

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Structure et dynamiques de la concertation sociale dans une entreprise publique autonome.

Une analyse historique, légale et organisationnelle
du cas Proximus.

Auteure : GIGNEZ Aurore

Promotrice : LAMINE Auriane

Année académique 2023-2024

Master en gestion des ressources humaines

Je tiens à remercier, pour leurs contributions à la rédaction du présent mémoire :

Le professeur Auriane Lamine pour son indéfectible soutien, sa disponibilité, son ouverture d'esprit et sa créativité, tant dans la méthodologie à employer que dans le contenu de cette recherche ;

Monsieur Fabrice Richard qui m'a beaucoup appris sur la méthodologie d'un entretien semi-directif et qui m'a permis de nourrir mon esprit critique ;

Madame Nathalie Kinsoen pour les nombreuses archives qu'elle a pu me procurer, pour ses conseils avisés et pour le temps qu'elle a su me consacrer ;

Monsieur Guillaume Boutin, CEO de Proximus, pour m'avoir offert la merveilleuse opportunité d'interroger un directeur général sur sa politique de gestion des ressources humaines et sa vision de la gestion d'une entreprise.

Les différentes personnes interviewées, pour avoir porté de l'intérêt à cette recherche et m'avoir ouvert grand leur porte ;

Madame Eloïse Clossen ainsi que monsieur Georges Lognay qui ont relu avec attention ce mémoire afin d'en assurer la clarté et la pertinence ;

Et bien entendu, Proximus SA qui a accepté de collaborer et de me fournir les documents nécessaires à ma recherche.

Table des matières

1. Introduction	5
2. Thématique de l'étude : définition des questions de recherche.....	6
3. Méthodologie.....	7
3.1 Méthodologie proprement dite	7
3.2 Sources documentaires.....	8
3.3 Entretiens semi-directifs.....	8
3.4 Observations	9
3.5 Entretien avec le Chief executive officer	10
3.6 Justificatif de la méthodologie.....	10
3.7 Plan du mémoire	11
4. Recherche et résultats	12
4.1 Quelles sont les contraintes imposées à la concertation sociale chez Proximus : approche historique et définition des réglementations européennes ?.....	13
4.2 Quel est l'impact et quelles sont les conséquences de la loi du 21 mars 1991 fixant la structure de la concertation sociale chez Proximus ?	51
4.3 Quelle est, en 2024, la structure, les composantes et la dynamique de la négociation collective chez Proximus ? Entretiens avec les acteurs : analyse situationnelle	56
5. Conclusions et perspectives synthèse sur l'actualité du dialogue social chez Proximus ?	93
5.1 Conclusions	93
5.2 Perspectives :	95
5.3 Limites de la recherche	97
6. Bibliographie	99
7. Annexes	109
Annexe 1 : guide d'entretien destiné aux syndicats.....	109
Annexe 2 : guide d'entretien destiné au management	115
Annexe 3 : guide d'entretien avec Monsieur Guillaume Boutin, CEO	119

1. Introduction

En 1930, la Régie des Télégraphes et des Téléphones (RTT) voit le jour. C'est une entreprise publique active dans le secteur des télécommunications. Il s'agit d'un véritable colosse pour la Belgique. Elle détient le monopole dans ce domaine (*Dehousse et Gillerot, 1997*). Aujourd'hui, Proximus, issue de l'ancienne RTT, est devenue une entreprise publique autonome (EPA) contrainte de composer avec une concurrence toujours plus accrue. L'Etat n'intervient plus dans ses affaires courantes que comme actionnaire majoritaire (*Thys-Clément, 1992 ; Nuchelmans et Pagano, 1991*).

Cette évolution juridique de l'organisation a eu de nombreuses conséquences, entre autres sur sa concertation sociale. Proximus n'est plus tout à fait une entreprise publique. Elle n'est cependant pas non plus une entreprise privée. Elle ne dépend en fait d'aucun système préexistant (*Arcq, 2008*). Son seul support et sa seule contrainte, c'est la loi du 21 mars 1991 qui en encadre le fonctionnement interne (*Titre 1, chapitre 1, article 2, §2 de la loi du 21 mars 1991*).

Cette même loi représente un véritable tournant en matière de gestion de l'entreprise. Proximus est devenue totalement indépendante et autorisée à se tourner vers d'autres objectifs que la défense de sa mission d'intérêt public (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). Elle a dû revoir entièrement son fonctionnement interne et sa stratégie (*Titre 1, chapitre 6, article 26 de la loi du 21 mars 1991 ; Nuchelmans et Pagano, 1991 ; Damar, 1992*). Les plans de réorganisation ont alors fusé et deux types d'employés se côtoient aujourd'hui dans l'organisation, les statutaires et les contractuels (*Nuchelmans et Pagano, 1991 ; Damar, 1992*). Cette nouvelle configuration a eu des retombées conséquentes en termes de ressources humaines au travers, notamment, d'intenses programmes de formation et de réaffectation du personnel mais également de par le départ anticipé de nombreux collaborateurs (*Belgacom/ Proximus - CCT PTS, 1997 ; CCT Best, 2002 ; CCT Plan mobilité externe, 2007 ; Plan d'information 58+ et 60, 2016 ; CCT FFP, 2019*).

Sans plus aucun contrôle institutionnel, Proximus s'est vue offrir l'opportunité de concevoir son propre système de concertation sociale. L'entreprise a alors mis sur pied des commissions paritaires internes, un des seuls éléments qui lui était obligatoire (*Titre 1, chapitre 8, section 2, article 30, §1 de la loi du 21 mars 1991*). Le statut syndical de l'organisation est quant à lui le fruit d'une négociation entre les partenaires sociaux (*Présidente du groupe de travail SOC*). Il n'y a pas de conseil d'entreprise (CE) chez Proximus, pas plus que de Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) ou même d'élections sociales, comme dans les entreprises privées. C'est plutôt la commission paritaire (CP) nationale interne qui hérite des prérogatives de ces deux entités et se voit notamment responsable de la rédaction du règlement de travail (*Titre 1, chapitre 8, section 2, article 30, §2, 3° et 6° et section 5, article 36, §2 de la loi du 21 mars 1991 ; Loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail*).

2. Thématique de l'étude : définition des questions de recherche

Tenant compte des éléments présentés succinctement dans l'introduction, la présente recherche vise à aborder la question générale suivante : **Quelle est la forme prise par la concertation sociale chez Proximus et comment une telle structure s'est-elle dessinée au fil des ans ?**

Cette thématique générale se décline en diverses interrogations particulières qui permettront d'élaborer les éléments de réponse. Elles sont présentées de manière schématique à la figure 1.

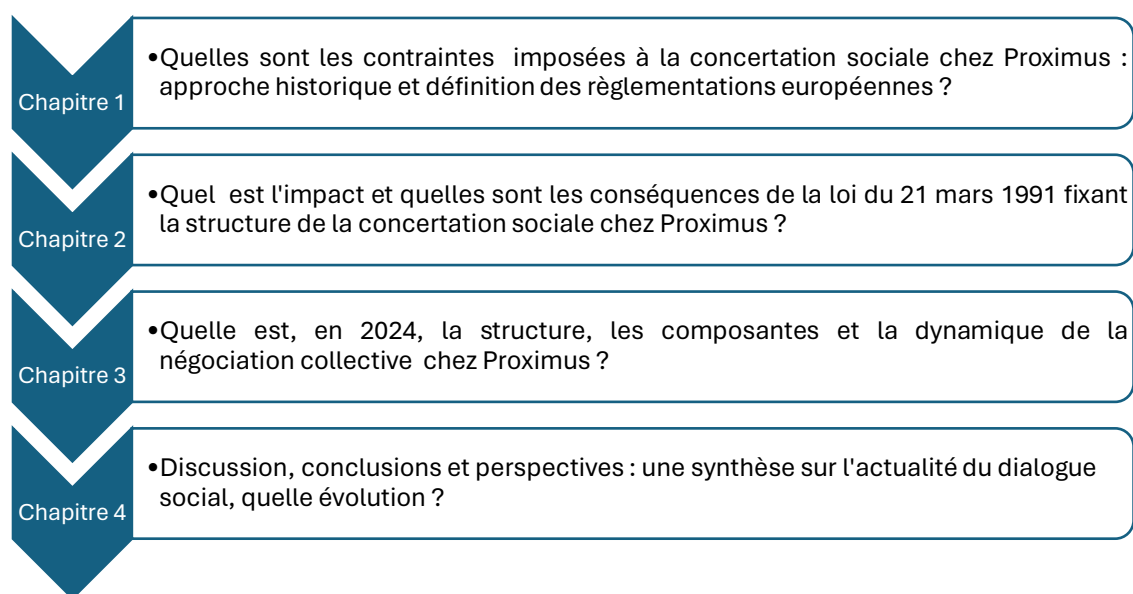


Figure 1 : Questions particulières constitutives de la thématique.

Le mémoire vise à développer des pistes de réponse à chacune de ces questions. En argumentant sur chacune, une réflexion plus intégrative sera développée. Dans le présent mémoire, il s'agit de mettre en évidence de multiples points de vue, au travers de diverses disciplines et ce, en faisant résonner les voix de divers acteurs de Proximus. Le but recherché est d'essayer de mieux cerner et finalement comprendre la proposition nouvelle de système de concertation sociale faite par Proximus. L'étude prospective proposée ci-dessous trouve ses racines dans un attrait personnel pour le fonctionnement particulier du dialogue social au sein d'une organisation en totale autonomie pour ce qui concerne le fonctionnement des commissions paritaires.

3. Méthodologie

3.1 Méthodologie proprement dite

Du point de vue méthodologique, une approche inductive a été privilégiée. Elle est résumée de manière schématique à la figure 2.

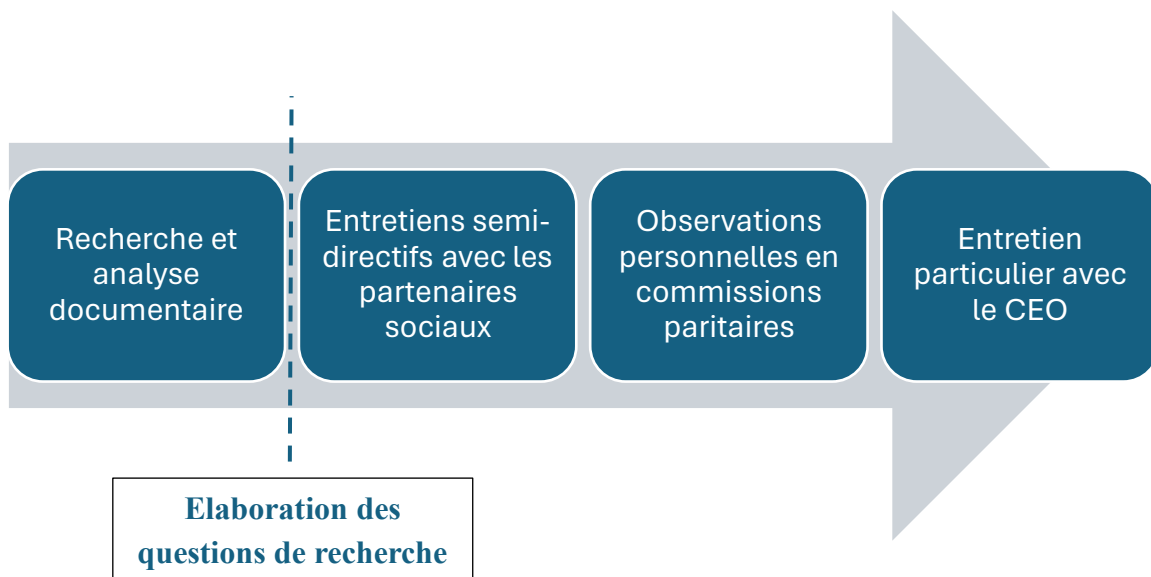


Figure 2 : Structuration de l'étude : vue synoptique de la méthodologie appliquée.

La collecte d'informations « tous azimuts », dont des données précédemment accumulées au sein de la société, a précédé et conduit à l'élaboration de la question de recherche. Effectivement, il s'agissait d'en préciser les contours afin de cibler le plus pertinemment possible la question principale et les questions particulières qu'elle a générées.

Les informations issues de cette première analyse ont ensuite été complétées au moyen d'entretiens exploratoires semi-directifs réalisés au sein de l'organisation.

Ce choix méthodologique se justifie par le fait qu'un tel sujet n'a pas encore été exploré par le passé au sein d'une entreprise publique autonome et offre par conséquent une approche originale. En effet, la littérature récente s'est plutôt focalisée sur l'étude du phénomène dans des entreprises publiques ou privées, délaissant le cas particulier des entreprises publiques autonomes (Arcq, 2008). Presque tout était donc encore à construire sur la conceptualisation et l'application de la négociation collective dans une entreprise au régime juridique si spécifique. D'autant plus qu'elle appartient à un secteur aussi particulier et concurrentiel que celui des télécommunications (IBPT, 2024). L'intérêt pour ce sujet vient du fait que le système de concertation sociale est totalement internalisé, c'est-à-dire confiné entre les murs de

l'organisation qui possède ses commissions paritaires propres et ne dépend ainsi d'aucune commission paritaire sectorielle.

3.2 Sources documentaires

De nombreux documents de toute nature ont pu être recueillis : les statuts administratifs et syndicaux, des conventions collectives de travail, des présentations power-point dédiées aux employés, plusieurs exemplaires du journal d'entreprise, l'accès à de nombreux écrits et vidéos issus de l'intranet de l'organisation... Tous avaient été sélectionnés avec pour objectif d'étayer la compréhension de la pratique du dialogue social chez Proximus, jusque-là non documentée par la littérature publique existante. Les informations ainsi collectées ont également permis de montrer dans quelle mesure les pratiques internes diffèrent ou rejoignent les lois qui encadrent le dialogue social des entreprises publiques autonomes. Elles ont aussi conduit à mieux cerner le degré de liberté consenti à l'organisation dans le domaine.

3.3 Entretiens semi-directifs

Afin de laisser toute liberté aux répondants, la méthodologie des entretiens exploratoires semi-directifs a été privilégiée pour établir le schéma de la pratique du dialogue social chez Proximus. Cette méthode apporte de la structure à l'entretien sans influencer les réponses fournies (*Turner III, 2010 ; Rousseau, 2023*).

Pour mener à bien les entretiens, plusieurs grilles ont été réfléchies puis mises en pratique. Leur multiplicité est liée au nombre d'interlocuteurs interrogés (représentants syndicaux, équipe managériale et CEO). Elle se trouvent décrites aux annexes 1 à 3. Trois questionnaires adaptés ont été conçus : un pour les syndicats, l'autre pour les présidents de commissions paritaires et un pour le CEO. Tous intègrent plusieurs dimensions clés du fonctionnement et de la structure du dialogue social : le rôle des partenaires sociaux, le fonctionnement des commissions paritaires internes, l'usage des discussions informelles entre syndicats et management, les répercussions de la loi du 21 mars 1991 sur la structure du dialogue social chez Proximus ou encore l'impact des différents plans de réorganisation sur ce même dialogue.

Les grilles utilisées ont été conçues afin d'obtenir concomitamment des informations factuelles et des informations relatives à la perception des individus sur certains points particuliers (*Sylvain, 2000*). Pour ce faire, les profils des personnes interrogées ont été sélectionnés en respectant la parité entre l'équipe managériale et les syndicats afin de limiter les risques de biais. Trois entretiens devaient être menés auprès de chacun des trois syndicats de Proximus (CSC, SLFP et CGSP). Seuls deux d'entre eux ont accepté de répondre. Trois autres questionnements ont été faits auprès de représentants du management.

Pour chacun des syndicats, les entretiens ont été réalisés à deux niveaux, prenant en compte la nature même du système de concertation sociale chez Proximus : le niveau local et le niveau national. L'effectif global des syndicalistes interrogés est de quatre.

Le syndicat absent de la récolte a justifié son refus de participer à l'étude car les thématiques abordées étaient perçues comme trop « sensibles ». C'est sur base du même argument que les autres répondants ont formulé le souhait que leurs témoignages soient entièrement anonymisés. Tous les interlocuteurs sont dès lors désignés de manière neutre (permanent régional/national) quel que soit leur genre. L'anonymat total est donc garanti.

Pour ce qui est des répondants du côté managérial, il faut souligner qu'un président de commissions paritaires locales et la présidente du groupe de travail SOC (§4.3.1) membres de l'équipe managériale, ont pu être interrogés. Le groupe SOC est un lieu national de négociation permettant de faciliter la prise de décision en Commission Paritaire. Chacun a donc un double statut dont il a été tenu compte. Ce choix est justifié par le fait que chaque manager est responsable d'une famille de fonctions chez Proximus (les vendeurs, les jointeurs...). Ils interviennent dans des négociations qui touchent spécifiquement à la famille de fonction dont ils sont responsables. Les généralisations auraient donc été risquées.

Compte tenu du nombre de personnes interrogées, l'élaboration des conclusions est envisagée avec les précautions nécessaires liées à un effectif réduit. Il ne sera donc pas possible de procéder à des généralisations. Par conséquent, seules des tendances sont relevées.

Tous les entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de ce mémoire ont été retranscrits. Dans une logique d'anonymisation, ils seront gardés strictement confidentiels.

3.4 Observations

Des observations personnelles ont été faites au sein de deux commissions paritaires locales de Proximus dans le but de mieux rendre compte du ton et de la formalité que prennent les discussions au sein de ces commissions. Il s'agit là d'un outil plus neutre que les témoignages des répondants qui, naturellement, y associent leurs émotions propres (lors de plusieurs entretiens, une grande sensibilité était palpable à l'évocation de divers événements. Il s'agissait tantôt de colère ou de tristesse, tantôt de fierté ou de satisfaction). Divers répondants ont manifesté leur émotion. Il est donc nécessaire de relativiser ce qui a été raconté.

3.5 Entretien avec le Chief executive officer

Le CEO de Proximus, Monsieur Guillaume Boutin, a complaisamment accepté de répondre à diverses questions sur la représentation du dialogue social qu'il perçoit personnellement. Les informations qui en résultent ont permis de mieux appréhender la toile de fond de la concertation sociale de Proximus et de mieux comprendre le dialogue futur à entretenir. Un questionnaire spécifique a été conçu puisqu'il s'agissait d'évaluer l'importance de la concertation sociale au niveau de la direction de l'entreprise. Le guide d'entretien est colligé à l'annexe 3.

3.6 Justificatif de la méthodologie

Dans l'approche descriptive et analytique proposée, diverses composantes sont réunies :

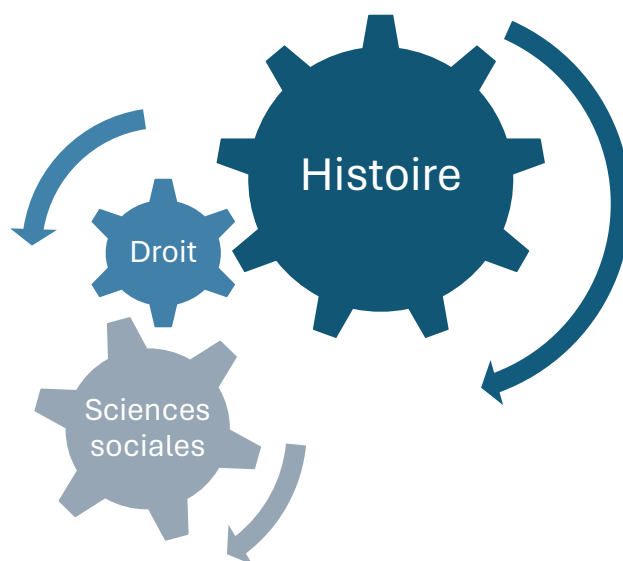


Figure 3 : Articulation des disciplines incluses dans la présente recherche.

La forme particulière de ce mémoire s'explique donc naturellement par la nécessité de rassembler toutes les données sur le sujet, puisqu'elles sont inexistantes dans la littérature. Une approche multidisciplinaire a été retenue (figure 3) rendant compte des multiples dimensions en jeu dans la création d'un système original de concertation sociale.

L'Histoire permet de comprendre deux faits particuliers et antinomiques à Proximus :

- Le monopole dans les télécommunications acquis par la société depuis sa création ;
- La perte du monopole liée à la libéralisation du secteur.

Le Droit établit quant à lui les piliers sur lesquels l'organisation a dû s'appuyer pour établir son modèle d'entreprise et de concertation sociale en tenant compte de son nouveau statut juridique.

Enfin, les Sciences Sociales au sens large (management, sciences du travail...) affinent les analyses relevant de questions plus pointues.

Les trois approches ont été combinées dans la présente recherche laissant à chacune ses apports spécifiques mais dans une perspective de complémentarité.

3.7 Plan du mémoire

Ce mémoire se scinde en trois parties :

- La première replace Proximus dans son contexte historique en s'inspirant du concept de l'héritage administratif comme modèle de management. Il s'agit là d'une théorie partant du postulat que le passé d'une organisation définit un cadre bien spécifique (ressources spécifiques, lois et décisions passées qui l'influencent...) dessinant sa marge de manœuvre pour l'avenir. Toute décision prise aujourd'hui pourrait alors être influencée par l'« Histoire » (Cowden *et al.*, 2016). La partie historique du mémoire est importante pour comprendre la forme et le fonctionnement du dialogue social actuel chez Proximus.
- La seconde partie concerne le droit et plus spécifiquement la loi du 21 mars 1991 qui définit la structure et le fonctionnement du dialogue social au sein de l'organisation. Il s'agit d'en définir les composantes et les implications concrètes au sein de la société.
- Pour ce qui est de la troisième partie du présent mémoire, elle met en lumière les réalités de la concertation sociale telle que vécue par les partenaires sociaux au sein de la société. Dans cette optique, les documents internes récoltés au sein de l'organisation sont confrontés aux témoignages des répondants. Le but est de rechercher les similitudes comme les différences entre ce qui est et ce que la loi prévoit.

4. Recherche et résultats

Le présent chapitre place Proximus dans son contexte historique. La connaissance de ce contexte est indispensable à la compréhension de la structure -tant juridique qu'économique- de l'entreprise, qui s'est profilée au cours du temps en fonction d'un ensemble de décisions gouvernementales et de pressions macroéconomiques.

L'historique du secteur, suivi de l'histoire spécifique de Proximus, s'inscrit dans une logique temporelle :

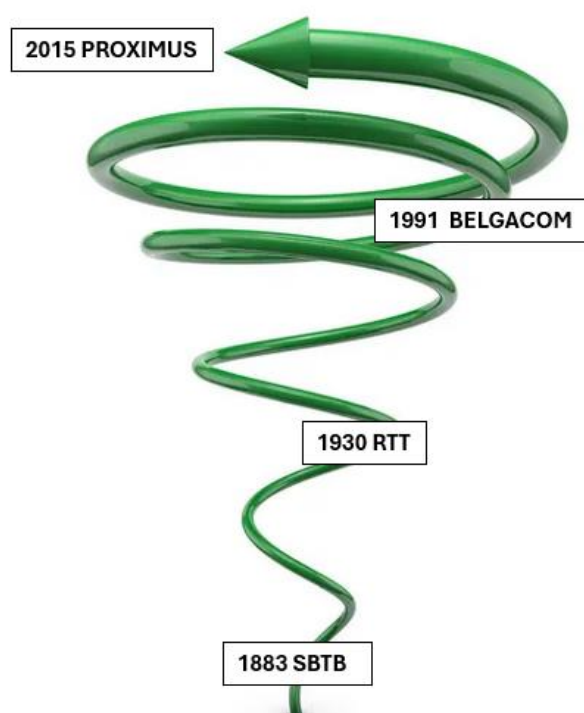


Figure 4 : Ligne du temps décrivant l'historique de Proximus

L'histoire de Proximus peut être envisagée comme une spirale tridimensionnelle. La ligne du temps de cette société est courbe car en évolution constante. Les spires sont différemment écartées et indiquent de la sorte des durées différentes entre les grandes étapes du chemin parcouru. L'épaisseur du trait augmente parce que Proximus prend de l'importance au fil des années avec l'ouverture du secteur et son internalisation. Cette ouverture est aussi indiquée par la largeur des spires qui va croissant.

4.1 Quelles sont les contraintes imposées à la concertation sociale chez Proximus : approche historique et définition des réglementations européennes ?

4.1.1 Le secteur des télécommunications : des origines à 1991

Le secteur belge des télécommunications prend racine en 1880 dans une configuration comptant trois entreprises privées. La Société générale de téléphonie de Belgique, la Compagnie belge du téléphone et l'International bell telephone company (IBTC) forment alors à elles seules l'entière du secteur (*Dehousse et Gillerot , 1997*). Dehousse et Gillerot (1997) proposent une analyse détaillée de l'histoire du secteur. Les éléments pertinents seront explicités ci-après.

En matière de concurrence, les trois entreprises se livraient bataille de manière assez chaotique. Elles se disputaient, tant bien que mal, les abonnés – majoritairement des entreprises - très peu nombreux à l'époque. Elles pratiquaient alors des prix déraisonnablement bas afin d'attirer à elles le plus de clients possibles (*Dehousse et Gillerot , 1997*). Chaque opérateur possédait son propre réseau. Ils n'étaient pas reliés entre eux. Ce dernier point posait rapidement problème. Les clients étaient mécontents de ne pas pouvoir joindre un appareil d'un autre réseau, ce qui rendait impossible toute communication inter-réseaux (*Ibid.*). De ce constat d'échec et du mécontentement des consommateurs, résultait une fusion des trois entreprises pour déboucher sur un monopole naturel dès 1881. C'est alors la Société belge du téléphone bell (SBTB) qui absorba les deux autres (*Ibid.*). Ceci fait, il fallut procéder à un raccordement des différents réseaux, ce qui coûta très cher et conduisit une fois encore à l'augmentation des prix des services offerts à la clientèle (*Ibid.*).

L'Etat belge comprit rapidement l'enjeu que représentait le secteur et intervint alors pour permettre une démocratisation des services via une réduction drastique des prix. Le monopole privé ne permettait pas d'accomplir cette mission. Par conséquent, un nouveau régime juridique était nécessaire (*Dehousse et Gillerot, 1997*). Déjà à cette époque, l'idée de la libéralisation du marché fut sérieusement évoquée. Certains préconisaient plutôt un monopole public. Une solution intermédiaire fut alors trouvée et la loi du 11 juin 1883 fut votée. Le régime choisit serait celui de la concession (*Ibid.*). Le législateur justifiait alors son choix : « *L'initiative privée est mieux à même que l'administration de lancer l'affaire, de vulgariser l'invention (...) Elle n'est assujettie ni à la raideur ni au formalisme administratif et sa propagande (...) sera plus active et plus féconde.* » (*Ibid., p.7*).

Par ce régime de concession, l'Etat cède littéralement une partie du réseau, ou sa totalité, au concessionnaire, lui permettant alors de gérer ses affaires à sa guise pour autant qu'il respecte scrupuleusement l'accord pris avec l'Etat. Cet accord a la forme d'un cahier des charges détaillant les conditions auxquelles l'Etat concède le réseau (*Dehousse et Gillerot, 1997*). Il s'agit d'un document reprenant les droits de l'Etat et les obligations du concessionnaire qui laisse au premier une importante marge de manœuvre. En effet, l'Etat se réserve notamment le

droit de mettre fin à cette concession au bout de deux ans pour exploiter lui-même ce réseau ou encore d'octroyer à d'autres entreprises le droit de devenir concessionnaires aux côtés les unes des autres (*Ibid.*).

Si c'est bien la Société belge des téléphones Bell qui devient concessionnaire majoritaire, certaines zones de moindre intérêt furent néanmoins confiées à d'autres concessionnaires plus petits. En 1885, comme les pouvoirs publics avaient finalement décidé, pour des raisons pratiques, de garder la SBTB comme concessionnaire principal, le marché fut fermé à la concurrence (*Dehousse et Gillerot, 1997*). La décision ne fut pas accueillie sans contestations. Plusieurs entreprises privées se mirent à réclamer des concessions pour certaines villes belges mais le gouvernement rejeta chacune de ces propositions sous prétexte d'un risque de perte d'efficacité inhérent à l'établissement d'un système de multi-concessions. L'Etat prônait ainsi l'exclusivité (*Ibid.*).

C'est finalement en 1893 que le régime de concession prend fin. En effet, au vu des prix proposés, encore bien trop élevés pour une bonne partie de la clientèle potentielle, l'Etat ne put que constater l'incapacité de la SBTB à remplir sa mission d'intérêt public. De plus, les concessionnaires s'étaient contentés de développer le réseau, et de proposer leurs services, dans les zones estimées comme les plus rentables, créant alors des disparités dans le pays. Ainsi, certaines zones comme la Campine, le sud du Hainaut, le sud de Namur ou encore la province du Luxembourg restaient dépourvues de couverture réseau (*Dehousse et Gillerot, 1997*).

L'évolution technologique influença le choix des options stratégiques. Avec les progrès techniques réalisés à l'époque, le télégraphe avait été conçu et était devenu le monopole de l'Etat. Le téléphone était, quant à lui, toujours partagé par l'Etat et la SBTB. Au vu du lien qui unissait ces deux inventions, il fallait opter pour une solution plus homogène (*Dehousse et Gillerot, 1997*). L'Etat fit cette fois le choix d'une approche organique et confia le téléphone à un organisme public, en récupérant ainsi le monopole. L'idée était alors de permettre le développement du réseau d'une manière plus homogène au travers du pays avec un système de compensation où les investissements dans les zones peu rentables seraient couverts par les gains des zones plus profitables. L'objectif de vulgarisation et d'accessibilité des services téléphoniques seraient alors enfin atteint (*Ibid.*).

Après la première guerre mondiale, la technologie fait un bon de géant et d'importants investissements ont été réalisés dans le secteur des télécommunications. Le marché se développe si rapidement que les caisses de l'administration ne suivent plus. La question de la libéralisation du secteur refait rapidement surface mais c'était impensable au vu de la mission que l'Etat s'était donnée, celle de rendre les télécommunications accessibles à tous à un prix raisonnable (*Dehousse et Gillerot, 1997*). Le choix, cette fois, se porte sur une structure autonome et capable de la même souplesse qu'une entreprise privée. La Régie des Télégraphes et des Téléphones (RTT) apparaît suite à la loi du 19 juillet 1930. Le régime ainsi créé est celui d'une régie autonome. L'idée du législateur est double : le marché exige plus de flexibilité et

ainsi l'adoption des codes du secteur privé, mais l'Etat et le Parlement doivent pouvoir rester « maître du jeu » (*Ibid.*).

La Régie est ainsi dotée d'une autonomie financière et administrative. Elle obtient également le statut de personne morale (*Dehousse et Gillerot, 1997*). Ainsi, elle devient maître de ses finances et peut contracter des emprunts. Elle est également tenue de constituer un fond d'amortissement en prévision d'investissements à long terme. Il ne fallait pas courir le risque que se reproduisent, comme dans l'après-guerre, des pénuries au niveau financier (*Ibid.*). Cependant, le contrôle de l'Etat reste quand même assuré : le Ministre des télécommunications garde tout de même tous les pouvoirs en matière de gestion, tout emprunt requiert l'accord préalable du Ministre des finances et les comptes de prévisions doivent être approuvés par le Parlement (*Ibid.*).

La RTT reçoit pour mission d'exploiter la télégraphie et la téléphonie dans le respect des trois principes publics : la continuité du service, l'égalité d'accessibilité et de traitement, et l'adaptation aux nouveaux besoins et aux progrès technologiques (*Dehousse et Gillerot, 1997*). Rapidement, ces objectifs se trouvent cependant mis à mal. On peut citer l'octroi à la Régie, par l'Etat, de fonctions contradictoires. Longtemps ce dernier utilisa la RTT comme un réel instrument de politique économique, pour stimuler la création d'emplois notamment. Ceci eut pour conséquence d'épuiser une fois de plus les ressources financières de l'organisation qui ne subsistèrent pas après la crise économique de 1973. On peut encore relever son efficacité en perpétuelle dégradation pour cause de bureaucratisation. En effet, la Régie n'était jamais tenue responsable en cas de manquement puisqu'il était impossible pour les clients d'introduire un quelconque recours à cette époque. Il faut encore ajouter à cela la réelle dépendance de la Régie envers son fournisseur, Bell Company, la contraignant à toujours augmenter ses prix. Enfin, le contrôle exercé par la Régie elle-même dépassait finalement certaines limites. Elle était dotée de nombreux pouvoirs comme la définition des normes techniques pour les équipements de raccordements ; la qualité d'agent de police judiciaire était conférée à certains agents de la Régie afin de leur donner des capacités de sanctions en cas de manquement ; elle devait également donner son aval pour qu'un terminal d'un nouveau type puisse être mis sur le marché et en octroyait rarement l'autorisation...(*Ibid.*). Depuis les années 1980, la nécessité de réformer la RTT apparaît donc déjà comme une évidence. Les pressions européennes d'ouverture du marché des télécommunications précipitèrent cette décision de réforme (*Ibid.*).

4.1.2 La création du marché commun et la libéralisation du secteur des télécommunications

Dès 1985, l'Europe subit la pression de la politique de dérèglementation partielle du secteur des télécommunications adopté par les Etats-Unis et le Royaume-Uni. Les opérateurs d'Europe occidentale prennent peu à peu du retard sur leurs concurrents (*Dehousse et Gillerot, 1997*). En 1987, la communauté européenne publie le Livre Vert des télécommunications et en 1988 elle favorise une première vague de libéralisation du secteur. Cependant, il ne s'agit alors que d'une libération partielle : ce sont les terminaux qui ont été ouverts à la concurrence les premiers, suivis de près par les services à haute valeur ajoutée. En résumé, cette première vague visait uniquement les services de base de la téléphonie vocale (*Ibid. ; Dehousse et Zgajewski, 1999*).

Il faudra ensuite attendre 1998 pour obtenir la libéralisation entière du secteur. Cette décision prise au niveau européen en 1994 est la conséquence de l'échec de la première vague, doublée de la pression que représente la création de l'autoroute de l'information aux Etats-Unis (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). En découlent de nombreuses directives et lois. La loi belge du 21 mars 1991 a depuis subi de nombreuses modifications. Parmi celles-ci se trouve la loi du 19 décembre 1997 qui a permis une redéfinition du concept de service public en matière de télécommunications (*Ibid. ; Bonivert, 1993*).

La liberté d'établir et d'exploiter des réseaux de télécommunications et de fournir des services en la matière sont à présent à la portée de tous, du moins légalement. En pratique, certaines matières font alors l'objet d'une simple déclaration auprès de l'Institut Belge des services Postaux et des Télécommunications (IBPT). Pour d'autres, et c'est notamment le cas de l'établissement et de l'exploitation des réseaux, il faut passer par l'obtention d'une autorisation individuelle (licence) (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). Pour ce qui est de la capacité pratique et économique d'un nouvel arrivant sur le marché, la réglementation belge sera florissante lorsqu'il est question de renforcer les obligations des Organismes puissants (la RTT devenue Belgacom et Telenet) sur ce marché, ceci dans le but de permettre à la concurrence de s'implémenter (*Ibid.*).

La Belgique fait d'abord le choix d'une libéralisation mesurée, profitant de la marge de manœuvre permise au niveau européen (*Dehousse et Gillerot, 1997*). Et pour cause, le pays a en effet une tradition portée vers l'interventionnisme (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). Il faut ajouter à cela les pressions des syndicats de la fonction publique qui pèsent aussi beaucoup sur cette décision nationale. La difficulté de l'IBPT à trouver les ressources humaines et techniques pour mener à bien ses multiples missions ralentit l'ouverture du marché. Un dernier frein réside dans l'intérêt de Belgacom et Telenet de voir le marché national leur rester favorable. L'opérateur dominant cherche à se protéger à court terme (*Ibid.*). Cependant, dès 1999, la Belgique retrouve une très bonne place dans le classement du rapport du BT sur la libéralisation du secteur partout en Europe. Si le pays s'est montré frileux pour une ouverture, il semble quand même comprendre son importance (*Ibid.*).

Une autre difficulté est liée à l'ambiguïté dans la répartition des matières. En principe, les télécommunications sont une prérogative fédérale puisqu'aucune loi n'a explicitement octroyé cette compétence aux communautés. Cependant, la Constitution attribue aux communautés les matières relevant de la radio-diffusion et de la télévision (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). Un recoupement existe alors entre cette dernière et les télécommunications, dû à l'émergence d'une véritable société de l'information. En résultent des tensions et de l'ambivalence (*Ibid.*).

La loi du 21 mars 1991 est promulguée à des fins protectionnistes. Belgacom sera la seule entreprise publique existant dans un océan d'entreprises privées. Elle ne suivra donc pas les mêmes règles que les autres (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). Cependant, malgré les intentions de cette loi de permettre aux entreprises publiques autonomes de s'émanciper du point de vue de leur gestion, la loi du 19 décembre 1997 conservera, et même étendra, les pouvoirs conférés au Roi dans le secteur des télécommunications. Il en va d'ailleurs de même pour le Ministre compétent qui garde de nombreuses prérogatives en matière administrative et réglementaire. L'IBPT n'est donc pas le seul détenteur du pouvoir de contrôle administratif dans le secteur (*Ibid.*).

Du point de vue des avancées réalisées, il faut bien admettre que cette succession de décisions réglementaires a permis de réhabiliter le caractère public des services dans le secteur des télécommunications. En ce sens, l'ouverture du marché a eu du bon (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). Du temps de la RTT, les trois principes fondamentaux d'un service public n'étaient en effet pas complètement remplis. Tous les usagers n'avaient pas un accès identique aux services et aux raccordements, comme l'exigeait le principe d'égalité. La continuité n'était pas non plus garantie puisqu'aucune sanction ne menaçait la RTT en cas de manquement dans ses obligations. Enfin, affirmer que le principe d'adaptabilité était rempli était plus que contestable. Le matériel de la RTT n'était en effet pas toujours facile d'usage pour les autres opérateurs et fournisseurs de services (*Ibid.*).

