

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

Quelles sont les conditions organisationnelles favorables à la mise en place du bicamérisme économique dans les entreprises de service ?

**État des lieux de la démocratie en entreprise au
sein de la CP200**

**Auteur : Bryan Janikowski
Promoteur(s) : Isabelle Ferreras
Lecteur(s) : Anaïs Perilleux
Maître de stage : Claude Lambrechts
Année académique 2021-2022
Master 120 en gestion des ressources humaines**

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de différentes personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je souhaite tout d'abord remercier ma promotrice et professeure, Madame Isabelle Ferreras pour m'avoir fait découvrir la sociologie du travail il y a maintenant trois ans. Mon choix de sujet est en lien direct avec le cours dispensé dans le cadre de mon bachelier en sciences humaines et sociales. Je la remercie pour sa patience et tous ses judicieux conseils qui m'ont permis de réaliser ce travail.

Je souhaite ensuite remercier Madame Claude Lambrechts qui, grâce à sa bienveillance, son pragmatisme et son encadrement, m'a permis d'exploiter toutes les ressources disponibles au service d'étude de la CNE et m'a fourni une liste de contact me permettant de réaliser des entretiens avec des personnes pouvant m'aider dans l'exploration de ma thématique de recherche.

Je souhaite aussi remercier tous les intervenants de ce travail pour m'avoir accordé de leurs temps lors des différentes interviews et pour m'avoir partagé leurs observations et leurs ressenties sur l'état actuel de la démocratie en entreprise. Ainsi que tout le service d'étude de la CNE pour les différentes discussions qui ont permis d'alimenter et nuancer ma réflexion.

Je souhaite également remercier Elise, Thomas et Marion qui ont été des amis et des compagnons de promotion qui auront été d'un soutien indispensable lors des différents moments de doutes.

Je souhaite enfin remercier ma grand-mère et ma compagne Alexandra pour leurs aides de tous les jours si précieuses, leurs mots d'encouragements et leur soutien inconditionnel.

Table des matières

Introduction	1
Partie 1 : Dispositif méthodologique.....	4
1.1 : Qu'est-ce que l'abduction ?.....	4
1.2 : L'abduction est-elle différente de la déduction et de l'induction ?	4
1.3 : L'apport de la sociologie clinique	5
1.4 : La récolte des données.....	5
1.5 : L'analyse des données.....	6
1.6 : Biais rencontrés	7
Partie 2 : Cadre conceptuel.....	8
Chapitre 1 : L'approche par les capacités	9
1.1 : La dimension individuelle de l'approche par les capacités.....	9
1.2 : La dimension collective de l'approche par les capacités	11
Chapitre 2 : Démocratisation par le haut ?	14
2.1 : Entreprise de service et centralité de l'innovation	14
2.2 : L'innovation comme capacité collective	15
2.3 : Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?	16
2.4 : Les acteurs de la gouvernance d'entreprise.....	17
2.5 : La théorie de l'agence	18
2.6 : Typologie conclusive des modèles de gouvernance	21
Chapitre 3 : Démocratisation par le bas ?	27
3.1 : Un contrôle qui répond à des besoins	28
3.2 : Le contrôle sur la pensée.....	28
3.3 : Le contrôle sur la psyché.....	29
3.4 : Le panoptique entrepreneurial.....	29
Hypothèse.....	32
Partie 3 : Analyse	33
Chapitre 1 : Présentation de la CP200.....	34
1.1 : Présentation de la CP200	34
1.2 : Difficulté d'obtenir des accords sectoriels	34
Chapitre 2 : Multinationale et siège de prise de décision.....	36
2.1 : Peu de pouvoir local.....	36
2.2 : turnover élevé du top-management	37
Chapitre 3 : type de gouvernance	39
3.1 : L'omniprésence de l'entreprise capitaliste monocamérale standard	39

3.2 : Certification éthique et théorie de l'agence.....	39
3.3 : Conséquences observées du modèle dit « libéré »	40
Chapitre 4 : qualité de l'information	43
4.1 : L'importance de la communication intrasyndicale	43
4.2 : Le CE, un organe exclusivement d'information	44
4.3 : Le permanent régional comme ressources permettant une conversion en capacité .	45
4.4 : La qualité de la transmission d'informations	45
Chapitre 5 : mobilisation et contrôle organisationnel	47
5.1 : L'individualisme comme frein à la généralisation.....	47
5.2 : Conséquences du contrôle organisationnel sur l'innovation.....	49
5.3 : le contrôle comme réponse à l'angoisse démocratique.....	50
5.4 : le panoptique entrepreneurial comme stade ultime du contrôle.....	51
Réponses aux hypothèses	52
Conclusion.....	54
Bibliographie	57
Annexes	63
Annexe 1 : guide d'entretien	63
Questionnaire 1 – questionnaire écrit.....	63
Questionnaire 2 – entretien compréhensif.....	64
Annexe 2 : entretien délégué syndical - Atos.....	65
Annexe 3 : entretien Permanente régionale CNE - Corinne Martin.....	76
Annexe 4 : entretien déléguée syndicale - Ferrero	88
Annexe 5 : entretien Iba – délégations syndicales IBA.....	101
Annexe 6 : entretien déléguée syndicale - Jcdecaux	114
Annexe 7 : entretien délégué syndical - Takeda.....	125
Annexe 8 : entretien déléguée syndicale - Institut Vias	133
Annexe 9 : entretien déléguée syndicale - Wbcc	141
Annexe 10 : entretien délégué syndical - Ypto	151
Annexe 11 : entretien Permanente nationale CP200 - Claude Lambrecht.....	161

