose comme suit:

a) Pour les ouvriers

Effectifs	Suppléants
_____	_____
_____	_____

b) Pour les employés

Effectifs	Suppléants
_____	_____
_____	_____

c) Pour les jeunes

Effectifs	Suppléants
_____	_____
_____	_____

Peuvent assister aux réunions du CPPT avec voix consultative:

- les conseillers en prévention des services interne et externe PPT
- la (les) personne(s) de confiance chaque fois que l'ordre du jour contient un point relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail: _____
- les membres suppléants représentant les travailleurs: _____
- l'infirmier ou l'infirmière: _____
- l'assistant social: _____

Article 2. Nom, mission et remplacement du président (art. 31, 3° et 4°)

La présidence est assumée par l'employeur: Monsieur ou Madame

Président suppléant avec pouvoir de décision: Monsieur ou Madame

Le président est toujours présent au CPPT. En cas de force majeure ou en cas d'accord au sein du CPPT, le président peut se faire remplacer par un membre du personnel de direction habilité à engager l'entreprise. Il informe dès que possible tous les membres du CPPT de ce remplacement et le motive au plus tard la veille de la réunion du comité.

Le président veille au bon fonctionnement du CPPT, mène et clôt les débats, pose les questions sur lesquelles une décision doit être prise et formule les décisions. Le président veille à ce que tous les points de vue soient traités de manière équivalente. De plus, le président veille à ce que les membres du CPPT disposent de toutes les informations nécessaires pour pouvoir émettre un avis en connaissance de cause. Le président est responsable de l'exécution des décisions prises par le CPPT.

Article 3. Tâche du CPPT (*)

Le CPPT est chargé d'exécuter toutes les tâches et missions énumérées dans:

- la loi sur le bien-être au travail, le code sur le bien-être au travail et le RGPT;
- l'AR relatif aux missions et au fonctionnement des CPPT;
- la loi du 10.04.71 sur les accidents du travail;
- les réglementations relatives à l'environnement.

Et de prendre en considération tous les problèmes relatifs au bien-être des travailleurs dans l'exécution de leur travail.

Article 4. Réunions (art. 31, 1°, 7°)

Le CPPT se réunit au moins une fois par mois, et ce le _____ jour de la _____ semaine _____ à _____ heures.

Les réunions se déroulent dans les bâtiments de l'entreprise _____ (indication de la salle de réunion).

Si des motifs sérieux empêchent de respecter la date prévue, la réunion est reportée au premier jour ouvrable qui suit.

Le CPPT se réunit également à la demande du président ou d'au moins un tiers de la délégation du personnel au CPPT. Cette réunion supplémentaire a lieu dans les _____ jours qui suivent la demande au président du CPPT.

Le CPPT se réunira d'urgence (dans les 24 heures):



- lorsque se pose un problème urgent;
- lorsqu'un accident grave, un incident technique ou une intoxication grave est à craindre ou s'est produit.

Si nécessaire, des dispositions plus précises sur le déroulement des réunions peuvent être inscrites à l'unanimité dans ce règlement d'ordre intérieur.

Article 5. Convocation (art. 31, 6°)

Chaque membre effectif et suppléant du CPPT est invité par écrit au moins huit jours avant la réunion. Les membres non présents dans l'entreprise reçoivent leur convocation par la poste, à leur adresse personnelle.

Le service externe PPT et tous les conseillers en prévention du service interne PPT reçoivent l'invitation et tous les documents. Y sont joints tous les documents nécessaires, dont le rapport mensuel du service interne PPT (art. 24).

Le service externe PPT et tous les conseillers en prévention du service interne PPT reçoivent l'invitation et tous les documents. Les conseillers en prévention des services interne et externe PPT participent au CPPT lorsqu'un point de l'ordre du jour traite d'une matière relevant de leur compétence spécifique et, en particulier, lors de la discussion du plan global de prévention, du plan annuel d'action et du rapport médical annuel (art. 25, 3°).