C'est la loi du 21 mars 1991 qui a permis de rétablir ces principes et ainsi de garantir à nouveau la qualité des services, au travers de la création des missions d'intérêt public (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). La loi du 19 décembre 1997 a quant à elle répondu au reproche formulé à l'encontre de la RTT qui, pour certains, possédait trop de pouvoir. La loi a permis la modification du système juridique belge et a ainsi rétabli la surveillance. Les agissements des acteurs du secteur des télécommunications ne passent à présent plus inaperçus et ne restent plus impunis (*Ibid.*).

4.1.3 Nouveau régime juridique dans le secteur belge des télécommunications : la naissance d'une concurrence

Si pendant longtemps la réglementation en matière de télécommunication était très stable, c'est bien terminé depuis l'ouverture du secteur à la concurrence (*Dehousse et Gillerot, 1997*). La question de la privatisation de la RTT, comme expliqué plus haut, a fait l'objet de nombreux débats. Ce fut encore le cas lors d'un Colloque en 1986 réunissant une pléiade de praticiens et spécialistes en économie et gestion. Alexis Jacquemin, professeur d'économie à l'UCLouvain y était notamment présent ; tout comme Erik Baark, chercheur de l'Université de Lund en Suède ; Nestor Roberty, ingénieur civil rattaché à la RTT ; ou encore René Kinsoen, président de l'Association belge des utilisateurs des télécoms (*Gestion 2000, 1986*). Si les avis étaient partagés, un terrain d'entente existait cependant : la préservation de la RTT en tant qu'entreprise publique, pour garantir son monopole sur l'infrastructure et les autres services de base, mais avec une certaine ouverture tout de même sur la privatisation des activités secondaires (*D'Hondt – Van Opdenbosch, 1986*). Tous s'accordent sur l'urgence d'une réforme de la Régie, devenue trop peu compétitive sur le plan international et reconnaissant son manque d'assertivité commerciale (*Van Bastelaer, 1986*). Certains parlent, par exemple, de revoir sa structure juridique ou encore de prôner comme point d'encrage la demande plutôt que l'offre (*Ibid.*). C'est d'ailleurs bien ces propositions, tout comme d'autres encore, qui ont inspiré la loi du 21 mars 1991 déjà abordée au point précédent (*Dehousse et Gillerot, 1997*). Une analyse plus approfondie suivra afin d'avancer des éléments pour comprendre les retombées de cette loi pour Belgacom.

C'est sur fond d'un nouveau contexte d'ouverture du marché des télécommunications et du progrès technologique dans le domaine des services, que la loi du 21 mars 1991 a pu émerger (*Dehousse et Gillerot, 1997*). L'essence même de cette loi est de permettre une plus grande autonomie de gestion à certaines entreprises publiques, nécessité imposée par la concurrence naissante (*Exposé des motifs de la Loi du 21 mars 1991 et Dehousse F. et Zgajewski T., 1999*). Tout l'enjeu était alors de concevoir une autonomie tout en assurant un contrôle fédéral, garantissant l'assurance de la poursuite de la mission que l'Etat s'était donnée jadis : l'accessibilité et la démocratisation des services de télécommunication belge. Il fallait créer un véritable équilibre (*Thys-Clément, 1992 ; Nuchelmans et Pagano, 1991*). Dans son tout premier article, la loi dispose que tout organisme d'intérêt public nécessitant une certaine autonomie de gestion peut à présent prétendre à devenir une entreprise publique autonome et ainsi, disposer de cette autonomie via un contrat de gestion passé avec l'état (*Titre 1, chapitre 1, article 1, §§1 et 3 de la loi du 21 mars 1991*). Proximus (à l'époque Belgacom) a alors pris ce nouveau statut, à l'instar des trois autres organismes : la Régie des Voies Aériennes, la Société Nationale des Chemins de fer Belges et la Régie des Postes (*Titre 1, chapitre 1, article 2, §2 de la loi du 21 mars 1991*).

La loi de 1991 crée donc explicitement un nouveau régime pour les entreprises publiques afin de répondre à la création du marché unique européen et ainsi à la hausse de concurrence que devront subir plusieurs entreprises publiques, voyant s'étioler leur monopole (Damar, 1992 ; Thys-Clément, 1992 ; Nuchelmans et Pagano, 1991). Elle permet également de redéfinir la notion de service public (Dehousse F. et Gillerot D. , 1997). Le but de la réforme est d'une part de permettre aux entreprises concernées de rester compétitives et, d'autre part, de leur offrir des conditions plus avantageuses pour la poursuite de leur mission d'intérêt public (Ibid. ; Nuchelmans et Pagano, 1991).

Si seule quatre entreprises sont clairement identifiées dans la loi, il est à noter qu'un espace d'ouverture est prévu pour l'entrée d'autres structures publiques dans ce nouveau régime qui repose entièrement sur un concept clé, celui du contrat de gestion dont l'entrée en vigueur sera rendu possible par l'arrêté royal du 19 août 1992 (Thys-Clément, 1992 ; Dehousse et Gillerot, 1997 ; Dehousse et Zgajewski, 1999). Le statut d'entreprise publique autonome est en effet conditionné et encadré par ce contrat de gestion passé avec l'Etat. Il fixe les « *règles et conditions spéciales selon lesquelles l'entreprise publique autonome exerce les missions de service public qui lui sont confiées par la loi* » (Titre 1, chapitre 2, section 1, article 3, §1 de la loi du 21 mars 1991, p4). Cette même loi prévoit ainsi tous les éléments clés devant être arrêtés dans le contrat comme les tâches d'intérêt public spécifiques à accomplir par l'Entreprise Publique Autonome (EPA), la tarification de ces services, les règles de conduite envers les usagers, la stratégie financière de l'organisation ou encore les sanctions en cas de non-respect des engagements pris dans le contrat (Titre 1, chapitre 2, section 1, article 3, §2 de la loi du 21 mars 1991).

Ce contrat encadre donc bien les missions à caractère public de l'organisme mais, et c'en est là toute l'originalité, tous les autres objectifs poursuivis par l'EPA sont considérés comme relevant du droit privé et doivent par conséquent s'aligner sur la réglementation prévue (Dehousse et Zgajewski, 1999). Le contrat de gestion fait une réelle distinction entre ces deux types de tâches de l'organisation, limitant ainsi la capacité de contrôle de l'Etat aux tâches dites de service public (Dehousse et Gillerot, 1997). La mise en exécution du contrat de gestion, et plus généralement de la loi de 1991, réaffirme ainsi l'approche organique, plutôt que fonctionnelle, qui avait été arrêtée par l'Etat depuis la fin du régime de concession en 1893 (Ibid.). Effectivement, la loi offre en effet aux EPA une grande indépendance :

1. Elle leur permet de développer n'importe quelle activité nouvelle pour autant qu'elle soit compatible avec l'objet social de l'organisation (Titre 1, chapitre 3, article 7 de la loi du 21 mars 1991).
2. Les actes des EPA « *sont réputés commerciaux* » (Titre 1, chapitre 3, article 8, alinéa 1 de la loi du 21 mars 1991, p9).

3. Les EPA peuvent acquérir des biens mobiliers et immobiliers et décider de l'étendue et des conditions de leur financement externe (*Titre 1, chapitre 3, article 10, §1 et 12, §1 de la loi du 21 mars 1991*).
4. Elles sont également libre de décider de l'affectation et du placement de leurs fonds (*Titre 1, chapitre 3, article 12, §3 de la loi du 21 mars 1991*).
5. Elles peuvent encore posséder des filiales, sous certaines conditions (*Titre 1, chapitre 3, article 13, §1 de la loi du 21 mars 1991*). Ces filiales pourront être mises à contribution dans la réalisation des tâches de service public de l'EPA (*Titre 1, chapitre 3, article 13, §3 de la loi du 21 mars 1991*). Elles pourront même devenir elles-mêmes des entreprises publiques autonomes pour une durée déterminée par le Roi (*Titre 1, chapitre 3, article 13, §4 de la loi du 21 mars 1991*).
6. L'EPA est également en mesure de constituer par elle-même des sociétés anonymes (*Titre 1, chapitre 3, article 13, §6, alinéa 2 de la loi du 21 mars 1991*).

Plus concrètement, les EPA sont gérées conjointement par un conseil d'administration (CA) et un comité de direction (*Titre 1, chapitre 4, section 1, article 15, alinéa 1 de la loi du 21 mars 1991 ; Dehousse et Gillerot, 1997*). Le CA est à la tête de l'EPA et peut accomplir tous les actes et prendre toutes les décisions nécessaires à la réalisation de l'objet social de l'organisation. Il a également un pouvoir de contrôle sur le travail du comité de direction (*Titre 1, chapitre 4, section 2, article 17, §1, alinéas 1 et 2 de la loi du 21 mars 1991*). Quant à ce dernier, il est chargé de « *la gestion journalière et de la représentation en ce qui concerne cette gestion (...) de l'exécution des décisions du conseil d'administration et de la négociation du contrat de gestion* » (*Titre 1, chapitre 4, section 3, article 19 de la loi du 21 mars 1991, p20*). Ces mêmes organes ont alors été chargés de négocier le tout premier contrat de gestion avec l'Etat. Ils reprendront également les pouvoirs de l'administration générale de Belgacom (*Titre 2, chapitre 9, article 66 de la loi du 21 mars 1991*). Cette dernière prérogative revenait auparavant à l'Etat, par le biais du Ministre des Postes, Télégraphes et Téléphones. C'est là l'incarnation même du principe d'autonomisation de gestion des EPA proposée par la loi du 21 mars 1991 (*Nuchelmans et Pagano, 1991 ; Dehousse et Gillerot, 1997*).

D'un point de vue juridique, les entreprises publiques autonomes sont autorisées à prendre la forme d'une société anonyme de droit public si elles le souhaitent (*Titre 1, chapitre 9, section 1, article 37 de la loi du 21 mars 1991*). Cette décision incombe au conseil d'administration et requiert l'approbation du Roi (*Titre 1, chapitre 9, section 1, article 38, §§1 et 3 de la loi du 21 mars 1991*). Dans ce cas, toutes les actions qui seront émises durant la transformation en société anonyme de droit public reviennent à l'Etat (*Titre 1, chapitre 9, section 2 §1, alinéa 1 article 39 de la loi du 21 mars 1991*). Ces actions ne pourront, par la suite, être cédées qu'à d'autres autorités publiques et ce pour moitié au maximum (*Titre 1, chapitre 9, section 2, §1, alinéa 2 article 39 de la loi du 21 mars 1991*). La loi prévoit bien que les autorités publiques, Etat

compris, devront rester actionnaires majoritaires de l'EPA et ainsi détenir plus de 50% des parts du capital (*Titre 1, chapitre 9, section 2, article 39, §4 et section 3, article 42, alinéa 1 de la loi du 21 mars 1991*). Ceci permettra aux autorités publiques de conserver « 75% des voix et mandats de tous les organes de l'entreprise publique autonome » (*Titre 1, chapitre 9, section 2, article 39 de la loi du 21 mars 1991, p50*). De nouvelles actions peuvent être souscrites sur autorisation du Roi et celles-ci seront alors octroyées en priorité à l'Etat puis aux autres autorités publiques et enfin aux autres actionnaires (*Titre 1, chapitre 9, section 2, article 40, §2 de la loi du 21 mars 1991*). Parmi les actionnaires ordinaires, les membres du personnel de l'EPA sont prioritaires pour l'obtention des actions émises (*Titre 1, chapitre 9, section 2, article 40, §3, alinéa 2 de la loi du 21 mars 1991*). L'Etat étant actionnaire majoritaire, c'est le Ministre dont l'EPA relève qui le représentera à l'assemblée générale (*Titre 1, chapitre 9, section 3, article 41, §2 de la loi du 21 mars 1991*). Proximus deviendra une société anonyme de droit public en vertu de l'arrêté royal du 16 décembre 1994.

La liberté d'action de l'EPA est soumise à diverses contraintes et se retrouve limitée à plusieurs égards :

1. Avant tout, l'Etat se veut actionnaire majoritaire de l'organisation et garde ainsi un contrôle certain via son droit de vote dans les organes de gestion.
2. Le Commissaire du gouvernement exerce au nom du Ministre un droit de surveillance des EPA. En effet, la grande autonomie de gestion de l'EPA, notamment via un contrôle financier et de tutelle pour ses tâches d'intérêt public (*Titre 1, chapitre 5, section 1, article 23, §1 de la loi du 21 mars 1991 ; Dehousse et Gillerot, 1997*). Le commissaire veille entre autre « au respect de la loi, du statut organique de l'entreprise publique et du contrat de gestion. Il s'assure que la politique de l'entreprise (...) ne porte pas préjudice à la mise en œuvre des tâches de service public » (*Titre 1, chapitre 5, section 1, article 23, §2, alinéa 1 de la loi du 21 mars 1991, p24*). Il fait régulièrement rapport au Ministre et, une fois par an, ce rapport porte sur l'accomplissement des tâches de service public par l'EPA (*Titre 1, chapitre 5, section 1, article 23, §2, alinéa 2 et §5 de la loi du 21 mars 1991*). Le commissaire peut participer à n'importe quelle réunion du CA et y possède une voix consultative (*Titre 1, chapitre 5, section 1, article 23, §3, alinéa 1 de la loi du 21 mars 1991*). Il a le pouvoir d'introduire un recours suspensif contre une décision qui, selon lui, va à l'encontre de la loi, du statut organique de l'organisation ou du contrat de gestion (*Titre 1, chapitre 5, section 1, article 23, §4, alinéas 1 et 2 de la loi du 21 mars 1991*).
3. Le Ministre fait quant à lui rapport aux chambres législatives (*Titre 1, chapitre 5, section 1, article 23, §6 de la loi du 21 mars 1991*). Pour les aspects financiers, le contrôle est effectué par un collège de commissaires comptant 4 personnes (*Titre 1, chapitre 5, section 2, article 25, §1 de la loi du 21 mars 1991*).

Par ailleurs, chaque entreprise publique autonome est également tenue de concevoir un plan d'entreprise reprenant les objectifs et la stratégie à moyen terme de l'organisation. La part d'intérêt public des éléments de ce plan est communiquée à la commission paritaire et soumise à l'approbation du Ministre. Tous les autres éléments sont communiqués à titre informatif au Ministre (*Titre 1, chapitre 6, article 26 de la loi du 21 mars 1991 ; Dehousse et Gillerot, 1997*).

Si la loi du 1991 règle la question du statut de quatre organisations publiques, elle précise cependant les implications spécifiques d'un tel régime pour chacune d'elle. Elle définit alors leur objet social en application de l'article 2, §2. En ce qui concerne la Régie des Télégraphes et des Téléphones (RTT), voici ce que dispose l'article en question :

« Belgacom a pour objet social : 1°les développements de services, à l'intérieur ou à l'extérieur du pays, dans le domaine des télécommunications ; 2°l'exécution de toutes les opérations destinées à promouvoir directement ou indirectement ses activités ou à permettre une utilisation optimale de son infrastructure ; 3°la prise de participation dans des organismes, sociétés ou associations publics ou privés, existants ou créer, belges, étrangers ou internationaux, laquelle peut contribuer indirectement à la réalisation de son objet social » (Titre 2, chapitre 2, article 56, de la loi du 21 mars 1991, p63).

Pour ce qui est des tâches de service public, il s'agit pour l'organisation de « *mettre à disposition des utilisateurs des télécommunications publiques* » et « *des prestations (...) sociales et humanitaires (...) en matière de télécommunications publiques (...)* ». Tout ceci est repris de manière plus détaillée dans le contrat de gestion (*Titre 2, chapitre 3, article 58 de la loi du 21 mars 1991, p64*).

Dans les faits, malgré l'ouverture à la concurrence, Belgacom parvient à conserver un pied dans son monopole d'antan puisque la loi du 21 mars 1991 lui assure de garder l'exclusivité sur les télécommunications publiques (*Titre 3, chapitre 3, article 84 de la loi du 21 mars 1991*). Cette loi a donc permis à l'organisation de se maintenir en se transformant afin de faire face aux exigences de son environnement externe incarnées dans la volonté d'une Europe désireuse de répondre aux pressions des Etats-Unis et du Royaume-Uni. Le bilan final est donc mitigé, il s'agit-là en effet d'une indépendance de gestion pour Belgacom, mais qui reste au départ sous surveillance rapprochée de l'Etat. La section 2 de ce mémoire permettra de nuancer cet état de fait.

De nombreux autres aspects de la loi ont encore eu un impact majeur sur Belgacom et méritent donc d'être explicités. Ceux-ci feront l'objet du point 1 de la seconde section du présent document afin d'illustrer la transition existante entre ce qui fut initialement établi par cette loi et ce que l'organisation a finalement décidé de mettre en place. Un lien avec la réalité de terrain sera également proposé de manière ponctuelle au travers des deux autres points de la section deux.

4.1.4 La naissance de Proximus : une histoire aux nombreuses facettes

En se focalisant sur l'histoire spécifique de Proximus, il est possible de mettre en évidence divers éléments non encore pris en compte au §4.2.1 (historique envisagé avec un point de vue macro-économique). C'est la raison du présent paragraphe.

La Régie des Télégraphes et des téléphones (RTT) voit donc le jour le 19 juillet 1930 (*Loi du 19 juillet 1930 créant la RTT*). La Loi du 13 octobre de la même année lui confère le monopole en matière de Télécommunications (*Beaufays et Van Ommelsaghe, 1986*). La Régie est chargée de l'exploitation des réseaux de télécommunication belge, dans et hors du pays (*Bonivert, 1993*). Il s'agit d'un organisme d'intérêt public et à ce titre, c'est le Ministre des Postes, Télégraphes et Téléphones qui en est le responsable. Cependant, la RTT possède une personnalité juridique propre et n'est donc pas subventionnée par l'Etat (*Ibid.*).

En 1992, suite à la première vague de libéralisation du secteur des télécommunications, la RTT devient Belgacom et par la même occasion, une entreprise publique autonome (*Bonivert, 1993*). Elle passe alors son premier contrat de gestion avec l'Etat (*Ibid.*). Elle changera également ses statuts (*Titre 1, article 1, 1^o du statut syndical de Proximus de 2019*). Grâce à ce nouveau contrat, Belgacom n'est plus sous tutelle ministérielle mais dispose à présent de son propre conseil d'administration ainsi que d'un comité de direction et n'est donc plus liée à l'État que par une simple relation contractuelle de droit commun découlant de l'établissement du premier contrat de gestion (*Dehousse et Gillerot, 1997 ; Bonivert, 1993 ; Dehousse et Zgajewski, 1999*). Cela signifie que les pouvoirs spéciaux (pouvoir d'injonction, de résiliation et de modification unilatérale des obligations) revenant à l'État dans le cadre des contrats administratifs ne sont plus d'application envers Belgacom (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). Si l'organisation est tenue de remplir sa mission d'intérêt public, elle est libre de gérer ses affaires journalières comme bon lui semble (*Dehousse et Gillerot, 1997*). Malgré ce changement de statut juridique, sa mission reste néanmoins la même, telle que réexplicitée dans la loi de 1991 (*Bonivert, 1993 ; Titre 2, chapitre 2, article 56, de la loi du 21 mars 1991*). Si la libéralisation du secteur est le mot d'ordre, Belgacom conserve tout de même son monopole en matière d'infrastructure et pour certains autres services de base comme « *les services de télex, de mobilophonie et de radiomessagerie, les services de commutation de données, la télégraphie et la mise à disposition de liaisons fixes* » (*Bonivert, 1993 ; Dehousse et Gillerot, 1997 , p 24 ; Dehousse et Zgajewski, 1999*). Ainsi, seuls les autres services, les services non-réservés, étaient alors soumis à la concurrence (*Dehousse et Gillerot, 1997*). On retrouve ici un raisonnement similaire à celui du régime de la concession. Pour garantir le maintien d'un service public accessible à tous, l'exclusivité a été préférée à la concurrence (*Ibid.*).

Concernant son organisation physique et géographique, Belgacom se compose alors d'une administration centrale autour de laquelle gravitent des services extérieurs (*Bonivert, 1993*). Cette administration centrale se subdivise en deux niveaux : l'administration générale, afin d'assurer une certaine coordination, et des départements pour chaque matière spécifique.

Six départements sont dédiés aux matières techniques, contre trois pour le pan administratif (*Ibid.*). Les services extérieurs sont de plusieurs ordres. On trouve d'abord les services extérieurs centraux : le service groupé des ateliers et matériel, le service national d'exploitation et de coordination, le service national de contrôle du spectre et le service extérieur de la station terrienne de Lessive (*Ibid.*). Il existe également des services régionaux. Il s'agit de treize circonscriptions qui sont couvertes par les services offerts par Belgacom en Belgique (*Ibid.*). Chacune de ces circonscriptions possède des services d'exploitation, lui permettant une certaine autonomie par rapport à l'administration centrale (*Ibid.*). Enfin, il existe un dernier service extérieur spécial, celui des radios maritimes (*Ibid.*).

D'un point de vue humain, environ 26 000 personnes sont employées chez Belgacom au moment du changement de dénomination. Elles occupent des fonctions diverses et variées sur deux axes principaux : la production, comptant des administratifs et des commerciaux ; et la logistique pour la gestion des véhicules, bâtiments et services informatiques et techniques (*Bonivert, 1993*). Environ 65% des collaborateurs sont alors des techniciens (*Ibid.*).

Même en tant qu'entreprise publique autonome, Belgacom cherche le bénéfice. Pour ce faire, elle n'a d'autre choix que de mettre en place des mécanismes de maximisation du profit, ce qui implique la réduction des coûts et l'augmentation du chiffre d'affaire (*Roberty, 1986*). Vu l'importance que représente le coût salarial pour Belgacom, il n'est donc pas étonnant d'observer un processus de réduction de son volume d'emploi. Ainsi, depuis la moitié des années 70, le chiffre d'affaire de l'entreprise n'a cessé d'augmenter au détriment du personnel : le nombre de collaborateurs n'a cessé de baisser de 15 agents par tranche de 1000 utilisateurs en 1975 à 9.3 en 1985 (*Ibid.*). Malgré cela, Belgacom garde un important taux d'endettement dû à l'inflation et aux prix pratiqués ; les charges financières pesant sur elle sont en hausse permanente (*Ibid.*). En 1982, l'entreprise prend de nouvelles mesures pour recouvrer une santé financière et se tourne vers un usage accru du cash-flow, nécessitant des efforts de rationalisation et d'assainissement (*Ibid.*). A cette époque, pour rester compétitive, Belgacom doit augmenter sa productivité et donc être à la pointe du progrès technique en informatique, automation et télécommunications (*Ibid.*). Il y a donc nécessité de revoir le plus régulièrement possible les services proposés : communication de parole, textes et images ; transmission de données et réseau numérique à intégration de services (RNIS) (*Beaufays et Van Ommelsaghe, 1986 ; Bonivert, 1993*). De telles évolutions sont intrinsèquement liées à la convergence entre les télécommunications et l'informatique (*Beaufays et Van Ommelsaghe, 1986*). Depuis les années 80, la vitesse du progrès technologique s'accroît, faisant passer le secteur de l'exploitation électromécanique vers l'informatique, forçant ainsi Belgacom à s'adapter au même rythme que l'évolution du secteur informatique (*Ibid.*). L'entreprise s'est également tournée vers la mobilité interne afin de permettre à son personnel de se former en continu et de répondre aux nouvelles exigences du secteur (*Bonivert, 1993*). A l'époque, la technologie RNIS se développe et requerra l'embauche de nouveaux collaborateurs pour occuper les emplois générés par l'implantation de cette technologie (*Ibid.*). Dans le même temps, le GSM occupe lui aussi de plus en plus de place et engendrera lui aussi la création de nouveaux emplois (*Ibid.*).

Dans ce contexte, dès 1993, l'accent est placé sur l'évolution et l'innovation puisque l'Administrateur délégué de Belgacom annonce vouloir engager environ 1000 nouveaux collaborateurs ayant un diplôme universitaire pour occuper des postes spécifiques. Les profils recherchés sont des juristes, économistes, ingénieurs commerciaux et civils... Des diplômés en secrétariat, marketing et ressources humaines manquent aussi à l'organisation (*Bonivert, 1993*). Ce que Belgacom cherche alors à effectuer, c'est bien de diminuer son volume d'emploi, et donc ses coûts, tout en opérant une substitution de certaines fonctions, devenues obsolètes, vers les nouveaux emplois créés par les évolutions technologiques (*Ibid.*). Si à l'époque tous les collaborateurs de Belgacom sont statutaires, on prévoit déjà une renégociation de ce statut avec les syndicats et la possibilité d'engager des personnes sous contrat (*Ibid.*). En effet, depuis de nombreuses années déjà, un problème d'ordre économique existe chez Belgacom. Le cadre de la réglementation publique qui lui est imposé est extrêmement contraignant pour l'organisation qui subit donc de nombreux surcoûts (*D'Oultremont, 1986*). La RTT présentait déjà un important excédent de personnel, avec en parallèle un manque de collaborateurs hautement qualifiés (*Ibid.*). Tous ces éléments associés au monopole qu'occupait alors l'organisation, ont ralenti son adaptation aux nouvelles technologies et à l'innovation (*Ibid.*).

C'est en 2015 que Belgacom change une dernière fois de dénomination pour devenir Proximus (*annexe 1 de l'Arrêté Royal du 7 mai 2015*). L'organisation se définit alors comme « *Un fournisseur de services digitaux et de connectivité d'avenir actif dans le Benelux et sur les marchés internationaux* » (*Proximus - Rapport annuel 2022*). Elle possède cinq marques sur le marché résidentiel, dont les plus connues sont Proximus, Mobile Vikings et Scarlet et huit marques sur le marché professionnel. Au niveau mondial, Bics et Telesign, affichent de très bons résultats et sont à l'origine d'une part importante du bénéfice de Proximus. Elles incarnent respectivement une plateforme de communication et un fournisseur d'identités digitales, d'authentications sécurisées et de communications programmables. Toutes deux ont été rachetées à 100% par Proximus en 2022 (*Ibid.*).

Géographiquement, Proximus se subdivise à présent en cinq districts afin de faciliter l'organisation interne (*Proximus – Intranet, 2023*). Deux d'entre eux se trouvent en Wallonie (les districts 4 et 5), deux autres en Flandre (les districts 2 et 3), et le dernier à Bruxelles (le district 1). La répartition des rôles et tâches qui incombent à chaque district repose alors sur cette nouvelle découpe du territoire. Ainsi, par exemple, les DRH sont au nombre de trois. Le premier est responsable du niveau national et de la coordination Flandre-Wallonie-Bruxelles alors que les deux autres sont occupés dans une région bien spécifique. Toute la hiérarchie de l'organisation est donc pensée en zones à couvrir (*Ibid.*).

La force de travail de Proximus reste importante mais elle enregistre une baisse constante du nombre de travailleurs au rythme des pensions et plans de départs anticipés. Le nombre de statutaires suit la même tendance puisque depuis 1996, l'entreprise ne recrute plus son personnel que sous contrat de travail (*Proximus - Rapports annuels 2019 et 2022*). Par exemple, entre 2018 et 2022, le groupe passe de 13 385 à 11 634 collaborateurs (*Ibid.*). Cette

baisse du nombre d'employés s'explique par la mise en exécution du plan Fit For Purpose en 2019 (*Ibid.*).

4.1.5 Proximus aujourd'hui

Proximus continue de vouloir innover pour rester compétitive. Un premier pas dans ce sens est de faciliter la mobilité interne et la formation des collaborateurs (*Proximus - Rapport annuel 2022*). En 2022, 542 employés de plus que l'année précédente ont changé de fonction au sein de l'entreprise. Au cours de la même année, 1306 nouveaux collaborateurs ont rejoint le groupe (*Ibid.*). Parmi ceux-ci, 514 se sont tournés vers Bics ou Telesign. Chaque travailleur du groupe a suivi en moyenne 42,3h de formation et près de 35 millions d'euros ont été investis par l'entreprise dans la requalification et le développement des compétences (*Ibid.*).

Le second pas réalisé par l'organisation pour atteindre son objectif d'innovation n'est autre que la restructuration qui a déjà été évoquée plus tôt. La masse salariale entraîne des coûts importants pour Proximus, dépassant de loin ceux de ses concurrents (*Proximus - Rapport annuel 2022*). En 2022, les frais liés à la force de travail sont estimés à 1.301 millions d'euros, soit près de 100 millions de plus que l'année précédente (*Ibid.*). Le groupe explique cette hausse par l'indexation répétée des salaires au cours de l'année 2022 (cinq indexations consécutives de 2% chacune) (*Ibid.*). Proximus déclare n'avoir d'autres choix que de répercuter cette hausse de charges sur ses prix et la réduction de ses coûts (*Ibid.*). Cependant, la mentalité du CEO actuel semble s'éloigner de cette culture des plans pourtant bien entérinée dans l'organisation depuis l'avènement de Belgacom. Il propose plutôt une perspective différente, basée sur des techniques modernes de gestion des ressources humaines. Le point 3.4 de la section deux permettra d'en rendre compte plus en profondeur.

Pour rappel, la loi du 21 mars 1991 contraint toutes les entreprises publiques autonomes à établir un plan stratégique à moyen terme (*Titre I, chapitre 6, article 26 de la loi du 21 mars 1991*). Ainsi, chez ProximusGroup, elle se nomme « Bold 2025 » et vise à créer un environnement connecté et sécurisé pour tous (*Proximus – Rapport annuel 2022*). Cette stratégie repose sur six piliers :

- une culture motivante et des méthodes de travail innovantes ;
- un réseau gigabit de qualité ;
- des plateformes technologiques capables de créer des environnement digitaux ;
- une société plus inclusive et soucieuse de l'environnement ;
- une expérience client de qualité ;
- une croissance rentable pour l'organisation (*Ibid.*).

D'un point de vue des parties prenantes, l'Etat belge est l'actionnaire majoritaire de Proximus avec près de 53% des parts en 2022 (*Proximus - Rapport annuel 2022*). Il l'a

d'ailleurs toujours été et doit le rester, comme le prévoit la loi du 21 mars 1991 (*Titre 1, chapitre 9, section 2, article 39, §4 et section 3, article 42, alinéa 1*). Le groupe détient quant à lui 4,62% de ses propres actions, chiffre légèrement en hausse par rapport à 2019 où il avoisinait 4,5% (*Proximus - Rapport annuel 2022*). L'action est cotée à 8,996€ en fin d'exercice 2022 alors qu'elle était évaluée à 25,52€ à la fin de l'exercice 2019 (*Proximus - Rapports annuels 2019 et 2022*). Dans son rapport annuel de 2022, Proximus justifie ce phénomène par les retombées de la crise du covid 19 en 2019 à laquelle s'ajoute la crainte de changement de la structure de marché qu'entraînera l'arrivée sur le marché d'un nouvel opérateur dans un futur proche (*Proximus - Rapports annuels de 2020 et 2022*). Ce point fait l'objet d'une description au §4.1.5.

Pour ce qui est de la gouvernance, Proximus possède un conseil d'administration chargé de dessiner la politique générale et la stratégie du groupe. Il est également l'organe de gestion opérationnelle (*Dehousse et Gillerot, 1997 ; Proximus - Rapport annuel 2022*). C'est Stefaan De Clerck, désigné par l'Etat belge, qui préside ce CA pour la période 2013-2025 (*Proximus.com, 2023*). Guillaume Boutin, qui succède à Dominique Leroy, est quant à lui l'Administrateur délégué depuis 2019 (*Proximus - Rapport annuel 2022*). Actuellement, et par dérogation à la Loi du 21 mars 1991, le conseil compte 7 administrateurs indépendants et 8 désignés par l'Etat belge (*Proximus.com, 2023 ; article 3, §2 de la loi du 12 décembre 1994*).

4.1.6 Proximus, une entreprise publique autonome : perspective historique des plans de réorganisation

Depuis son passage en entreprise publique autonome, Belgacom a mis en place de nombreux plans de réorganisation afin de faire face à un environnement changeant. Les restructurations ont eu pour conséquence de réduire le volume d'emploi (§4.1.4) (*Proximus - Rapports annuels 2019 à 2022*). Chaque plan vise à réduire les coûts et à augmenter la productivité aux moyens de l'innovation et des compétences (*Belgacom/Proximus - CCT PTS, 1997 ; CCT Best, 2002 ; CCT Plan mobilité externe, 2007 ; Plan d'information 58+ et 60, 2016 ; CCT FFP, 2019*). Cette section aura pour objectif de mettre en lumière l'esprit général qui a mené l'organisation à implémenter de telles réorganisations et qui ont toute leur importance dans le dialogue social de l'organisation. Les témoignages des partenaires sociaux abordés à la section 2 mettront l'accent sur ce point.

La description historique et originale qui suit est assortie d'une présentation systématique des diverses dispositions prises par Proximus pour ses réorganisations. Afin de clarifier leur exposé, divers schémas synoptiques ont été conçus. Leur description détaillée en garantit la bonne compréhension.

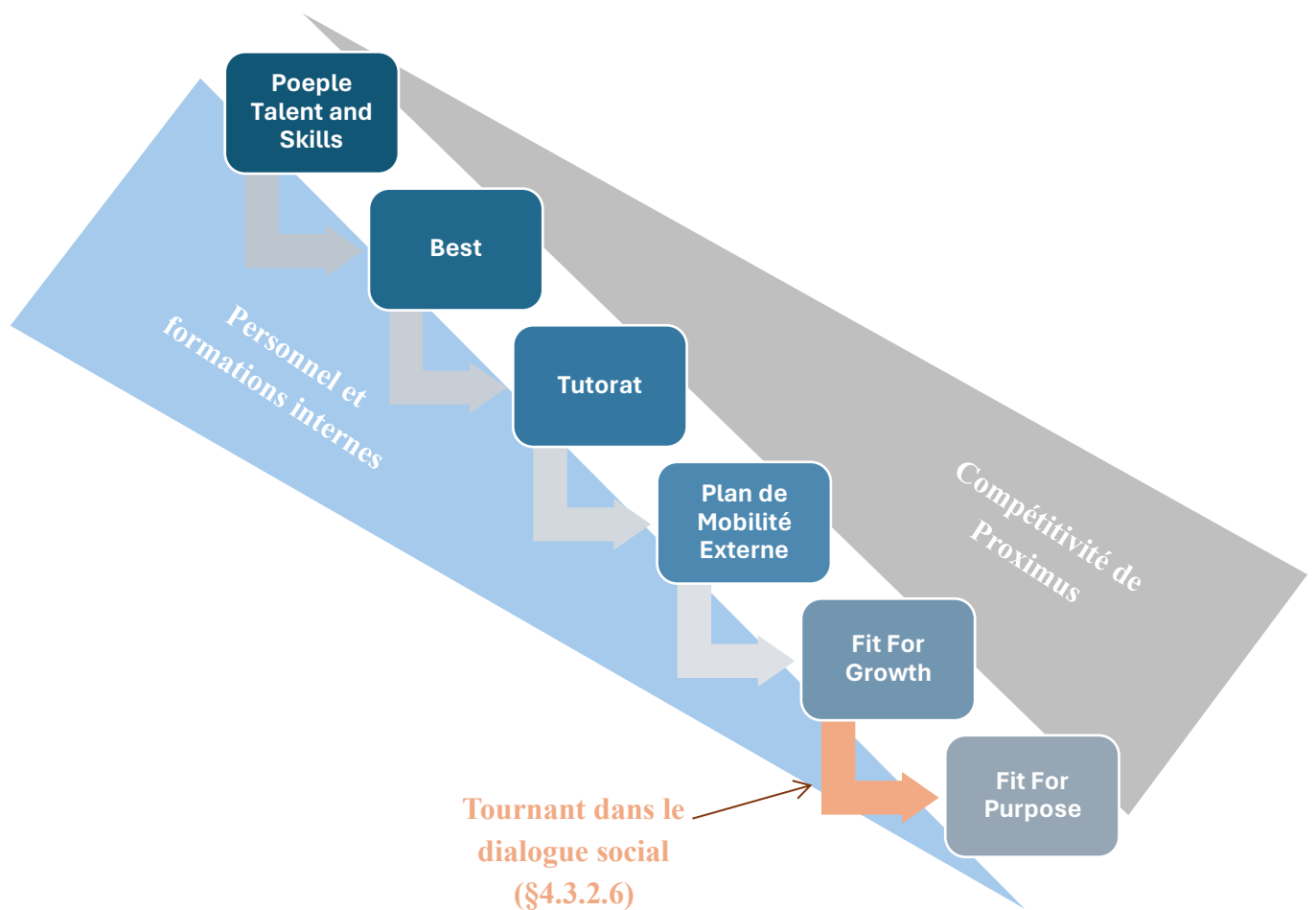


Figure 5 : Les plans de réorganisation et leurs grandes tendances

4.1.6.1 Le plan People Teams and Skills

C'est en 1997 qu'est conclue la première convention collective concernant un plan de réorganisation chez Belgacom qui fixe les bases d'une nouvelle tendance à long terme dans l'organisation (*Belgacom – CCT PTS, 1997*). Le contexte est lié à la nécessité de préparer l'organisation à la libéralisation du marché des télécommunications prévue pour janvier 1998. Dans un environnement concurrentiel, l'organisation devait parvenir à attirer et fidéliser ses clients en leur fournissant des services de qualité (*Ibid.*). Le choix de Belgacom se porte alors vers la reconversion massive de son personnel, désignée comme processus indispensable à la réussite de l'entreprise dans son nouvel environnement. L'activité principale de ce plan repose sur la gestion des compétences. Le programme People, Teams and Skills 98 (PTS) est le plan le plus ambitieux jamais vu en Belgique en termes de reconversion (*Ibid.*).