Introduction

Tout d'abord, il est intéressant de commencer ce travail par une exploration conceptuelle qui nous permet d'affirmer que l'entreprise n'est pas qu'un simple acteur économique. Elle est aussi profondément politique. Nous nous servons de ces éléments comme de fondamentaux durant toute la durée de ce mémoire. En effet, les entreprises sont productrices et en même temps parties prenantes de la « polis » /de la société ; elles sont en quelque sorte une « affaire de société » (Sainsaulieu, 1990). De plus, le « polemos » /le conflit fait partie intégrante de son fonctionnement, de leur performance et de leurs développements (Bessire & Mesure, 2009). Nous pouvons donc considérer que la gestion d'une entreprise et in fine, une affaire politique qui, si elle était démocratique, devrait fonctionner avec la totalité de ses citoyens. Ceux-ci seraient dans ce cas-ci, les apporteurs en capital et les investisseurs en travail (Ferrerias, 2012).

Or, un constat fut posé par Anderson (2019) qui expliquait que lorsque nous analysons de près l'organisation politique de l'entreprise, nous pouvons nous rendre compte que nous sommes plus proches d'une organisation autocratique avec un pouvoir extrêmement centralisé avec pour seule rationalité, la rationalité instrumentale des apporteurs en capital sans aucun contrepouvoir. Il semblerait donc que cela crée des dissonances pour les investisseurs en travail, car ceux-ci se rendent au travail avec leurs valeurs démocratiques et se retrouvent dans une structure politiquement dictatoriale (Anderson, 2019). Concrètement, cela a des conséquences facilement identifiables comme la perte de motivation, l'absentéisme, des burn-out ...

Revenons quelques lignes plus haut et arrêtons-nous quelques instants sur la rationalité instrumentale. Ce concept décrit une situation où le travail -et par extension-, l'investisseur en travail est seulement régi par la motivation de gagner un salaire, de vendre son travail en l'échange d'une rémunération ; sa compréhension s'arrête donc au travail prescrit et l'exécution de ce travail serait purement technique et déshumanisée (Ferrerias, 2007). Bien évidemment, quoiqu'onques ayant travaillé par passion ou par nécessité, n'est pas forcément d'accord avec cette hypothèse de non-sens que pose la philosophie sociale et l'économie orthodoxe. Le travail revêt une dimension résolument expressive, en atteste toutes les recherches entreprises en sociologie du travail durant tout le 20^e siècle. Selon Ferrerias (2007), toutes ces recherches développent la thèse suivante : « à côté de la dimension instrumentale du rapport au travail, l'investisseur en travail s'investit selon un registre expressif. C'est-à-dire que l'expérience sociale que représente le travail fait sens pour celui qui est au travail ». L'idée générale de ce paragraphe était de montrer que le travail est résolument humain et qu'il ne peut être réduit à un facteur de production. Pourtant, force est de constater que la plupart des théories économiques de gestion d'entreprise et de gouvernance d'entreprise ne prennent pas en compte l'aspect expressif et humain du travail.

Dès lors, nous pouvons développer la prochaine partie de cette problématisation sur les implications RH que cela peut avoir. En effet, de nombreux auteurs se sont penchés sur la question de la déshumanisation et l'impact que celle-ci a sur les investisseurs en travail. Il y a bien des techniques de management permettant de diminuer l'impact de cette déshumanisation (Taskin, 2019), mais qu'y a-t-il de plus déshumanisant que de ne pas pouvoir peser sur les finalités d'un travail qui est l'expression de notre singularité ? Avec le succès grandissant du management participatif/libéré pour les investisseurs en travail du secteur tertiaire/des services, l'enjeu n'est plus vraiment un élargissement de la capacité pour un investisseur en travail de peser sur les moyens mis à sa disposition pour réaliser son travail. Dorénavant, la

déshumanisation semble passer par une absence quasiment complète de capacité à pouvoir influencer la stratégie d'entreprise, en d'autres termes, d'influencer la finalité de celle-ci. Le terme de capacité utilisé ici n'est pas anodin. En effet, celui-ci fait référence au concept développé par Sen dans sa « *capability approach* » (mettre la date où il a écrit son livre). Dans le cadre de ce travail, la capacité est définie comme étant composée de 3 éléments indissociables les uns des autres formant une sorte d'alliage (De Munck & Zimmermann, 2008). Ces éléments sont la capacité de choix, le potentiel d'épanouissement et la capacité de réalisation. Nous pouvons le résumer comme tel : liberté, finalité, réalisation. Nous développerons tout cela en détail dans la partie réservée au cadre conceptuel, mais nous pouvons voir ici l'apport de ce concept dans notre problématique permettant de lier déshumanisation et manque de démocratie en entreprise.