Le conseiller en prévention chargé de la direction du service interne PPT ou de la section et le conseiller en prévention chargé de la direction du département de surveillance médicale du service interne PPT assistent à chaque réunion du CPPT (art. 24 § 3 et art. 25).

La (les) personne(s) de confiance assiste(nt) à la réunion chaque fois que l'ordre du jour contient un point relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail (art. 25).

Article 6. Ordre du jour (art. 31, 5°)

L'ordre du jour est établi par le président (art. 22).

L'ordre du jour comprend chacun des points introduits par un

membre au moins 10 jours avant la réunion, et ce par un écrit communiqué au secrétariat du CPPT. Les points sont inscrits à l'ordre du jour dans l'ordre dans lequel ils ont été introduits.

Des questions graves ou urgentes peuvent être soumises à la réunion, en dérogation aux dispositions précitées. Le CPPT décide quand ces questions seront traitées de manière circonstanciée.

Article 7. Quorum de présences et décisions (art. 31, 8°)

Le CPPT se réunit valablement lorsqu'au moins les personnes suivantes sont présentes:

- le président ou son remplaçant;
- le conseiller en prévention chargé de la direction du service interne PPT ou de la section;
- au moins la moitié des représentants des travailleurs;
- la ou les personnes de confiance lorsque l'ordre du jour contient un point relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

Lors de la prise de décision, on veillera à la parité de la réunion. Les deux parties au CPPT ont droit à un nombre égal de voix.

Sur les matières pour lesquelles la législation exige l'accord du CPPT, la décision est prise à l'unanimité. Dans les autres cas, les décisions se prennent à la majorité des membres présents. Les décisions prises à une majorité de 75% sont exécutées telles quelles par le chef d'entreprise.

Les avis divergents doivent être consignés dans le procès-verbal (art. 27).

Article 8. Application des avis (*)

L'employeur doit dans les plus brefs délais:

- donner suite aux avis émis à l'unanimité par le CPPT sur des situations dangereuses susceptibles de mettre en péril la sécurité et la santé des travailleurs;
- apporter une réponse appropriée en cas d'avis divergents;
- justifier sa décision devant le CPPT.

L'employeur donne suite à tous les autres avis dans le délai fixé par le CPPT ou, à défaut d'un tel délai, dans les six mois au plus tard.

S'il n'agit pas conformément aux avis et s'il ne leur donne pas suite ou s'il choisit parmi les avis divergents, il informe le CPPT de ses motivations. Il s'explique sur les mesures prises sans consultation ou information préalable du CPPT en raison d'une urgence justifiée (art. 19).

Article 9. Le secrétariat (*)

Le service interne PPT assure le secrétariat du CPPT:

- il veille à convoquer à temps les réunions; il convoque par écrit et personnellement les membres effectifs et suppléants du CPPT.

(*) Ces articles sont ceux que la CSC recommande d'ajouter au minimum légal obligatoire (voir la remarque préalable en page 9).



Chaque membre du CPPT est invité par écrit au moins huit jours avant la réunion.

Lorsqu'un membre est absent, le secrétaire lui envoie la convocation par lettre dans le délai légal;

- il transmet l'invitation au service externe PPT;
- il joint les documents nécessaires à la préparation des points de l'ordre du jour;
- il transmet à chaque membre effectif et à chaque membre suppléant le rapport annuel d'activité du service interne PPT au moins 15 jours avant la réunion de février;
- il rédige le procès-verbal de la réunion et le transmet au moins huit jours avant la réunion aux membres effectifs et suppléants du CPPT, ainsi qu'aux conseillers en prévention des services interne et externe PPT. Le procès-verbal contient:
 - les noms des membres présents et de ceux qui étaient excusés;
 - l'ordre du jour;
 - les propositions présentées;
 - un résumé des discussions;
 - les décisions, en particulier les avis qui ont été donnés;
 - les dates d'exécution des avis ainsi que les responsables de l'exécution de ces avis;
- il soumet le procès-verbal à la signature des membres pour approbation à la réunion suivante;
- il conserve les archives du CPPT;
- il affiche la date et l'ordre du jour (huit jours avant la réunion), les conclusions et les décisions (au plus tard huit jours après la réunion), le contenu du plan d'action annuel, le rapport annuel du service interne PPT, les suites réservées aux avis du CPPT et toute information à laquelle le CPPT veut donner une publicité;
- il envoie une copie des rapports mensuels et annuels aux membres effectifs et suppléants du conseil d'entreprise et à la délégation syndicale.