Il est explicitement indiqué dans la convention que ce plan ne donnera lieu à aucun licenciement (*Belgacom – CCT PTS 1997*). Il est en fait question de trois possibilités offertes aux employés. Ceux qui répondent à des conditions d'âge et d'ancienneté ont d'abord la liberté d'opter pour un départ volontaire. Ensuite, le choix de la reconversion est à la portée de ceux qui refusent et ils optent ainsi pour la formation dans laquelle Belgacom entend investir massivement et acceptent également de prendre le risque d'un échec éventuel de cette réaffectation. Enfin, pour les employés ne pouvant pas prétendre aux deux précédentes opportunités, l'organisation s'engage à leur trouver une place en son sein en créant de nouvelles activités, reprenant à son compte des activités sous-traitées ou encore en recourant aux interruptions de carrière à temps partiel (*Ibid.*). Personne ne sera donc contraint de partir et l'accent du plan est placé sur « l'équité et l'objectivité » dans les processus de reconversions qui sont identiques pour tous sauf pour les employés de niveau 1, ce qui se justifie par les particularités inhérentes à ces fonctions elles-mêmes (*Ibid., p3*). Le choix de la réaffectation s'accompagne d'une garantie pour le collaborateur de retrouver un salaire au minimum égal à celui qu'il avait dans sa fonction précédente (*Ibid.*).

C'est le job center qui veillera à ce que tout ce processus soit bien orchestré. Il sera responsable des réaffectations, des mutations, des promotions et des changements horizontaux de fonction (*Belgacom – CCT PTS 1997*). Il devra également définir avec précision le nombres d'emplois vacants et en excès dans chacune des divisions de Belgacom. En ce qui concerne le suivi du plan, il est revu mensuellement avec les partenaires. Durant cette rencontre, les règles fixées par PTS sont réévaluées et les organisations syndicales représentatives sont informées de ce qui est prévu pour les trois à six mois à venir en terme de réorganisation et d'excès en personnel (*Ibid.*). D'abord les commissions paritaires locales, puis les collaborateurs de l'entreprise, se verront informés des décisions des partenaires sociaux au maximum dans les deux semaines qui suivent la décision. Les organisations syndicales sont invitées à toutes les réunions d'information du personnel dans le cadre du plan PTS (*Ibid.*).

Dans le processus de reconversion massive, la priorité de choix de réaffectation sera alors donnée aux personnes volontaires. Tout commence alors avec les statutaires, eux-mêmes classés selon leur ancienneté de service ou leur âge lorsqu'il s'agit d'une fonction lourde. Ils seront suivis des contractuels à contrat à durée indéterminée signé avant le 1^{er} janvier 1983, triés selon le même ordre. Le processus se terminera enfin avec tous les autres contractuels, une fois de plus départagés selon cette même logique. Pour les non-volontaires, contraints de quitter leur emploi parce que leur département/unité est en effectif excédentaire ou pour toute autre raison, des règles de priorité existent également. Les contractuels dont le contrat a été signé à partir du 1^{er} janvier 1983 seront les premiers à bénéficier d'une réaffectation, suivi par les contractuels dont le contrat a été signé avant cette même date. Les statutaires seront cette fois les derniers. Pour départager les collaborateurs, leur ancienneté dans la fonction est le critère déterminant. Il faut commencer par les employés ayant la plus petite ancienneté de service (*Belgacom – CCT PTS, 1997*).

Tous les travailleurs sont donc reçus dans l'ordre décrit ci-avant par le job center qui doit alors proposer, pour chaque individu volontaire à la réaffectation, trois offres de nouvelle affectation parmi lesquelles le collaborateur doit faire un choix. Il est tenu compte d'un bilan de compétences assorti, au besoin, de tests complémentaires. Un représentant de chaque syndicat est invité comme observateur de ces bilans et tests (*Belgacom – CCT PTS 1997*). Pour les non-volontaires, une seule offre leur est formulée, selon les mêmes modalités (bilan de compétences avec ou non des tests complémentaires) (*Ibid.*).

La procédure de reconversion est résumée dans le schéma et décrite ci-dessous :

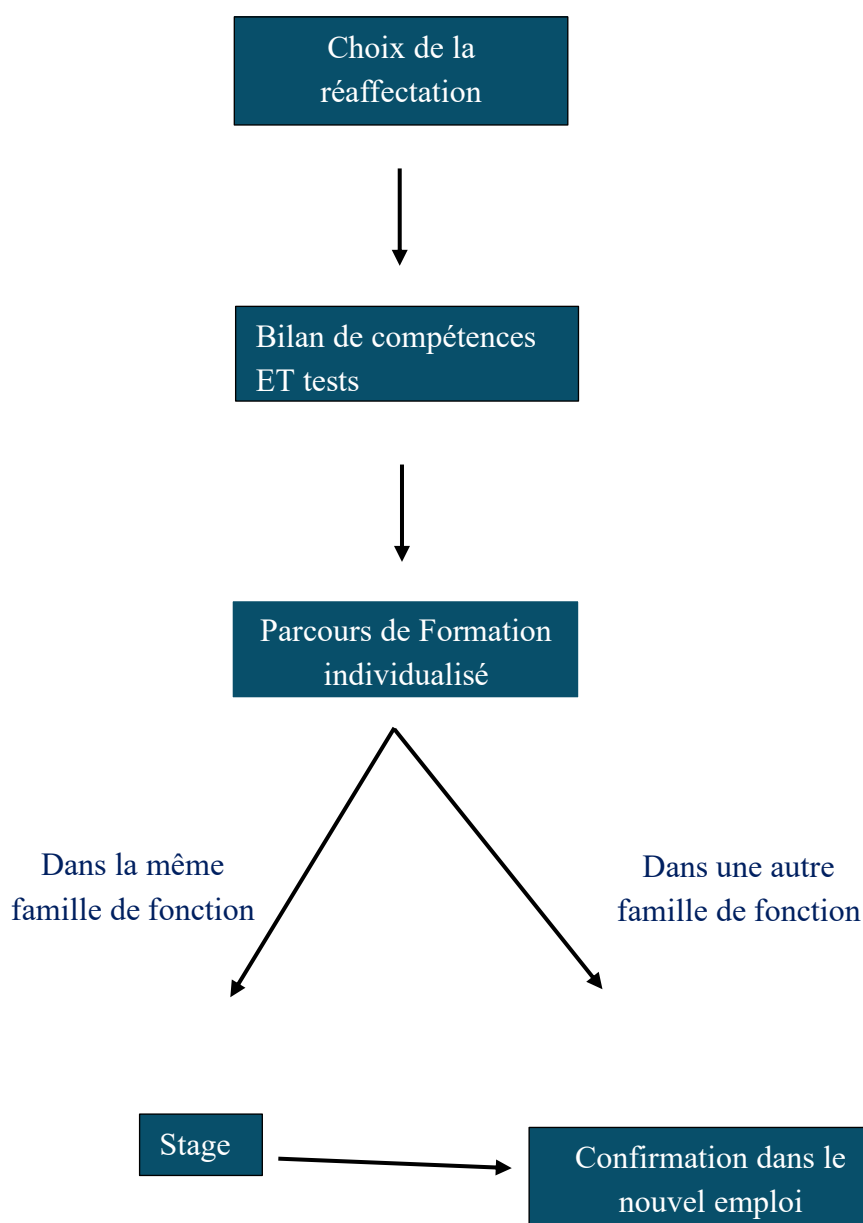


Figure 6 : La réaffectation du plan PTS

Description de la figure 6 : Une fois le choix arrêté, commence le parcours de formation individualisé qui sera entièrement pris en charge par Belgacom qui en assurera également l'évaluation et le suivi (Belgacom – CCT PTS, 1997). Tous les parcours de formations seront ensuite rediscutés durant les réunions mensuelles du groupe de travail « formation » auquel prennent part les organisations syndicales représentatives (Ibid.). Un collaborateur choisissant d'opter pour une réaffectation dans une autre famille de fonctions que celle qu'il occupait jusqu'alors, et ayant réussi sa formation, devra effectuer une période de stage (de 6 à 12 mois selon la fonction choisie) avant de pouvoir être confirmé dans son nouvel emploi. De multiples

évaluations intermédiaires ainsi qu'un rapport final conduiront ou non à la confirmation d'emploi (Ibid.). Pour les autres collaborateurs, la confirmation d'emploi se fait dès l'entrée en fonction (Ibid.).

En parallèle à cette procédure est mis en place un Comité d'accompagnement dont le rôle est « *d'analyser et de tenter de trouver une solution aux problèmes rencontrés dans leur réaffectation par certains collaborateurs* » (Belgacom – CCT PTS 1997, p 29). Il intervient alors si le collaborateur échoue aux tests complémentaires, à la formation ou même au stage mais également lorsqu'un collaborateur non-volontaire refuse la proposition qui lui a été faite par le job center ou encore lorsque les propositions de réaffectations faites à un collaborateur ne s'alignent pas sur les résultats du bilan de compétence. Le comité pourra alors proposer une adaptation des stages et formations ou encore de nouvelles offres de réaffectations (Ibid.).

Plusieurs garanties sont associées à ce tout premier plan de réorganisation :

- D'abord, l'organisation s'engage à un processus équitable et objectif notamment au travers de procédures standardisées et à la neutralité de ses instances, d'une prise en compte de l'ancienneté, de possibilités de recours ou encore l'accompagnement des collaborateurs par des représentants syndicaux (Belgacom – CCT PTS 1997).
- Belgacom promet ensuite un processus humain de réaffectation visant à réduire le stress des collaborateurs en cherchant à réduire leurs contraintes de mobilité par exemple (Belgacom, 1997). La Convention Collective de Travail (CCT) comporte encore un volet sur les garanties en matière de rémunération (Ibid.).

Dans le cadre de PTS :

- Belgacom s'engage à respecter l'article 29 de la loi du 21 mars 1991. L'entreprise recrutera donc exclusivement du personnel statutaire à l'exception des dérogations permises par la loi (Belgacom – CCT PTS 1997).
- L'entreprise s'engage également à conclure un accord concernant la flexibilité du temps de travail avec les organisations syndicales pour octobre 1997 (Belgacom – CCT PTS 1997).

Il s'agit donc bien ici d'un premier plan de réorganisation très avantageux pour toutes les parties prenantes. Divers travailleurs accèdent plus rapidement à la retraite et avec une somme d'argent plus qu'appréciable, d'autres se forment aux métiers d'avenir. Quoi qu'il en soit la communication et le respect de l'humain sont explicitement relevés comme les valeurs qui sous-tendent ce premier plan (Belgacom – CCT PTS 1997). Les partenaires sociaux sont quant à eux impliqués tant dans la négociation du plan que dans sa mise en application et son suivi. L'organisation s'engage dans de nombreuses promesses à leur égard.

4.1.6.2 Le plan BEST

Le plan Best commence en 2002 dans un contexte similaire au plan PTS. La volonté est de supprimer les fonctions devenues obsolètes (certaines fonctions de supports ou encore celles liées aux anciennes technologies) afin de capitaliser sur les fonctions en croissance au sein de l'organisation : le contact avec les clients et les nouvelles technologies. Belgacom prévoit ainsi de réduire son volume d'emploi de 19 000 employés en 2002 à environ 15 000/16 000 en 2003 (*Belgacom – CCT Best, 2002*). Il est donc bien ici ouvertement question de se séparer d'une partie du personnel. Cette décision n'était pas aussi explicite dans le plan précédent : si les départs volontaires étaient encouragés, aucun chiffre n'avait été évoqué.

Pour exécuter le nouveau dispositif, l'entreprise procèdera en deux mouvements principaux. D'abord, elle cherchera à prévoir les futurs « GAPS et EXCES », respectivement de compétences et de personnel, dans chacun de ses départements (*Belgacom – CCT Best, 2002, p1*). Ceci fait, elle investira dans la formation à hauteur de 125 millions d'euros afin de permettre à son personnel restant de se préparer à une reconversion éventuelle vers les nouveaux emplois à pourvoir (*Ibid.*).

Quatre outils seront alors mis à disposition des employés et RH :

- Le premier repose sur un processus de comblement des GAPS et porte sur la gestion des compétences et du potentiel en interne afin de placer « *la bonne personne à la bonne place* » (*Belgacom – CCT Best, 2002, p1*).
- Le second outil est le plan de formation El@n qui permettra au personnel de se former aux nouvelles fonctions et ainsi de préparer au mieux leur reconversion. Dans ce cadre, les employés auront à travailler avec des consultants en formation.
- Arrive ensuite la possibilité pour les collaborateurs qui le souhaitent de quitter Belgacom. Il s'agit là, une fois encore, d'une opportunité basée sur la volonté des individus. Pour le personnel statutaire répondant à certaines conditions d'âge et d'ancienneté, ce départ se traduit par une mise en disponibilité. Ils ne travailleront donc plus pour l'organisation mais recevront un traitement d'attente d'une valeur de 75% de leur dernier traitement brut calculé en temps plein et disposeront du droit de chercher un nouvel emploi (leur donnant droit à deux autres primes : d'encouragement et de persévérance).
- Enfin, le dernier outil est celui d'une offre de travail à temps partiel via l'interruption de carrière (*Belgacom – CCT Best, 2002*).

En ce qui concerne les départs volontaires, un processus en sept vagues est mis en place afin d'assurer une continuité satisfaisante des services tout au long du plan Best entre le 01/03/2003 et le 01/01/2006 (*Belgacom – CCT Best 2002*).

Le plan préconise un travail plus efficient via la décentralisation de plusieurs services. Dans cette optique, les difficultés que pourraient rencontrer les employés restant chez Belgacom suite à la réorganisation géographique des bureaux ont été prises en considération. Une analyse individuelle est alors prévue pour chaque employé étant négativement impacté par cette réorganisation géographique et des solutions seront cherchées (*Belgacom – CCT Best, 2002*).

Une attention particulière est une fois encore donnée à l'humain dans la convention collective de travail réglant la mise en œuvre de ce plan. Il est fait mention de départ uniquement volontaire et sous des conditions « *socialement et économiquement acceptables* » (*Belgacom – CCT Best, 2002, p3*). Il est encore question d'équité et d'objectivité ainsi que de coopération étroite entre les syndicats, les employés et l'organisation (*Ibid.*). L'accent est placé sur le dialogue social et la négociation des modalités du plan Best : « *Le dialogue social accompagne la transformation (...) recherche de solutions socialement et économiquement acceptables (...) respect et confiance mutuelle* » (*Ibid., p3*). La recherche d'emploi des personnes quittant Belgacom sera alors accompagnée par l'organisation, via les job centers, avec une « *orientation vers l'humain* » (*Ibid., p3*). Il est encore précisé dans la CCT que toute fonction non essentielle à l'organisation mais qui n'entraîne pas de perte substantielle pour l'entreprise sera maintenue afin de permettre aux collaborateurs de conserver leur emploi (*Ibid.*). Un programme sera également mis en place afin de lutter contre le stress et le mobbing (*Ibid.*). Enfin, dans sa section sur les engagements complémentaires, Belgacom fait une série de promesses aux organisations syndicales au sujet des heures supplémentaires et des départs best à temps partiel (*Ibid.*). L'entreprise s'engage à commencer les négociations d'une nouvelle CCT avec les partenaires sociaux pour 2002-2003 afin de discuter du cas des fonctions lourdes (*Ibid.*).

La transparence et l'information sont les maîtres mots du plan Best. La CCT mentionne une information individualisée de chaque employé (*Belgacom – CCT Best, 2002*). Par exemple, les statutaires éligibles à la mise en disponibilité reçoivent une lettre recommandée reprenant toutes les informations nécessaires à leur choix (livret FAQ, copie de la CCT, bulletin de réponse positive, formulaire de réponse négative...). Ils ont également accès à des professionnels en RH, droit et fiscalité. Enfin, un numéro téléphonique d'aide est également actif pour toute question complémentaire (*Ibid.*).

Un fil rouge entre ces deux premiers plans existe : tous deux insistent sur l'importance du personnel pour l'organisation. Si des efforts doivent être réalisés, cela ne doit pas se faire au détriment des personnes. La communication et l'humain sont de réelles priorités (*Belgacom – CCT Best, 2002*).

4.1.6.3 Le plan TUTORAT

Le plan Tutorat lancé le 1^{er} janvier 2006, est un dispositif d'aménagement de fin de carrière. Au travers de ce troisième plan, il s'agit de réduire progressivement le taux d'activité du collaborateur dans l'entreprise et ce, jusqu'à son départ à la pension (*Belgacom - Brochure informative destinée au personnel statutaire, 2005*). Belgacom s'aligne sur les deux premiers plans, PTS et Best via leurs deux principaux mécanismes : la formation et le départ anticipé.

La fin de carrière est alors organisée en cinq phases pour les statutaires.

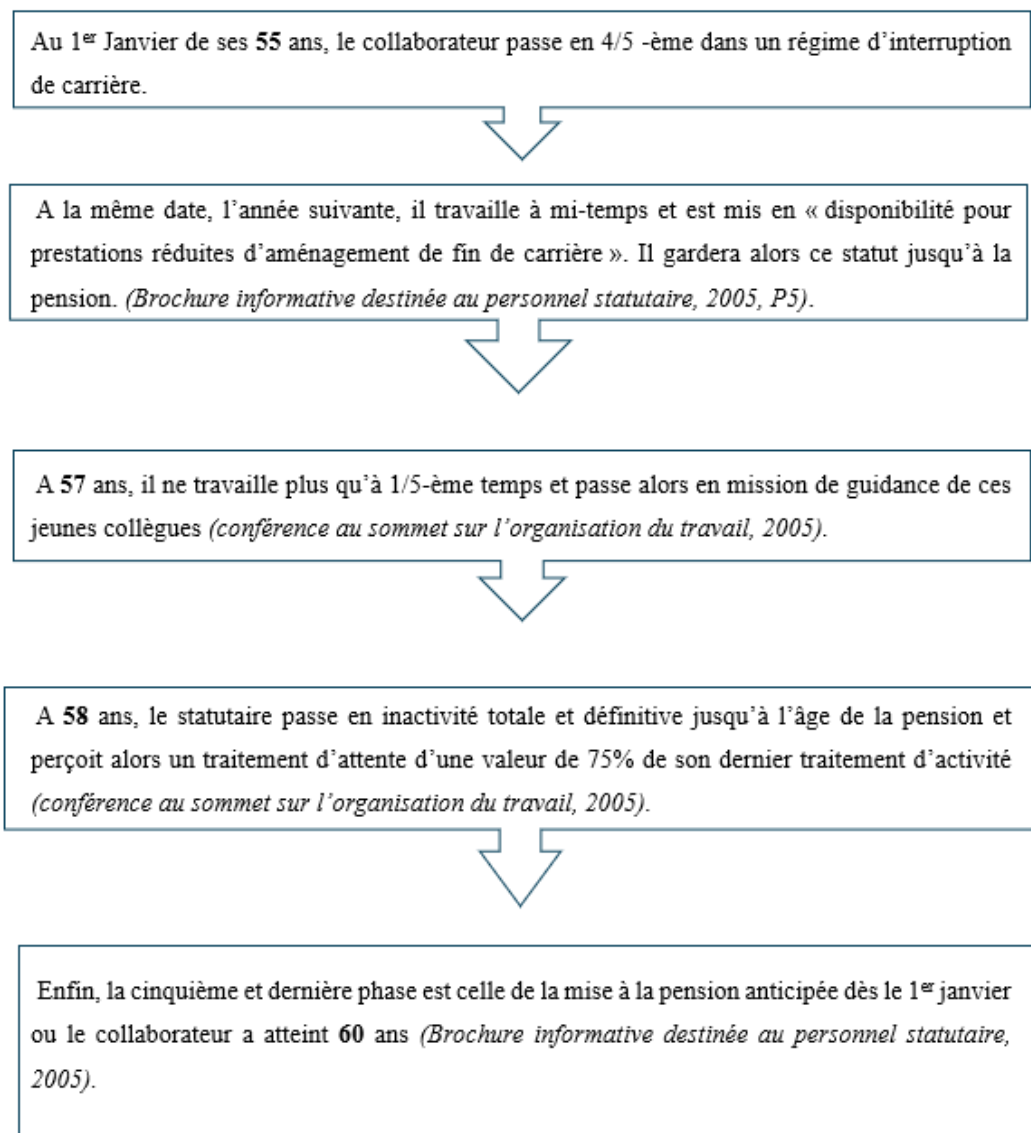


Figure 7 : La procédure de départs anticipés du plan Tutorat

Pour les contractuels, le système est légèrement différent et adapté aux législations. Il consiste alors en un système de licenciement comprenant une période de préavis de 45 mois. Le décompte prend cours au premier janvier de l'année où le collaborateur a atteint 55 ans (*Belgacom - Conférence au sommet sur l'organisation du travail, 2005*). Puisque la disponibilité n'est pas un statut possible pour les contractuels, ceux-ci seront alors mis en « dispense de prestation » dégressive : 20% d'inactivité la première année, 50% la seconde et enfin 80% dès 57 ans. Pour ces travailleurs, la quatrième année représente la fin des prestations et leur donne droit au paiement d'une indemnité de rupture pour la partie restante de leur préavis (*Ibid.*, p29).

Deux conditions d'accès au plan tutorat existent :

- Le collaborateur doit avoir atteint l'âge de 55 ans au plus tard le 31 décembre 2010 ;
- Il doit aussi avoir une ancienneté de carrière de 36 ans d'activité temps-plein minimum à l'atteinte de ses 58 ans (*Belgacom - Conférence au sommet sur l'organisation du travail, 2005*).

Le plan est également ouvert aux personnes ayant souscrit auparavant au plan de mobilité externe. Dans ce cas, l'aménagement de fin de carrière débutera dès la fin de leur implication dans le projet externe (*Belgacom - Brochure informative destinée au personnel statutaire, 2005*). Une fois de plus, le choix de souscrire ou non à ce plan est libre mais irrévocable (*Ibid.*).

L'intérêt de ce plan réside dans le fait que, lors leur dernière année en service, les collaborateurs concernés seront amenés à agir comme des tuteurs pour d'autres collaborateurs. Fort de leur expérience, l'organisation entend encore pouvoir bénéficier de leur expertise et de leurs connaissances. C'est donc cette fois le choix de la formation par les pairs qui est retenue pour le plan tutorat (*Belgacom - Brochure informative destinée au personnel statutaire, 2005 ; Belgacom - Conférence au sommet sur l'organisation du travail, 2005*). De ce fait, les deux mécanismes employés par l'organisation comme piliers depuis l'instauration du premier plan restent, une fois de plus, ceux qui permettent la mise en œuvre du plan Tutorat (*Belgacom - CCT PTS, 1997 ; Belgacom – CCT Best, 2002 ; Belgacom - Conférence au sommet sur l'organisation du travail, 2005*).

Un fait important ressort de l'examen des documents relatifs au plan Best : l'importance de l'être humain, de la communication et de la transparence pour Belgacom n'est plus soulignée explicitement :

- En matière de protection du personnel, s'il faut reconnaître que la majorité des départs se font toujours sur base volontaire, et ce avec des indemnités ou traitements d'attentes plutôt avantageux, il est pour la première fois question dans l'histoire de l'entreprise de se séparer de plusieurs collaborateurs. Certains membres du personnel se verront en

effet contraints de quitter définitivement l'entreprise (*Belgacom - Brochure informative destinée au personnel statutaire, 2005 ; Belgacom - Conférence au sommet sur l'organisation du travail, 2005*). En effet, il est prévu que le personnel contractuel en reconversion avant la date du 1^{er} juillet 2004 soit licencié. Les statutaires dans la même situation seront quant à eux mis en disposition jusqu'à leur pension (*Belgacom - Conférence au sommet sur l'organisation du travail, 2005*). La tendance est lancée, les départs ne se feront à présent plus uniquement sur base volontaire (*Ibid.*).

- L'information du personnel et la transparence semblent encore bien présentes au cœur des valeurs de Belgacom puisque l'organisation mise sur la création de brochures informatives, de sessions d'informations diverses et variées, et propose même des numéros d'aide renvoyant vers un helpdesk ou vers le service du personnel, pour s'assurer de la bonne compréhension par tous les collaborateurs des tenants et aboutissants de ce nouveau plan.

4.1.6.4 Plan de MOBILITE EXTERNE

En 2007, Proximus lance un plan de mobilité externe différent des mesures précédentes. Cette initiative offre la possibilité aux collaborateurs statutaires, sur base volontaire, de choisir de travailler pour un projet d'un autre service public et donc de quitter Proximus pendant un certain temps (*Titre 5, chapitre 1 article 8 de la CCT de la CP SOC du 19 juillet 2007*). Il n'est plus ici fait mention d'une quelconque volonté de formation du personnel et la motivation est plutôt de se séparer d'un certain nombre de collaborateurs, afin d'alléger la masse salariale de l'organisation. Les plans précédents n'ont pas permis à Belgacom de se séparer d'autant de collaborateurs que nécessaire (*Présidente du groupe de travail SOC, 2023 ; Proximus - Rapports annuels 2019 à 2022*).

Plusieurs projets externes permettent aux collaborateurs de continuer une activité rémunérée :

- Au sein des communes pour la délivrance des cartes d'identités électroniques ;
- Dans les centrales d'appels 112, 101 et 100 ; pour la révision quinquennale des droits aux allocations de revenus de remplacement et à l'allocation d'intégration ;
- Pour le contrôle de l'interdiction de fumer dans les espaces publics ;
- Pour le renforcement du contrôle sanitaire Saniport-Aéroport ;
- Pour l'implémentation de la gestion électronique des dossiers des employeurs et amélioration de la qualité des services délivrés... (*Titre 4, chapitre 1, article 6, 1^o de la CCT de la CP SOC du 19 juillet 2007*).
- La CCT conclue en la matière prévoit également une ouverture à d'autres projets de soutien dans les activités des organismes du secteur public (*Titre 5, article 7, §1 et Titre 7, article 32, alinéa 2 de la CCT de la CP SOC du 19 juillet 2007*).

Durant son détachement dans l'un de ces projets, le collaborateur est alors en congé pour mission chez Proximus (*Titre 5, chapitre 2, article 9, 1^o de la CCT de la CP SOC du 19 juillet*

2007). Cette CCT entre en vigueur le 1^{er} octobre 2007 (*Titre 8, article 33 de la CCT de la CP SOC du 19 juillet 2007*).

4.1.6.5 Le plan FIT FOR GROWTH

Le cinquième plan de Proximus apparaît dans les années 2015-2016 sous le nom de Fit For Growth. Il se compose d'un double volet : le plan de départ anticipé général 60 (DAG60) et le plan de départ reconversion 58+ (*Proximus – Session d'information 58+, 2016*). Il est justifié par l'organisation comme étant une nécessité d'adaptation à un environnement en constante évolution et toujours plus concurrentiel (*Ibid.*). L'idée est simple, intervenir sur les possibilités de départs anticipés à la retraite afin de se séparer plus rapidement de collaborateurs occupant des métiers devenus obsolètes et, dans le même temps, d'embaucher des personnes ayant des compétences spécifiques dans certains domaines en expansion (*Ibid.*). L'adhésion à l'un des deux volets se fait sur base volontaire, mais une fois le choix opéré par un collaborateur, il devient irrévocable (*Ibid.*). Au lancement de ce plan, 3670 personnes étaient éligibles rien que pour la partie DAG60 (*Ibid.*).

Tout d'abord, le pan DAG60 se présente comme suit :

- Il est applicable à tous les membres du personnel ayant au moins 55 ans en date du 31 décembre 2015, sans condition supplémentaire (*Proximus – Session d'information 58+, 2016*).
- Les participants presteront alors un 4/5^{ème} (20% d'inactivité) de leur 58 à leur 59 ans inclus puis tomberont en inactivité totale dès leurs 60 ans et ce jusqu'à leur première date de pension possible (*Ibid.*).

Le plan 58+ s'adresse quant à lui aux collaborateurs en reconversion et qui remplissent la condition d'âge (*Proximus – Session d'information 58+, 2016*).

Une fois de plus, des différences légales subsistent entre contractuels et statutaires, même si l'organisation s'efforce de chercher à créer une certaine forme d'équité. Alors que pour les statutaires le passage à l'inactivité totale prend la forme d'un congé préalable à la pension avec une allocation d'attente, il s'agit plutôt d'une exemption de service avec salaire réduit pour les contractuels (*Proximus – Session d'information 58+, 2016*).

Le changement de philosophie est palpable dans la « nouvelle » démarche de Proximus. Cette fois, il n'est plus du tout question de former ou de reconvertir qui que ce soit (*Proximus – Session d'information 58+, 2016*). Ceci permet de mettre en lumière, une nouvelle fois, la problématique bien connue de l'importance du volume des coûts de Proximus en matière de ressources humaines (*Proximus - Rapports annuels de 2019 à 2022*).

4.1.6.6 Le plan FIT FOR PURPOSE

Enfin, le 19 janvier 2019, la mise en place du dernier plan en date de Proximus, « shift to digital » fuite dans les médias. 1900 emplois sont menacés alors qu'en parallèle le plan prévoit d'engager environ 1250 nouveaux collaborateurs (*RTL Info, 2019*). La justification fournie est le passage de Proximus d'une entreprise de télécommunication vers un véritable fournisseur de services digitaux, avec pour conséquence l'obsolescence progressive de nombreux emplois alors qu'un besoin nouveau se crée du côté du digital et des services ICT (*Ibid.*).

En interne, ce plan porte le nom de « Fit for Purpose » (FFP) (Titre 1, article 1, 3° de la *CCT FFP de 2019*). L'essence même de ce dernier se précise au travers des négociations avec les organisations syndicales représentatives. La digitalisation s'accélère et la demande envers de nouveaux types de services s'accroît (*Exposé des motifs de la CCT FFP de 2019*). Proximus doit donc réduire ses coûts salariaux – supérieurs à ceux de la concurrence sur le marché - et revoir son cadre social, afin de rester compétitif (*Ibid.*) L'objectif est alors une réduction des coûts d'un montant de 240 millions d'euros pour 2022 (*Ibid.*). Pour arriver à un tel résultat, différentes mesures seront mises en place :

- La formation du personnel fait son retour. Les collaborateurs pourront bénéficier de réaffectations dans les nouveaux emplois créés.
- L'allègement du volume des collaborateurs de 1900 personnes dans les trois prochaines années (*Exposé des motifs de la CCT FFP de 2019*).

En pratique, le directeur Human Resource Partnership (HRP) et les responsables de chaque Business unit sont les premiers acteurs à entrer en jeu. Ils sont chargés de définir les divers domaines d'activités ou entités devenus totalement ou partiellement obsolètes qui se verront respectivement disparaître et allégés de quelques collaborateurs (*Titre 1, article 1, 2°, alinéas 2 à 4 de la CCT FFP de 2019*). Le plan prévoit alors que tous les employés appartenant à un domaine ainsi identifié seront mis en reconversion (*Titre 3, section 2, article 4 de la CCT FFP de 2019*).

Le plan ne concerne que les collaborateurs (statutaires et contractuels) employés à durée indéterminée et étant occupés dans un domaine ou une entité déclarée comme étant en excès ou ceux étant en reconversion au moment de la mise en exécution du plan (*Titre 2, article 2, §1 de la CCT FFP de 2019*). De nombreux profils échappent donc au dispositif :

- Les membres du personnel ayant déjà souscrit à un plan antérieur de Proximus ;
- Les collaborateurs admissibles à la pension anticipée avant le 1^{er} janvier 2022 ;
- Les teams leaders ;
- Les personnes en disponibilité d'aménagement de fin de carrière à temps plein ;

- Les statutaires en disponibilité pour convenance personnelle à temps plein ;
- Le personnel en non-activité ;
- Les collaborateurs en congé pour interruption de carrière à temps plein ;
- Les salariés en congé pour mission ;
- Et les personnes en période de préavis (*Titre 2, article 2, §2 de la CCT FFP de 2019*).

Le plan est mis en œuvre selon trois phases distinctes : la phase volontaire, la requalification ou la sélection pour une nouvelle fonction et le processus de confirmation d'emploi (*Titre 4, section 1, article 5, alinéa 1 de la CCT FFP de 2019*) (*Figure 8*).

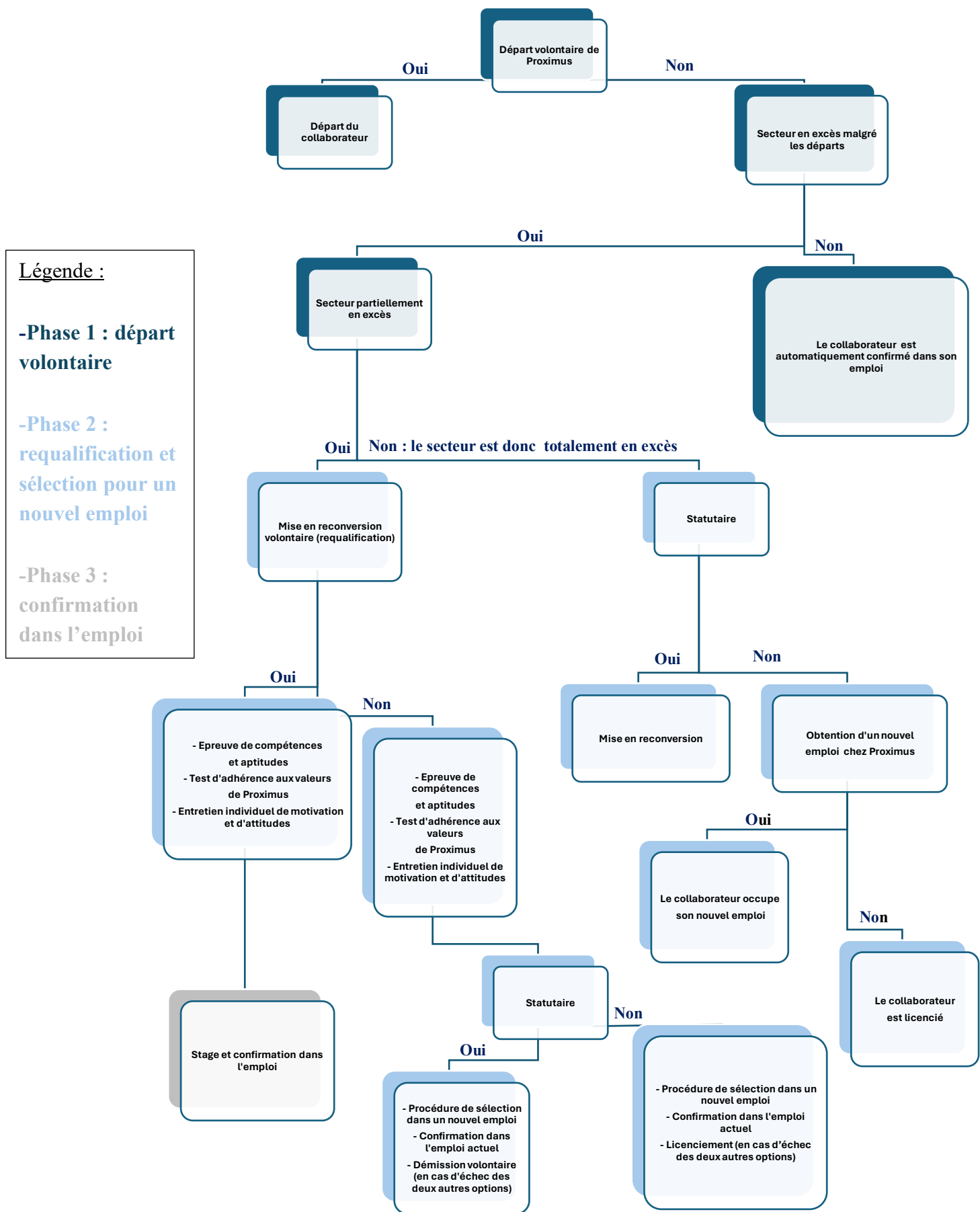


Figure 8 : Procédure du plan FFP

Description du schéma XXX : La première phase concerne le départ volontaire (Titre 4, section 2, article 6, §1 de la CCT FFP de 2019). Le collaborateur reçoit un courrier et dispose d'un délai durant lequel il peut choisir de quitter l'organisation (Titre 4, section 2, article 6, §2, alinéa 2 de la CCT FFP de 2019). La priorité pour cette phase est donnée aux personnes comptabilisant la plus grande ancienneté (Titre 4, section 2, article 6, §2, alinéa 3 de la CCT FFP de 2019). Si le collaborateur opte effectivement pour un départ dans le délai, le choix est irrévocable (Titre 4, section 2, article 6, §3, alinéas 1 et 2 de la CCT FFP de 2019). Dans le cas contraire, le collaborateur statutaire reste en reconversion alors que le membre contractuel dispose de six mois pour trouver une nouvelle fonction au sein de l'organisation, sans quoi il sera licencié (Titre 4, section 2, article 6 bis de la CCT FFP de 2019).

Les personnes n'ayant pas choisi le départ volontaire entrent dans la deuxième phase. Elles participent à une sélection en vue d'obtenir un trajet de requalification dans un emploi vacant ou nouveau. Une fois de plus, le collaborateur reçoit un courrier individuel indiquant un délai pour se porter candidat (Titre 4, section 3, article 7, alinéas 1 et 2 et section 4, article 13, alinéas 1 et 2 de la CCT FFP de 2019). Les membres ainsi sélectionnés pour le trajet de requalification effectueront une épreuve sur leurs compétences et aptitudes, un test en ligne pour tester l'adhérence aux valeurs de l'organisation et un entretien individuel pour la motivation et l'attitude du candidat (Titre 4, section 3, article 8, alinéa 2 de la CCT FFP de 2019). Deux évaluations ont lieu durant le trajet : une évaluation intermédiaire pour pointer les améliorations possible et une évaluation finale pour constater l'échec ou la réussite du trajet (Titre 4, section 3, article 9, alinéa 3 de la CCT FFP de 2019). Lorsque la requalification est validée, le collaborateur est en stage (Titre 4, section 3, article 10, §2 de la CCT FFP de 2019).