Le but serait de ne plus considérer l'investisseur en travail comme un facteur de production, mais comme un acteur reconnu pour son investissement en travail, qui permet à l'entreprise de réaliser sa finalité qui aura elle-même été décidée conjointement par les apporteurs en capital et les investisseurs en travail grâce au bicamérisme économique. Évidemment, l'instauration d'un management humain sans bicamérisme économique ne ferait pas évoluer la question de la gouvernance d'entreprise. C'est précisément cette question de la gouvernance qui sera travaillée dans ce mémoire. Le but étant d'avoir des pistes de réponses permettant de réhumaniser le travail en ayant la possibilité de peser sur l'organisation de celui-ci, mais aussi de réhumaniser l'investisseur en travail par des pistes de réflexion permettant de l'accepter en tant que citoyen d'une institution dorénavant politique comme nous l'avons vu précédemment.

Dans un second temps, il semble intéressant de s'intéresser à la notion de mobilisation. En effet, sans mobilisation des investisseurs en travail au préalable, il ne peut y avoir de changement profond dans la manière de gouverner l'entreprise. Cette mobilisation pourrait être incarnée ici par les syndicats et les différents délégués qui y sont affiliés. Cependant, nous pouvons observer que le « *syndicalisme - comme valeurs et comme pratique – est plus traditionnellement associé aux secteurs du métal, du bâtiment ou des services publics plutôt qu'aux secteurs des services ou du commerce* » (Cultiaux & Vendramin, 2011). Sans être impossibles, différents facteurs peuvent expliquer la raison de ce déficit de « culture syndicale » qui semble plomber le travail des syndicats. Cela s'observe particulièrement par les relations de pouvoir profondément inégal au sein des différents organes de concertation de l'entreprise qui semble plutôt prendre la forme d'organe d'information. En effet, outre les compétences décisionnelles assez réduites du Conseil d'entreprise au niveau juridique, la manière dont l'information est transmise n'est pas toujours optimale amplifiant dès lors le fossé qui sépare syndicat et patronat créant de l'incompréhension d'une part et générant des négociations sur position asymétrique d'une autre part. Sans mobilisation et in fine, sans culture syndicale forte, les syndicats perdent une grande arme de négociation qu'est la menace de grève et de l'impact que celle-ci peut avoir sur l'entreprise (Denayer & Auquier, 2020). Comme l'exercice de contrepuissance est entravé, cela semble impacter en cascade la possible démocratie des entreprises qui sont concernées par toutes ces conditions.

La problématisation pourrait s'arrêter ici, mais nous devons avoir conscience d'une autre difficulté inhérente à cette thématique qui est celle de la « fausse » démocratie qui est ici incarnée par le modèle des entreprises dites « libérée » « réinventé » « horizontalisé » ... Qui semble déformer l'organisation de contrepuissance, mais aussi relégitimer la figure d'autorité (Cultiaux & Léon, 2019). Il y a ici toute une littérature fascinante à explorer pour rendre

intelligible des situations vécues quotidiennement par les investisseurs en travail que les outils RH ne peuvent saisir correctement. Cette littérature est principalement issue de la sociologie clinique et pourrait permettre un éclairage nouveau, tant pour les chercheurs que pour les acteurs de terrains sur des réalités pas toujours bien comprises au quotidien. Cette thématique de la démocratie en entreprise par le prisme du bicamérisme économique et non pas par le management « libéré » n'est que très peu débattue dans la littérature scientifique.

En conclusion, le problème d'exploitation lié à la gouvernance d'entreprise peut être mis en relation avec les nouvelles techniques de management qui semblent perturber l'organisation d'un contre-pouvoir viable au sein même de l'entreprise. Ajoutons à cela l'approche par les capacités et tout cela semble former un tout que la sociologie compréhensive pourrait permettre de mettre en lumière. C'est ce que nous allons tout du moins essayer de réaliser à travers ce mémoire. Le but de ce mémoire étant donc de répondre à la question suivante : **quelles sont les conditions organisationnelles favorables à la mise en place du bicamérisme économique dans les entreprises de service ?**

Partie 1 : Dispositif méthodologique

Cette partie sera consacrée à l'explication du choix de méthodologie et sa justification. Nous allons tout d'abord discuter du choix de cadre épistémologique pour ensuite développer la plus-value que peuvent apporter les méthodes de sociologie cliniques. Nous passerons ensuite à la façon dont nous avons récolté les données de terrains pour ensuite terminer par une présentation de l'échantillon sélectionnée et sur les biais.

1.1 : Qu'est-ce que l'abduction ?

Le point de départ de l'abduction est un fait étonnant, qui est à contre-courant ou qui teste les limites paradigmatiques d'un ensemble de systèmes de croyances que nous prenions pour acquis. Concrètement, dans le cadre de ce mémoire, ce « fait » est que le bicamérisme économique devrait être le modèle de référence et non pas un concept encore peu connu en ce début de 21^e siècles. Tout en sachant que le bicamérisme politique existe depuis le 19^e siècle, c'est un quelque sorte l'absence de fait qui m'interroge. Le but étant de comprendre cette absence surprenante alors que théoriquement, ce modèle d'entreprise pourrait être totalement viable. Tout au long de ce mémoire, nous avons exploré la littérature, mais aussi les différents entretiens réalisés avec des délégués syndicaux CNE de la CP200 alternant entre étonnements, imagination et création de liens jusqu'au paravant, considéré de manière totalement indépendante l'une de l'autre.