Le conseiller en prévention chargé de la direction du service interne PPT veille à l'exécution des tâches du secrétariat. Il rédige personnellement les avis pour le CPPT et donne les informations nécessaires.

Article 10. Réunions préparatoires (art. 31, 14 °)

Les représentants des travailleurs peuvent tenir des réunions préparatoires dans l'entreprise pendant les heures normales de travail, après en avoir informé le président du comité. Ils se réunissent tous ensemble ou par organisation syndicale. Ils disposent du temps nécessaire pour formuler points de vue et avis. L'employeur met à leur disposition un local de réunion adapté.

Si la réunion préparatoire doit se tenir en dehors des heures normales de travail, ce temps de réunion est considéré comme temps de travail effectif. Les frais de déplacement supplémentaires sont à charge du chef d'entreprise.

Si les représentants des travailleurs le demandent, le ou les conseillers en prévention doivent être présents aux réunions préparatoires.

Article 11. Désignation d'une délégation (art. 31, 11 °)

Le CPPT charge les représentants des employeurs et des travailleurs mentionnés ci-dessous de mener périodiquement et au moins une fois par an, avec le conseiller en prévention compétent (et, le cas échéant, le chef de la section), une enquête approfondie dans tous les lieux de travail de l'entreprise (art. 10). La visite est soigneusement préparée au CPPT et le rapport de cette visite est présenté et discuté à la réunion du CPPT qui suit cette visite.

Cette délégation est composée comme suit:

Représentants de l'employeur: _____

Représentants des travailleurs: _____

Le CPPT désigne la délégation restreinte, composée comme indiqué ci-après, pour se rendre immédiatement sur place (art. 11):

- lorsqu'il y a des risques graves pour lesquels le dommage est imminent;
- chaque fois qu'un accident ou incident grave a eu lieu;
- lorsqu'un tiers au moins de la délégation des travailleurs en fait la demande.

Représentants de l'employeur: _____

Représentants des travailleurs: _____

Le CPPT désigne les représentants suivants pour répondre au contrôle du bien-être au travail et au conseiller en prévention du service externe PPT lors de leurs visites de surveillance ou de contrôle dans l'entreprise (art. 12).

Représentants de l'employeur: _____

Représentants des travailleurs: _____

Article 12. Experts (art. 31, 15 °)

Les représentants des travailleurs peuvent se faire assister par des experts:

- aux réunions du CPPT, avec l'accord de l'employeur. Le fait de l'informer au préalable vaut accord de l'employeur.
- aux réunions préparatoires, à condition d'en informer l'employeur.

L'expert peut être un représentant d'une organisation syndicale, un expert indépendant ou le fonctionnaire compétent du contrôle du bien-être au travail.

Article 13. Formation (*)

Les représentants des travailleurs ont droit à une formation appropriée qui ne peut pas être mise à leur charge. Cette formation se déroule pendant le temps de travail ou conformément à la convention collective de travail ou aux dispositions légales relatives à cette formation (art. 30).

Le CPPT définit les modalités de cette formation dans le plan annuel d'action. Cette formation compte au moins _____ (nombre) jours

(*) Ces articles sont ceux que la CSC recommande d'ajouter au minimum légal obligatoire (voir la remarque préalable en page 9).



par an, est organisée pendant les heures de travail et est rémunérée comme temps de travail effectif. Les frais occasionnés pour les déplacements, les repas... sont à charge de l'employeur.