Pour les personnes non sélectionnées pour un trajet de requalification et occupant un poste dans un domaine d'activité partiellement en excès, deux nouvelles options sont possibles : participer à une sélection dans un nouvel emploi ou prendre part au processus de confirmation d'emploi (Titre 4, section 3, article 10, §1, alinéas 1 et 2 de la CCT FFP de 2019). Le statutaire dispose encore d'une troisième option, la démission volontaire (Titre 4, section 3, article 10, §1, alinéa 1 de la CCT FFP de 2019). Le contractuel n'a quant à lui pas accès à la démission et sera licencié (Titre 4, section 3, article 10, §1, alinéa 2 de la CCT FFP de 2019). Le collaborateur appartenant à un domaine complètement en excès restera en reconversion s'il est statutaire ou, s'il est contractuel, disposera d'un délai de six mois pour retrouver un emploi dans l'organisation. A l'issue de ce délai, il sera licencié (Titre 4, section 3, article 11 de la CCT FFP de 2019). Les conséquences sont les mêmes si un collaborateur a échoué dans son trajet de requalification (Titre 4, section 3, article 12 de la CCT FFP de 2019).

Pour ce qui est de la sélection en vue d'obtenir un nouvel emploi, la procédure est identique à celle du trajet de requalification. Il y a en plus une analyse du CV du candidat (Titre 4, section 4, article 14, alinéa 2 de la CCT FFP de 2019). Dans le cas où le candidat ne serait finalement pas sélectionné, celui-ci entrerait alors automatiquement dans le processus de confirmation d'emploi s'il appartient à un domaine d'activité partiellement en excès (Titre 4, section 4, article 15, §1 de la CCT FFP de 2019). S'il appartient par contre à un domaine d'activité totalement en excès, il restera en reconversion s'il est statutaire mais disposera d'un délai de 6 mois pour trouver un autre emploi au sein de l'organisation s'il est contractuel. A l'issue de ce délai, le contractuel n'ayant pas retrouvé d'emploi sera licencié (Titre 4, section 4, article 16 de la CCT FFP de 2019). Le collaborateur sélectionné occupe sa nouvelle fonction en tant que stagiaire (Titre 4, section 4, article 15, §2 de la CCT FFP de 2019). En cas d'issue négative du stage, le membre statutaire est mis en reconversion alors que le contractuel est licencié (Titre 4, section 4, article 17 de la CCT FFP de 2019).

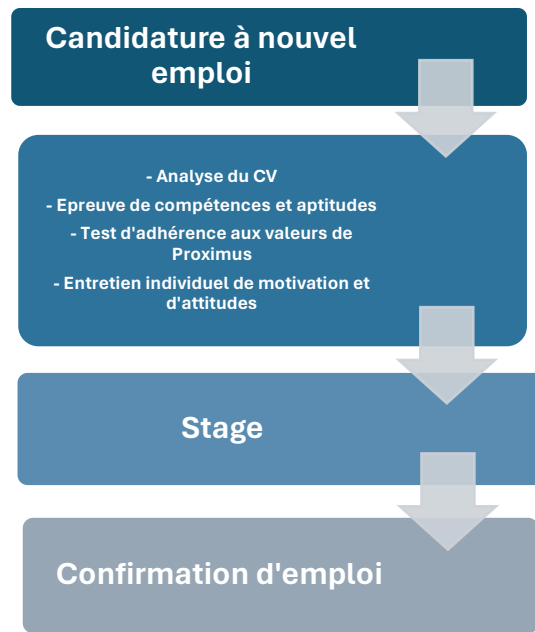


Figure 9 : Procédure d’embauche d’un candidat interne à un nouvel emploi dans le cadre du plan FFP

La troisième phase du plan FFP est schématisée ci-dessous :

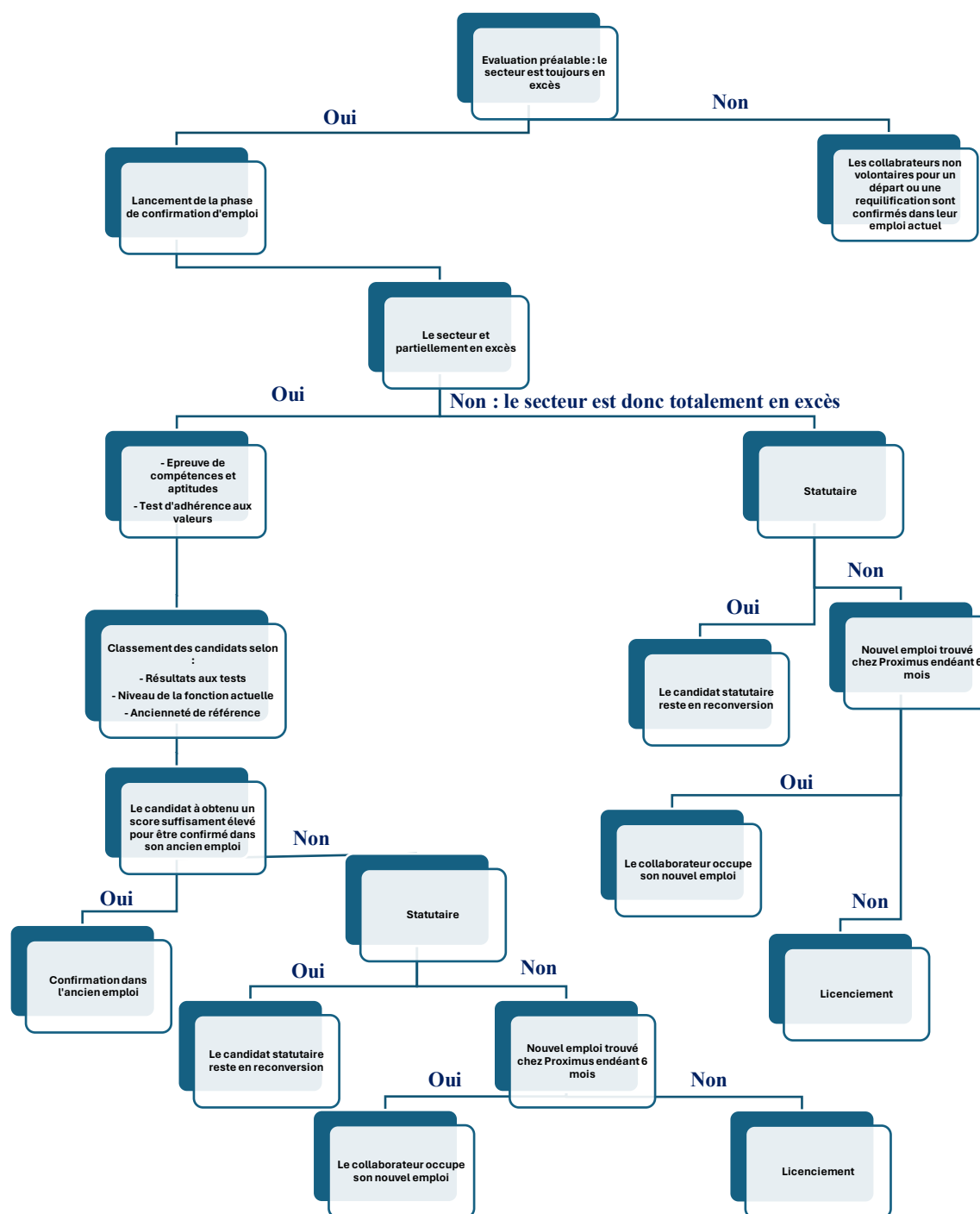


Figure 10 : Développement de la Phase 3 : La confirmation d'emploi

Description du schéma 10 : Préalablement à la procédure de confirmation d'emploi, les directeurs HRP (Human Resource Partnership) et les responsables des Business Unit doivent évaluer si, après les départs volontaires et les sélections pour les requalifications, le domaine ou l'entité est toujours en excès (*Titre 4, section 5, sous-section 1, article 18, alinéa 1 de la CCT FFP de 2019*). Dans la négative, les collaborateurs n'ayant pas choisi le départ volontaire et/ou n'ayant pas été sélectionnés pour un trajet de requalification peuvent reprendre leur poste d'origine. Si par contre le domaine reste en excès, la troisième et dernière phase du plan (la

confirmation d'emploi), est alors lancée (*Titre 4, section 5, sous-section 1, article 19, alinéas 1 et 2 de la CCT FFP de 2019*). Les collaborateurs des domaines d'activités en excès partiels passent alors un test pour être confirmés dans leur emploi. (*Titre 4, section 5, sous-section 1, article 21, alinéa 1 de la CCT FFP de 2019*). L'adéquation aux valeurs de l'organisation, les compétences nécessaires à la fonction, le niveau de prestation du collaborateur et son ancienneté de référence sont pris en compte dans les tests (*Titre 4, section 5, sous-section 1, article 21, alinéa 2 et 23 de la CCT FFP de 2019*). Les candidats seront alors classés dans l'ordre de leurs scores respectifs (*Titre 4, section 5, sous-section 1, article 25, §1, alinéa 1 de la CCT FFP de 2019*). Le domaine d'activité se remplit avec les collaborateurs de plus haut score jusqu'au plus faible, en s'arrêtant dès que le domaine est complet (*Titre 4, section 5, sous-section 1, article 25, §1 alinéa 2 de la CCT FFP de 2019*). En cas de non-confirmation dans l'emploi, les statutaires restent en reconversion et les contractuels disposent de 6 mois pour retrouver un emploi au sein de l'organisation, sans quoi ils seront licenciés (*Titre 4, section 5, sous-section 1 article 28 de la CCT FFP de 2019*).

La procédure spécifique au personnel porteur d'un handicap (CFU192) est schématisée ci-dessous :

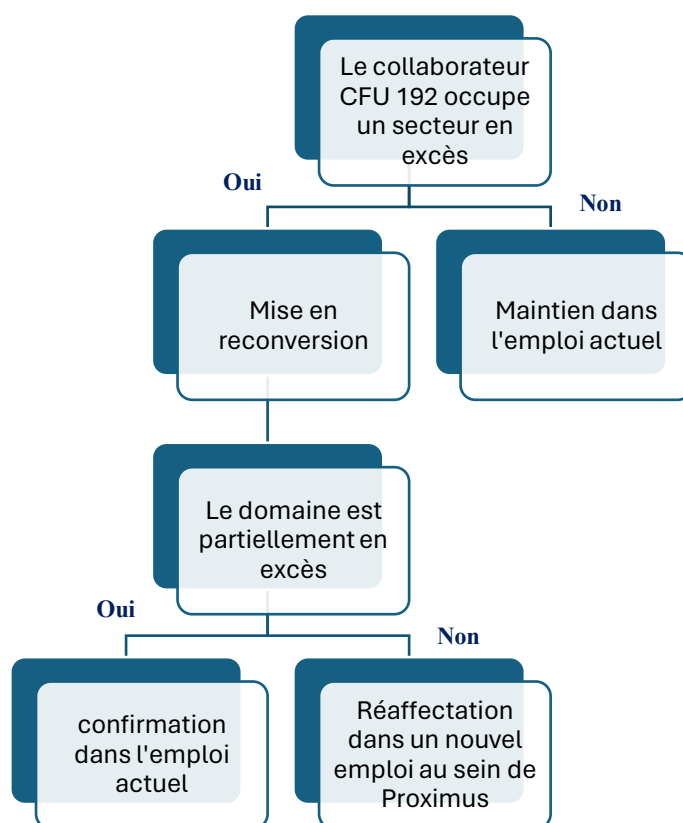


Figure 11 : Procédure spécifique au personnel CFU 192 (collaborateurs présentant un handicap)

Une procédure est prévue afin d'assurer un soutien syndical aux employés concernés par la mise en reconversion : sur accord du collaborateur, il y a une représentation syndicale pendant les entretiens de sélection et ceux liés à la procédure de confirmation d'emploi (*Titre 4, section 6, article 32 de la CCT FFP de 2019*).

En outre, dans le plan FFP, deux procédures sont spécifiques aux collaborateurs approchant 58 ans :

- Les salariés qui atteindront cet âge avant le 31 décembre 2020 peuvent encore choisir de souscrire au pan 58+ du plan Fit For Growth décrit au point 5 (*Titre 5, article 33, alinéa 2 de la CCT FFP de 2019*).
- Les collaborateurs qui par contre n'atteindront pas l'âge requis avant cette même date pourront malgré tout prétendre à un départ anticipé via la phase de départ volontaire proposée par le plan FFP (*Titre 6, section 1, article 37 de la CCT FFP de 2019*).

En conclusion, l'évolution des divers plans mis en place au cours du temps est représentative d'un progressif raidissement des positions au sein de l'entreprise. Effectivement, Proximus cherche à comprimer les coûts salariaux afin de maintenir sa compétitivité dans un environnement progressivement devenu très concurrentiel. On remarque aussi une diminution de l'investissement de la société dans la formation de son personnel avec, en parallèle, un choix stratégique orienté vers le recrutement de collaborateurs aux profils nouveaux et *up-to-date*.

Afin de produire une analyse objective, il est judicieux de présenter les contraintes concurrentielles que rencontre l'organisation en fonction de la situation économique. C'est l'objet du §4.1.5.

4.1.7 Entre crises économiques et concurrence toujours croissante : historique.

La concurrence et les obligations économiques sont régulièrement évoquées par les entreprises pour expliquer leurs agissements (*SPF Economie, online 2024*). Pour rester compétitif, il faudrait impérativement comprimer au maximum les coûts en agissant sur le personnel, qui représente une proportion conséquente dans les dépenses des entreprises (*Ibid.*). Comment la concurrence a-t-elle progressivement influencé Proximus ? C'est ce que le présent paragraphe essaiera de déterminer.

Dès 1995 apparaissent de nouveaux acteurs sur le marché des télécommunications belge. **Mobistar** devient rapidement le deuxième plus grand opérateur de téléphonie mobile et **Telenet**, opérateur créé par le gouvernement flamand, se spécialise dans la télécommunication, la télévision et la fourniture de connexion internet. La cible de Telenet est le marché résidentiel (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). Enfin, il y a encore **Worldcom**, filiale américaine détenant la fibre optique et proposant des services liés à internet. Ce troisième concurrent de Belgacom se

tourne plutôt vers les multinationales (*Ibid.*). Au niveau international aussi, rapidement, des entreprises s'allient pour offrir des services à bas tarif aux multinationales et créent des filiales en Belgique. C'est notamment le cas d'**Unisource** ou de **Global One** (*Ibid.*).

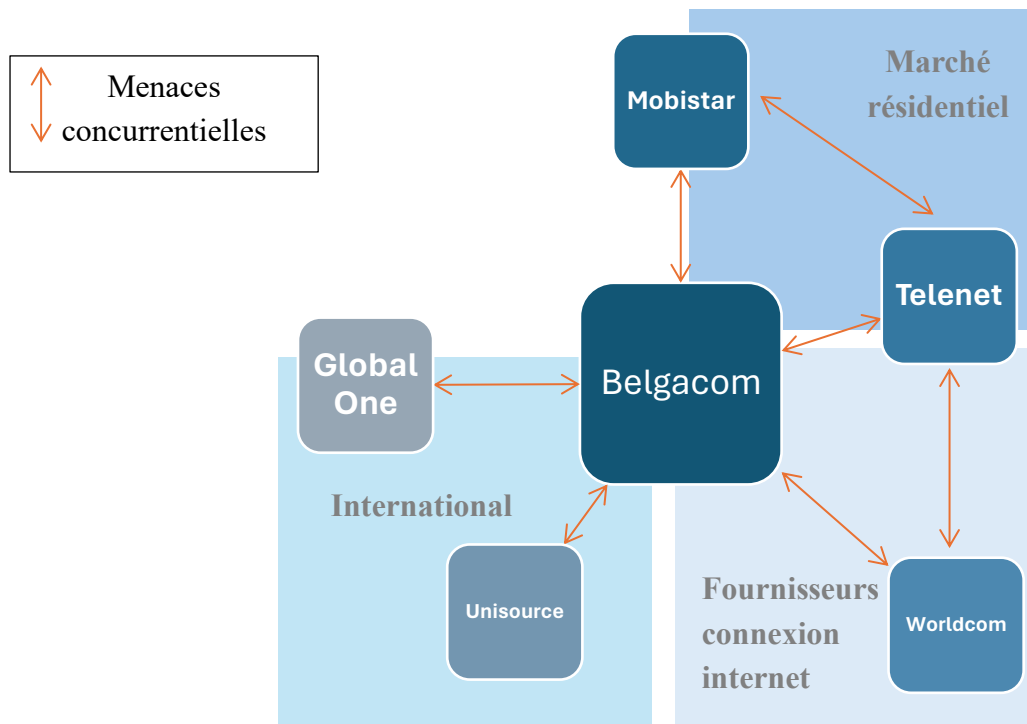


Figure 12 : Paysage concurrentiel de Proximus en 1995

Depuis la seconde vague de libéralisation, le pays subit de multiples pressions qui le pousseront peu à peu à revoir sa législation dans le secteur. En effet, le progrès technologique ne cesse de s'accélérer, l'Europe exige une libéralisation la plus homogène possible sur tout son territoire et avec la mondialisation, le secteur devient un véritable enjeu international (*Dehousse et Gillerot, 1997*). La Belgique doit donc plier face à de telles exigences tout en veillant à ses objectifs propres. Il faut continuer de garantir un service au public le plus qualitatif possible et à un prix démocratique ; moderniser le réseau afin de répondre aux exigences des innovations technologiques rapides ; mais aussi permettre à Belgacom, seule entreprise publique du pays active dans ce secteur, de rester compétitive (*Ibid.*).

Un marché des télécommunications sain est indispensable pour les Etats qui s'orientent de plus en plus vers les services, au détriment de l'activité industrielle. Pour assurer la croissance des nouveaux services, une communication efficace et accessible à un prix raisonnable est aussi importante. La compétitivité en dépend. Les investissements sont conséquents dans le secteur (*Dehousse et Zgajewski, 1999*). Ils s'accompagnent de la création d'emplois liés aux nouveaux services en développement. Il faut encore constater une augmentation de la flexibilité au travail, via le recours au télétravail qui autorise la délocalisation de nombreuses d'activités tout en renforçant les risques de concurrence dans de nombreux secteurs (*Ibid.*).

Dès 1999 la Belgique est considérée comme un importateur net de matériel dans le secteur et est donc devenu principalement un fournisseur de services. C'est donc sur cette spécificité que se focalisera la plus grande partie de la concurrence (*Dehousse et Zgajewski, 1999*).

Au niveau mondial aujourd'hui, chaque pays détient au moins un opérateur actif à l'international. En 2021, Proximus conserve 44% du marché haut débit (*SPF Economie, online 2023*). En Belgique, ses principaux concurrents sont **Orange** et **Telenet/Base**, seuls autres opérateurs possédant une infrastructure dans le domaine. Cependant, l'entrée sur le marché d'un quatrième opérateur national issu de la fusion entre **Citymesh et Digi Communication SA** est prévu et en cours de réalisation (*Proximus - Rapport IBPT 2022*). L'entrée sur le marché de ce nouveau rival augmentera encore la concurrence au niveau national (*Ibid.*). Tous les autres opérateurs sont désignés comme « virtuels » puisqu'ils sont simples locataires de l'infrastructure des entreprises précitées (*Lekeu, 2023*). Proximus continue de surpasser ses concurrents au niveau national, entre autres grâce à l'importance de la zone géographique couverte par ses services mobiles (*SPF Economie, online 2023*).

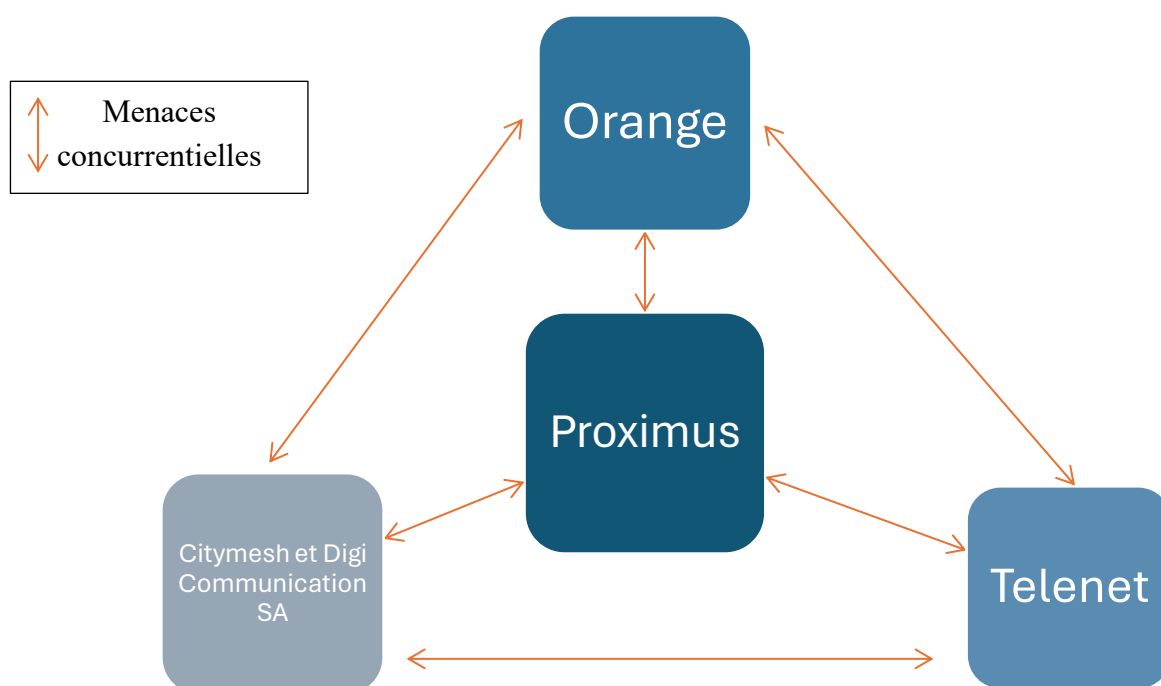


Figure 13 : Paysage concurrentiel de Proximus en 2024

Description succincte de la « menace concurrentielle » pour Proximus en 2024 : Selon le rapport annuel 2022 de l'IBPT, Proximus reste leader du marché dans les activités de communication électronique et de télévision, avec environ 40 à 50% des parts. Cependant, cette année-là le chiffre d'affaire est en baisse pour le groupe alors que celui d'Orange et de Telenet sont en croissance significative (IBPT - Rapport IBPT 2022).

En effet, Orange devient un véritable concurrent pour Proximus en matière d'activités fixes puisqu'il est l'opérateur ayant réalisé la plus grande croissance en 2022 (IBPT - Rapport IBPT 2022). Il est également le seul opérateur à ne pas enregistrer de perte dans le nombre de raccordements de télévisions et à gagner des parts de marchés dans le haut débit fixe. Il faut encore ajouter à cela qu'Orange réalise une fusion avec VOO en 2023, ce qui en fait un concurrent majeur sur le marché Wallon (Ibid.).

Telenet, quant à lui, gagne quelques parts de marché dans le domaine de la téléphonie mobile, là où Proximus parvient seulement à se maintenir (IBPT - Rapport IBPT 2022). Voo a aussi passé un accord avec Telenet afin de pouvoir bénéficier de son réseau fixe (Ibid.). Enfin, pour le secteur de la télévision, Proximus parvient à gagner 0,6% de parts de marché sur Telenet en 2022 (Ibid.).

Du point de vue des investissements, Proximus, tout comme Telenet, sont fortement actifs dans la fibre optique (IBPT - Rapport IBPT 2022). C'est d'ailleurs en cela que réside la stratégie de l'entreprise, désireuse de renouer avec ses racines tout en faisant le pari de la croissance. Proximus a choisi l'investissement dans la fibre et l'internationalisation (Boutin, communication personnelle, 2024).

La concurrence croissante a mené l'organisation à devoir se réinventer en continu. Effectivement, pour s'assurer de la constitution d'un avantage compétitif sur ses rivaux, Proximus n'a eu d'autre choix que de renforcer les compétences qu'elle possédait en interne. Il lui fallait donc développer en son sein les connaissances appropriées (*Commission Européenne, 2009*). Investir dans la formation du personnel peut s'avérer coûteux. C'est pourquoi l'organisation a tantôt opté pour cette option, tantôt plutôt pour le renouvellement d'une partie de son personnel, donnant lieu dès 1997 à une pléiade de plans de réorganisation internes justifiés par l'évolution des besoins en matière de ressources humaines. La société change (la demande, les progrès techniques et technologiques...), la stratégie de Proximus aussi, et ceci donne lieu à l'obsolescence progressive de certains métiers au profit de nouveaux postes orientés vers les nouvelles technologies (*Belgacom – CCT PTS, 1997 ; Belgacom – CCT Best, 2002 ; Belgacom – Conférence au sommet sur l'organisation du travail, 2005 ; Belgacom - Plan mobilité externe, 2007 ; Proximus – Session d'information départs 58+ 2016 ; Proximus – CCT FFP, 2019*).

De manière générale, les crises économiques causent un ralentissement des investissements. Ceci est d'autant plus pertinent pour une organisation de télécommunication en proie à une grande concurrence (*Inter-Parliamentary Union, 2010*). En outre, c'est souvent à l'issue de crises que de nouveaux concurrents émergent. C'est durant une crise financière que Google a vu le jour. Skype est née lorsque la bulle d'internet a éclaté (*Ibid.*).

En conclusion, en fonction de ce qui vient d'être présenté et selon le CEO de Proximus la santé financière de l'entreprise n'est pas mauvaise. Il n'y a pas de danger imminent.

Cependant, il ne s'agit pas d'une situation immuable, car la concurrence est bien présente et se renforce dans un contexte où les crises économiques, humanitaires et écologiques sont susceptibles de dégrader le contexte socio-économique. Dans un monde où les choses changent si vite, l'organisation est contrainte de se montrer inventive et d'optimiser ses choix stratégiques.

Face à cette conclusion globalement « encourageante », quels sont les avis des acteurs de terrain impliqués dans les négociations collectives ? Miroir sans tain (on voit ce que l'autre ne voit pas) ou miroir de la situation (les images spéculaires sont identiques) ? Une tentative de réponse est proposée au §4.3 via des entretiens semi-structurés avec tous les partenaires sociaux.

Conclusion relative à la première question (Figure 1) « *Quelles sont les contraintes imposées à la concertation sociale chez Proximus : approche historique et définition des réglementations européennes ?* ». Une analyse historique exhaustive, basée sur des documents internes fiables a permis de déceler deux contraintes dans l'évolution de la concertation sociale au sein de la société qu'est devenue Proximus. La première est liée à l'histoire *sensu stricto* donc à l'évolution temporelle de la société. La seconde est liée à des aspects légaux. Effectivement, Proximus a, au cours du temps et progressivement, construit sa concertation sociale dans un contexte bien particulier, celui d'une croissance continue de l'entreprise, de sa diversification mais aussi dans un contexte de crises économiques en parallèle avec une concurrence en croissance permanente, obligeant à des révisions stratégiques et à une adaptation continues. La concertation sociale n'a pas été épargnée par ces contraintes ce qui a causé son évidente « fluctuation ». Quant aux législations européennes, elles ont conduit à la création de la loi du 21 mars 1991, conférant ainsi à Proximus une totale autonomie de gestion et impactant sa concertation sociale.

4.2 Quel est l'impact et quelles sont les conséquences de la loi du 21 mars 1991 fixant la structure de la concertation sociale chez Proximus ?

A présent que les raisons de la constitution de Proximus en entreprise publique autonome sont clarifiées, une analyse plus approfondie de la structure de sa concertation sociale peut être initiée. Un second examen de la loi du 21 mars 1991 sera proposé ici afin d'introduire les éléments ayant trait à la négociation collective. Le §2 permettra quant à lui de rendre compte des libertés prises par l'organisation dans ce domaine. Enfin, le § 3 permettra aux partenaires sociaux, de se prononcer sur la pratique effective du dialogue social au sein de Proximus.

4.2.1 La loi du 21 mars 1991 : La structure de la concertation sociale chez Proximus

La loi du 21 mars 1991 pose les bases légales de la structure que doit prendre la concertation sociale au sein d'une entreprise publique autonome (*Thys-Clément, 1992 ; Dehousse et Gillerot, 1997*). En conférant à Belgacom son nouveau statut juridique d'EPA, elle a également contraint l'organisation à revoir son statut administratif du personnel et son statut syndical (*Damar, 1992 ; Nuchelmans et Pagano, 1991*).

Statuts du personnel et des syndicats

La loi en question dispose d'abord que la situation du personnel des EPA doit être réglée par un statut administratif du personnel. Afin de bien réaffirmer la nature publique de ces entreprises, la loi de 1991 prévoyait que le personnel y reste statutaire, plutôt que devenir contractuel. Ceci permettait de garantir aux employés déjà en place de garder leur statut intact (*Damar, 1992 ; Nuchelmans et Pagano, 1991*). Il y est cependant déjà fait mention, sous certaines conditions, d'accueillir de nouveaux collaborateurs sous contrats (*Ibid. ; Dehousse et Gillerot, 1997*).

Un second statut, syndical cette fois, doit également être arrêté par le CA pour régler les relations entre l'entreprise et les organisations syndicales représentatives (*Titre 1, chapitre 8, section 1, article 29, §2 de la loi du 21 mars 1991*). La loi de 1991 instaure bien un tout nouveau régime de relations collectives, à côté des deux autres, déjà bien entérinés pour toutes les entreprises qu'elles soient publiques ou privées (*Jacqmain, 1992 ; articles 30 et 31 de l'exposé des motifs de la Loi du 21 mars 1991*).

De multiples réglementations de base et principes généraux, réglant chacun certains aspects spécifiques des statuts, devront être créés par Proximus (*Titre 1, chapitre 8, section 4, article 34, §2 de la loi du 21 mars 1991*). La loi de 1991 prévoit, pour chaque EPA, la création de réglementations de base relatives :

- Au statut administratif du personnel statutaire (régulant les questions de recrutement, droits et devoirs du personnel, régime disciplinaire, calcul de l'ancienneté ou encore la durée maximale du travail...)
- Au statut pécuniaire (droit au traitement, ancienneté pécuniaire, périodicité du traitement et protection de celui-ci, salaire garanti...)
- Au régime des pensions du personnel statutaire (champ d'application, âge de la retraite, calcul et protection de la pension...)
- Aux relations collectives de travail (agrégation des organisations syndicales et délégués syndicaux, prérogatives de ces organisations, leurs compétences aux commissions paritaires...)
- A l'organisation des services sociaux éventuels (cadre général et missions, fonctionnement et gestion...)
- A certaines autres matières pour le personnel statutaire (emplois et fonctions, classement, appréciation professionnelle, organisation de recours, carrière, procédures relatives aux mutations, réaffectations...) (*Titre 1, chapitre 8, section 4, article 34, §2, A à F de la loi du 21 mars 1991*).
- A « la nature ou les catégories de fonctions ouvertes au personnel contractuel » et « les droits et obligations du personnel contractuel » (*Titre 1, chapitre 8, section 4, article 34, §2, G de la loi du 21 mars 1991, p44*).

Le CA doit alors soumettre toute proposition de projet ou de modification des réglementations de bases à la Commission Paritaire pour approbation (*Titre 1, chapitre 8, section 4, article 35, §1 de la loi du 21 mars 1991*). C'est ainsi que fleurissent chez Proximus :

- De nombreuses conventions collectives,
- Un règlement de travail,
- Un règlement des absences,
- Un statut pécuniaire
- ...

La grande majorité des documents de Proximus a fait l'objet de négociations avec les partenaires sociaux (*Echange avec trois employés du service du personnel, 2023*).

Commissions paritaires

De la loi du 21 mars 1991 découle également l'institution d'une Commission Paritaire (CP) propre pour chacune des quatre EPA identifiées dans la loi (liste voir §4.1.2, p22). A côté de cette CP au niveau de l'entreprise, la loi crée également une autre Commission Paritaire nommée la Commission Entreprises Publiques (CEP) (*Nuchelmans et Pagano, 1991*). Cette dernière recouvre alors toutes les EPA. Ce sont les mêmes organisations syndicales qui siègeront dans ces deux organes, à savoir toute organisation syndicale comptant au moins 10% des collaborateurs de l'EPA parmi ses affiliés (*Ibid.*).

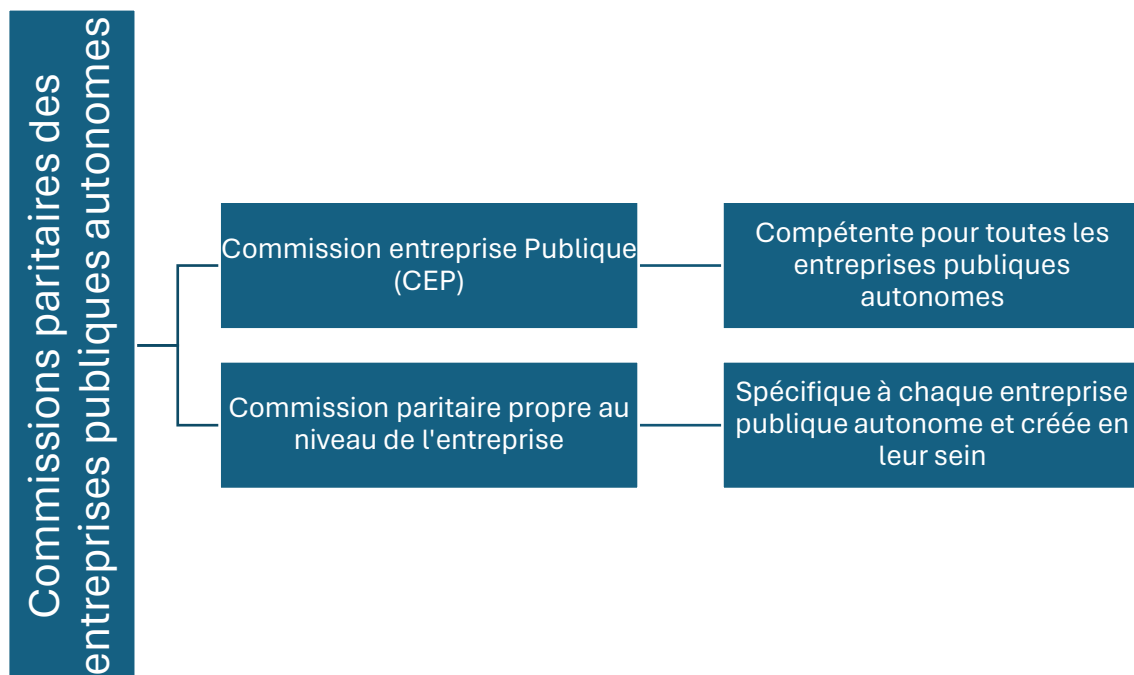


Figure 14 : Composition des commissions paritaires des entreprises publiques autonomes

La Commission Entreprises Publiques (CEP) est compétente pour les sujets suivants (*Titre 1, chapitre 8, section 3, article 31, §2 de la loi du 21 mars 1991*) :

- Elle peut recevoir pour avis une proposition de modification ou d'arrêt d'une réglementation de base d'une EPA (*Titre 1, chapitre 8, section 4, article 35 de la loi du 21 mars 1991*).
- Elle rend également un avis, à la majorité des deux-tiers des voix exprimées, sur « *tout avant-projet de loi ou arrêté réglant le statut du personnel ou le statut syndical de plus d'une entreprise publique autonome* » (*Titre 1, chapitre 8, section 3, article 31, §3, alinéa 1 de la loi du 21 mars 1991, p36*).
- Elle peut conclure des conventions collectives de travail concernant les statuts du personnel et syndical, à l'unanimité de ses membres présents (*Titre 1, chapitre 8, section 3, article 31, §4 de la loi du 21 mars 1991*). Ces conventions lieront alors toutes les EPA qui relèvent de la CEP (*Titre 1, chapitre 8, section 3, article 31, §4, alinéa 2 de la loi du 21 mars 1991*).

En ce qui concerne sa composition, la CEP est présidée par une personne « *choisie pour ses compétences* », nommée par le Roi (*Titre 1, chapitre 8, section 3, article 31, §5, alinéa 1 et 2 de la loi du 21 mars 1991, p37*). Elle compte 18 membres, hors président (*Titre 1, chapitre 8,*

section 3, article 31, §6, alinéa 1 de la loi du 21 mars 1991). Au sein de Proximus, il n'est jamais fait mention de cette commission. Les employés interrogés ignorent jusqu'à son existence et aucune trace de cette dernière n'a pu être trouvée dans les documents fournis par l'organisation. C'est pour cette même raison que cette CEP ne sera plus jamais évoquée dans la suite de ce mémoire puisque aucune information pertinente n'a pu être relevée à son sujet.

La commission paritaire propre à chaque EPA détient également de nombreuses compétences :

- La concertation et l'information générale du personnel,
- La négociation des statuts du personnel et syndical,
- les matières liées à la salubrité du lieu de travail,
- L'examen des informations financières et économiques de l'entreprise et de ses filiales,
- La concertation avec les syndicats au sujet du contrat de gestion et l'établissement et la modification du règlement de travail (*Titre 1, chapitre 8, section 2, article 30, §2 de la loi du 21 mars 1991 ; Loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail*).
- Cette CP se voit également attribuer les prérogatives du conseil d'entreprise ainsi que du Comité pour la prévention et la protection au travail (*Titre 1, chapitre 8, section 2, article 30, §2, 3° et 6° et section 5, article 36, §2 de la loi du 21 mars 1991*). C'est donc elle qui rédige le règlement de travail (*Titre 9, chapitre 1, article 66, §1 du Règlement de travail de 2023*).
- Elle est encore compétente en matière de santé, sécurité et bien-être au travail, comme prévu par la loi du 4 août 1996 (*Titre 9, chapitre 3, article 68, §1 Règlement de travail, 2023*).