1.2 : L'abduction est-elle différente de la déduction et de l'induction ?

En théorie, l'abduction est dépendante de la déduction et de l'induction, car le processus de compréhension qui mène à la connaissance les associe étroitement (Catellin, 2004). L'auteure continue en expliquant que « *l'abduction fournit à la déduction son hypothèse, la déduction en tire les conséquences certaines et l'induction vérifie empiriquement la validité d'une règle possible* » (pg.184). Selon Gauld (2019) « *Ni logique intuitive ni déduction pure ne suffisent à créer de la connaissance à partir des données du quotidien* ». L'absence de démocratie en entreprise ne semble pas être un problème si on utilise ces deux cadres épistémologiques de façon exclusive. Cependant, cette absence provoque de nombreuses conséquences inquiétantes, notamment en termes des risques psychosociaux qui explosent ces dernières années comme le prouvent ces chiffres sans appel de l'INAMI qui rapportent la situation suivante : « *Entre 2016 et 2020, le nombre de personnes en incapacité de travail de longue durée pour cause de burnout et de dépression a augmenté de 38,72 % : +41,50 % pour dépression, +32,53 % pour le burnout* » (Inami, 2020). Comme le disent Hallée et Garneau (2019), l'abduction apparaît ou peut survenir quand il y a rupture par rapport à un système d'attente. Notre choix d'utiliser l'abduction vient du fait que ni la déduction ni l'induction ne me permettait de mener nos recherches sur la démocratie en entreprise librement. Notre idée est donc d'utiliser le potentiel créateur de l'abduction pour permettre l'expression d'un nouveau cadre théorique qui permet de comprendre tous les tenants et aboutissants du phénomène d'autocratie en entreprise. En nous mettant dans une posture abductive, nous pouvons relier des éléments totalement disjoints avec le cadre théorique/conceptuel majoritaires. Cela a pour effet de rendre ces éléments lisibles et nous pouvons dès lors les relier entre eux pour tenter de comprendre le phénomène dans son intégralité. En résumé, l'abduction pourrait permettre de construire des connaissances structurées qui se rapprocheraient au plus près de la réalité. De ces explications, il manque encore un aspect primordial qui est apporté par les sciences sociales critiques.

1.3 : L'apport de la sociologie clinique

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous aider de la sociologie clinique qui se situe dans le courant compréhensif (Cultiaux, 2021). Cette approche permet de fusionner ou tout du moins de rapprocher quatre registres habituellement abordés de façon séparée (Gaulejac, 2014) :

1. *Le registre macro-économique* : il ouvre la réflexion sur une lecture des transformations du capitalisme contemporain.
2. *Le registre politique et idéologique* : il repère et déconstruit les systèmes de pensée dominants ainsi que les imaginaires sociaux à l'œuvre dans la société.
3. *Le registre de l'organisation* : il analyse la question de la gouvernance d'entreprise et des modes de managements qui en découlent.
4. *Le registre existentiel* : cela porte sur les conditions concrètes de travail et ce qu'elles mobilisent en termes de compétences et d'implication subjective.

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche résolument critique, car la sociologie clinique a comme source le freudo-marxisme et l'école de francfort (Gaulejac et al., 2012). Sans rentrer dans le détail, ces deux orientations se sont construites contre la rationalité instrumentale, le positivisme et l'abstraction de l'activité scientifique déconnectée de la vie sociale (Gaulejac, 2014). Cette recherche est née d'un intérêt de connaissance non pas seulement pour résoudre un problème théorique, mais pour répondre à une préoccupation liée à la centralité du travail et l'exercice démocratique au sein d'une institution qui se situe au cœur de notre civilisation. Le choix des méthodes de sociologie clinique a été une évidence dès lors qu'on apprend que cette discipline a permis « *la mise en évidence de deux processus majeurs dans l'évolution de la conflictualité dans nos sociétés hypermodernes* » (Gaulejac, 2014) :

- Le passage de la lutte des classes à la lutte des places avec le développement de l'individualisme et de l'idéologie de la réalisation de soi-même (Gaulejac & Taboada-Leonetti, 1994).
- Le déplacement du niveau social au niveau psychique dans les entreprises soumises à la « révolution managériale » (Gaulejac, 2014).

1.4 : La récolte des données

Ce mémoire s'inscrit dans une logique qualitative ; nous nous sommes servis des résultats des différents entretiens pour guider notre présente recherche. Il y a eu un important d'itération tout au long de cette recherche ; pour simplifier notre propos, nous allons diviser cette sous-partie en deux temps, mais les entretiens ont fait évoluer le travail, tant dans la direction de recherche bibliographique que dans l'analyse de certaines situations « marquantes » exprimées dans certains entretiens. Cela est notamment dû à notre volonté de construire ce mémoire avec les acteurs de terrains, les différents investisseurs en travail et leurs expériences au travail si singulier celui-ci puisse-t-il être.