Article 14. Emploi des langues (*)

Dans tout établissement situé dans la région de langue française, la langue de travail du CPPT est le français. Les documents sont rédigés en français. Il est possible de convenir d'utiliser une langue supplémentaire (décret du 30 juin 1982 sur la protection de la liberté d'utilisation de la langue française dans les relations sociales). Dans tout établissement situé dans la région de langue néerlandaise, la langue de travail du CPPT est le néerlandais. Tous les documents sont rédigés en néerlandais. Sur demande unanime et écrite des représentants des travailleurs au conseil d'entreprise ou, à défaut, de la délégation syndicale, une traduction en une ou plusieurs langues peut être ajoutée. La composition du personnel doit justifier cette demande, qui doit être réitérée chaque année (décret du 19 juillet 1973 réglant l'usage des langues dans les relations sociales).

Dans les établissements situés dans la Région de Bruxelles-Capitale, les documents sont en néerlandais pour le personnel néerlandophone et en français pour le personnel francophone. Les entreprises peuvent y ajouter une traduction en une ou plusieurs langues lorsque la composition du personnel le justifie (AR du 18 juillet 1966 portant coordination des lois relatives à l'usage des langues dans les matières administratives).

Dans les établissements situés en région de langue allemande, la langue de travail du comité est l'allemand. Les documents sont rédigés en allemand. Une traduction dans une ou plusieurs langues peut être ajoutée lorsque la composition du personnel le justifie. Quelle que soit la région où se situe l'entreprise, tous les conseils, consignes et avis formulés par les services internes et externes PPT et par le CPPT et destinés à l'information et à la formation des travailleurs doivent être rédigés de manière à être compris par tous les travailleurs, qu'ils soient diffusés sous forme d'affichage ou de notes individuelles. (loi sur le bien-être au travail, art. 77)

Article 15. Documents et archives (art. 31, 9° et 10°)

Tous les documents relatifs au CPPT sont conservés par le secrétariat: - dans une armoire spécialement réservée à cet effet et située

- ou: sur un support électronique accessible à tous les membres effectifs et suppléants.

Tout membre effectif ou suppléant peut consulter les archives pendant les heures normales de travail.

À sa demande, il reçoit une copie des documents consultés. Le CPPT

prend des dispositions pour qu'une copie des documents suivants soit d'office remise aux membres du CPPT:

L'employeur rassemble et tient à la disposition du comité la documentation relative aux questions de bien-être au travail et d'environnement interne et externe telle que précisée à l'annexe 1^{ère} de l'AR relatif au service interne PPT, dont un exemplaire complet de la législation sur le bien-être au travail et l'environnement. Cette documentation est conservée par le secrétariat (art. 14).

Le chef d'entreprise fournit à chaque membre effectif et suppléant du CPPT un exemplaire de la loi sur le bien-être et du code sur le bien-être au travail.

Sous réserve de dispositions plus sévères pour certains documents, les archives sont conservées pendant 15 ans. À la demande d'un membre du CPPT, des documents spécifiques peuvent être conservés pendant une période plus longue.

Article 16. Information du personnel (art. 31, 16°)

Les représentants des travailleurs disposent de supports d'information:

- panneaux d'affichage visibles et accessibles, installés aux endroits suivants:

- et/ou supports électroniques accessibles à tous les travailleurs pendant les heures de travail.

Le secrétariat doit utiliser ces supports d'information pour:

- afficher, huit jours avant la réunion du CPPT, un avis mentionnant la date et l'ordre du jour de la réunion;
- faire connaître, dans les huit jours qui suivent la réunion, les conclusions et les décisions intervenues;
- afficher le contenu du plan d'action annuel, le rapport annuel du service interne PPT, les suites données aux avis du CPPT et toute information à laquelle le CPPT veut donner un retentissement.

Article 17. Mesurages et analyses (*)

L'employeur effectue de sa propre initiative des mesurages pour déterminer la nature et l'importance des expositions chaque fois que des travailleurs risquent d'être exposés à des agents chimiques, physiques ou biologiques. L'exposition sera maintenue à un niveau aussi bas qu'il est techniquement possible. Pour les agents chimiques, la valeur limite renseignée dans le code doit être respectée (AR du 11 mars 2002 sur la protection contre les risques liés à des agents chimiques, annexes).