Pour ce qui est de sa forme, la commission paritaire propre ne peut compter plus de dix-huit membres et est présidée par le président du conseil d'administration qui dispose d'une voix consultative (*Titre 1, chapitre 8, section 2, article 30, §3 de la loi du 21 mars 1991*). Le conseil d'administration est chargé de nommer les membres de la Commission en respectant, pour la moitié des membres, l'avis conforme des organisations syndicales représentatives (*Titre 1, chapitre 8, section 2, article 30, §4, alinéa 1 de la loi du 21 mars 1991*). Un critère de proportionnalité est prévu afin de déterminer le nombre de représentants qui siégeront à la commission pour chacun des syndicats (*Titre 1, chapitre 8, section 2, article 30, §4, alinéa 2 de la loi du 21 mars 1991*).

En conclusion, une réponse à la seconde question constitutive « Quel est l'impact et quelles sont les conséquences de la loi du 21 mars 1991 fixant la structure de la concertation sociale chez Proximus ? » peut être formulée comme suit : La loi du 21 mars 1991 fixe un cadre général pour toutes les EPA (Proximus, la Poste, le Régie des voies aériennes et la SNCB) qui ont finalement toute latitude pour la rendre opérationnelle. Les spécificités de Proximus en la matière sont décrites ci-dessus. L'entreprise s'est vue contrainte de créer différents statuts et commissions paritaires mais elle est restée relativement libre du point de vue du contenu des statuts et des modalités de gestion des commissions. Elle a donc saisi l'occasion de créer son propre système de concertation sociale original, bien différent de celui des autres entreprises publiques (autonomes ou non) et des entreprises privées .

Une analyse détaillée de la négociation collective telle qu'elle existe en 2024 est proposée au §4.3.2. Elle se base sur une série d'entretiens semi-directifs avec l'ensemble des partenaires sociaux.

4.3 Quelle est, en 2024, la structure, les composantes et la dynamique de la négociation collective chez Proximus ? Entretiens avec les acteurs : analyse situationnelle

A présent, l'essentiel des apports de la loi de 1991 en matière de négociation collective ont été abordés. Si la loi contraint les organisations entrant dans son champ d'application, elle correspond en fait à un minimum requis. Une proposition plus avantageuse que ce dont elle dispose peut alors toujours être élaborée. Dès lors, comment Proximus s'est-elle appropriée les obligations qui lui incombent au travers de cette loi ? Il sera question ici de comprendre ce qui se fait réellement dans l'organisation au moyen d'analyses documentaires et d'entretiens semi-directifs.

4.3.1 Le degré de liberté de Proximus en matière de structuration de la négociation collective

Le dialogue social de l'organisation a une évolution spécifique marquée par une construction sur le long terme : l'aujourd'hui s'inspire d'hier vers demain.

L'origine de la concertation sociale de Proximus remonte à l'arrêté ministériel du 27 avril 1955 portant création du Conseil de rationalisation à la RTT et ayant pour objet la création d'un Conseil de rationalisation en son sein.

Description approfondie du conseil de rationalisation : Dans son premier article, cet arrêté pose la création du Conseil de rationalisation (De Meester - Titre 1, article 1 de l'arrêté ministériel du 27 avril 1955). Il s'agit-là du premier organe paritaire de Proximus, ayant pour mission de « Proposer toute réforme susceptible d'augmenter le rendement des services de la Régie de T.T. ou d'améliorer les conditions de travail du personnel. » (De Meester - Titre 1, article 2 et 3 de l'arrêté ministériel du 27 avril 1955, p1). Il se compose de cinq membres effectifs, président compris, ainsi que de cinq membres du personnel représentant les organisations syndicales et parmi eux le vice-président (De Meester - Titre 1, article 3, 1° et 2° de l'arrêté ministériel du 27 avril 1955). Un délégué du Ministre assiste également aux réunions du Conseil et possède une voix consultative (De Meester - Titre 1, article 3, 3° de l'arrêté ministériel du 27 avril 1955). C'est le second article qui précise alors les différentes missions du Conseil. La circulaire 59/1972 vient compléter cet arrêté. En effet, l'organisation déplore un manque de connaissance et d'attrait du personnel pour ce Conseil. Elle entend remédier à cela et dispose notamment que « Tous les agents en service ou pensionnés sont autorisés à formuler des suggestions susceptibles d'augmenter le rendement des services ou d'améliorer les conditions de travail du personnel » (Baudrin, 1973).

Statuts d'origine

Le premier statut du personnel de Belgacom a été fixé par l'arrêté royal du 8 juillet 1977. Il fut ensuite modifié à de nombreuses reprises par d'autres arrêtés royaux s'étendant de 1979 à 1991. A cette époque, il n'y a aucun contractuel à la RTT, qui est une entreprise publique. On parle alors d'« agents » plutôt que de personnel statutaire (Titre 1, article 1, §3 de l'arrêté royal

du 8 juillet 1977). L'arrêté se compose de 14 Titres dont seuls les plus pertinents seront parcourus dans cette section.

Comme pour tout représentant de la fonction publique, l'arrêté fixe des conditions d'admissibilités pour les agents de la R.T.T parmi lesquelles on retrouve entre autre la condition de nationalité Belge (*Titre 2, Chapitre 1, article 6, 1° de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*). Les agents portent également serment lors de leur entrée en fonction en vertu de l'article 2 du décret du 20 juillet 1831 concernant le serment à la mise en vigueur de la monarchie constitutionnelle représentative (*Titre 2, chapitre 2, article 12 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*). Ces articles réaffirment donc bien le caractère public de la Régie. Dans la même veine, pour être recrutés ou promus, les agents doivent participer à des concours de recrutement afin de pouvoir entrer dans une réserve dans laquelle la Régie peut alors piocher selon ses besoins. Les lauréats obtenant les meilleurs scores aux concours sont les premiers recrutés (*Titre 2 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*). Tous ces éléments sont autant de démonstrations de la manière dont procède une entreprise publique en Belgique.

La mission d'intérêt public de la Régie transparaît encore au Titre 3 de l'arrêté qui concerne les devoirs des agents. Ceux-ci doivent « *en toutes occasions, veiller à la sauvegarde des intérêts de la Régie* » (*Titre 3, article 21, arrêté royal du 8 juillet 1977*). On y retrouve aussi l'interdiction de « *tout ce qui pourrait entacher la confiance du public ou l'honneur de la fonction de l'agent* » (*Titre 3, article 22, arrêté royal du 8 juillet 1977*) et « *L'interdiction de solliciter, exiger ou recevoir (...) des dons, gratifications ou avantages quelconques* » (*Titre 3, article 24, arrêté royal du 8 juillet 1977*).

Du point de vue du contrôle, l'application de ce statut du personnel octroie un large pouvoir au Ministre des Postes, Télégraphes et Téléphones. C'est par exemple lui qui nomme les agents travaillant à la R.T.T. (*Titre 1, article 4, Arrêté royal du 8 juillet 1977*) et qui les licencie (*Titre 2, chapitre 2, article 17 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*). Le ministre joue également un rôle majeur dans la détermination du programme de concours de recrutement et promotions (*Titre 2, chapitre 1, art.8, §1 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*), la décision même d'organiser les concours de recrutement (*Titre 2, chapitre 1, art.8, §2 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*), la décision de licenciement (*Titre 2, chapitre 2, art. 11, §2, alinéa 2 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*) ... Il assure la présidence du Conseil d'administration lorsqu'il est présent à une de ces réunions (*Titre 8, article 54, alinéa 2 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*) et choisit le président, le magistrat, la moitié des assesseurs et le greffier-rapporteur de la Chambre des recours (*Titre 7, article 46, 1° à 3° de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*). Enfin, c'est également lui qui arrête les règlements d'exécution de chacun des titres dudit arrêté (*Titre 9, article 102 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*).

En ce qui concerne le personnel, le conseil d'administration (C.A) ne dispose quant à lui que des « *Attributions qui lui sont reconnues par le présent statut et ses règlements d'exécution* » (*Titre 8, article 55 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*). Dans les faits, ceci lui permet uniquement d'établir des propositions de promotions, changement de grade ou mutations de certains agents. Ces propositions devront être approuvées par le Ministre qui préside lui-même le CA à la place de l'administrateur délégué lorsqu'il est présent à une réunion (*Titre 9, chapitre 2, , article 70, §3 et Titre 8, article 54 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*).

Le Titre 7 de l'arrêté institue une Chambre des recours, pour les agents désireux d'exercer un recours à l'encontre de certaines décisions concernant leurs évaluations annuelles, les refus de mutations ou un refus de promotion (*Titre 7, article 44 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*). Il peut être considéré que cette disposition est un pas vers la concertation sociale. La Chambre se prononce par voie d'avis motivés (*Titre 7, article 44, alinéa 2 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*) et est constituée de deux sections, l'une francophone et l'autre néerlandophone (*Titre 7, article 45 de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*). Il s'agit-là d'une organe paritaire où siègent des assesseurs désignés par le Ministre ainsi que par les organisations syndicales (*Titre 7, article 46, 2° de l'arrêté royal du 8 juillet 1977*). Ce n'est là presque que le simple témoignage de son existence mais ses prérogatives se préciseront au travers des différentes modifications du statut.

Les premiers statuts posent les bases de ce qui constituera la concertation sociale dans l'organisation pour les années qui ont suivi. Aujourd'hui, les nouveaux statuts s'inspirent encore fortement de ces premières dispositions.

Statut du personnel et statut syndical actuels :

En 2024, Proximus compte quatre statuts différents :

- **Le statut administratif du personnel ;**
- **Le statut syndical ;**
- Le statut pécuniaire ;
- Les principes de bases ayant trait aux services sociaux (Proximus - *Upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023*).

Seuls les deux premiers sont pertinents dans le cadre de la présente recherche. Ils seront dès lors abordés ici.

Pour rappel, à l'époque, Proximus a une double mission : « *Rester le leader du marché comme opérateur national et international des services de base de télécommunication grâce à une infrastructure moderne et de qualité* » et « *Gagner une part significative et bénéficiaire du marché des télécommunications en offrant des solutions globales qui combinent services de base, services à valeur ajoutée et équipements terminaux* » (*Belgacom – Ce que vous devez savoir sur le nouveau statut du personnel de Belgacom, 1993, p2*).

Pour le statut du personnel, quatre grands changements peuvent être relevés en comparaison de l'arrêté royal de 1977 :

- La constitution d'un tout nouveau système d'évaluation du personnel ;
- De nouvelles règles pour le recrutement et la promotion ;
- Un nouveau volet concernant la formation professionnelle ;
- Des règles permettant d'organiser la réaffectation des agents dans la nouvelle structure hiérarchique qui a été revue afin de simplifier et de réduire le nombre de fonctions (*Belgacom – Ce que vous devez savoir sur le nouveau statut du personnel de Belgacom, 1993*).

Un autre point remarquable du statut est qu'il opère un glissement des prérogatives du Ministre des Postes, Télégraphes et Téléphones vers le CA ; devenant l'autorité compétente pour :

- Nommer les agents (*Titre 1, article 6, §2 du statut du personnel de 1993*).
- Suspendre un collaborateur de ses fonctions (*Titre 13, article 142, §1 du statut du personnel de 1993*).
- Fixer la structure des programmes de recrutements et promotion (*Titre 2, chapitre 1, article 9, §1 du statut du personnel de 1993*).
- Arrêter les règlements relatifs à chacun des titres du statut et désigne la moitié des assesseurs et le greffier de la Chambre des recours (*Titre 11, article 120, alinéa 4, 1° et 3° du statut du personnel de 1993*).

Le statut concerne aussi bien les membres statutaires que les membres contractuels de Proximus (*Titre 1, article 1, 4° du statut du personnel de 1993*). Le règlement du 19 juillet 1994 relatif à certains membres du personnel contractuel de Belgacom entre alors en jeu pour compléter et préciser cette harmonisation de traitement. Il prévoit le recours à des « *dispositions explicites formelles du contrat de travail* » ainsi qu'une mise en conformité des contrats de travail des contractuels déjà occupés dans l'organisation à la date d'entrée en vigueur de ce règlement (*Belgacom - Règlement du 19 juillet 1994, page de garde*). De nombreux articles de ce règlement viennent relier la condition des contractuels à celle des statutaires via le renvoi à l'un des quatre statuts de l'organisation (*Belgacom - Règlement du 19 juillet 1994, 1994*). Ainsi, tous les membres de Belgacom sont liés aux mêmes règles en matière de recrutement et promotion (*Titre 3, Chapitre 3, article 9, §1 du règlement du 19 juillet 1994*), d'évaluation (*Titre 4, article 10, §1 du règlement du 19 juillet 1994*), des recours à la Chambre des recours (*Titre 5, article 12, §1 du règlement du 19 juillet 1994*) ou encore de rémunération (*Titre 7, chapitre 1, article 13, §1 du règlement du 19 juillet 1994*).

Aujourd'hui, le statut du personnel de Proximus est majoritairement identique à celui de 1993 restant la référence. Seuls quelques articles ont été modifiés, abrogés ou supprimés.

Détails des modifications du statut du personnel de 1993 : Pour ce qui est des suppressions, il s'agit pour la plupart d'éléments superficiels comme la suppression du congé de détente après la disparition des centres de vacances gérés par l'organisation (Titre 2, chapitre 3, article 29, §1, 2° du statut du personnel de 2019). On trouve aussi l'assouplissement de certaines conditions de promotion, comme la disparition du niveau d'évaluation requis (Titre 3, chapitre 2, article 42, 3° et 4° du statut du personnel de 2019) ou de l'ancienneté attendue (Titre 3, chapitre 2, article 48, 3° du statut du personnel de 2019).

Le Titre 11 du statut, concernant l'établissement et les compétences de la chambre des Recours, est quant à lui étoffé. Il précise les sujets spécifiques pouvant faire l'objet d'un recours comme :

- Les absences,
- Les mentions d'évaluations,
- La réaffectation,
- ... (Titre 11, article 119, §1 du statut administratif du personnel de Proximus de 2019).

Le statut détaille également les droits, règles de fonctionnement et membres siégeant dans cette chambre (Titre 11 du statut administratif du personnel de Proximus de 2019).

Comme ce fut le cas pour le statut administratif, suite à la Loi du 21 mars 1991, un tout nouveau statut syndical a vu le jour. Il définit deux notions : les organisations syndicales reconnues et les organisations syndicales représentatives.

Les organisations reconnues peuvent :

- Conclure des accords avec Belgacom dans l'intérêt du personnel (Titre 2, chapitre 2, article 5 du statut syndical de 1993)
- Accompagner un membre du personnel sur sa demande dans certaines situations (Titre 2, chapitre 2, article 6 du statut syndical de 1993).
- Elles possèdent un droit à la communication et peuvent en ce sens afficher des messages dans les locaux de l'organisation (Titre 2, chapitre 2, article 7 du statut syndical de 1993).
- Elles ont également droit à l'information en matière de personnel (Titre 2, chapitre 2, article 8 du statut syndical de 1993).

Les organisations syndicales représentatives (OSR) possèdent les mêmes prérogatives mais ont des droits supplémentaires (Titre 2, Chapitre 3, article 9 du statut syndical de 1993) :

- Elles peuvent dépêcher un délégué lors de tout examen ou test organisé par Belgacom (Titre 2, chapitre 3, article 10 du statut syndical de 1993) ;

- Percevoir des cotisations syndicales (*Titre 2, chapitre 3, article 11 du statut syndical de 1993*) ;
- Participer à « la détermination et à la mise en œuvre des mesures concernant l'accueil du personnel » (*Titre 2, chapitre 3, article 12 du statut syndical de 1993, p4*).

Il existe chez Belgacom de nombreux profils de délégués syndicaux : des dirigeants responsables ainsi que des agents et délégués permanents. Tous reçoivent une carte d'identification du président de la CP (*Titre 4, chapitre 2, article 40, alinéa 1 du statut syndical de 1993*). Les délégués permanents peuvent exercer toutes les prérogatives syndicales qui leur sont attribuées (*Titre 4, chapitre 3, article 41, §2 du statut syndical de 1993*). L'article 42 étend ce pouvoir aux délégués permanents non principaux (*Titre 4, chapitre 3, article 42 du statut syndical de 1993*). Tous les représentants permanents sont tenus au secret concernant les informations et documents reçus (*Titre 4, chapitre 4, article 47, §1 du statut syndical de 1993*). A côté des membres permanents existent encore diverses personnes qui se voient attribuer des prérogatives spécifiques et parfois momentanées par leur syndicat ou qui participent aux travaux préparatoires des commissions paritaires (CP) (*Titre 4, chapitre 1, article 37, 4° à 7° du statut syndical de 1993*).

Belgacom fonctionne sur base d'une concertation sociale à 2 niveaux : le national et le local (*Proximus - Upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023*). L'organisation possède une Commission Paritaire propre, la CP 900, composée de 18 membres, 9 du côté de la direction et 9 du côté des organisations syndicales (*Titre 3, chapitre 1, article 13 du statut syndical de 1993*). Les élections sociales n'existent pas chez Belgacom. C'est la règle de la représentativité qui l'emporte basée sur le nombre d'affiliés dans chaque syndicat pour distribuer les sièges entre les organisations syndicales. Chaque organisation syndicale choisit ses représentants pour chaque siège disponible (*Ibid.*). La CP est présidée par le président du CA (*Ibid.*). Elle se réunissent 10 fois par an (*Ibid.*).

Il existe également des commissions paritaires locales pour chacun des districts (*Titre 3, chapitre 2, article 17 du statut syndical de 1993*).

Description de la composition des commissions paritaires par district : un président et des membres pour moitié désignés par Belgacom et l'autre moitié par les organisations syndicales représentatives (*Titre 3, chapitre 2, article 19, §1 du statut syndical de 1993*). Le nombre de membres pour chaque organisation syndicale est déterminé par leur nombre dans la CP 900 (*Titre 3, chapitre 2, article 19, §2 du statut syndical de 1993*). C'est le conseil d'administration qui désigne le président, les membres et leurs suppléants (*Titre 3, chapitre 2, article 20, §1 du statut syndical de 1993*). Le président, quant à lui, nomme un secrétaire et un adjoint pour la CP locale (*Titre 3, chapitre 2, article 20, §2 du statut syndical de 1993*). Lorsqu'une question à l'ordre du jour le justifie, le médecin du travail et le chef du service de santé et de sécurité ou son adjoint sont présents et disposent d'un vote consultatif (*Titre 3, chapitre 2, article 20, §4 du statut syndical de 1993*). Les membres de CP (globale ou locales) peuvent encore, s'ils le souhaitent, se faire accompagner par un conseiller technique lorsqu'ils l'estiment nécessaire (*Titre 3, chapitre 3, article 27 du statut syndical de 1993*). L'idée est ici vraiment de considérer

les CP locales comme des garde-fous pour la CP nationale. Si le problème peut être réglé au niveau local, cela permet de décharger un peu le niveau national (upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023).

Pour ce qui est du déroulé de ces CP, tout commence par une demande formelle écrite de la part du CA ou d'une organisation syndicale, à l'attention du président (Titre 3, chapitre 2, article 21, §1 du statut syndical de 1993). C'est le président de chaque CP qui fixe la date de la rencontre ainsi que l'ordre du jour (Titre 3, chapitre 3, article 28, §1 du statut syndical de 1993). Le secrétaire quant à lui transmettra la convocation, l'ordre du jour et tous les autres documents nécessaires aux membres et suppléants de la CP (Titre 3, chapitre 3, article 29, §1, alinéas 1 et 2 du statut syndical de 1993). Les réunions sont fermées au public et c'est le président qui devra diriger les débats et veiller à ce que l'ordre soit maintenu (Titre 3, chapitre 3, article 31, §1, alinéas 1 et 2 du statut syndical de 1993). Une fois la réunion terminée, le secrétaire en rédigera le procès-verbal selon un schéma bien défini (Titre 3, chapitre 3, article 32, §1, alinéa 1 et 2 du statut syndical de 1993). Ce dernier dispose ensuite de 14 jours pour transmettre le procès-verbal aux membres et suppléants. S'il y a mécontentement concernant ce procès-verbal, un membre peut demander une modification du texte dans les 10 jours calendriers suivant la réception du premier jet (Titre 3, chapitre 3, article 33, §1 du statut syndical de 1993).

Tout comme pour le statut administratif du personnel, le statut syndical actuel de Proximus reste largement basé sur celui qui fut créé en 1993. Quelques évolutions existent néanmoins. L'article 2 du statut reconnaît par exemple que : « *Le présent statut syndical organise les relations entre Proximus et les organisations syndicales de ses membres du personnel. Il constitue (...) la base de la concertation au sein de Proximus.* » (Titre 1, article 2 du statut syndical de 2019, p6). Ceci rend compte de l'importance d'un tel statut pour les partenaires sociaux. Ces précisions n'avaient pas été envisagées de manière explicite au travers des statuts précédents.

Les organisations syndicales reconnues sont à présent qualifiées d'agrées. Elles disposent exactement des mêmes droits que dans le statut précédent (Titre 2, chapitre 2, section 1, articles 5 à 8 du statut syndical de 2019). Les organisations syndicales représentatives (OSR), quant à elles, possèdent une fois de plus les mêmes prérogatives que les organisations syndicales agréées (Titre 2, chapitre 2, section 2, article 9, §1 du statut syndical de 2019). Le nouveau statut syndical ajoute cependant certains rôles aux organisations syndicales agréées :

- Elles sont présentes aux entretiens de sélection des niveaux de fonction des collaborateurs non « cadre » (Titre 2, chapitre 2, section 2, article 10 du statut syndical de 2019) ;
- Elles peuvent à nouveau percevoir des cotisations (Titre 2, chapitre 2, section 2, article 11 du statut syndical de 2019) ou encore organiser des réunions d'information du personnel (Titre 2, chapitre 2, section 2, article 12 du statut syndical de 2019) ;
- Elles sont « associée à la détermination et à l'exécution des mesures qui concernent l'accueil des membres du personnel. » (Titre 2, chapitre 2, section 2, article 13 du statut syndical de 2019, p12) ;

- En cas de conflit collectif, les organisations syndicales rencontrent l'organisation pour une concertation (*Titre 2, chapitre 2, section 2, article 14 du statut syndical de 2019*).

Il y a aujourd'hui trois OSR chez Proximus : la CSC-Transcom, la CGSP et le SLFP (*upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023 et Titre 9, chapitre 4, article 69 du Règlement de travail, 2023*).

Dans ce nouveau statut syndical :

- Les permanents syndicaux, chefs de délégations et délégués principaux existent toujours.
- Le rôle de permanent régional apparaît (*Titre 5, chapitre 1, article 49, §1 du statut syndical de 2019*).

Il existe cette fois plus de limites numériques au nombre de mandats des délégués syndicaux.

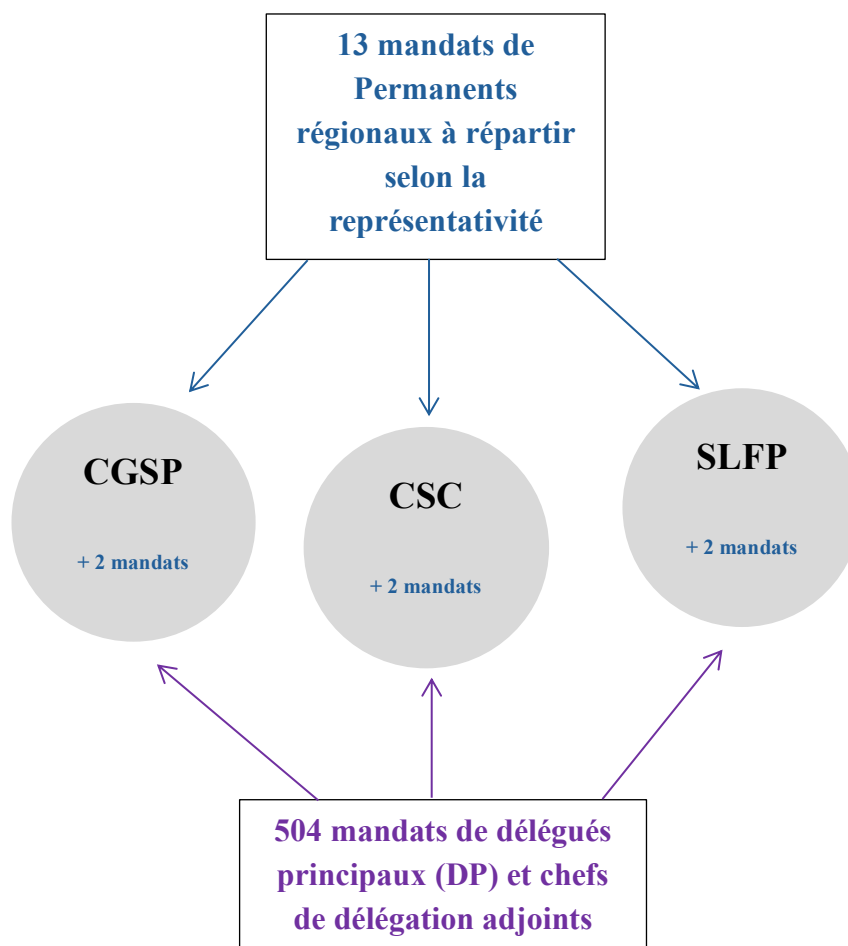


Figure 15 : Répartition des mandats syndicaux

Description des mandats syndicaux : Il y a exactement 19 mandats de permanents régionaux. 13 d'entre eux sont répartis entre les OSR selon la règle de la représentativité, puis chaque syndicat reçoit deux mandats supplémentaires (Proximus - Upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023).

Reste alors 504 mandats de délégués principaux et chefs de délégation adjoint (Titre 4, chapitre 1, article 46 et 47 du statut syndical de 2019). Chaque organisation syndicale agréé ne peut compter plus de cinq délégués principaux (Titre 4, chapitre 1, article 48, §1 du statut syndical de 2019).

C'est toujours bien l'administrateur délégué qui remet une copie du statut syndical et une carte de légitimation aux représentants syndicaux, leur permettant ainsi d'exercer leurs prérogatives (Titre 5, chapitre 1, article 51, alinéas 1 et 3 du statut syndical de 2019). Ces prérogatives restent les mêmes que dans le statut précédent et les permanents régionaux bénéficient des mêmes pouvoir que les permanents syndicaux (Titre 5, chapitre 3 du statut syndical de 2019). Le principe de protection des représentants syndicaux reste lui aussi d'application (Titre 5, chapitre 5, section 1, article 77, §2 du statut syndical de 2019).

L'essentiel du statut de 1993 reste valable également en ce qui concerne la commission paritaire 900 (Titre 3 du statut syndical de 2019). La nouveauté réside en l'apparition des groupes de travail permanents au niveau de la CP nationale. C'est le président de la CP qui décide de soumettre une question à l'un de ces groupes (Titre 3, chapitre 1, section 1, article 18, alinéa 1 et 3 du statut syndical de 2019). La raison d'être de ceux-ci est de préparer les discussions qui ont lieu ensuite en CP ou d'en assurer le suivi (Titre 3, chapitre 1, section 1, article 19, §1 du statut syndical de 2019). En ce sens, trois groupes de travail permanents (GTP) sont constitués chez Proximus : le groupe Négociations Sociales (SOC), le groupe Bien-être au travail (BET) et le groupe Social Benefits (SBN) (Titre 3, chapitre 1, section 2, article 21, §1 du statut syndical de 2019). Ils permettent d'assurer des décisions plus rapides une fois en CP nationale.

Le groupe de travail SOC est en charge des questions :

- De statut du personnel,
- De rémunération,
- De relations sociales et syndicales,
- De règlementations de base et principes généraux,
- De recrutement interne ou externe,
- De mobilité,
- De promotions et de besoins en personnel,
- D'éducation,
- De formation (Titre 3, chapitre 1, section 2, article 21, §1, 1° du statut syndical de 2019).

Composition du groupe SOC : Le SOC a une composition particulière et comprend un président, chargé du bon déroulement des négociations ; neuf membres du côté de la direction ; trois membres pour chaque organisation syndicale ; un rapporteur (aussi appelé Union Relation Coordinator) pour la planification, la rédaction des procès-verbaux et la réponse aux interventions des OSR ; un ESR-Spoc qui joue le rôle de médiateur entre les deux

parties ; un unit business partner chargé de présenter le dossier traité ; et deux HR partner chargés de présenter le dossier d'un point de vue RH et de répondre aux éventuelles questions RH des autres participants sur le dossier (Proximus - Upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023).

Le groupe de travail BET se concentre quant à lui sur les questions liées :

- Aux accidents de travail,
- Aux maladies professionnelles,
- A la prévention,
- A l'environnement de travail,
- Aux vêtements de travail,
- Au bien-être des travailleurs (*Titre 3, chapitre 1, section 2, article 21, §1, 2° du statut syndical de 2019*).

Le dernier groupe de travail, SBN, est en charge des questions de « *Règlementations de base concernant le service social et l'évaluation de la politique sociale de Proximus* » (*Titre 3, chapitre 1, section 2, article 21, §1, 3° du statut syndical de 2019, p15*).

C'est l'administrateur délégué, ou son délégué, qui assure la présidence de ces deux derniers groupes de travail (*Titre 3, chapitre 1, section 2, article 21, §2 du statut syndical de 2019*).

Composition des groupes BET et SBN : Pour ce qui est de leur composition, on y retrouve 12 membres hors président. En effet, Proximus est représenté à hauteur de six membres et les six autres sont repartis entre les organisations syndicales de façon proportionnelle (*Titre 3, chapitre 1, section 2, article 21, §3, alinéa 1 et 2 du statut syndical de 2019*). C'est le président de chacun des trois groupes qui convoque ces personnes et détermine l'ordre du jour (*Titre 3, chapitre 1, section 2, article 21, §3, alinéa 1 du statut syndical de 2019*). Les décisions prises en GTP à la majorité des deux-tiers peuvent être exécutées sans l'approbation de la CP (*Titre 3, chapitre 1, section 2, article 23 du statut syndical de 2019*).

Une autre sous-catégorie aux groupes de travail permanent existe encore. Il s'agit des groupes de travail technique. Ceux-ci sont chargés de travailler sur un point plus précis d'une des questions traitées par un groupe de travail permanent. C'est d'ailleurs sur avis de ce dernier que la CP pourra créer un groupe de travail technique. Le groupe de travail permanent en déterminera la présidence, la composition et la fréquence des réunions (*Titre 3, chapitre 1, section 2, article 21, §4 du statut syndical de 2019*).

Les commissions paritaires locales par district sont maintenues dans ce statut (*Titre 3, chapitre 2, section 1, article 24 du statut syndical de 2019*). Elles se précisent cependant puisque ces commissions sont rebaptisées « *Commissions paritaire locale de négociation sociale et de bien-être au travail (CPLSB)* » (*Titre 3, chapitre 2, section 1, article 24 du statut syndical de 2019, p17*). Elles traitent exclusivement des questions sociales et du bien-être au travail (*upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023*).

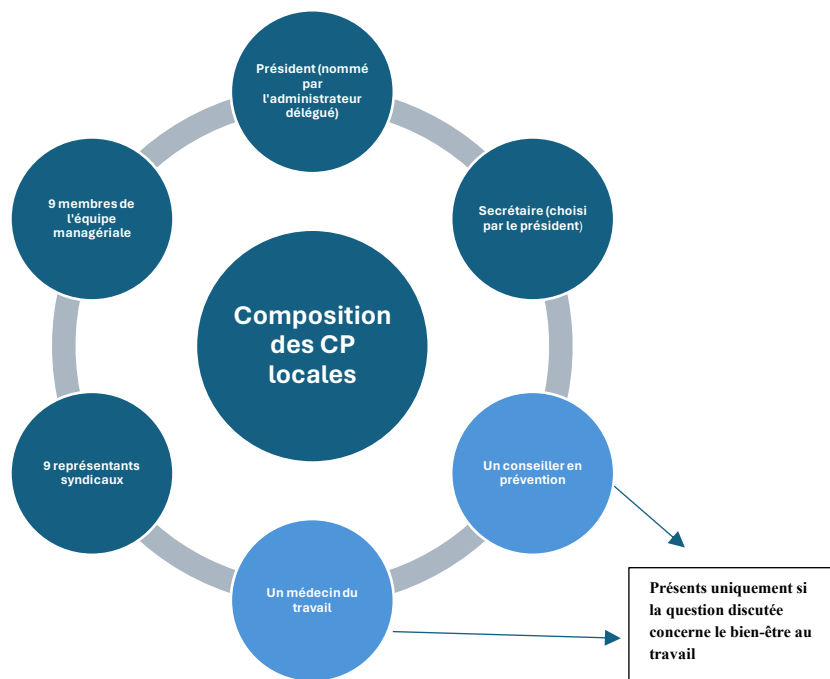


Figure 16 : Composition des commissions paritaires locales de Proximus

Description de la composition des commissions paritaires locales : Ces commissions se composent d'un président, d'un secrétaire, de 18 membres répartis de façon paritaire entre Proximus et les organisations syndicales, d'un conseiller en prévention et d'un médecin du travail (Titre 3, chapitre 2, section 1, article 25, §1 du statut syndical de 2019). Le conseiller et le médecin ne sont cependant présent que lorsqu'une question le justifie de par sa nature, le bien-être des travailleurs (Titre 3, chapitre 2, section 1, article 25, §2 du statut syndical de 2019). C'est l'administrateur délégué qui nomme le président et les suppléants. Le président choisi quant à lui son secrétaire (Titre 3, chapitre 2, section 1, article 26, §1 du statut syndical de 2019).

Pour ce qui est de leurs prérogatives, ces CPLSB sont chargées de rendre un avis motivé sur les questions concernant leur district. Cet avis sera considéré ensuite par la CP nationale (Titre 3, chapitre 2, section 2, article 28, §1 du statut syndical de 2019). Les questions relatives à un sous-district seront également discutées lors de la CPSLB responsable du sous-district (Titre 3, chapitre 2, section 2, article 29 du statut syndical de 2019).

Comme pour la CP nationale, il faut une simple demande au président pour qu'une question soit traitée en CPLSB (Titre 3, chapitre 2, section 3, article 31, alinéa 1 du statut syndical de 2019). Chaque réunion possède deux volets : un volet social et un volet bien-être (Proximus - Upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023). Le président d'une CPLSB peut solliciter un groupe de travail restreint et lui soumettre une question (Titre 3, chapitre 2, section 3, article 33, alinéa 1 du statut syndical de 2019). Il en sera d'ailleurs lui-même président (Titre 3, chapitre 2, section 3, article 33, alinéa 1 du statut syndical de 2019). Les conclusions de ce

groupe seront alors inscrites à l'ordre du jour de la prochaine réunion de la CPLSB (*Titre 3, chapitre 2, section 3, article 33, alinéa 4 du statut syndical de 2019*).

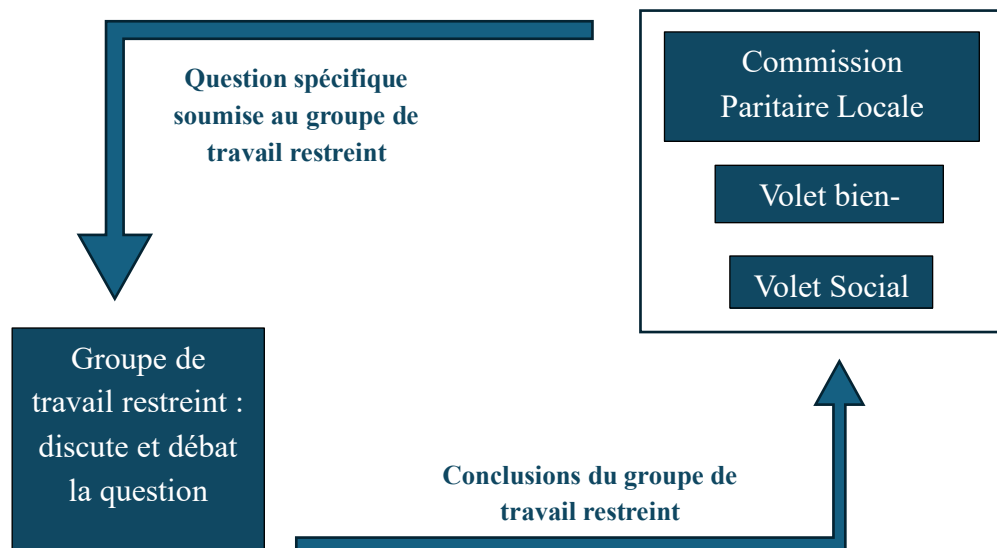


Figure 17 : fonctionnement d'une commission paritaire locale

Les commissions paritaires locales sont tenues de se réunir au minimum 11 fois par an mais des réunions extraordinaires peuvent avoir lieu sur convocation du président (*Titre 3, chapitre 2, section 3, article 30, §§1 et 2 du statut syndical de 2019*). En pratique, les partenaires sociaux se rencontrent une fois par mois dans chaque commission paritaire locale de Proximus (*Proximus - Upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023*).

Concernant les dispositions communes aux deux commissions paritaires, chaque délégué syndical est autorisé à se faire assister par un conseiller technique s'il le souhaite (*Titre 3, chapitre 3, section 2, article 35, §1 du statut syndical de 2019*). Ce conseiller technique peut être un permanent syndical ou régional (*Titre 3, chapitre 3, section 2, article 35, §2 du statut syndical de 2019*).