Premièrement, nous avons réalisé une enquête préliminaire pour faire un rapide état des lieux et pour comprendre au mieux le lieu de stage et ce qu'il était raisonnable d'espérer en termes de résultat. Précisons ici que le stage a eu lieu au sein du service d'étude de la CNE, qui est un syndicat affilié à la CSC. Cela m'a permis d'avoir accès à leur base de données ainsi qu'à un échantillon de 8 délégués syndicaux travaillant au sein de la CP200-Commission Paritaire Auxiliaire pour Employés. Nous reviendrons sur celle-ci dans le chapitre 1 de la partie 2 consacrée à l'analyse. Le questionnaire était composé de quelques questions portant sur

différents thèmes comme la communication au sein des organes de gouvernance et leur avis sur la faisabilité du bicamérisme économique. Nous avons ensuite compilé tout sur un seul document qui nous a notamment permis de faire un premier tri et d'orienter la recherche documentaire qui était encore très généraliste à ce moment de la recherche (voir annexe 1).

Le deuxième temps était lui consacré à la confection du guide d'entretien principal. En effet, nous nous sommes servis des résultats du premier temps pour construire un guide d'entretien plus précis permettant de rentabiliser au mieux le temps que m'ont consacré les différents répondants. Les entretiens ont pris la forme semi-directive, car pour avoir des réponses précises, il faut des questions précises tout en laissant la personne exprimer ses ressenties sur les différentes thématiques abordées. La théorisation ancrée n'étant pas possible étant donné que le cadre de récolte de données était trop grand, par extension, les entretiens compréhensifs ne m'auraient pas permis d'avoir des résultats pouvant être comparés à d'autres entretiens. Néanmoins, il était absolument nécessaire que les répondants puissent s'exprimer librement sur leurs ressenties et sur la singularité de leurs expériences de travail. Nous voulions laisser cette liberté aux répondants, car comme nous l'avons exprimé plus tôt, ce travail à l'ambition de se situer dans un cadre compréhensif qui nous a mis, en tant que chercheur, dans une posture d'accompagnateur du changement et non pas en tant qu'expert en la matière.

Troisièmement, nous avons réalisé deux entretiens supplémentaires qui étaient plus des discussions que des entretiens, nous les avons enregistrés car ces entretiens ont servi de mise en contexte et aussi de résumé à nos six mois passés sur le lieu de stage. Le but de ces entretiens était de donner une dimension sectorielle, plus globale des situations rencontrées lors des huit premiers entretiens. Nous ne les avons pas préparées de manière stricto sensu, car nous connaissions bien les deux répondants que cela faisait suite à ce que nous allons expliquer au paragraphe suivant.

Pour finir cette partie sur la récolte des données, il nous semble pertinent aussi d'ajouter que nous avons eu la chance de pouvoir confronter les résultats des entretiens du deuxième temps lors d'une grande présentation de nos résultats au comité national de la CP200. Nous avons exposé certains extraits d'entretiens qui nous semblaient représentatifs de certaines situations vécues au sein des différentes entreprises et nous avons donné la parole à tous les délégués syndicaux présents. Cela nous a permis de confirmer certaines analyses, d'en infirmer certaines, mais l'objectif principal était surtout de tenter de généraliser certains extraits pour pouvoir faire une analyse non plus à l'échelle de l'entreprise, mais du secteur en général. Comme nous le verrons dans la section consacrée à la présentation du terrain, la pluralité d'entreprise au sein de la CP200 est telle que le travail de généralisation est un exercice des plus difficile. Même si aucun matériau utilisable dans une recherche universitaire n'a été produit, cette présentation/discussion en présence de tous ces investisseurs en travail est un tournant dans la manière dont cette recherche a été menée tant dans sa conception stratégique que dans ses résultats.

1.5 : L'analyse des données

Maintenant que nous avons décrit comment nous avons récoltés les données, attelons-nous à décrire comment nous les avons analysés pour que celles-ci puissent être utilisées dans cette présente recherche. Comme expliqué dans la section précédente, la chronologie de notre analyse n'était pas linéaire. Il n'y a pas eu de temps explicitement dédié à l'analyse, car nous analysions les entretiens au compte-goutte alors que tous les entretiens n'étaient pas bouclés. Cela a eu comme effet majeur de ne pas avoir de guide d'entretien figé de manière stricto sensu.

La base est restée bien évidemment la même, mais en fonction des besoins de l'enquête, certaines questions ont été posées, d'autres pas, car non pertinente en fonction du contexte organisationnel dans lequel se situait le/la délégué(e) en question.