L'employeur fait procéder à des mesurages chaque fois que le conseiller en prévention - médecin du travail ou les représentants des travailleurs en font la demande. Les résultats des mesurages et analyses sont discutés à la réunion suivante du CPPT. En cas

(*) Ces articles sont ceux que la CSC recommande d'ajouter au minimum légal obligatoire (voir la remarque préalable en page 9).

de contestation, les résultats doivent être confiés à un laboratoire agréé par le service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (AR du 11 mars 2002 sur la protection contre les risques liés à des agents chimiques, section IV).

Les résultats sont communiqués au moins huit jours avant la réunion aux membres effectifs et suppléants.

Article 18. Rapport des dangers (art. 31, 12°)

Les membres du CPPT reçoivent un carnet de notes à souches pour signaler les dangers. Les copies sont destinées au service interne PPT, au supérieur hiérarchique et au membre du CPPT qui signale le danger. Le CPPT peut convenir de remplacer ou de compléter ce carnet de notes par un moyen de rapport équivalent.

Article 19. Les contacts (art. 31, 13°)

L'employeur donne la possibilité aux représentants des travailleurs d'avoir les contacts nécessaires à leurs missions, avec lui-même ou ses représentants, avec les membres de la ligne hiérarchique, les conseillers en prévention et les travailleurs concernés (art. 17). Ils disposent du temps nécessaire à cet effet, après en avoir informé le président du comité. S'ils doivent établir ces contacts en dehors des heures normales de travail (par exemple, avec le conseiller en prévention du service externe), ce temps est considéré comme temps de travail effectif. Les frais de déplacement supplémentaires sont à charge du chef d'entreprise.

Article 20. Modification du règlement d'ordre intérieur (art. 31, 17°)

Tout membre du CPPT peut proposer des modifications au présent règlement d'ordre intérieur. Toute proposition de modification est introduite par écrit dix jours à l'avance auprès du président du comité. Elle est communiquée avec l'invitation à tous les membres du comité. Les modifications au règlement d'ordre intérieur doivent être approuvées à l'unanimité.

Article 21. Dispositions spécifiques pour l'exercice des compétences en matière économique, financière et sociale (*) (art. 65 bis à 65 decies de la loi du 4.08.1996 relative au bien-être au travail – Ne concerne que les entreprises sans CE.)

a. Les matières économiques, financières et sociales sont traitées dans une partie distincte de la réunion du comité, après les discussions sur les questions relatives au bien-être au travail. (Facultatif: Cette partie distincte est convoquée au moins tous les trois mois pour l'examen des informations périodiques.)

b. Le secrétaire est assisté par un secrétaire adjoint pour les compétences économiques, financières et sociales, dénommé ci-après secrétaire adjoint. Celui-ci est désigné parmi les représentants des travailleurs. L'organisation détenant le plus grand nombre de mandats a la priorité pour désigner le secrétaire adjoint.



© Rob Stevens
Les représentants des travailleurs ont droit à une formation appropriée.

- c. Un ordre du jour distinct est établi pour la partie de la réunion consacrée aux matières économiques, financières et sociales. Il est fixé par le président du comité en concertation avec le secrétaire adjoint.
- d. En concertation avec le secrétaire du comité, le secrétaire adjoint veille à ce que l'ordre du jour distinct figure dans la convocation à la réunion et que les documents relatifs à ce volet spécifique de la réunion soient transmis dans les délais.
- e. Le secrétaire adjoint rédige un procès-verbal spécifique de la partie de la réunion consacrée aux matières économiques, financières et sociales. Il veille à ce que ce procès-verbal spécifique soit joint au procès-verbal établi par le secrétaire du comité.
- f. Ce procès-verbal spécifique contient la liste des membres présents et excusés, l'ordre du jour et un compte-rendu fidèle des discussions, les décisions prises, la date de leur exécution et les responsables de l'exécution et du suivi.