Le déroulé des réunions est similaire à celui du statut de 1993 (*Titre 3, chapitre 3, section 2 du statut syndical de 2019*) :

- C'est toujours le président qui :
 - Fixe la date des rencontres,
 - Décide de l'ordre du jour,
 - Dirige les débats,
 - Veille à maintenir l'ordre (*Titre 3, chapitre 3, section 2, article 36, §§ 2 et 3 et article 39, §1, alinéa 2 du statut syndical de 2019*).

- Le secrétaire :
 - Envoi les convocations, ordre du jour et la documentation nécessaire aux membres des CP,
 - Rédige le procès-verbal après la réunion (*Titre 3, chapitre 3, section 2, article 37, §1 et 40, §1 du statut syndical de 2019*).

Toute décision prise en CP requiert la majorité des deux-tiers et le président, le conseiller et le médecin n'ont qu'une voie consultative (*Titre 3, chapitre 3, section 2, article 37, §3 du statut syndical de 2019*).

Pour ce qui est de la répartition des sièges, il existe deux systèmes. Le premier est celui qui fixe la répartition au sein de la Commission paritaire nationale, conformément à l'arrêté royal du 5 septembre 2001 (*Titre 4, chapitre 1, article 45, §1 du statut syndical de 2019*). Quant à la répartition en Commission paritaire locale, elle s'aligne sur le nombre de siège détenu par chaque syndicat au sein de la CP nationale (*Titre 4, chapitre 1, article 45, §2 du statut syndical de 2019*).

Une nouvelle notion apparaît dans ce statut : le conflit collectif de travail. L'article 86 rend explicite que « *Proximus reconnaît à ses membres le droit aux actions collectives, sous la forme d'une cessation concertée du travail (...) en vue de forcer les négociations sur un cahier de revendications ou l'application correcte d'une revendication collective en vigueur* » (*Titre 6, chapitre 2, section 1, article 86 du statut syndical de 2019, p40*). Il existe alors quatre configurations possibles :

- Les actions collectives annoncées et reconnues par les syndicats,
- Les actions collectives qui sont annoncées mais non reconnues par les syndicats
- Les actions collectives spontanées mais néanmoins reconnues par les syndicats
- Les actions collectives spontanées qui ne sont pas reconnues par les syndicats (*Titre 6, chapitre 2, section 1, article 87 du statut syndical de 2019*).

Une fois que les négociations ont commencé autour de la problématique revendiquée, toute action collective doit être suspendue jusqu'à l'issue des négociations et la mesure concernée par les négociations est également gelée durant le temps des négociations (*Titre 6, chapitre 2, section 2, article 88, §§2 et 3 du statut syndical de 2019*).

En cas de conflit collectif de travail, un groupe de travail spécifique est formé et l'administrateur délégué en est le président. La délégation de l'organisation compte six membres et chaque syndicat en possède deux. Au besoin, tous les membres du groupe de travail peuvent se faire assister par un conseiller technique (*Titre 6, chapitre 2, section 2, article 90, §1 du statut syndical de 2019*).



Figure 18 : Composition du groupe de travail pour conflit collectif de travail

La procédure est la suivante : la conciliation doit se faire en cinq jours ouvrables, après quoi un rapport est rédigé pour expliciter le résultat de cette dernière. Ce rapport est soumis à l’approbation des syndicats (*Titre 6, chapitre 2, section 2, article 90, §2 du statut syndical de 2019*). Le résultat de la conciliation est considéré comme approuvé lorsqu’une majorité des deux-tiers est atteinte à la CP nationale (*Titre 6, chapitre 2, section 2, article 91, &2 du statut syndical de 2019*). Une fois le résultat approuvé, les parties ne peuvent plus mettre en place d’action quelconque comme des grèves, cessations de travail... (*Titre 6, chapitre 2, section 2, article 91, §3 du statut syndical de 2019*). Ci-dessous, la représentation schématique de la procédure de conflit collectif de travail :

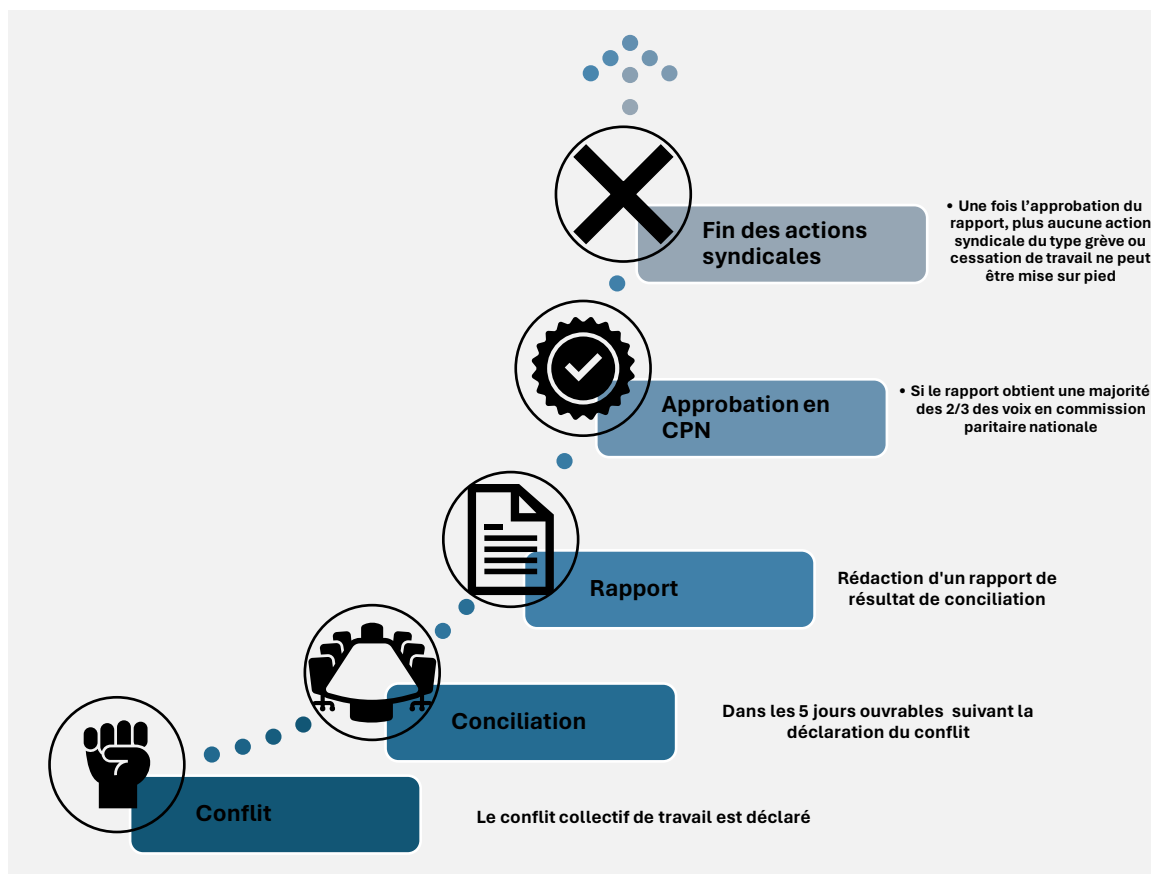


Figure 19 : Procédure de Proximus en cas de conflit collectif de travail

Lorsqu'il est question des accords conclus entre les partenaires sociaux, il faut parler de conventions collectives de travail (CCT). Chez Proximus, les CCT sont négociées et rédigées sur une base bisannuelle. De ce fait, elles ne concernent pas un seul et unique thème par CCT mais reprennent plutôt l'ensemble des thématiques ayant fait l'objet d'interventions syndicales, de discussions ou de revendications dans les six mois précédents (*Proximus - Upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023*). Leur conception suit une procédure très spécifique en cinq grandes étapes :

- Phase 1 – *START* : La première phase permet simplement de donner une structure au projet de la CCT et ainsi d'organiser les discussions à venir.
- Phase 2 – *Vérifications et débats* : La seconde étape est quant à elle plutôt analytique. Elle permet de décortiquer les revendications des OSR, de vérifier la cohérence par rapport aux précédentes CCT déjà implémentées et de placer des limites pour la négociation à venir.
- Phase 3 – *Discussions* : Arrivent alors les discussions et les négociations. Les premières consistent en des séances de questions et de réponses autour des propositions faites par chacune des parties. C'est aussi une recherche d'alternatives et une adaptation desdites propositions.

- Phase 4 – *Négociations* : Une fois cela terminé, les négociations peuvent enfin commencer. C’est durant cette phase que la CCT commencera à prendre forme et à être rédigée. Les négociations s’arrêtent une fois le document approuvé par les deux parties.
- Phase 5 – *Implémentation* : Enfin, reste à implémenter dans l’organisation ce qui a été décidé : communications à tous les départements et employés, élaboration d’un calendrier pour l’implémentation et quelques retours en arrière encore possible au besoin (*Proximus - Upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023*). Sur ce point encore, les répondants syndicaux ont eu l’opportunité de s’exprimer. Leurs témoignages prendront place dans la dernière partie de cette section.

Finalement, si la loi du 21 mars 1991 reste à l’origine de ce que Proximus connaît aujourd’hui du dialogue social, elle laissait à l’époque une marge de manœuvre suffisamment grande pour que l’organisation puisse donner vie à sa propre forme de négociation collective. Elle ne contraignait par exemple Proximus qu’à mettre en place une seule commission paritaire, mais l’organisation a finalement choisi d’en créer six et ce sur deux niveaux différents (local et national) (*Proximus - Upskilling, concertation sociale pour ESR-field et K&P, 2023*). Nulle part dans cette loi il n’était fait mention de groupes de travail. C’est là une disposition imposée par Proximus pour mieux organiser sa concertation sociale (*Titre 3, chapitre 1, section 2, article 21, §1 du statut syndical de 2019*). Elle prévoyait uniquement le minimum requis en matière de négociation mais Proximus a longtemps choisi d’opter pour plus d’ouverture, laissant à l’appréciation des interlocuteurs sociaux bien plus de matières que ce que ne prévoyait la loi. La présidente de la commission paritaire nationale en témoigne : « (...)on s’est rendu compte que traditionnellement depuis les années 90 on a été beaucoup plus loin que ce que la loi ne demandait, aussi parce que ça se passait bien et qu’on trouvait que c’était le meilleur modèle social que d’être le plus ouverts (...) ». De nombreux points se règlent également en dehors des commissions, par le biais de discussions informelles : *Il y a énormément de communication (...) en règle générale les points qui émergent en commissions paritaires locales ou en interventions nationales, ce sont des points qui n’ont pas pu être réglés officieusement* (*Président de commissions paritaires locales, 2023*). Ces deux derniers éléments révèlent l’importance prise par le dialogue social au sein de l’organisation. Le dialogue se construit main dans la main avec les syndicats : « (...) c’est pas au management d’arriver avec toutes les solutions et donc un dialogue social qui serait vraiment idéal pour moi ça serait que l’intelligence collective fonctionne concrètement à savoir qu’on puisse coconstruire ensemble des solutions (...) pour l’intérêt social de l’entreprise. » (*Guillaume Boutin, 2023*). Proximus a donc créé sa propre vision de la concertation sociale, en respectant, mais en adaptant et dépassant parfois, ce que la loi lui imposait au minimum.

4.3.2 La négociation collective vécue et appréciée par les partenaires sociaux

Dans le cadre de ce mémoire, il a d'abord été question de présenter ce que l'Histoire et la loi prescrivent pour le secteur des télécommunications et pour l'entreprise publique autonome qu'est Proximus. Dans un second temps, la liberté prise par l'organisation en matière de concertation sociale a pu être explicitée. Dans cette troisième partie, les voix des principaux acteurs de terrain impliqués dans la négociation collective ont été entendues au travers d'entretiens semi-directifs.

4.3.2.1 L'évaluation subjective de la structure de la concertation sociale et de ses conséquences

Chez Proximus, les permanents syndicaux se voient comme des super-délégués défenseurs des travailleurs. Ils doivent être sur tous les fronts, là où on a besoin d'eux et faire preuve d'une grande polyvalence. Un permanent national témoigne : « *On est des super délégués, super curés, super avocats, super psy, super HR...on doit faire de tout.* ». Tous ont choisi d'exercer ce métier mais insistent cependant sur les difficultés qui leur incombent : « *Parfois c'est vrai qu'on est un peu comme un avocat. Tu n'es pas forcément d'accord toujours avec ce que la personne a fait ou comment elle a agi mais ton rôle c'est de la défendre* » (Permanent régional, 2023) ; « *J'ai rencontré une personne du temps de Belgacom, de la première minute à la dernière, et ça a duré deux heures, elle n'a pas arrêté de pleurer.* » (Permanent national, 2023). Certains reconnaissent aussi leur rôle d'avocat du diable prêts à faire ce qu'il faut pour obtenir gain de cause : « *Comme tout bon avocat, quand on ne sait pas travailler sur le fond, on attaque avec la forme.* » (Permanent régional, 2023).

Chaque commission paritaire est également dotée d'un président. Son rôle est d'orchestrer l'ordre du jour, de donner la parole aux uns et aux autres et d'intervenir si les membres s'égarent ou si les esprits s'échauffent (*Observations en CPLSB, 2023*). De leur côté, les présidents définissent leur rôle comme : « *Un rôle d'arbitrage (...) Mon rôle étant de cadrer les débats (...) faire en sorte qu'ils ne débordent pas (...) de trouver un point d'équilibre pour que les attentes de part et d'autre puissent se rencontrer.* » (Président de commissions paritaires locales, 2023) ou encore « *C'est de la facilitation (...) de concilier les points de vues et de maintenir une relative paix sociale, tout ça en faisant attention au climat social.* » (Présidente du groupe SOC, 2023). Pour mener à bien cette mission, il leur faut alors réussir à créer une relation positive entre eux, les syndicats et le management : « *On a tous besoin, d'avoir une relation de confiance* » (*Ibid.*).

La particularité chez Proximus est la nature de la double casquette portée par ces présidents. En dehors des commissions, ils appartiennent au management puisqu'ils occupent un poste de responsable des ressources humaines et dirigent ainsi plusieurs équipes du département RH. La question est alors de savoir comment rester impartial dans un tel contexte : « *J'ai deux fonctions. J'ai une fonction de manager et j'ai une fonction de président des commissions paritaires locales (...) C'est un changement de casquette impératif que de dire*

« *Je dois garder ma neutralité* » (Président de commissions paritaires locales, 2023). D'après ce même répondant, le rôle le plus saillant pour les syndicats serait celui de président des commissions, alors que pour le management il s'agit plutôt de celui de manager : « *Les syndicats sont beaucoup plus sensibles au rôle que je joue en tant que président de la commission paritaire que ne l'est le management parce que les syndicats me voient beaucoup plus dans ce rôle-là, que le management me voit beaucoup plus dans l'autre rôle.* » (Ibid.).

D'un point de vue pratique, tous semblent s'accorder sur l'efficacité du dialogue social tel que structuré chez Proximus. Le fait d'avoir des contacts avec les syndicats à chaque niveau de l'organisation (national aussi bien que local) est un atout selon les répondants : « *On a la tradition de discuter ou d'être en information constante avec tous les niveaux au sein de l'organisation (...) on est vraiment au courant, tant de ce qui se passe sur le terrain que de ce qui se passe au top. (...) Une force que l'on a, c'est de n'exclure personne dans ce dialogue social.* » (Présidente du groupe SOC, 2023). Ceci faciliterait la localisation d'un problème au juste niveau auquel il intervient : « *A partir du moment où le problème se passe dans une région, je ne vois pas l'utilité de le remonter au national* » (Permanent régional, 2023l). Un soucis immobilier dans un district peut alors rester local alors qu'une mesure prise pour le bien-être de l'entière des employés sera négociée au niveau national (Observations en CPLSB, 2023).

La structure a pu être remodelée à plusieurs reprises par l'organisation afin d'en augmenter l'efficacité. Par exemple, au niveau local, les deux grandes matières de la concertation sociale (le bien-être et le social) ont été fusionnées au sein d'une seule et même commission au vu des recoupements réguliers entre les deux domaines. Ceci n'a pas toujours été le cas : « *En CPLSB c'est bien qu'on ait fusionné bien-être et social parce qu'avant il fallait que le président veuille bien prendre la peine d'aller discuter avec l'autre et s'ils n'avaient pas le temps ou s'ils ne s'entendaient pas ça ne bougeait pas.* » (Permanent national, 2023). Certains estiment tout de même qu'il faudrait encore faire un pas en direction du local : « *Aujourd'hui tout ce qu'on négocie on le négocie au national (...) même des dossiers qui ne sont pas, eux, nationaux (...) si on avait toutes les conditions réunies, c'est-à-dire des partenaires forts au niveau local et un business fort au niveau local, on pourrait décentrer cette négociation.* » (Présidente du groupe SOC, 2023). Cette répondante explique que ne pas pouvoir remettre au niveau local ce qui devrait y être négocié empêche de désengorger le niveau national. Le système perd son objectif principal. Cela se traduit alors par un manque de temps pour se consacrer à certains sujets pourtant capitaux au niveau national, selon l'interviewée. Ce qui manque selon elle, c'est que les organisations syndicales et le management acceptent de délivrer plus d'autonomie et de responsabilité aux délégués syndicaux locaux et au business local (Ibid.).

L'idée du système choisi par Proximus en matière de négociation collective, c'est réellement de décharger le niveau national en passant par le local. Le même mécanisme est envisagé lorsqu'il est question de désengorger le niveau local en privilégiant les discussions informelles : « *Bien souvent on ne va même pas devant la commission hein, on règle cela en*

interne. » (Permanent régional, 2023) ; « Les points qui émergent en commissions paritaires locales ou en interventions nationales, ce sont des points qui n'ont pas pu être réglés officiellement » (président de commissions paritaires locales, 2023). Il semble que pour plusieurs répondants, cela fonctionne particulièrement bien : « La concertation sociale telle qu'elle se fait aujourd'hui (...) a pour moi tout son sens. » (Ibid.) ; « Il est vrai qu'on a encore cette marge de manœuvre avec certains managers qu'on peut prendre en aparté et arranger les histoires » (Permanent régional, 2023).

C'est alors seulement quand une question n'a pas pu trouver d'issue positive que le problème se voit reporter au niveau supérieur : *« Si on voit qu'on ne sait pas arranger les histoires on remonte vers nos nationaux » (Permanent régional, 2023). Bien entendu, c'est un « mouvement » bidirectionnel : « C'est déjà arrivé qu'on part du national et qu'on se dit on le renvoi en CPL. » (Ibid.). Ce dialogue en dehors des commissions semble être vécu par les répondants syndicaux comme relativement apaisé : « Le dialogue se fait et c'est bon enfant. C'est pas tous le temps des tensions » (Ibid.). Le système plaît et certains plaident même pour son renforcement : « Il pourrait encore être renforcé au niveau local, ce qui laisserait du temps au niveau national pour parler d'autres choses, pour négocier d'autres choses. Et au niveau local ça valoriserait également le rôle du délégué et le rôle du manager local » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Le système en place est validé par tous les répondants qui n'envisageraient pas de changer cette structure : « N'avoir que du national c'est bypasser tout ce qui est micro. (...) un non-sens. N'avoir que du local est totalement aussi improductif car à ce moment-là tu n'as plus d'intervenant autour de la table qui serait à même d'avoir une vue hélicoptère. » (Ibid.). Le dispositif est donc chaleureusement accueilli par tous, mais avec parfois quelques doutes concernant sa mise en pratique effective puisqu'au niveau local, la commission paritaire constitue finalement plutôt un pôle d'information que de négociation (Observations en CPLSB, 2023).*

Si cette concertation sociale se passe sur deux niveaux, les permanents syndicaux entendent bien se coordonner en interne pour s'assurer de la cohérence de ce qui est négocié partout. À l'intérieur d'un syndicat, chaque niveau se réunit alors plusieurs fois par an (en moyenne une fois par mois) afin d'échanger sur les dossiers en cours et de définir la ligne de conduite pour la suite (Permanent régional, 2023). De la même manière, ils se réunissent encore avant chaque commission paritaire afin de préparer au mieux cette dernière et de pouvoir amener sur la table des négociations les points qui les intéressent (Ibid.).

En revanche, lorsqu'il est question de collaboration entre les divers syndicats, le niveau de négociation a son importance. Pour ce qui est du niveau local, il semble qu'aucune coordination ne soit prévue : *« Au niveau local ben on a des contacts mais sans plus hein » (Permanent régional, 2023). Aucune réunion n'est donc prévue en dehors des commissions paritaires qui réunissent les différents syndicats. Un accord tacite semble cependant exister. Les différentes couleurs ne se contrediront jamais les unes les autres devant le management. Lorsque les négociateurs sont d'accord avec ce que l'un amène, ils le*

soutiendront et si ce n'est pas le cas, ils se tairont tout simplement durant la commission et en reparleront plus tard au besoin. Une entente cordiale semble même exister à ce niveau : « *Moi personnellement j'ai de très bons rapports (...) c'est dans notre intérêt. Maintenant évidemment chacun prêche pour sa chapelle* » (Ibid.).

Au niveau national par contre, les choses se passent différemment. Les répondants reconnaissent ici la nécessité d'une coordination plus forte à ce niveau de négociation : « *Au niveau national oui, il faut qu'il y ait un bloc syndical qui se mette en place* » (Permanent régional, 2023). En effet, c'est là que se négocient les conventions collectives bisannuelles ainsi que les divers plans de réorganisation et autres nouveautés impactant l'entièreté du personnel. Un permanent régional parlant du plan FFP en témoigne : « *On a été en front commun jusqu'à la dernière commission paritaire (...) mais qui a été lâché en dernière minute* ». La collaboration existe donc bel et bien mais elle peut se révéler imparfaite lorsque les intérêts des uns se heurtent à ceux des autres. Cette collaboration est donc conditionnée à un alignement des intérêts des trois couleurs syndicales.

Le management aussi échange et collabore de son côté : « *Moi mes collègues qui sont au national on se voit deux fois par semaine pour partager les évolutions (...) on essaie d'être le plus alignés possible. (...) y a toute une structure de communication qui est mise en place et qui a été développée justement pour que l'information ne se perde pas.* » (Président de commissions paritaires locales, 2023).

Concernant à présent l'ambiance au sein de Proximus et la qualité du dialogue en lui-même, les avis divergent quelque peu. Un permanent national (2023) se confie sur une période difficile à ses yeux : « *2004-2006 je pense (période de négociation du plan tutorat). Là c'était vraiment la période de la grosse bagarre. C'était à la limite la plus mauvaise période. À la limite on se faisait engueuler et maltraiter (...) On nous reprochait tous les maux de la terre.* ». Il explique que la situation s'est aggravée, qu'il a fallu en référer au Conseil d'Etat qui a alors statué en faveur des syndicats, rendant ainsi nulles et non-avenues toutes les décisions qui avaient été prises concernant ce plan et contraignant Belgacom à réintégrer les personnes qui étaient parties avec lui, ainsi qu'à leur reverser la rémunération qu'ils n'avaient pas perçue durant toute cette absence. Il dit aussi qu'après cela, les relations se sont légèrement apaisées : « *Et puis alors ça s'est calmé un tout petit peu. Ça commençait à devenir un peu plus courtois. (...) ça été tout doucement. La digestion se fait hein. Et puis vous avez les nouveaux qui arrivent, avec des autres mentalités, une vision différente, qui n'ont pas connu cet historique* » (Permanent national, 2023).

Concernant l'atmosphère actuelle, divers répondants sont très optimistes : « *Il y a quand même un dialogue entre Proximus et leurs organisations syndicales* » (Permanent régional, 2023) ou encore « *Il y a quand même une écoute des organisations syndicales* » (Ibid.). D'autres en revanche sont plus sceptiques : « *Maintenant je dois reconnaître que depuis 2017 (...) on estime qu'on est moins écoutés qu'avant* » (Permanent régional, 2023). Le président de

commission paritaires locales est quant à lui assez satisfait de la qualité de la concertation sociale dans l'organisation : « *la qualité principale du dialogue social chez Proximus c'est qu'il y a une recherche d'équilibre (...) on essaie autant que faire se peut de tout faire passer par la négociation pour conserver le dialogue social. Message constructif, recherche d'équilibre.* ». Selon ce même répondant, la concertation chez Proximus serait « *Un rapport de force mais guidé par une volonté commune de dialogue* » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Son homologue nationale émet quant à elle quelques réserves : « *J'ai vraiment l'impression que les rapports peuvent être meilleurs au niveau national (...) il y a une certaine méfiance pour certains business parce qu'ils entendent des choses et ils se font une idée* » (Présidente du groupe SOC, 2023).

Le résultat est donc nuancé : « *On est parfois à couteaux tirés. Ça j'ai pas peur de le dire.* » (Permanent national, 2023). D'après divers répondants, plusieurs raisons expliquent ces « tensions ». En premier lieu, les personnalités de certains compliquent les relations : « *Dans certaines entreprises il y a des managers qui se prennent pour des dieux tout puissants. Ça c'est clair* » (Ibid.). Ce même répondant déplore également une perte de politesse au sein de l'organisation : « *La courtoisie se perd aussi (...) Moi je dis toujours « Bonjour, merci, s'il vous plaît et au revoir » ça coûte peu mais qu'est-ce que ça peut vous rapporter. (...) Et si on pouvait faire ça ne serait-ce qu'au niveau syndical.* » (Ibid.).

Un second élément avancé fait quant à lui référence aux raisons économiques et de concurrence qui ont contribué à véhiculer une certaine pression au sein de l'organisation : « *On a vécu quand même une époque où clairement il faisait bon vivre (...) On était opérateur pratiquement unique. Et donc la libéralisation a fait énormément aussi. La concurrence est entrée sur le marché belge. Ça été un peu la perte aussi des garanties de Belgacom.* » (Permanent régional, 2023) ; « *Et la deuxième chose ça été aussi la mise en bourse de Belgacom. Là aussi on a senti hein (...) dès que l'économie reprenait le devant.* » (Permanent national, 2023). La concurrence aurait par exemple contraint l'organisation à revoir l'image qu'elle renvoyait au grand public : « *A l'époque ça ne choquait pas de voir un technicien s'arrêter au café du coin et aller boire sa bière à 14h (...) à partir du moment où il y a eu une libéralisation et deux autres opérateurs ben là on a commencé à pointer du doigt.* » (Permanent régional, 2023). Cependant, face à la nouvelle de l'entrée d'un quatrième opérateur sur le marché des télécommunications belges, certains ne s'inquiètent pas : « *On s'est tellement dispersés dans d'autres activités que (...) l'avoir n'est pas à ce point préjudiciable pour l'entreprise* » (Président de commissions paritaires locales, 2023).

Du côté des présidents de commissions paritaires, d'autres raisons sont encore évoquées du côté des syndicats et de leurs représentants pour expliquer cette atmosphère mitigée. Il y a d'abord la personnalité des délégués : « *Tout va dépendre de l'historique du délégué syndical, de ses notions de valeurs. Certains vont voir dans leur mandat syndical une volonté d'emmerder le monde. (...) d'autres vont y voir la possibilité de s'ériger en tant que petits chefs (...) d'autres vont y voir quelque chose de très sain et de très équilibré.* » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Ce sont ces mêmes personnalités et l'essence du message à faire

passer qui conduirait alors les représentants syndicaux à adopter des comportements particuliers : « Certains délégués syndicaux vont être plus ouverts que d'autres. Certains peut-être plus effacés que d'autres. Certains vont volontairement se montrer plus mordant (...) » (Ibid.). Il va de soi que cet argument pourrait également être porté à l'égard des membres du management.

Il faut encore ajouter que l'histoire de chaque syndicat pèse dans la balance : « Ils ont des cahiers revendicatifs qui leurs sont propres. Ils ont des attentes qui leurs sont propres. Ils ont au niveau de leur secteur des activités, des attentes qui ne sont pas forcément partagées par les autres syndicats. » (Président de commissions paritaires locales, 2023) ou même leur fonctionnement interne : « Leur contrainte c'est leur propre organisation qui est terriblement compliquée et qui a une hiérarchie de fous (...) ça c'est énervant parce que tu peux bâtir le meilleur dossier mais eux comment vont-ils aller le raconter et comment vont-ils être reçu ? Et donc leur organisation, leurs structures, sont parfois pour eux-mêmes aussi leur meilleur ennemi » (Présidente du groupe SOC, 2023).

Enfin, reste la question des relations entre ces syndicats et entre les différents niveaux hiérarchiques : « Tu as aussi l'historique entre eux : « Tu as refusé un dossier que je défendais corps et âme et au final je me suis retrouvé le bec dans l'eau. Je ne vois pas pourquoi j'irais dans ton sens aujourd'hui ». » (Président de commissions paritaires locales, 2023) ; « Les (permanents) nationaux ils sont tous le temps secoués par leur base qui estime qu'ils sont trop proche du management » (Présidente du groupe SOC, 2023). Une fois de plus, ce dernier argument pourrait également être adressé au management.

Tous ces facteurs réunis, à la table des négociations il arrive que les esprits s'échauffent. Certains représentants syndicaux franchissent alors les limites de la bienséance : « Y a eu une fois une remarque à une collègue féminine et il lui a dit « Tais-toi toi. Va faire ta vaisselle. ». En pleine négociation. » (Permanent national, 2023) ; « Il est sorti de ses gonds. Il a dit à la personne d'aller voir sur la ligue de jiu jitsu où il se trouvait (...) et que s'il voulait « on peut aller discuter dehors » » (Ibid.).

L'ambiance en commission paritaire ne reflète cependant pas toujours les relations hors de cette même commission : « A titre personnel, j'ai rarement eu confiance dans mes interlocuteurs autour de la table quand on était à table hein » (Permanent national, 2023). Ce même répondant explique ensuite que cette méfiance n'empêche pas une grande confiance en dehors de la commission, celle-ci dépendant alors des relations interpersonnelles : « C'est beaucoup les personnes. Y a des personnes que moi je rencontre dans ma vie privée et avec qui je n'ai aucun problème. On discute et on peut même encore parler de travail (...) par contre il y en a de ceux qui ne cherchent pas de solution. Ils ne cherchent qu'une chose, la confrontation » (Ibid.). Tous les répondants s'accordent pour dire qu'aujourd'hui la règle est le respect mutuel : « Même si les attentes sont diamétralement opposées, il y a un respect quand même réciproque autour de la table » ; « On n'aurait pas cette relation de confiance, ou mes collègues n'auraient pas cette relation de confiance avec leurs délégués syndicaux, qu'évidemment se serait un autre rapport » (Président de commissions paritaires locales, 2023).

Pour l'équipe managériale, la solution à ces tensions en commission est un recours intensif à l'informel : « *Pour moi c'est l'avenir (...) tant au national qu'au local (...) on privilégie l'informel (...) l'informel permet aussi de créer une relation de confiance ou à un moment donné tu peux presque tout dire. Et puis quand on se retrouve dans l'organe, c'est un peu schizophrène parce que tu te dis « Je lui ai dit mais il fait semblant que non mais il sait que je lui ai dit et moi je sais aussi », mais au moins on avance » (présidente du groupe SOC, 2023). Une bonne préparation en amont des commissions paritaires permettrait donc d'apaiser les tensions une fois les interlocuteurs réunis autour de la table.*

Pour ce qui est de la négociation à proprement parler, il est un fait qu'il faut l'accord des syndicats pour faire passer certains sujets : « *On est soumis à la loi de 1991 qui nous contraint à négocier un grand nombre d'éléments (...) Tout ce qui a trait aux conditions de travail doit être négocié » (Présidente du groupe SOC, 2023). Cependant, aussi bien les répondants syndicalistes que ceux du management reconnaissent une tendance de l'organisation au cours des dernières années à réduire le nombre de thématiques qui sont négociées : « C'est un inconvénient en terme de flexibilité (...) depuis les années 90 on a été beaucoup plus loin que ce que la loi ne demandait (...) à l'époque, on négociait tout (...) donc depuis quelques années on essaie de simplifier ou de prendre la loi et ne faire vraiment que ce qui est prescrit » (Ibid.). Concernant cette diminution des sujets négociés, un permanent national (2023) explique par exemple : « Tous les 2 ans habituellement on essaie de passer des conventions collectives (...) parfois c'est pas facile. Je pense qu'il n'y en a plus eu depuis 2019 – 2020. ». Ce même répondant accable alors la situation économique ou encore le manque de courage syndical : « Y a personne qui ose le demander. » (Permanent national, 2023). Toutes les autres thématiques sont quant à elles communiquées aux syndicats, qui ont l'opportunité d'y réagir, sous la forme de « points infos » : « Les dossiers qui ne concernent pas le bagage salarial, le lieu de travail, l'horaire, le conditions etc...ils peuvent faire passer ça en dossier infos. Et donc ça veut dire que tu es déjà en bout de course quand tu reçois le dossier. Tu n'as plus grand-chose à dire » (Permanent régional, 2023).*

Il existe en fait chez Proximus deux types de dossiers : « (...) les dossiers CP qui nécessitent un accord dans la commission paritaire et il y a les dossiers infos qui passent aussi en commission paritaire (...) ils nous sont quand même présentés et on a le droit de faire des remarques » (Permanent régional, 2023). En plus des raisons légales, cela s'expliquerait par l'importance relative des différents dossiers portés en commissions paritaires : « *Pour moi la négociation est prioritairement pour les dossiers les plus sensibles qui peuvent avoir une incidence quand même à large spectre. Une concertation (...) c'est plus dans l'esprit « on vient vous informer de quelque chose » par soucis de transparence. » (Président de commissions paritaires locales, 2023).*

Si tout ne se négocie pas chez Proximus, il faudrait donc cependant reconnaître la volonté de l'entreprise d'informer les organisations syndicales : « *Chez nous le dialogue social passe part jusqu'à des situations micro hein (...) Donc là il y a une volonté de l'entreprise d'être*

la plus transparente possible » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Et c'est cette même transparence qui viendrait à bout des tensions et des malentendus : *« Je dis qu'au plus on est transparent, au plus on peut rapprocher les points de vue » (Présidente du groupe SOC, 2023)* Cet argument rejoint alors ce qui a été défendu précédemment concernant l'encouragement du recours aux discussions informelles pour apaiser les tensions existantes entre les membres de l'organisation. La transparence et la communication semblent être la solution à de nombreux blocages selon les répondants.

Proximus est donc bien obligé de consulter les syndicats pour la plupart des sujets liés aux employés mais peut parfois légalement se passer de leur accord. C'est ce qui aurait pu arriver lors du dernier plan de réorganisation, Fit For Purpose. L'organisation ne trouvant pas d'accord avec les syndicats, elle a envisagé d'avoir recours à l'article 35 de la loi du 21 mars 1991. Ce dernier lui aurait alors permis de faire passer son plan de réorganisation comme elle l'entendait et ce, sans même avoir obtenu un accord signé des représentants syndicaux : *« On a eu un chantage de la direction. On voulait appliquer directement la loi sans passer par la concertation » ; « De toute façon à partir du moment où le conseil d'administration avait décidé, notre marge de manœuvre à nous était assez faible » (Permanents régionaux, 2023) ; « FFP c'est comme ça et c'est le conseil d'administration qui a décidé d'appliquer ça stricto sensu. On a pu sauver les meubles mais pas plus que ça. » (Permanent national, 2023).* La menace était bien réelle pour certains : *« (...) Si on ne trouvait pas d'accord ils se retranchaient quand même sur cet article 35 et quand même ils auraient fait passé hein. » (Permanent régional, 2023).*

Outre la loi, l'organisation peut user d'autres outils pour s'octroyer la marge de manœuvre désirée. Un permanent national (2023) explique par exemple que Proximus peut évoquer une situation économique et concurrentielle pour déroger à des accords entérinés avec les partenaires sociaux : *« Vous voyez que dans le cahier revendicatif, à chaque fois l'entreprise dit que « toutes autres choses étant égales, sauf si le contexte économique et concurrentiel... ». Ça veut dire qu'ils s'octroient le droit de dire à un moment donné « on fait autrement » ». Un autre répondant s'interroge quant à lui sur la non obligation pour l'organisation d'avoir l'accord de tous les syndicats pour faire passer une décision : « Parfois les décisions qui sont prises et que les deux autres organisations syndicales ont déjà accepté (...) même si nous on n'est pas d'accord ça passe. » (Permanent régional, 2023).*

Pour divers répondants Proximus prend les décisions de manière unilatérale : *« L'entreprise a toujours fait ce qu'elle veut » (Permanent national, 2023) ; « Et quand quelque chose ne passe pas, en général on sait que ça part au frigo, on va y remettre un peu de chocolat et puis après ça revient sous une autre mouture. » (Permanent régional, 2023).* Parfois même l'organisation capitaliserait sur le manque de courage syndical pour la dénoncer. A plusieurs reprises, elle aurait finalement échoué : *« On va au tribunal, on perd et on retire tout. Proximus retire tout en dernière minute. » (Permanent national, 2023).* Pour les syndicats, sans réaction active et légale de leur part, Proximus serait finalement libre de faire ce que bon lui semble

puisque'il n'existe aucune institution exerçant sur elle un pouvoir de surveillance en matière de concertation sociale : « *Mais tant qu'on ne dit rien, ça passe. C'est la problématique. Si y a personne qui s'en plaint...* » (Ibid.).

Cependant, le président de plusieurs commissions paritaires locales (2023) nuance quelques peu cette assertion : « *Je pense que ce n'est arrivé qu'une seule fois à l'échelle de l'entreprise d'avoir pris une décision unilatérale. Le reste a toujours été négocié avec les partenaires sociaux.* ». La présidente du groupe SOC (2023) rappelle quant à elle qu'initialement « *On a fait les règles avec les syndicats* ». Avec la loi du 21 mars 1991, les statuts ont dû être revus et un règlement de travail a été élaboré pour les travailleurs embauchés sous contrat de travail. Cette disposition est, selon elle, le résultat d'une concertation avec les organisations syndicales représentatives (Présidente du groupe SOC, 2023).