Tout au long de la recherche, nous avons utilisé le logiciel Nvivo qui est un logiciel d'analyse textuelle qui permet, en outre, de rassembler les différents extraits d'entretiens entre eux en thématique que nous appellerons nœuds. Au total, en comptant les sous-catégories, nous avons pu séparer les analyses en 34 nœuds provenant de ces nœuds principaux :

- CP200 : généralités
- Pratiques RH
- Approche par les capacités (individuel et collectif)
- Démocratisation par le haut (gouvernance et théorie de l'agence)
- Démocratisation par le bas (contrôle organisationnel et mobilisation)

Une fois les extraits classés en nœuds, nous avons utilisé le cadre conceptuel pour mettre en lumière différents phénomènes d'entreprises permettant non seulement d'identifier les causes de certains problèmes, mais aussi de comprendre les conséquences que cela a sur le bien-être des investisseurs en travail. Une grande partie de l'analyse s'est penchée sur la description des phénomènes expliqués par les délégués syndicaux, mais la recherche ne s'arrête bien évidemment pas là. Nous avons tenté de dégager des solutions RH à ces problèmes tout en utilisant le prisme de la démocratie en entreprise comme toile de fond.

1.6 : Biais rencontrés

Tout au long de ce travail, le type de biais rencontré était essentiellement d'ordre méthodologique. En effet, nous avons interviewé très majoritairement des investisseurs en travail étant très actif dans le monde syndical et donc notre biais principal est celui de sélection. Nous n'avons eu qu'un seul « son de cloche » idéologique durant toute notre récolte de donnée. Ce biais est une conséquence de notre volonté de nous concentrer sur les différentes expériences vécues par les investisseurs en travail. De par cette homogénéité de l'échantillon, peut-être que certains extraits ne sont pas exempts de stéréotypes sur le groupe « direction ». Cela nous a donc induits à faire preuve de prudence lors du choix de certains extraits que nous avons transposés dans la partie analyse.

Ensuite, le deuxième type de biais que nous avons rencontré est un biais affectif. Notre stage, qui peut être vu comme de l'observation participante a été riche en excellentes rencontres, en réunion et être au cœur de la mobilisation sociale est un risque pour tout chercheur, mais c'est ce qui, à notre sens, fait toute la richesse de ce travail. Nous ne pouvions pas faire de sociologie clinique sans cette proximité avec le terrain étudié. Nous avons essayé d'en tenir compte durant nos analyses pour prendre un maximum de recul par rapport à cela. De plus, il y a eu quatre mois entre la fin de notre récolte de donnée, notre stage et le traitement effectif de ces données.

Partie 2 : Cadre conceptuel

Chapitre 1 : L'approche par les capacités

Pour commencer cette partie consacrée au cadre conceptuel, développons le concept de capacité et l'approche qui y est liée. À la question « qu'est-ce qu'une capacité ? », De Munck (2008) y voit une réponse triple. Tous les éléments qui vont suivre sont interdépendants et ne peuvent pas être isolés sous peine de ne pas pouvoir exploiter le plein potentiel de ce concept. Nous allons diviser cette partie en deux sections : une consacrée à la dimension individuelle de l'approche par les capacités et l'autre à son corollaire collectif qui bien que différentes doivent être prise en compte simultanément pour exploiter tout le potentiel de cette approche.

1.1 : La dimension individuelle de l'approche par les capacités

Dans cette partie, nous allons voir les trois acceptions dont est composé le concept de « capacité », cela va nous permettre de le fragmenter pour mieux le comprendre. Cependant, lors de son utilisation ultérieure, nous devons garder à l'esprit que c'est en réalité une seule et même composante et qu'il n'est dès lors pas pertinent de les prendre indépendamment les unes des autres.

1.1.1 : La capacité de choix – choisir la vie que l'on désire de mener

Cette première acception fait écho à la liberté et à la rationalité des acteurs. Pour Sen, la capacité de choisir est la capacité d'ordonner les différentes options, dispositions et habitudes selon des raisons qui sont librement consenties. De plus, « *la capacité de choisir met l'accent sur le caractère plus ou moins étendu de la liberté, sur les deux versants que distingue Sen dans le concept de liberté : un aspect **opportunité** et un aspect **processus*** » (De Munck, 2008)

- Opportunité : ici, Sen considère qu'il doit y avoir beaucoup d'options disponibles pour l'acteur étudié. Donc le degré de liberté dépend du nombre et de la nature des situations possibles que lui ouvre la capacité. En matière de démocratisation, il s'agirait donc de savoir si les investisseurs en travail ont la liberté de choisir entre plusieurs canaux leur permettant d'exprimer leurs avis et de partager leurs expertises qui pourraient être bénéfiques pour l'entreprise.
- Processus : le choix doit se faire de la manière la plus autonome et indépendante possible. Il ne faut pas qu'il y ait d'interférence d'une ou plusieurs autres personnes. En termes de démocratisation, cela fait bien évidemment écho aux situations que certains délégués syndicaux peuvent connaître sur le terrain quant aux pressions et aux coûts/rétribution que peuvent avoir leurs actions.

Sen accorde donc une très grande importance à la liberté. Celle-ci est en quelque sorte la fondation sur laquelle se pose sa théorie de la justice, mais rappelons-nous, ce n'est que le premier élément de réponse permettant de comprendre le concept de capacité. Intéressons-nous maintenant à la finalité poursuivie par la liberté que les acteurs devraient posséder.