(*) Ces articles sont ceux que la CSC recommande d'ajouter au minimum légal obligatoire (voir la remarque préalable en page 9).

Annexe 9 : ROI formalisé du CE fourni par la CSC

Source : Confédération des Syndicats Chrétiens. (2016). Rôle et compétences du comité pour la prévention et la protection au travail, du conseil d'entreprise et de la délégation syndicale. *Syndicaliste*, 836, 9-13.



MODÈLE DE RÈGLEMENT D'ORDRE INTÉRIEUR POUR LE CE

Article premier. Composition du CE

Composition de la délégation des employeurs:

Composition de la délégation des travailleurs:

a) Pour les ouvriers

Effectifs

Suppléants

b) Pour les employés

Effectifs

Suppléants

c) Pour les jeunes

Effectifs

Suppléants

d) Pour les cadres

Effectifs

Suppléants

Le chef d'entreprise fait fonction de président: Monsieur ou Madame

Le président suppléant, doté d'un pouvoir de décision: Monsieur ou Madame _____

Secrétaire: Monsieur ou Madame _____

Peuvent assister aux réunions du CE avec voix consultative:

- les délégués des travailleurs suppléants: _____
- le réviseur d'entreprise: _____

Article 2. La tâche du CE

Le CE doit être associé à la politique sociale, économique et financière de l'entreprise.

Article 3. Réunions

Le CE se réunit au moins une fois par mois et ce le _____ jour de la semaine à _____ heures.

Les réunions se tiennent dans les bâtiments de l'entreprise, dans la salle de réunion _____

Si la réunion ne peut avoir lieu à cette date pour des raisons sérieuses, elle est reportée au jour de travail suivant.

Le CE se réunit également à la demande du président ou d'au moins un tiers de la délégation des travailleurs au CE. Cette réunion supplémentaire a lieu dans les _____ jours après l'introduction de la demande auprès du président.

Article 4. Convocation

Une invitation écrite est envoyée à chaque membre effectif et suppléant du CE au moins huit jours avant la réunion. Les membres absents au moment de l'envoi de la convocation sont prévenus par lettre à leur domicile. La convocation mentionne la date, l'heure, le lieu et l'ordre du jour de la réunion. Elle est accompagnée de tous les documents nécessaires.

Article 5. Ordre du jour

L'ordre du jour est établi par le président du CE en concertation avec le secrétaire.

L'ordre du jour mentionne tous les points que les membres ont introduits par écrit au moins dix jours avant la réunion auprès du secrétaire du CE.

Les points figurent à l'ordre du jour dans l'ordre de leur introduction. Les questions graves ou urgentes peuvent être abordées pendant la réunion, sans prise en compte des dispositions précédentes. Le CE détermine quand ces questions seront discutées en détail.

Article 6. Décisions

Sauf stipulation contraire dans la législation (par exemple, désignation ou remplacement du réviseur d'entreprise), les décisions sont prises au CE à la majorité simple des membres présents. La parité de la réunion doit être respectée. Les deux parties au CE (représentants des travailleurs et représentants de l'employeur) ont droit à un même nombre de voix. Les décisions prises à la majorité des 3/4 doivent être exécutées telles quelles par le chef d'entreprise.

Article 7. Application des avis

Le chef d'entreprise doit, dans le délai prévu au CE, donner suite aux avis émis à l'unanimité.

Si aucune limite de temps n'a été prévue, les avis sont mis en œuvre dans les trois mois.

Le chef d'entreprise qui n'agit pas conformément aux avis ou qui a fait un choix entre des avis divergents communique les raisons de sa décision au CE.

Article 8. Le secrétariat

Le secrétaire est désigné parmi les représentants des travailleurs. L'organisation détenant le plus grand nombre de mandats a la priorité pour désigner un secrétaire.