Tout l'enjeu des négociations sociales peut alors être résumé comme suit : « (les syndicats) *Leur rôle est de faire en sorte que le collaborateur (...) soit le mieux possible (...) tous ce qui peut être dans la réalité ou la pseudo réalité d'un collaborateur le syndicat va le défendre. Du côté Proximus, ça va être de dire « non on ne peut pas tout offrir ». Ce qu'on offre, on l'offre. On l'inscrit dans des conventions collectives et on l'offre sur du long terme.* » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Et c'est là toute l'importance du rôle de président des commissions, selon le répondant : il faut parvenir à concilier des intérêts parfois diamétralement opposés en acceptant les heurts et les compromis (Observations en CPLSB, 2023).

4.3.2.2 Un pouvoir syndical affaibli

Si deux grandes forces semblent se dessiner dans le dialogue, entre les permanents syndicaux et le management, toute la question de la répartition du pouvoir se pose. Tous les syndicats sont d'accord pour dire que du pouvoir, ils n'en ont plus : « (...) *je n'ai pas de pouvoir. J'ai juste le pouvoir de me taire quand on me le demande et c'est tout.* » (Permanent national, 2023). La présidente du groupe SOC (2023) relativise en décrivant une perte de pouvoir partielle : « *Le niveau de pouvoir des syndicats s'est quand même un peu restreint sur des matières plus de rémunération* ». Elle reconnaît tout de même une diminution de leur force : « *Oui la cause syndicale est en difficulté* » (Présidente du groupe SOC, 2023). Au niveau structurel donc, seuls quelques éléments permettent d'expliquer le ressenti des permanents syndicaux. Il faut alors chercher en dehors des procédures et décisions de Proximus pour mieux comprendre cette perception.

Plusieurs éléments sont alors pointés du doigt par les répondants pour expliquer l'affaiblissement de la force syndicale :

- D'abord, le manque de protection légale du statut de délégué syndical : « *Un délégué dans le privé il a son mandat officiel et il est protégé. Un délégué chez Proximus il est pas protégé. Il est protégé parce qu'on le veut bien mais juridiquement y a aucune*

protection. » (Permanent national, 2023). Ceci dissuaderait alors certains délégués de s'opposer formellement à l'organisation, de peur de se voir éjecté de leur position.

- La seconde cause est un changement de mentalité dans la société (au sens large) : « *Il faut savoir aussi qu'on est (...) de plus en plus dans de l'individualisme, que ça soit syndicalement ou même de la vie en société. Et l'entreprise encore plus* » (Permanent régional, 2023). Cette nouvelle mentalité, accompagnée d'un marché du travail largement en faveur des demandeurs d'emplois, impliquerait également plus de mobilité sur ce même marché : « *Y a plus cette valeur-là de travailler pour le même employeur pendant toute sa carrière (...) ces deux ou trois dernières années, tu as quand même une situation ou un taux de chômage à la baisse, un taux d'emploi élevé et des offres d'emplois élevées* » (Ibid.). D'après les personnes interviewées, une conséquence de ceci pourrait être le désintérêt des employés pour la cause syndicale : « *Je préfère travailler ailleurs et m'y sentir mieux que de devoir me défendre pour garder ma place.* » (Président de commissions paritaires locales désignant la mentalité générale, 2023).

Les retombées d'un tel changement de paradigme seraient palpables au sein de l'organisation : « *Les gens s'affilient beaucoup moins vite à un syndicat* » (Permanent régional, 2023) ; « *Ils (les syndicats) doivent faire face aussi à une évolution de la société qui est de dire « mais au final, est-ce que j'ai encore besoin d'un délégué syndical ? »* » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Le répondant ajoute : « *Le management en place est quand même mieux formé qu'il ne l'était. (...) Plus de flexibilité et plus de compréhension.* » (Ibid.). Ainsi, le management montrerait une position favorable pour les thématiques liées à un intérêt majeur pour les employés. Dès lors, les employés n'éprouveraient plus le besoin de se voir défendus en tant que collectivité, ou en tous les cas dans une moindre mesure. Les négociations prendraient ainsi plutôt une forme de dialogue sans plus aucun représentant intermédiaire. Le répondant ajoute encore un élément supplémentaire : « *Puis y a aussi la volonté de Proximus de se montrer très focalisé sur le bien-être des gens.* » (Ibid.). Si l'organisation s'investit d'elle-même dans la mise en place de mesures favorables aux employés, les permanents syndicaux n'auraient alors plus beaucoup de requêtes à défendre (Ibid.).

Cette nouvelle mentalité aurait encore pour conséquence d'entacher la solidarité des travailleurs et donc la source principale de pouvoir syndical : la grève - « *La solidarité elle disparaît relativement vite (...) Donc on a fait un appel à la grève massif et la première question que j'ai eue c'est « Oui et si j'y vais qu'est-ce qui me prouve que c'est pas moi qui va perdre son emploi ? » On a même parfois des délégués syndicaux qui, comme ils ne sont pas concernés... Et pour le management c'est la même chose hein.* » (Permanent régional, 2023). La tendance serait même renforcée aujourd'hui, depuis la mise en place du travail hybride : « *Les gens sortaient parce qu'ils avaient décidé un arrêt de travail. Aujourd'hui, comment veux-tu ? il n'y a plus personne pour rentrer dans les bureaux (...) ce pouvoir-là n'existe plus. Ils doivent se réinventer et c'est compliqué.* » (Présidente du groupe SOC, 2023). Pour les mêmes

raisons, le recrutement des travailleurs vers les syndicats s'avérerait ardu : *« La fonction de syndicaliste qui est une fonction qui est quand même basée sur la collectivité, la solidarité (...) on est quand même devenu un peu plus individualistes ou on va se battre pour soi-même et un peu moins pour quelqu'un qu'on ne connaît pas. Donc ils ont du mal à recruter. Et on a quasiment autant de mandats vides que de mandats comblés » (Ibid.)*

Dans cette nouvelle optique, les priorités des employés seraient également amenées à changer : *« Il est vrai qu'un moment donné, début des années 2000, ceux qui sortaient de l'école c'était d'abord le pognon, la belle voiture, l'élévation sociale. Et après les conditions de travail on s'en foutait un peu (...) Maintenant les jeunes, j'ai l'impression qu'ils cherchent d'abord à avoir des conditions de travail correctes. La famille, la manière de vivre. Et bien entendu si la rémunération vient avec ils sont contents mais ça n'est pas leur réalité première. » (Permanent national, 2023).* De tels opinions et comportements conduisent à un glissement des thématiques négociés : alors qu'auparavant la rémunération était au cœur des débats, aujourd'hui ce seraient plutôt les conditions de travail qui occuperaient cette place ; d'où le risque de nouvelles tensions.

Un permanent national (2023) cite l'exemple de la flexibilité : *« A un moment donné, vous étiez cadre, vous étiez corvéable à merci. Et si vous ne faisiez pas vos 70h semaines comme cadre, vous n'étiez pas un bon cadre. Vous étiez un moins que rien. »*. Tout est donc relatif en la matière. Si, sur papier, les syndicats parviennent à obtenir des avancées en matière de bien-être au travail, en pratique, elles seraient difficiles à concrétiser. Des entretiens, il apparaît que la négociation sur des avantages non-financiers reste plus délicate. Cela se fait toujours dans un contexte, par exemple de lourdeur de la charge de travail, spécificité du matériel, shifts spéciaux, travail de nuit, période de repos, etc... A ce sujet, une certaine pression du groupe peut être ressentie : des avantages ont été rendus accessibles, il serait mal vu d'en profiter.

Les éléments rapportés ci-dessus contribueraient au découragement des délégués syndicaux, accompagnée d'une perte d'ardeur par rapport au passé. Deux témoignages en font état :

- *« Maintenant, on aurait eu l'ancienne équipe, je pense que la ministre elle est pas encore sortie de son bureau. Avec certains collègues on est allés trouver par le passé le ministre responsable mais combien de fois. On restait 6h parfois à attendre que le ministre veuille bien nous recevoir. » (Permanent national, 2023).*
- *« (...) perte de droit de manifester, de droit de s'organiser (...) la justice est de plus en plus restrictive avec les syndicats (...) on ne peut plus se battre » (Permanent régional, 2023).*

Pour les présidents des commissions paritaires, la perte de pouvoir des organisations syndicales est attribuable à un manque de connaissance pointue des sujets négociés : *« Je pense que ce qui manque dans la partie syndicale c'est une capacité à bien comprendre les dossiers,*

à pouvoir (...) bien comprendre les tenants et les aboutissants d'un dossier et de pouvoir les communiquer correctement en aval. » (Président de commissions paritaires locales, 2023). En effet, la technicité de certains dossiers en compliquerait fortement la communication au sein des hiérarchies syndicales : « C'est le téléphone arabe en fait. Tu as une partie de l'information qui s'est perdue » (Ibid.). Ce problème de communication toucherait également le management : « Tu as aussi certains managers qui vont avoir le même problème, (...) qui vont avoir aussi quelques difficultés à expliquer facilement ou vulgariser les avantages et les inconvénients de tel ou tel dossier. » (Ibid.). Du fait de telles divergences, tensions et malentendus apparaissent dans les discussions : « Là tu as une énorme perte dans le dialogue social. L'information se perd quelque part (...) Donc si on veut gagner en dialogue social, il faut améliorer le dialogue tout cours. » (Ibid.).

Un autre facteur évoqué par le management est celui de la vocation des représentants syndicaux : « Certains délégués syndicaux sont devenus délégués par passion, par vocation. (...) Pour d'autres, c'est un ascenseur social et ils y recherchent une reconnaissance qu'ils n'ont pas forcément dans le cadre de leur job. » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Les traits personnels des représentants joueraient aussi un rôle important : « De 2005 à 2010 (...) Il y avait là des personnalités politiques, ce qui n'existe quasi plus aujourd'hui (...) très très efficace (...) il y avait là une nécessité de marcher sur des œufs beaucoup plus forte qu'aujourd'hui. » (Ibid.) et encore : « Il y avait à l'époque une délégation syndicale et un pouvoir syndical qui était beaucoup plus présent qu'aujourd'hui et avec beaucoup plus de mandats (...) Et c'étaient des personnes très influentes » (Présidente du groupe SOC, 2023). La perte de personnalités assertives, charismatiques et bien informées serait liée à une absence de communications interpersonnelles : « Ils étaient tous de la même génération. Ils sont partis (...) et tous n'ont pas voulu former leurs successeurs de la façon dont eux l'avaient été je pense » (Président de commissions paritaires locales, 2023).

Les présidents de CP reconnaissent donc bien ce déséquilibre dans les rapports de force entre partenaires sociaux. Ils trouvent d'ailleurs cela plutôt sain : « Le syndicat est un contre-pouvoir. Le syndicat n'a pas pour vocation de tenir le pouvoir dans une société, ou alors je ne sais pas comment cette société peut fonctionner. » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Pour expliquer le pessimisme de divers syndicalistes chez Proximus, un répondant tient à rappeler ceci : « C'est aussi la nature même de l'action syndicale que de dire « on n'en a jamais assez » (Ibid.). De ce fait, les syndicats relèveraient que trop peu de thématiques sont sujettes à la négociation au sein de l'organisation et donc que leur pouvoir leur est retiré : « Les syndicats vont dire « on veut le moins de concertation possible pour avoir le plus de négociation possible. Ça assied notre pouvoir décisionnaire » » (Ibid.).

Tenant compte de tout ce qui vient d'être rapporté, l'atmosphère du dialogue social sur les 20 dernières années pourrait être résumé comme suit : « Une évolution en dents de scie. Tu as eu une période de représentation syndicale extrêmement forte parce que tu avais des acteurs syndicaux extrêmement forts. (...) de un, ils connaissaient leurs dossiers (...) et il y avait une

force syndicale dans l'entreprise qui n'existe plus aujourd'hui (...) quasiment tout le monde était syndiqué (...) les managers n'avaient d'autres choix que de devoir composer avec (...) Tu as eu, après, un certain déclin.» (Président de commissions paritaires locales, 2023). Le répondant reste tout de même optimiste pour l'avenir : *« Maintenant il y a un renouveau. (...) mais il faut un temps avant que ces nouvelles personnalités émergent » (Ibid.).*

4.3.2.3 La loi du 21 mars 1991 : ses conséquences pour les partenaires sociaux

Aujourd'hui, la plupart des permanents syndicaux en place chez Proximus n'ont pas connu le temps de la RTT et ont toujours été soumis à la loi du 21 mars 1991. Tous s'accordent alors pour dire qu'elle leur a été favorable puisqu'elle établit des garanties pour le personnel (statutaire du moins) : *« Il y a de bonnes choses dans cette loi. Moi, moins on y touche, mieux je me porte. » (Permanent régional, 2023).*

Il faut également prendre en compte le risque que représenterait une décision en commission paritaire impliquant, pour l'organisation, de réouvrir cette loi de 1991 : *« Ouvrir une loi c'est toujours un peu ouvrir la boîte de pandore. » (Permanent régional, 2023).* En effet, une fois la loi ouverte, le gouvernement peut alors décider de procéder à plusieurs modifications qui ne sont pas toujours désirées ni par les syndicats, ni par le management : *« La loi fait que nous vivons en autarcie chez Proximus (...) Mais quand on touche à la loi, alors on doit ouvrir la porte, sortir et aller parler avec les pouvoirs publics » (Présidente du groupe SOC, 2023).* Cette répondante soulève encore un problème supplémentaire inhérent à une telle intervention de l'Etat : *« Leur niveau de connaissance de comment ça se passe chez Proximus est peu élevé puisqu'on fait tout nous-même. Donc on doit tout expliquer et ça prend énormément de temps » (Ibid.).*

Pour les syndicats, la Loi incarne véritablement *« une réglementation bétonnée » (Permanent régional, 2023).* La loi représente une forme de garantie, un outil auquel se raccrocher. En effet, pour revoir le contenu d'une décision ou d'un document ayant effectivement force de loi, l'accord des syndicats est requis. Un permanent régional (2023) argumente : *« Toute modification dépend de la commission paritaire ou il faut un vote aux 2/3 ».*

Chez Proximus, les conventions collectives échappent complètement à cette protection légale : *« Ça n'a pas de force de loi. Ça reste un protocole d'accord. Ça a toujours été comme ça. » (Permanent national, 2023).* Les conséquences sont alors que l'organisation n'est jamais contrainte. Seule sa bonne volonté est de mise. Un permanent national (2023) déplore alors le temps de la RTT où l'omniprésence présence du gouvernement conférait aux syndicats une protection supplémentaire : *« Avant, du temps de la RTT, c'étaient des décisions ministérielles et donc il y avait entre guillemets le sceau du ministre (...) Maintenant on est dans des protocoles d'accords. Voilà. On fait ce qu'on a bien envie de faire, si on veut le faire. ».*

La loi du 21 mars 1991 n'aurait cependant pas eu que des effets favorables sur le dialogue social. D'abord d'un point de vue du statut juridique de l'entreprise : « *Et ça leur donnera des facilités parce qu'en étant entreprise publique autonome, y a des choses qui ne s'appliquent pas chez eux dans les lois sociales.* » (Permanent national, 2023). Ensuite, au niveau comportemental : « *On a vraiment senti une différence. Il y avait des gens qui étaient très sympa du temps de la RTT qui sont devenus vraiment antipathiques (...) parce que à un moment donné certains ont vu des opportunités de carrière (...) ils essayaient de se montrer avec leurs plus beaux atours quitte à écraser ceux qui étaient autour.* » (Ibid.). Les relations se seraient alors apaisées en 2013, avec l'arrivée de nouveaux managers contractuels : « *Les anciens c'était toujours des anciens statutaires mais qui auraient bien voulu être khalifes à la place du khalife.* » (Ibid.). La question est alors de savoir si de telles attitudes pourraient encore se reproduire aujourd'hui : « *Le copinage ça permet beaucoup de choses. Ça dépend un peu de qui est qui et comment. Maintenant on a de moins en moins de contacts avec les politiques. Ça c'est clair.* » (Ibid.).

Si c'est bien la loi du 21 mars 1991 qui a établi la structure du dialogue social chez Proximus, il est intéressant de s'attarder sur ses conséquences réelles sur la concertation sociale. De ce côté, peu d'effets seraient perceptibles au niveau local : « *L'impact que je peux en voir au niveau de mon rôle dans les commissions paritaires locales...il est quasiment nul. (...) C'est un sujet qui n'est quasiment jamais évoqué en commission paritaire. Alors en commissions paritaires locales j'entends.* » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Au niveau national par contre, les choses sont bien différentes : « *C'est un cadre hein donc on doit y faire référence à chaque fois* » (Présidente du groupe SOC, 2023). Se serait donc au plus haut niveau des négociations que cette loi trouverait son efficacité.

La loi de 1991 est concomitante au retrait de l'État (actionnaire majoritaire) de la gestion de l'entreprise. Certains déplorent bien cette absence alors qu'avant l'État belge représentait une protection syndicale supplémentaire : « *Il sonne au ministre. Il lui dit « écoute on a un problème avec Nicolas (nom d'emprunt). C'est pas ce qui a été négocié ». Il ferme son téléphone. Il l'a à peine déposé que le téléphone de Nicolas sonne. Et c'est le ministre. Nicolas dit alors « excusez-moi une minute » et sort. Quand il revient, il change complètement de discours* » (Permanent national, 2023). Le même répondant dit encore : « *(le gouvernement) qui avait encore son œil de Moscou avait l'opportunité au conseil d'administration de dire « Attention, l'actionnaire principal est encore le gouvernement et lui vous dit pas question ». Maintenant on a fait sortir ce représentant de l'entreprise en 2016.* » (Ibid.).

En effet, aujourd'hui, si le conseil d'administration de Proximus compte encore pour moitié des représentants choisis par le gouvernement, ceux-ci n'y siègent plus pour autant. Ils sont alors simplement membres des partis politiques représentés au gouvernement fédéral, mais pas ministres. La différence, au sens d'un des répondants, est que l'État peut aujourd'hui fermer les yeux sur ce qui se passe chez Proximus, prétendant ne pas avoir été mis au courant. C'est notamment ce que déplorent tous les syndicalistes interviewés quand il est question de la

réorganisation Fit For Purpose (FFP) de 2019 : « *Quand on leur a annoncé FFP par exemple ils étaient tout surpris. Ils le savaient mais ils pouvaient se cacher derrière ça.* » (Permanent national, 2023). Mais quel rôle joue alors l'Etat dans Proximus, entreprise publique autonome, aujourd'hui ? selon un répondant : « *Rien. C'est juste un actionnaire comme les autres. Purement et simplement.* » (Permanent régional, 2023). Cette dépolitisation de l'organisation serait une fois de plus l'une des retombées du passage de la RTT à une entreprise publique autonome : « *Quand on vient de la RTT c'était très politisé.* » (Permanent national, 2023).

4.3.2.4 Deux types d'employés : des statutaires et des contractuels

Proximus compte des collaborateurs statutaires et des agents contractuels. La loi du 21 mars 1991 autorise l'organisation à engager des salariés sous contrat sous certaines conditions (Nuchelmans et Pagano, 1991 ; Damar, 1992 ; Dehousse et Gillerot, 1997). En 1998, il a été décidé de ne plus engager que des contractuels (Permanent national, 2023). L'effet de cette disposition se fait ressentir aujourd'hui : « *Sur les 9300 on doit être à peu près à 1700 statutaires maintenant. Et les années qui arrivent vont être assez sanglantes par rapport à ce nombre* » (permanent régional, 2023) ; « *Ça devient maintenant une espèce en voie de disparition* » (Ibid.). Mais sans statutaires, que deviendraient alors les statuts ? Ils pourraient simplement disparaître au profit d'un autre type de document : le règlement de travail - « (...) ils vont garder le règlement de travail et tout est basé dessus. Ceci veut dire qu'à un moment donné on va sortir de tout ce qui est statuts. » (Permanent national, 2023). Pour l'heure cependant, il y a donc encore bien deux types d'employés qui coexistent au sein de l'organisation, ce qui compliquerait la négociation collective : « *C'est beaucoup plus compliqué parce qu'on doit connaître des règles différentes* » (Permanent régional, 2023).

Selon plusieurs répondants, la raison de la décision d'arrêter de nommer les employés trouve sa source dans la difficulté de se défaire d'un collaborateur statutaire : « *Un statutaire on ne fait pas ce qu'on veut non plus avec. C'est beaucoup plus compliqué de les licencier* » (Permanent régional, 2023). C'est également là encore une des sources probables de l'affaiblissement du pouvoir des syndicats évoqué au point 3 : « *Clairement avec un statutaire on a beaucoup plus de marge de manœuvre qu'avec un contractuel.* » (Ibid.).

Au-delà même des raisons économiques, les causes psychologiques joueraient aussi dans la volonté des entreprises à se séparer des collaborateurs statutaires : « *Les gens se retrouvent mentalement, peut-être psychologiquement bloqués dans leurs statuts. Parce que qui dit statut, dit salaire moindre pour une pension plus haute. Donc si tu pars de ce principe-là, c'est que tu sais que tu vas faire toute ta vie, toute ta carrière, et ce même totalement démotivé, dans la même et unique entreprise* » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Une fois de plus, les changements de mentalité de la société sont évoqués. Les gens ne chercheraient plus aujourd'hui à faire carrière mais privilégieraient d'autres éléments : « *Y a des gens qui ont fait des études de dingues et pour finir ils sont pas du tout là-dedans parce qu'ils ont privilégié*

une qualité de vie. » (Permanent régional, 2023). Une telle attitude renforcerait alors la décision des entreprises de ne plus nommer leur personnel.

Une autre raison favorisant la disparition des statutaires peut encore être souligné. Deux régimes différents d'employés n'est pas en faveur d'une non-discrimination. La logique veut que ce qu'on donne à l'un, on le donne à l'autre. Par conséquent, Proximus s'est vue forcée de fournir plusieurs avantages aux uns et aux autres, pour rétablir l'égalité : *« (...)des managers qui sont statutaires et des managers qui sont privés, ils comparent. (...) Et évidemment il y avait des avantages pour les contractuels parce que la loi les prévoit, ils sont donc obligés de le faire. Et les statutaires avaient un peu moins d'avantages ou étaient un peu différents et donc on a aligné tout ça » (Permanent national, 2023).* Une fois de plus, la solution développée a été la mise en place d'un règlement de travail commun s'appliquant à tous les types de travailleurs de l'organisation : *« Et donc ça s'est fait à partir du moment où on a commencé à mettre le règlement de travail. Ce fameux règlement de travail qui ne s'appliquait pas à un moment donné aux statutaires parce qu'ils avaient leurs statuts. (...) La loi prévoit que le règlement de travail doit s'appliquer aux statutaires et aux contractuels. » (Ibid.).*

Une telle mesure pourrait entraîner quelques complications pour l'organisation dans les dernières années où il restera encore des statutaires. En effet, ces derniers pourraient ne plus trouver de réponses à leurs questions : *« Ça complique également aussi du côté de chez Proximus parce qu'évidemment le nombre de statutaires diminuant, de moins en moins de personnes connaissent les statuts » (Permanent régional, 2023).* Cependant, l'organisation pourrait sortir gagnante d'une telle situation. Elle resterait entreprise publique autonome (selon la loi du 21 mars 1991) en ne comptant plus aucun statuaire dans ses rangs. En effet, cette situation lui donnerait une position intéressante : *« Ce qui intéresse aussi proximus c'est de garder son statut d'entreprise publique autonome. Pourquoi ? parce qu'on peut faire beaucoup de choses. On est plus alors soumis aux lois qui sont prévues en matière de conventions collectives. » (Permanent national, 2023).* La suppression des statutaires permettrait néanmoins à Proximus de garder les avantages inhérents au statut d'entreprise publique autonome.

Il ne faut cependant pas se précipiter dans des conclusions hâtives. La tendance à la « déstaturation » ne serait en fait pas propre à Proximus ou aux entreprises publiques autonomes : *« C'est une évolution classique que tu vois (...) dans toutes les entreprises publiques, autonomes ou pas. C'est de moins en moins de statutarisation. » (Président de commissions paritaires locales, 2023).* La littérature évoque en effet ce débat (Bertrand et Scaillet, 2019). Plusieurs exemples existent pour illustrer ce phénomène, comme celui des prisons belges ou encore de l'administration flamande (Commission de la Justice, 2020 ; De Flandre, 2023).

Enfin, concernant la question d'une privatisation future de l'organisation, les avis fusent. Un répondant sceptique explique alors : *« La privatisation de Proximus pff...je crois que je l'entend depuis le début de ma carrière en fait (...) Si ça doit arriver, ça arrivera. Est-ce qu'on*

s'en portera plus mal ? pas dit. Est-ce qu'on s'en portera mieux ? pas dit non plus. Ce n'est qu'un changement auquel il faudra s'adapter. » (Président de commissions paritaires locales, 2023). Et des changements, d'après lui, l'organisation en a connu des tas et s'en est malgré tout toujours bien sortie : *« C'est un peu un point qui nous différencie des autres services publics autonomes. L'évolution chez Proximus, elle, est inscrite dans les veines depuis PTS. Ça change tout le temps (...) donc cette notion d'adaptation, de changement, ben on y est tellement habitués que c'est pas quelque chose qui deviendrait une montagne à gravir. » (Ibid.).* Et à la question de savoir pourquoi Proximus connaît-elle autant d'évolutions successives ? L'interviewé répond : *« C'est lié au secteur et à une volonté du management de faire bouger les choses. » (Ibid.).* Chaque répondant a donc une opinion bien définie sur les retombées potentielles d'une privatisation : *« Pourquoi est-ce qu'une entreprise qui fait des bénéfices ne pourrait pas rester une entreprise publique ? » (Permanent régional, 2023).*

4.3.2.5 Entretien particulier avec le Chief Executive Officer de Proximus

Depuis sa prise de poste en 2019, le CEO de Proximus a proposé une nouvelle stratégie pour l'entreprise : *« On va faire le pari de la croissance du chiffre d'affaire, de la prise de parts de marchés et on va faire le pari de la diversification et on va aller à l'étranger. » (Guillaume Boutin, 2023).* Selon lui : *« C'est un pari qui permet à un moment de retrouver de la fierté et de renouer avec ce qu'on est comme opérateur » (Ibid.).*

Cette stratégie de la croissance repose sur un alignement avec la stratégie RH. Comme proposé par le modèle Harvard, il est question pour Proximus et son CEO de tenir compte des besoins et intérêts de toutes les parties prenantes (y compris les employés) qui évoluent dans l'écosystème de l'entreprise (Sato & al., 2019) : *« On n'est pas là uniquement pour protéger les actionnaires (...) C'est vraiment « comment la société, sur le long terme, peut continuer d'exister » (...) » (Guillaume Boutin, 2023).* C'est en trouvant cet équilibre entre les besoins de tous que Proximus devrait assurer sa pérennité : *« Est-ce que Proximus a pour seul et unique KPI sa santé financière ? Non. On a une responsabilité sociétale, on a une responsabilité sociale (...) on a un rôle particulier aussi pour la Belgique. Donc en fait, c'est cet équilibre-là qu'il faut essayer de manager » (Ibid.).*

Pour s'assurer de répondre aux attentes de son personnel, Proximus procède en deux temps :

- Guillaume Boutin a mis en place un nouveau système de gestion du personnel. Il propose de cesser de procéder par plans de réorganisations ponctuels et de plutôt opter pour une vision à long terme, en cohérence avec la stratégie de croissance qui requiert la même approche : *« Nous on prend des décisions pas pour le prochain trimestre mais pour assurer la pérennité de Proximus sur le long terme. » (Guillaume Boutin, 2023).* Dans cette optique, le CEO de Proximus a choisi d'adopter la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Cette technique consiste à préparer les collaborateurs en interne aux métiers dont l'entreprise aura besoin dans les années à

venir. C'est un investissement dans le développement des compétences des employés, permettant une dilution des efforts dans le temps. Le personnel est formé via des mécanismes comme l'upskilling (acquérir de nouvelles compétences, ou élargir celles qui sont déjà possédées, dans le métier actuel) et le reskilling (se former à d'autres types de métiers ou compétences) (Bernier & Gresillon, 2016).

- Le CEO de Proximus est également désireux de cultiver une concertation sociale équilibrée dans l'entreprise. Pour lui, c'est main dans la main avec les représentants du personnel que les solutions aux problèmes doivent être trouvées. Il faut donc informer les syndicats : « *Avoir le contexte global des différents choix qu'on va faire et qui pourront avoir à un moment un impact sur les discussions entre les syndicats et le management. Ça c'est quelque chose que je trouve très fort dans le dialogue parce que du coup on les emmène avec nous dans la stratégie* » (Guillaume Boutin, 2023) puis leur permettre d'intervenir dans le processus de décision : « *(...) C'est important je trouve d'avoir un peu d'intelligence collective (...) coconstruire ensemble des solutions pour le meilleur de l'entreprise, pour l'intérêt social de l'entreprise* » (Ibid.).

En conclusion, Guillaume Boutin utilise des techniques de management stratégique des ressources humaines mises en avant par la littérature scientifique actuelle. Il opte pour une vision à long terme et d'anticipation qui passe par une étroite collaboration avec les organisations syndicales représentatives, informées sur la stratégie et amenées à participer à la prise de décision. Les syndicats sont satisfaits de l'intérêt que leur porte leur CEO : « *Monsieur Boutin à un dialogue ouvert, il voit les personnes. Et j'étais vraiment surpris qu'une fois il est venu vers nous, nous a présenté quelque chose et après il a demandé notre avis quoi.* » (permanent national, 2023).

4.3.2.6 Analyse de cas : le plan Fit For Purpose

Dans ce qui suit le plan Fit For Purpose fait l'objet d'une analyse afin d'évaluer la nouvelle stratégie de management des ressources humaines proposée par le CEO de Proximus et détaillée au §4.3.2.4.

1. L'intérêt de la nouvelle approche du CEO : la GPEC, la transparence et la cogestion

Le plan Fit For Purpose (FFP) est pointé du doigt par les partenaires sociaux comme une véritable cassure dans la concertation sociale de Proximus : « *FFP ça été un tournant (...) c'est vraiment à FFP qu'il y a eu une autre mentalité qui s'est installée* » (Permanent régional, 2023) ; « *Cette confiance elle a été à tous les niveaux perdue en fait hein. Donc il a vraiment fallu rebâtir (...)* » (Présidente du groupe SOC 2023). Guillaume Boutin n'est pas à l'initiative de FFP ; en 2019, lors de sa prise de position, Fit For Purpose était déjà lancé. Le nouveau CEO a donc dû travailler à reconstruire le dialogue social qui avait été altéré lors de la mise en

exécution du plan. En cela, la nouvelle approche stratégique favorisée par monsieur Boutin s'avère fructueuse :

- D'une part, la mise en place de la GPEC permet de garantir une gestion anticipative des besoins en personnel et en compétences. Dans ce nouveau contexte, il n'y a plus besoin de plans de réorganisation : *« C'est un concept (la GPEC) que moi je préfère aux plans sociaux parce que ça permet d'anticiper sur le long terme les besoins en ressources d'une entreprise, on le partage avec les syndicats et on le prépare doucement, tranquillement. » (Guillaume Boutin, 2023).*
- Ensuite, mettre à contribution les représentants syndicaux dans la prise de décision assure que les intérêts des employés seront pris en compte dans la stratégie poursuivie par l'entreprise. Le dialogue social prend ici de l'importance et se voit entretenu et valorisé.

2. Analyse systématique des raisons de la cassure : évaluation de la stratégie du CEO

D'abord, FFP représenterait un changement dans le regard que l'organisation pose sur ses collaborateurs : *« Avec FFP, il y a eu une cassure. On a dit « Les gens ne sont pas capables de faire les boulots du futur donc il faut les licencier. » » (Permanent régional, 2023).* L'approche de la GPEC permet de pallier ce reproche. Anticiper les besoins en personnel et compétences pour l'avenir et investir dans la formation du personnel démontrent la confiance du management envers les employés. L'intégration des représentants syndicaux dans la prise de décision soutient cette stratégie.

Les contraintes financières altéreraient elles aussi la qualité d'une écoute mutuelle entre les partenaires sociaux : *« C'est quand ça devient important, quand il y a de l'économie là-bas derrière, qu'on ne tient pas compte de ce que nous on pense quoi » (Permanent régional, 2023).* Comme déjà évoqué, Guillaume Boutin croit en une approche qui tient compte des intérêts de toutes les parties prenantes, dont les actionnaires (figure des intérêts économiques) ne sont qu'une des parties. De ce fait, les besoins des employés ne devraient plus être écartés à l'avenir.

Il faudrait encore souligner la communication liée à la mise en œuvre de FFP. Plusieurs éléments peuvent ici être évoqués : *« (...) Je me demande même si on ne l'a pas appris par la presse (...) on ne nous a pas tenu au courant » ; « Avec FFP je ne me souviens plus mais je pense qu'on a quand même été mis devant le fait accompli. » (Permanents régionaux, 2023) ; « Y a pas vraiment eu de communication. On a été avertis...on a été convoqués dans une réunion avec madame Leroy ou on nous a dit ben voilà il y a ça et c'est tout » (Permanent national, 2023).* Et pour cause, la présidente du groupe SOC (2023) déplore une fuite prématurée du dossier : *« Ça a d'abord fuité ce dossier hein. Donc un an de préparation pour*

au premier janvier qu'il fuit. Et là on a commencé à courir derrière ». C'est d'ailleurs pour elle l'une des raisons principales de la rupture du dialogue : « Le soucis c'est que là on a même pas assoupli. Pouf la presse a débarqué et ils l'ont pris en frontal. Donc on a perdu quasi 6 mois à expliquer dans une ambiance tendue. » (Présidente du groupe SOC, 2023). La stratégie mise en place par le CEO passe par une information accrue des organisations syndicales représentatives. Partant de cela, une situation comme celle du plan Fit For Purpose ne saurait se reproduire à l'avenir, d'autant qu'à présent, les syndicats sont invités à participer à la prise de décision.

Si le plan FFP reste en mémoire, c'est aussi parce que pour la première fois de l'histoire de Proximus, il a été question d'avoir recours à l'article 35 de la loi du 21 mars 1991 et de se passer de l'accord des syndicats : *« En plus l'entreprise, à un moment donné, on voulait passer en force et dans la loi. On a la possibilité de mettre ça au niveau du conseil d'administration (...) ils ont réalisé que nous on pouvait et on était prêt à jouer la force (...) on ne les avait jamais habitués à cela » (Présidente du groupe SOC, 2023) ; « Parfois c'est un monologue hein. Ils veulent, ils veulent et si vous ne voulez pas ben on applique la loi » (Permanent régional, 2023). Et encore aujourd'hui : « Ça fait que maintenant ils sont toujours 5 ans après un peu en méfiance parce que cet outil-là on l'a » (Présidente du groupe SOC, 2023). Comme relevé au paragraphe précédent, ce genre de comportement ne saurait se reproduire dans un contexte où les syndicats sont informés de manière anticipative et sollicités pour donner leur avis.*

Enfin, avec FFP c'est aussi la première fois qu'il fut fait mention explicite de licencier directement du personnel : *« Les autres plans ne sont pas comparables à FFP parce que les autres plans étaient des plans de départ préalable à la pension donc c'était sur base de volontariat (...) que FFP on avait un plan de licenciement donc on est vraiment dans deux cours tout à fait opposés » (Permanent régional, 2023) ; « Le plan de départ était un plan de départ contraint (...) ça été une très grosse claque parce que ça ne s'était jamais vu par la passé. C'était de dire, on sait qu'on va négocier la forme, mais le fond reste là » (Président de commissions paritaires locales, 2023). D'après Guillaume Boutin, le licenciement de masse n'est plus une option pour Proximus aujourd'hui. La GPEC permet de donner au personnel des compétences nécessaires pour les besoins futurs de l'entreprise.*

En conclusion, la stratégie mise en place par Guillaume Boutin est pensée pour répondre aux diverses critiques du plan Fit For Purpose. Le CEO l'a bien compris, une nouvelle approche doit être privilégiée. Sur papier, il semble en effet qu'une situation similaire à FFP ne puisse plus se reproduire à l'avenir, cependant il faut procéder à une étude longitudinale pour s'assurer de l'effectivité de la nouvelle stratégie de Proximus.

A la question 3 (figure 1) « Quelle est, en 2024, la structure, les composantes et la dynamique de la négociation collective chez Proximus ? », voici quelques éléments de réponse : Proximus a pu bénéficier d'une marge de manœuvre laissée par la loi du 21 mars 1991 dans la constitution de son système de concertation sociale. L'entreprise a donc établi un système original, basé sur une concertation à deux niveaux : local et national. Un tel dispositif offre une forme d'efficacité à la concertation, en agissant au plus près du terrain concerné (local ou national selon la nature de la question débattue). Cependant, ce système n'échappe pas à plusieurs contraintes puisqu'il requiert une collaboration intense et de la transparence entre les partenaires sociaux ainsi que des relations courtoises. Il faut aussi que les partenaires sociaux (tant ceux de l'équipe managériale que ceux des syndicats) du niveau national acceptent de déléguer à leurs collègues locaux suffisamment de responsabilités, ce qui nécessite une forte confiance, beaucoup de communication et la formation des personnes concernées. Proximus fait donc face à un système de concertation nouveau qui atteint un niveau d'efficacité satisfaisant mais pouvant encore être amélioré (selon plusieurs témoignages du §4.3.2). Effectivement, plus de responsabilités pourraient être déléguées au niveau local.