1.1.2 : La capacité des potentiels d'épanouissement – potentiel d'une vie épanouie

Cet élément de réponse permet de comprendre l'objectif poursuivi pour la liberté précédemment vue. En effet, « *la liberté ne se vise pas elle-même ; transitive, elle vise un épanouissement substantiel (...) elle est finalisée par l'épanouissement humain* » (De Munck, 2008). Le concept de capacité et sa finalité peuvent donc être déclinés sous différents types et éléments d'épanouissement : capacité d'être en bonne santé, capacité d'aller correctement à l'école, capacité de s'associer, capacité de s'engager en tant que citoyen, etc. Pour revenir à la

démocratie, le tour de force de la professeure Ferreras est de proposer une vision de l'entreprise comme étant une entité éminemment politique. Si nous lions cette partie de réponse à la démocratie en entreprise ; au niveau individuel, il faudrait donc que les investisseurs en travail aient l'opportunité d'entamer un processus de démocratisation non pas seulement pour élargir leurs libertés, mais bien pour potentiellement s'épanouir en exerçant leurs capacités de citoyens au sein d'une entité politique qu'est l'entreprise dans laquelle ils investissent du temps et du travail.

1.1.3 : La capacité de réalisation – mener réellement la vie qu'on s'est choisie

Nous avons développé la liberté et l'épanouissement, mais il nous reste à traiter un élément des plus importants : la réalisation. Sen parle donc de conversion des capacités en accomplissements. Et pour être plus précis « *entre la finalité visée et les accomplissements réalisés se glissent des médiations, négatives et positives, dont l'analyse est cruciale pour une évaluation des capacités* » (De Munck, 2008). Les facteurs de conversions et leurs identifications dans notre partie consacrée à l'analyse des données de terrains sont donc primordiaux, car cela va peut-être nous permettre de mettre l'accent sur l'une ou l'autre situation en organisation qui entrave le processus de démocratisation. Pour illustrer ce qu'est un facteur de conversion, prenons un exemple très simple ; deux personnes, une personne en pleine forme physique et une personne portant un handicap moteur. Ayant appris le vélo jeune, la personne en bonne santé possède un niveau très élevé de conversion de la ressource vélo. Tandis que la personne porteuse d'un handicap possède elle un facteur relativement bas, voire nul, car elle n'a jamais appris à faire du vélo et est incapable de mobiliser la ressource en question lui permettant d'aller plus rapidement d'un point A à un point B. De cette manière, le facteur de conversion représente « *le degré d'accomplissement que l'on peut tirer d'un bien ou d'un service, en l'occurrence ici la mobilité qu'une personne arrive à obtenir d'un vélo* » (Baudoin & Parsons, 2014). En entreprise, la ressource pourrait être la capacité de communiquer librement au Conseil d'entreprise, les informations fournies par le service d'études des syndicats, etc., et la réalisation serait de parvenir à reformer les organes de gouvernances de l'entreprise ne serait-ce que pour les rendre plus accessibles aux investisseurs en travail ou tout du moins, pour leur permettre d'avoir un Voice -une capacité d'influence- plus important.

1.1.4 : Facteurs de conversion

Voyons maintenant les différents types de facteurs de conversion que nous pourrions rencontrer. Cette typologie est directement issue des travaux de Sen et est utilisée par Baudoin et Parsons (2014) pour développer la problématique du développement professionnel et de ses rapports avec la formation. Bien évidemment, bien qu'extrêmement pertinente pour l'évolution des pratiques RH, nous n'allons pas l'utiliser comme les auteurs, mais bien pour analyser des situations vécues au sein des différentes entreprises étudiées. Néanmoins, cette vulgarisation des travaux de Sen nous permet de reprendre telle quelle cette typologie. La justification étant terminée, les facteurs de conversion peuvent être globalement de trois types :

- 1. **Les facteurs de conversion personnels** sont internes à la personne : le métabolisme, la condition physique, la santé psychique, le sexe, les compétences en littérature, la culture générale, etc. Pour reprendre notre exemple, un vélo fournira de très faibles possibilités de mobilité à une personne handicapée physique.
- 2. **Les facteurs de conversion sociaux** se réfèrent à la société dans laquelle l'on vit. Les politiques publiques, les normes sociales, les pratiques de discrimination négative, les hiérarchies sociales, les rapports de pouvoir en termes de classe, de genre, de race,

de religion sont ici à prendre en compte. Il se pourra ainsi que les valeurs sociales associées à la bicyclette interdisent à certaines personnes de l'utiliser.

- **3. Les facteurs de conversion environnementaux** renvoient au contexte géographique naturel ou urbain, et concernent aussi bien les dimensions climatiques que les équipements collectifs à disposition. Par exemple utiliser une bicyclette sera dangereux dans certains contextes urbains inappropriés.

Pour terminer cette partie consacrée aux capacités au niveau individuel, si nous partons du postulat que l'entreprise devrait être perçue et vécue comme une entité politique, alors il devrait se développer un droit à la participation au sein des organes de gouvernance. Ce que nous voulons apporter à notre propos est une sorte de préambule, une introduction au droit de veto qui est une spécificité du bicamérisme économique. Sans droit attaché à l'exercice de cette capacité à l'influence politique en entreprise, les investisseurs en travail ne seront sans doute pas en mesure de réaliser librement leurs devoirs démocratiques. Nous y reviendrons plus tard, à la fin de ce travail dans la section « discussion ». Nous pouvons associer cette affirmation à une citation de Nussbaum (2003, p. 37) :

« Le droit à la participation politique (...) il faut considérer que ces droits et les autres ne sont garantis aux gens que si sont rassemblées les capacités pertinentes pour les accomplir. En d'autres termes, assurer un droit aux citoyens dans ces domaines, c'est les doter de capacités à réaliser ces droits dans ces domaines ».