Le secrétaire doit :

- veiller à convoquer les réunions dans les délais prévus. Il remet personnellement l'invitation aux membres effectifs et suppléants du CE. En cas d'absence, il doit envoyer l'invitation par courrier dans les délais légaux;
- veiller à diffuser les documents qui seront présentés et/ou discutés au CE. Les documents sont transmis avec la convocation à tous les membres pour que ceux-ci puissent préparer les points proposés à l'ordre du jour;
- rédiger le procès-verbal des réunions et le faire parvenir aux membres effectifs et suppléants du CE au minimum huit jours avant la réunion.

Le procès-verbal contient :

- la liste des membres présents et excusés;
- l'ordre du jour et un compte-rendu fidèle des discussions;
- les décisions prises, la date de leur exécution et le ou les responsables de l'exécution et du suivi.

À la réunion suivante du CE, le procès-verbal sera signé pour approbation par tous les membres présents.

Article 9. Réunions préparatoires

Les délégués des travailleurs ont le droit d'organiser des réunions préparatoires au sein de l'entreprise pendant les heures normales de travail. À cet effet, ils peuvent disposer de la salle de réunion. Ils peuvent tenir ces réunions en commun avec tous les délégués ou par organisation syndicale. Ils disposent du temps nécessaire pour formuler convenablement leurs positions et avis.

Si des représentants des travailleurs doivent venir à l'entreprise en dehors des heures normales de travail pour assister à la réunion préparatoire, le temps de réunion est considéré comme un temps de travail normal. Les frais de déplacement supplémentaires sont à charge du chef d'entreprise.

Si les délégués des travailleurs le demandent, le réviseur d'entreprise est tenu d'assister à ces réunions préparatoires.

Article 10. Experts

Les délégués des travailleurs peuvent se faire assister par des experts :

- pendant les réunions du CE, moyennant notification préalable au chef d'entreprise; cette notification est considérée comme ayant l'assentiment du chef d'entreprise;
- lors de la préparation des réunions, moyennant communication au chef d'entreprise.

L'expert peut être un représentant des organisations syndicales, un expert indépendant, le réviseur d'entreprise ou l'inspecteur compétent.

Article 11. Formation

Les délégués des travailleurs ont droit à une formation adaptée. Cette formation est à charge du chef d'entreprise et se déroule pendant les heures de travail ou conformément à la convention collective de travail en vigueur.

Le CE fait une proposition de formation des délégués des travailleurs. Cette formation se déroule pendant les heures de travail et est rémunérée comme du temps de travail normal. Les frais supplémentaires, comme les frais de déplacement, les repas, etc., sont à charge du chef d'entreprise.



Les délégués des travailleurs ont le droit d'organiser des réunions préparatoires au sein de l'entreprise pendant les heures normales de travail.



Article 12. Langue

La langue de travail du CE est le français pour les entreprises situées en région de langue française (le bilinguisme est prévu pour Bruxelles). Tous les rapports, documents, instructions, etc., transmis aux membres du CE ou aux travailleurs doivent être rédigés en français.

Article 13. Archives

Tous les documents relatifs au CE sont tenus à jour par le secrétaire dans une armoire spécialement destinée à cette fin et située _____

Tout membre, effectif ou suppléant, peut consulter les archives pendant les heures normales de travail.

Des documentations ou documents de référence intéressants peuvent également être conservés avec les archives et consultés par les membres du CE.

Article 14. Informations au personnel

Les délégués du personnel disposent de panneaux d'affichage prévus aux endroits suivants, accessibles à tous: _____

La plupart des entreprises utilisent une plateforme électronique (Blackboard, intranet...), de sorte que le personnel qui n'est pas sur le lieu de travail peut également être informé.

Article 15. Modification du règlement d'ordre intérieur

Chaque membre du CE peut proposer des modifications au règlement d'ordre intérieur. Les propositions de modifications doivent être introduites par écrit auprès du chef d'entreprise dix jours avant la réunion du CE. Elles doivent également être transmises au secrétaire et aux délégués des travailleurs avant la réunion du CE. Les modifications du règlement intérieur doivent être approuvées à l'unanimité des membres.