5. Conclusions et perspectives synthèse sur l'actualité du dialogue social chez Proximus ?

5.1 Conclusions

Cette partie du mémoire vise à synthétiser les éléments de réponses aux 3 questions initiales (figure 1 reprise ci-dessous) et à fournir des perspectives inspirées par la recherche (au §5.2). Le travail est essentiellement descriptif. Il fournit des informations utiles sur la thématique abordée mais il n'est encore possible que de formuler des tendances. Effectivement, le nombre d'interlocuteurs sociaux interrogés est réduit et n'offre dès lors pas la possibilité d'une grande exhaustivité. La présente étude est donc une photo instantanée de la situation actuelle qui est en constante évolution.

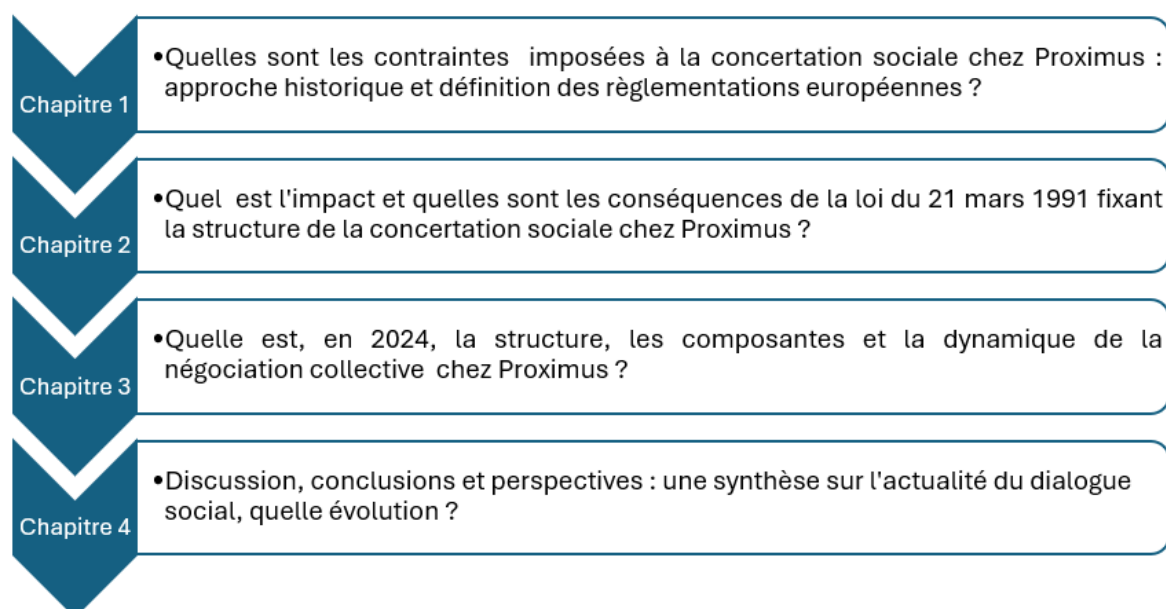


Figure 1 : Questions particulières constitutives de la thématique.

Par une approche historique de la société et la prise en considération des réglementations européennes, deux types de contraintes majeures ont pu être identifiées : l'impact de l'histoire de l'organisation, conformément au concept de l'héritage administratif, et les contraintes légales issues de la réglementation européenne et de ses transpositions en lois belges. Ainsi, la concertation sociale de Proximus s'est construite dans un contexte historique et légal particulier dont elle porte encore les traces à ce jour.

Pour ce qui est de la seconde question, la loi du 21 mars 1991, en laissant suffisamment de liberté aux entreprises concernées -dont l'actuel Proximus-, a donné naissance à des systèmes

de concertation sociale totalement inédits, voire innovants. Pour Proximus la marge de manœuvre a été mise à profit afin de créer un système de négociation collective porté sur l'efficacité. Deux niveaux de négociation ont alors vu le jour : un niveau local et un niveau national.

En 2024, la structure, les composantes et la dynamique de la négociation collective chez Proximus ont été appréhendées via l'analyse des documents internes de Proximus et des entretiens semi-directifs avec les partenaires sociaux. Le système de concertation sociale créé par proximus semble remplir son objectif principal : l'efficacité via la proximité au terrain. Cependant, plusieurs difficultés ont pu être relevées au travers des entretiens avec les partenaires sociaux. Pour que le dispositif de négociation collective remplisse pleinement ses effets et atteigne ses objectifs, il faut de la collaboration, de la confiance et des relations saines entre les partenaires sociaux. Ce sont là des facteurs très volatiles, voire fluctuants et qui dépendent énormément des individus. Le système de négociation collective de Proximus est donc intéressant et ouvre de nombreuses portes à de multiples améliorations.

Les éléments de réponses issus des questions constitutives permettent d'apporter un éclairage sur la question de recherche qui a guidé ce mémoire : **Quelle est la forme prise par la concertation sociale chez Proximus et comment une telle structure s'est-elle dessinée au fil des ans ?**

L'Histoire et la législation (européenne, puis belge) ont contribué à créer la structure de la concertation sociale de Proximus. L'entreprise a pu bénéficier d'une marge de manœuvre suffisante pour développer la structure de son dialogue social selon ses propres objectifs d'efficacité et ses valeurs (la proximité avec les employés et leurs représentants, pour garantir le bien-être au travail ; mais aussi la proximité avec le terrain concerné par une question syndicale). La négociation collective de Proximus est un système à deux niveaux : national et local ; ce qui permet de garantir aux problèmes rencontrés d'être correctement définis et localisés où ils apparaissent. Les partenaires sociaux sont globalement satisfaits du dispositif mais en soulèvent néanmoins quelques contraintes : la collaboration, la confiance et la bonne entente entre les partenaires sociaux sont de rigueur et un juste équilibre doit être trouvé, le plus stable possible, afin de permettre au dialogue social de remplir ses objectifs. L'individu est important dans la concertation sociale.

La recherche proposée présente la structure de la concertation sociale chez Proximus et en définit le périmètre. Finalement, le sujet mérite une attention permanente car il est apparu que la concertation continue est un très bon vecteur d'évolution commune pour les travailleurs et Proximus, leur employeur. Effectivement, si la présente recherche est avant tout focalisée sur la description de la forme prise par la concertation sociale chez Proximus, elle n'est pas pour autant désuète. Du descriptif peut naître une approche plus dynamique. Le passé influence et crée le futur, comme l'a souligné le concept de l'héritage administratif.

5.2 Perspectives :

Tenant compte des quelques conclusions énoncées au §5.1, plusieurs perspectives pour de futures recherches peuvent être proposées.

Premièrement, diverses questions persistent concernant la concertation sociale elle-même :

- Cette recherche a permis de décrire le système de négociation collective en vigueur chez Proximus et d'en révéler plusieurs avantages et inconvénients. Une comparaison avec d'autres systèmes serait donc pertinente :
 - D'abord, avec les autres entreprises publiques autonomes belges, afin de rendre compte de la manière dont chaque EPA s'est approprié la loi du 21 mars 1991 pour créer son dispositif de dialogue social.
 - Avec les systèmes en vigueur dans les entreprises publiques et privées, en vue de caractériser divers systèmes existant en Belgique et de proposer des pistes d'amélioration inspirées des forces de chacun.
 - Enfin, des idées innovantes pourraient encore être trouvées ailleurs en Europe. Les recherches ultérieures pourraient tenter de comprendre comment les différentes organisations de l'industrie des télécommunications ont pu réagir et s'adapter à la libéralisation du secteur et observer les impacts de leur stratégie sur leur concertation sociale afin d'inspirer les entreprises belges comme Proximus.
- La concertation sociale est envisagée, dans les divers systèmes en vigueur comme quelque chose de relativement « figé ». Les lois et organisations ont établi un dispositif à suivre et celui-ci n'a plus consenti d'évolution à posteriori, ou en tous les cas de telles évolutions se sont avérées très ponctuelles. La présente recherche a révélé la volatilité du monde dans lequel les organisations évoluent (crises économiques, concurrence, évolutions technologiques, changement des mentalités...) et comme l'ont également relevées d'autres études, le monde peut aujourd'hui être caractérisé de « VUCA » (volatile, incertain, complexe et ambigu) (*Chaminade, 2022*). Dès lors, une réflexion sur un système de concertation sociale adaptatif à l'environnement économique et social pourrait s'avérer enrichissante pour de nombreuses organisations dans de multiples industries et secteurs.
- Enfin, la présente recherche a démontré l'importance du facteur humain dans la concertation sociale : il faut une bonne entente, de la collaboration et suffisamment de confiance pour que la concertation sociale pensée par Proximus puisse remplir ses objectifs d'efficience. Des recherches supplémentaires sont alors nécessaires, en psychologie ou dans d'autres sciences sociales, pour comprendre comment créer de

telles valeurs dans un système de négociation collective qui par nature « oppose » deux grandes parties (les organisations syndicales représentatives et l'équipe managériale) ?

Le présent mémoire permet également de mettre en exergue plusieurs opportunités pour Proximus :

- Comme vu au §4.3.2.1, le système de concertation sociale choisi par Proximus convainc à l'unanimité. Cependant, les interlocuteurs ont pu soulever plusieurs contraintes (nécessité de faire confiance, de déléguer plus au niveau inférieur, efficacité des discussions informelles supérieur à celle des discussions formelles, manque d'intérêt pour la cause syndicale, sentiment de perte de pouvoir syndical...). Des travaux menés en interne pourraient permettre une évaluation plus systématique et approfondie sur les contraintes identifiées. Une telle évaluation permettrait ensuite de proposer d'éventuelles pistes de solutions aux diverses contraintes de la concertation sociale ainsi identifiées.
- Les entretiens avec les partenaires sociaux ont permis d'aboutir à un constat : les mentalités des collaborateurs évoluent pour tendre vers un individualisme en croissance permanente. Le phénomène crée des tensions internes :
 - Comment faire travailler les employés en équipe, et ainsi créer de la valeur pour l'entreprise et assurer sa pérennité, dans un tel contexte ?
 - Pourquoi se syndicaliser ? Les bénéfices de la négociation collective sont remis en question au profit d'une négociation individualisée des avantages au travail.

Il est important pour Proximus de trouver des réponses aux questions qui viennent d'être soulevées afin de rester compétitive sur son marché et de préserver sa concertation sociale. Cette affirmation est d'autant plus vraie dans la période actuelle où il est compliqué pour les entreprises de recruter et de garder les employés (*Consul, 2023*).

L'étude de l'influence du télétravail à un rythme important (chez Proximus, 60% du temps de travail est effectué en homeworking) sur la qualité de la concertation sociale mériterait aussi une certaine attention. Effectivement, les collaborateurs se voient moins et éprouvent donc plus de difficultés à travailler en équipe (*Taskin, 2021*). Une diminution de la solidarité entre les collaborateurs doit être constatée et des liens sociaux se créent moins facilement quand les employés ne se voient pas (*Ibid.*).

5.3 Limites de la recherche

Deux grandes limites méthodologiques doivent ici être reconnues :

1. La première concerne les entretiens semi-directifs. Si cette méthode semble toute indiquée au vu du type de données à récolter, il s'agit cependant bien là d'une méthode requérant une préparation méticuleuse. Des erreurs peuvent être facilement commises. Il y a par exemple le risque d'orienter les répondants via les thématiques sélectionnées ou même au travers de la forme des questions qui leur sont posées. Il faut encore se méfier des interprétations des réponses récoltées qui pourraient être erronées et ainsi fausser l'analyse (*Sylvain, 2002*). C'est pourquoi les guides d'entretiens proposés aux répondants ont pu être préalablement relus et commentés par différentes personnes avant que ne commence le processus.

Un autre point mérite d'être souligné concernant ces entretiens. Alors que le management a répondu aux questions sans émettre aucunes conditions, les syndicats semblaient quant à eux bien plus frileux. Ils voulaient en savoir plus sur l'objet de la recherche et les questions qui leurs seraient posées. Plusieurs ont également dû demander l'accord de leur syndicat avant d'accepter de répondre. Il faut donc se montrer prudent quant à ces entretiens. Ces comportements pourraient en effet s'avérer révélateurs de phénomènes sous-jacents n'ayant pu être mis en lumière au terme des analyses du présent mémoire.

2. La seconde limite méthodologique concerne quant à elle la pluridisciplinarité de la thématique choisie. Malgré une approche multidisciplinaire, des choix ont dû être posés dans les domaines explorés. Il est possible qu'une partie de la vérité reste donc encore inexplorée. Les futures recherches pourraient s'intéresser à de nouvelles perspectives afin de mieux rendre compte de la complexité du phénomène exploré : la psychologie et la sociologie, au niveau micro, ou encore l'économie à des niveaux macro et méso. Ces disciplines permettraient de compléter le croquis dessiné par le présent mémoire et probablement d'en questionner certains aspects et de faire émerger des éléments laissés jusqu'alors en suspens.

Il existe également plusieurs limites relatives à la nature même des données récoltées :

1. La plupart des articles scientifiques consultés et mobilisés proviennent des courriers du CRISP, seul organisme découvert qui nourrissent la question des entreprises publiques autonomes et de l'Histoire du secteur belge des télécommunications de manière régulière. Si cette institution se veut neutre et scientifique dans ses recherches, il n'est bien entendu jamais possible de l'être à 100%. Toute organisation possède des valeurs et croyances communes qui lui sont propres et qui peuvent orienter ses recherches. Il y a donc ici un risque de biais inhérent à la provenance même des informations. Le seul

moyen trouvé pour diluer ce risque a été de recourir à une multiplication des auteurs mobilisés.

2. Il faut encore ajouter que les documents internes récoltés auprès de l'organisation datent parfois fortement (un peu avant, pendant et après la libéralisation du marché) ou au contraire sont très récents (2017 à nos jours). Ceci crée alors une zone grise entre les deux périodes pour laquelle peu d'informations ont pu être rassemblées. Il y a ici encore un risque d'interprétations erronées sur les raisons qui peuvent avoir conduit Proximus à prendre certaines décisions ou à mettre en place certains systèmes/politiques. Pour limiter ce biais au maximum, les témoignages des interviewés sont parfois mobilisés en vue de combler ces manquements littéraires, avec toutes les précautions que cela implique en matière de neutralité et d'objectivité.
3. Enfin, ces mêmes documents ont été fournis par l'organisation elle-même. Il y a donc un dernier risque de biais supplémentaire puisque l'entreprise a pu poser certains choix quant aux documents fournis et ceux qu'elle souhaitait garder confidentiels. Les syndicats ont quant à eux catégoriquement refusé de fournir quelque document que ce soit, ce qui pourrait encore être révélateur de certaines dynamiques internes à l'organisation, comme souligné plus haut. Pour pallier à ce problème, des informations ont également pu être fournies par des collaborateurs de l'organisation comme des journaux d'entreprise ou des communications internes à l'attention des collaborateurs.
4. Compte tenu du nombre de personnes interrogées, l'élaboration des conclusions est envisagée avec les précautions nécessaires liées à un effectif réduit. Il ne sera donc pas possible de procéder à des généralisations. Par conséquent, seules des tendances sont relevées au travers de cette recherche.

6. Bibliographie

Arcq, E. (2008). La concertation sociale. *Dossier du CRISP*, 70(1), 9-134. DOI : 10.3917/dscrisp.070.0009

Baudrin, G. (31 Décembre 1973). *Circulaire 59/1972 ayant pour objet le fonctionnement du conseil de rationalisation et les suggestions du personnel*.

Beaufays, O. & Van Ommeslaghe, B. (1986). L'impact économique d'une dérèglementation des télécommunications en Belgique. In. Goblet, M. (Ed.), *Gestion 2000 : Management & Prospective*, (pp 75-112, 2 (4)). I.A.G. School of management Université Catholique de Louvain. ISSN : 0773-0543.

Belgacom (1993). Ce que vous devez savoir sur le nouveau statut du personnel de Belgacom. *La collection de Belgacom, I*. Belgacom.

Belgacom (avril 1997). *Convention collective ayant trait à la mise en œuvre d'un programme de reconversion des membres du personnel de Belgacom*.

Belgacom (mai 2002). *Accord collectif ayant trait aux règles de gestion du personnel de Belgacom en vue de la mise en œuvre du plan Best*.

Belgacom (octobre 2005). *Conférence au sommet sur l'organisation du travail : Projet d'accord sur les lignes de force*.

Belgacom (2007). *Convention ayant trait à la mobilité externe des membres du personnel statutaires de Belgacom*. Commission paritaire du 19 juillet 2007.

Belgacom (novembre 2005). *Gestion de fin de carrière par le tutorat : Brochure informative destinée au personnel statutaire.*

Belgacom (21 octobre 1994). *Ordre de service n°20 : Règlement du 19 juillet 1994 relatif à certains membres du personnel contractuel de Belgacom.*

Belgacom (novembre 1993). *Statut administratif du personnel de Belgacom.*
Belgacom : département du personnel.

Belgacom (novembre 1993). *Statut syndical de Belgacom.* Belgacom : département du personnel.

Belgiquelex (Publié le 22-10-1977). Arrêté royal fixant le statut du personnel de la [Belgacom] (modifié par L 1991-03-21/30, art. 55). Dossier n°1977-07-08/30. P12819 du moniteur belge. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/1977/07/08/1977070804/justel>

Belgiquelex (Publié le 22 décembre 1994). Arrêté royal portant transformation de [Proximus] en société anonyme de droit public et fixant les statuts. Dossier n°1994-12-16/34. P31631 du moniteur belge.
<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/1994/12/16/1994014283/justel>

Belgiquelex (Publié le 18 mai 2015). Arrêté royal du 7 mai 2015 approuvant des modifications aux statuts de Belgacom, société anonyme de droit public. Dossier n° 2015-05-07/03. P 26247 du moniteur belge.
https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2015/05/18_1.pdf#Page15

Belgiquelex (Publié le 02 août 1930). Loi créant la [BELGACOM] : modifié par L 1991-03-21/30, art. 55. Dossier n°1930-07-19/30. P4204 du moniteur belge.
<https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1930/07/19/1930071950/justel>

Belgiquelex (Publié le 05 mai 1965). Loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail. Dossier n° 1965-04-08/01. P5064 du moniteur belge.
<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1965/04/08/1965040816/justel>

Belgiquelex (Publié le 22 décembre 1994). Loi du 12 décembre 1994 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques et la loi du 17 juin 1991 portant organisation du secteur public du crédit et de la détention des participations du secteur public dans certaines sociétés financières de droit privé. Dossier n°1994-12-12/31. P31624 du moniteur belge.
<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1994/12/12/1994014279/justel>

Bernier, P. & Grésillon, A. (2016). *La GPEC: Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Dunod. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be/2443/10.3917/dunod.berni.2016.01>

Bertrand, O. & Scaillet, S. (2019, 1^{er} août). *Fonctionnement actuel du système de pension belge*. <https://journals.openedition.org/pyramides/2153#quotation>

Bonivert, F. (1993). *Les télécoms : formations métiers* (pp 27–42). SIEP.

Bonivert, F. (1993). *Les télécoms : formations métiers* (pp 63-88). SIEP.

Chaminade, B. (2022). *Management VUCA : Volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté : manager dans le nouveau normal*. Gereso.

Commission Européenne (2009). *Télécommunications : analyse sectorielle détaillée des compétences naissantes et activités économiques dans l'Union Européenne*.

ec.europa.eu. consulté le 19 mars 2024 sur

<file:///C:/Users/aurgi/Downloads/telecommunications-1.pdf>

Commission de la Justice (2020). *Commission de la justice du 29 janvier 2020*.

Lachambre.be. Consulté le 12/04/2024 sur

<https://www.lachambre.be/doc/CCRI/html/55/ic099x.html>

Consul, M. (2023, 2 mai). *Intentions d'embauche en 2023 : les difficultés de recrutement persistent*. Parlonsrh.com. Consulté le 8 mai 2024 sur

<https://www.parlonsrh.com/media/intentions-dembauche-en-2023-les-difficultes-de-recrutement-persistent/>

Cowden, B., Tang, J. & Bendickson, J. (2016). The maturing of entrepreneurial firms : entrepreneurial orientation, firm performance, and administrative heritage. *New England Journal of Entrepreneurship*, 19(2), 41-52.

<https://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1341&context=neje>

Damar, M. (1992). Entreprises Publiques Autonomes : Le pari de la troisième voie pour 120 000 travailleurs. In P. De Bruycker, A. Drumaux, D. Nuchelmans, P. Quertainmont (Eds.), *Les entreprises Publiques Autonomes : La nouvelle Loi du 21 mars 1991* (pp. 163-170). Etablissements Emilie Bruylant.

Dehousse, F. & Gillerot, D. (1997). La réglementation belge des télécommunication de 1876 à 1996. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 7 (1552-1553), 1-46.

file:///C:/Users/aurgi/Downloads/CRIS_1552_0001-1.pdf

Dehousse, F. & Zgajewski, T. (1999). La nouvelle réglementation belge des télécommunications : Quel rôle pour les pouvoirs publics ?. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 6 (1631-1632), 1-83. file:///C:/Users/aurgi/Downloads/CRIS_1631_0001-1.pdf

De Flandre, F.-. L. (2023, 27 mars). *A partir de 2024, on ne nommera plus de personnel statutaire au sein de l'administration flamande*. vrtnews.be. Consulté le 12/04/2024 sur <https://www.vrt.be/vrtnews/fr/2023/03/27/a-partir-de-2024-il-ny-aura-plus-de-personnel-statutaire-au-sei/>

D'Hondt-Van Opdenbosch, P. (1986). Discours de clôture du colloque « Quelle stratégie des télécommunications en Belgique ». In. Goblet, M. (Ed.), *Gestion 2000 : Management & Prospective*, (pp 215-223, 2 (4)). I.A.G. School of management Université Catholique de Louvain. ISSN : 0773-0543.

De Meester, J. (30 juin 1976). *Ordre de service 19/55, 27/1956, 18 /1972 et 15/1975 : Arrêté ministériel du 27 avril 1955 portant création d'un Conseil de rationalisation à la Régie des T.T.*

D'Oultremont, P. (1986). Les actions de la C.E.E dans le domaine des télécommunications. In. Goblet, M. (Ed.), *Gestion 2000 : Management & Prospective*, (pp 189-201, 2 (4)). I.A.G. School of management Université Catholique de Louvain. ISSN : 0773-0543.

Info, P. R. (2019a, janvier 10). 1.900 emplois supprimés : Proximus confirme son plan de « transformation » baptisé « shift to digital » . *RTL Info*. <https://www.rtl.be/actu/1900-emplois-supprime-proximus-confirme-son-plan-de-transformation-baptise/2019-01-10/article/177424>

Institut belge des services postaux et de télécommunication (2022). *Communication du conseil de l'IBPT du 9 juin 2023 concernant la situation du marché des télécommunications électroniques et de télévision* (2022). Ibpt.be. Consulté le 14 novembre 2023 sur <file:///C:/Users/aurgi/Documents/UCLouvain/M%C3%A9moire/Master%202/Document%20divers/Rapport%202022%20IBPT.pdf>

Institut Belge des services Postaux et de Télécommunication (2024). *La régulation économique du secteur télécom*. Ibpt.be. Consulté le 02 mars 2024 sur <https://www.ibpt.be/operateurs/regulation-economique>

Inter-Parliamentary Union (3-5 mai 2010). Troisième Forum parlementaire sur la société de l'information : *Les TIC et la crise économique mondiale – situation actuelle et perspectives futures*. Archives.ipu.org. Consulté le 19 mars 2024 sur <http://archive.ipu.org/splz-f/ICT10/aide-memoire.pdf>

Jacqmain, J. (1992). Le statut du personnel des entreprises publiques autonomes. In P. De Bruycker, A. Drumaux, D. Nuchelmans, P. Quertainmont (Eds.), *Les entreprises Publiques Autonomes : La nouvelle Loi du 21 mars 1991* (pp. 171-193). Etablissements Emilie Bruylant.

Lekeu, G. (2023, août 28). Le prochain “vrai” concurrent de Proximus, Orange et Base arrivera en 2024 sur . . le réseau Proximus. *lavenir.net*. <https://www.lavenir.net/actu/conso/multimedia/2023/08/28/le-prochain-vrai-concurrent-de-proximus-orange-et-base-arrivera-en-2024-sur-le-reseau-proximus-E4Y64G2JARC53HB7CLYJVDEGYA/>

Nuchelmans, D. & Pagano, G. (1991). Les entreprises publiques autonomes. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 16 (1321-1322), 1-72.
<https://doi.org/10.3917/cris.1321.0001>

Martens, W. (Publication : 27-03-1991). Loi du 21 mars 1991 portant réforme à certaines entreprises publiques économiques. Dossier n° 1991-03-21/30. P 6155 du moniteur belge. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1991/03/21/1991021064/justel>

Proximus (décembre 2019). *Convention collective établissant des dispositions spécifiques pour les membres du personnel dans le cadre du programme de transformation Fit For Purpose*. Commission paritaire extraordinaire du 09 décembre 2019.

Proximus (2023). Intranet de Proximus group.

Proximus (2023). *Le conseil d'administration*. Proximus.com. Consulté le 10 novembre 2023 sur <https://www.proximus.com/fr/gouvernance/board-of-directors.html#>

Proximus (2019). *Rapport annuel 2019 : rapport all-in-one*. Proximus SA de droit public. https://www.proximus-cdn.com/dam/jcr:c29bd39c-6a8a-4682-be74-cd48291dbbe5/annual_report2019_all_in_one_version_fr_v1.pdf

Proximus (2020). *Rapport annuel intégré 2020*. Proximus SA de droit public. https://www.proximus-cdn.com/fr/dam/jcr:fb75c24-fb43-4e77-b165-56748c58d718/12-Rapport-annuel-integre-2020_fr.pdf

Proximus (2021). *Rapport annuel intégré 2021*. Proximus SA de droit public. https://www.proximus.com/dam/jcr:7ee0f496-f68e-4161-aa09-c2df5f16f1d0/Proximus-rapport-annuel-integre-2021_fr.pdf

Proximus (2022). *Rapport annuel intégré 2022*. Proximus DA de droit public.
https://www.proximus.com/dam/jcr:7cf6d111-cf0b-4c3d-a764-201c9bd93283/proximus-rapport-annuel-integre-2022_fr.pdf

Proximus (22 juin 2023). *Règlement de travail version coordonnée du 22 juin 2023*.
HR rules

Proximus (mai 2016). *Session d'information Plans de départs anticipés 58+ et 60*.

Proximus (décembre 2019). *Statut administratif du personnel de Proximus*.
Proximus HR rules.

Proximus (décembre 2019). *Statut syndical de Proximus S.A : version coordonnée*.
Commission paritaire du 26 novembre 2009.

Proximus (2023). *Stefaan De Clerck : président du conseil d'administration désigné par l'Etat belge*. Proximus.com. Consulté le 10 novembre 2023 sur
<https://www.proximus.com/fr/gouvernance/board-of-directors/stefaan-de-clerck.html#>

Proximus (juillet 2023). *Upskilling concertation sociale pour ESR-fiels et K&P*.

Roberty, N. (1986). Les télécommunications et la stratégie de la R.T.T. In. Goblet, M. (Ed.), *Gestion 2000 : Management & Prospective*, (pp 171-186, 2 (4)). I.A.G. School of management Université Catholique de Louvain. ISSN : 0773-0543.

Rousseau, A. (2023). *Méthodes de recherche en sciences du travail 2023-2024*
[Présentation Genially]. Moodle UCLouvain.

Sato, Y., Kobayashi, N., & Shirasaka, S. (2019, July). A Proposal of HR System's Visualization Based on Harvard Model, Life Cycle, and Organization Strategy and Management Type. In *2019 8th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)* (pp. 740-745). IEEE.

SPF Economie (2024). *Etudes sur la compétitivité de l'économie belge*. Economie.fgov.be. Consulté le 12/04/2024 sur <https://economie.fgov.be/fr/propos-du-spf/publications-strategiques/etudes-economiques/etudes-sur-la-competitivite-de>

SPF Economie (2023). *Marchés des télécommunications en Belgique*. Economie.fgov.be. Consulté le 01/03/2034 sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/economie-numerique-en-chiffres/infrastructures-numeriques-en/marches-des-telecommunications>

SPF Economie (2024). *Niveau du coût salarial unitaire en hausse continue depuis 2017*. Economie.fgov.be. Consulté le 12/04/2024 sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/tableau-de-bord-de-la/determinants-de-la-niveau-du-cout-salarial>

Sylvain, L. (2000). *Le Guide d'entrevue son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue* [Actes du 12e Colloque de l'ARC]. Association pour la recherche au collégial, Sherbrooke Canada. <https://gpsao.recherche.usherbrooke.ca/documents/entrevue.pdf>

Taskin, Laurent. *Les enjeux du télétravail pour l'entreprise : productivité, bien-être et lien social*. 24^e Congrès des économistes de Belgique (Bruxelles, 18/11/2021). <http://hdl.handle.net/2078.1/254359>

Thys-Clément, F. (1992). Introduction générale. In P. De Bruycker, A. Drumaux, D. Nuchelmans, P. Quertainmont (Eds.), *Les entreprises Publiques Autonomes : La nouvelle Loi du 21 mars 1991* (pp 9-15). Etablissements Emilie Bruylant.

Turner III, D.-W. (2010). "Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators". *The qualitative report*, 15(3), 754-760. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1178>

Van Bastelaer, Ph. (1986). La réforme nécessaire de l'organisation des télécommunications en Belgique : Quelques réflexions. In. Goblet, M. (Ed.), *Gestion 2000 : Management & Prospective*, (pp 225-230, 2 (4)). I.A.G. School of management Université Catholique de Louvain. ISSN : 0773-0543.

7. Annexes

Annexe 1 : guide d'entretien destiné aux syndicats

Ouverture	Politesses	Bonjour, comment allez-vous ? Puis-je enregistrer notre échange ? (Anonymat garanti)
	Présentation du sujet du mémoire	Je cherche à retracer l'historique de la concertation sociale chez Proximus en mettant l'accent sur l'avant-après de la loi de 1991 et ses implications pour les négociations collectives. Pour ce faire, il me faut donc construire un tableau complet de comment fonctionnent ces relations chez Proximus et je suis donc ici, avec vous, pour tenter de compléter ma compréhension du système paritaire et de négociation collective au sein de l'organisation.
	Présentation du délégué syndical	Comment définiriez-vous votre rôle de délégué syndical ? Dans quelle mesure ce rôle trouve-t-il à se réaliser dans la réalité de terrain offerte par Proximus ? Quels sont, selon vous, les points forts du dialogue social chez Proximus ? Et quelles suggestions auriez-vous pour améliorer la

		qualité du dialogue social avec Proximus ? Si pas précisé, à glisser dans la discussion pour information : - Depuis combien de temps êtes-vous représentant syndical régional ? - Avez-vous commencé votre percée dans le monde syndical par un autre poste ?
Les représentants et délégués syndicaux		Le statut syndical de Proximus prévoit une large hiérarchie de rôles pour les représentants et délégués syndicaux. Qu'en pensez-vous ? - Dit grossièrement, qui fait quoi ? Et qui est responsable auprès de qui ?
Les commissions paritaires		Le système des négociations collectives à énormément évolué depuis la création de la Régie. On est passé d'un simple Conseil de Rationalisation composé de 10 membres à la mise en places de commissions paritaires locales et nationale avec 18 membres. Qu'est-ce que ça implique pour vous et votre syndicat ? - Que pensez-vous de ce système à deux échelles, nationale et locale ? (points forts et points faibles d'un tel système)

		Sur quels points vous êtes-vous sentis écoutés ? et sur quels autres non ? Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité des dialogues avec l'organisation durant tout le processus de l'avant à l'après mise en exécution du plan ?
BONUS	Secteur privé vs secteur public	Quelles similarités ou différences peut-on établir entre les interlocuteurs syndicaux du marché des télécommunications belge du secteur privé et ceux de Proximus (semi-public) ? - Autrement dit, retrouve-t-on les mêmes personnes pour défendre les intérêts des travailleurs chez Proximus que pour les organisations du privé ? - Qu'en est-il des commissions paritaires ? Quelles sont les similarités et divergences entre ces deux secteurs au niveau de la forme et/ou du contenu des discussions, des comportements et intérêts à défendre ? - Si ce sont des interlocuteurs différents, dans quelle mesure se coordonnent-ils ou collaborent-ils ?
Conclusions	Je vous remercie pour toutes vos réponses et le temps que vous m'avez consacré.	Avez-vous quelque chose à ajouter ? Suis-je, selon vous, passée à côté d'un point important des relations

		collectives chez Proximus que vous voudriez aborder ?
--	--	--

Annexe 2 : guide d'entretien destiné au management

Ouverture	Politesses	Bonjour, comment allez-vous ? Puis-je enregistrer notre échange ? (anonymat garanti)
	Présentation du sujet du mémoire	Je cherche à retracer l'historique de la concertation sociale chez Proximus en mettant l'accent sur l'avant-après de la loi de 1991 et ses implications pour les négociations collectives. Pour ce faire, il me faut donc construire un tableau complet de comment fonctionnent ces relations chez Proximus et je suis donc ici, avec vous, pour tenter de compléter ma compréhension du système paritaire et de négociation collective au sein de l'organisation.
	Présentation du manager	Comment définiriez-vous votre rôle de président de CP au sein de Proximus ? - Dans quelle mesure ce rôle trouve-t-il à se réaliser dans la réalité de terrain inhérente à Proximus ? - Dans quelle mesure ce rôle entre-t-il en conflit avec votre statut de manager dans l'organisation ? - Et avec votre statut d'employé ? Quels sont, selon vous, les points forts du dialogue social chez Proximus ?

		Et quelles suggestions auriez-vous pour améliorer la qualité de ce dialogue social? Si pas précisé, à glisser dans la discussion pour information : - Depuis combien de temps travaillez-vous pour Proximus ? - Et depuis combien de temps occupez-vous la fonction de président de la CP ? Avez-vous été occupé(e) dans un rôle de délégué syndical auparavant ? - Si oui, que retenez-vous de cette expérience ?
Les commissions paritaires		Le système des négociations collectives à énormément évolué depuis la création de la Régie. On est passé d'un simple Conseil de Rationalisation composé de 10 membres à la mise en place de commissions paritaires locales et nationale avec 18 membres. Qu'est-ce que ça implique pour vous ? - Que pensez-vous de ce système à deux échelles, nationale et locale ? - Quels en sont les points forts et faibles ? - Que pouvez-vous me dire de la coordination entre les deux niveaux ?

La Loi du 21 mars 1991		La loi du 21 mars 1991 libéralise les télécommunications et plonge l'organisation dans un environnement concurrentiel. Au fur et à mesure du temps, comment évolue votre perception de cette loi et de ses conséquences ? - Qu'attendriez-vous comme adaptations ?
De manière générale : les relations collectives chez Proximus	Rapports avec le management et les autres syndicats	Comment qualifieriez-vous vos rapports avec les syndicats ? Y-a-t-il des différences d'un syndicat à l'autre ? Et comment percevez-vous les rapports de forces management/syndicat ? Et quelle évolution dans les 20 dernières années ? Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité des dialogues dans et en dehors en commission paritaire ?
Les plans		Au cours de 20 dernières années, Proximus a connu plusieurs plans de réorganisation au cours desquels le volume d'emploi a été modifié. Comment vous situez-vous par rapport à cela ? - Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité du dialogue entre les organes paritaires au travers de ces différents plans ? - Que retenez-vous de ces plans ?
Le plan Fit For Purpose		Comment la nouvelle du plan fit for Purpose a-t-elle été

		reçue et gérée par le management ? Quelles différences avez-vous ressenti par rapport aux autres plans ? Comment décririez-vous la gestion tout au long de la mise en place ? Comment s'est organisée la coordination à tous les niveaux ? Et quid de la communication au travers des différents niveaux de la ligne hiérarchique ? Quel a été la stratégie de communication de Proximus vers les syndicats ? Sur quels points a-t-il été possible de trouver un terrain d'entente ? Et sur quels autres non ? Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité des dialogues avec les syndicats durant tout le processus de l'avant à l'après mise en exécution du plan ?
Conclusions	Je vous remercie pour toutes vos réponses et le temps que vous m'avez consacré.	Avez-vous quelque chose à ajouter ? Suis-je, selon vous, passé à côté d'un point important des relations collectives chez Proximus que vous voudriez aborder ?

Annexe 3 : guide d'entretien avec Monsieur Guillaume Boutin, CEO

Comment décririez-vous votre fonction de CEO chez Proximus ? Quels sont les défis auxquels vous faites face ?

Quels sont les éléments qui compliquent la gestion d'une entreprise comme Proximus ?

Et ceux qui la facilitent ?

Quelle est l'évolution dans la gestion de l'organisation depuis votre arrivée en 2017 ?

Après Inspire 2022 et Bold 2025, comment décririez-vous la stratégie de l'entreprise à plus long terme ?

Au vu de la forte concurrence sur le marché, comment se porte l'organisation aujourd'hui du point de vue de sa santé financière ?

Quels défis attendent Proximus à l'avenir ?

Quel regard portez-vous sur votre changement de fonction (votre rôle de CEO) dans une entreprise en pleine réorganisation ?

Comment vous y êtes-vous pris pour maintenir la confiance avec les employés ?

Que retenez-vous de ce plan ?

Et si c'était à refaire, comment vous y prendriez-vous ?

NB : ce guide d'entretien n'a pas été structuré de la même façon que les deux précédents. Cela se justifie par le peu de temps disponible pour le réaliser. Il fallait réduire au maximum le nombre de questions. Cependant, la méthodologie utilisée pour créer ces questions est bien totalement identique à celle exploitée pour rédiger les deux autres guides d'entretiens.