1.2 : La dimension collective de l'approche par les capacités

Jusqu'ici, nous avons développé ce concept dans un prisme très individuel, lié aux ressources que peuvent mobiliser les individus de manière purement personnels. Néanmoins, nous ne négligerons pas l'aspect collectif et toute la pertinence que cela a pour faire avancer l'exploration de notre thématique. En effet, nous tenterons de les greffer à notre thématique de la démocratisation pour pouvoir les utiliser un peu plus tard pour décrire, mais aussi pour faire émerger des pistes de solutions que les acteurs de terrain pourraient mobiliser à l'avenir.

Le concept qui permet à Sen de s'approcher de la dimension collective et/ou sociale de la vie humaine semble être celui d'agency qui ici est synonyme de process-agency qui désigne la capacité à influencer la société, quelle qu'en soit l'échelle (Robeyns, 2005 cités dans De Munck & Zimmerman, 2008). Cependant, ce concept ne permet de comptabiliser les problèmes de coordinations et de conflit social si important aux fonctionnements de notre système politique et juridique, que ce soit au niveau législatif ou au niveau des entreprises. Pour pallier à cela, Ferreras dans De Munck et Zimmerman (2008) propose d'identifier le concept de « *dimension collective de la liberté* » qui souligne le fait que c'est « *grâce à sa coordination à autrui que l'individu est porteur de certaines capacités (...), car c'est bien cet ensemble d'individus qui est le véhicule de certains accomplissements* ». L'auteure donne d'ailleurs l'exemple du dispositif des îlots caisses et des caissières d'un hypermarché en Belgique. Cette enseigne a permis aux caissières de pouvoir aménager leurs horaires pour que celui-ci soit en adéquation avec leurs différentes obligations de la vie privée. Comme résumé par Ferreras (2008), il s'agit bien ici d'une capacité collective qui a généré des accomplissements individuels qui ont été rendus possibles par un dispositif institutionnel. Postposé à la thématique de la démocratisation, l'apport de ce concept nous permet de comprendre que la création d'une disposition institutionnelle semble primordiale pour permettre l'expression d'une capacité collective, ici de pouvoir voter à la chambre des investisseurs en travail, pour permettre en outre

des accomplissements individuels que pourrait être, par exemple, la satisfaction de travailler pour une entreprise qui respecte les aspirations démocratiques de ses investisseurs en travail.

1.2.1 : La distribution des ressources

Précédemment, nous avons développé différents facteurs de conversion qu'il peut exister au niveau individuel. Cependant, dans une acception collective, d'une capacité collective, ces ressources doivent être distribuées correctement entre les différents membres du groupe sous peine d'être « pauvre en capacité » faute de ressources partagées (Ferrerias, 2008 dans De Munck & Zimmermann, 2008). Faisons un petit arrêt sur cette notion de « pauvre en capacité » pour anticiper sommairement une observation très prégnante que nous avons pu faire durant tout notre passage à la CNE. En effet, bon nombre de discussions avaient pour sujet le manque de mobilisation de la base, des investisseurs en travail n'étant pas dans l'équipe syndicale. Cette situation peut s'expliquer par le fait que les ressources cognitives sont trop inégalement réparties entre d'un côté les délégués qui sont très informés et les investisseurs en travail qui ne prennent pas conscience des enjeux qui sont en train de se jouer dans les différentes instances de décisions. Cela a comme effet principal que les investisseurs en travail ne sont pas capables de former une action collective qui est pourtant nécessaire à leur liberté, leur capacité à choisir la vie qu'ils désirent mener. Nous verrons tout cela en détail dans la partie analyse. Cet apport semble primordial pour l'action syndicale, car la prise de conscience de cette problématique liée à la distribution des ressources pour augmenter les capacités collectives et in fine, les accomplissements personnels. Néanmoins, cela semble demander une révolution culturelle, car selon Ferrerias (2008), il faudrait passer « *d'une logique purement représentative à une logique participative* » (p. 290). Voyons maintenant la typologie que nous utiliserons pour tenter de dégager les situations problématiques rencontrées par les différents délégués lors des différents entretiens. Les 5 catégories que nous allons présenter permettent de voir si les individus sont effectivement équipés en capacité collective à l'action collective :

1. **Ressource distribuée de visibilité** : Avec l'explosion des horaires de travail flexible et du télétravail, il est très difficile de se retrouver tous ensemble, entre collègues de travail pour échanger sur différents aspects. Cela a comme effet que l'investisseur en travail ne connaît pas l'ensemble de ses collègues et donc dans ces conditions-là, il est difficile de sortir d'un rapport purement individuel du travail. Concrètement, cela est un frein énorme à la capacité à l'action collective ; autrement dit, la réunion est donc une ressource vitale pour le développement de toute capacité collective.
2. **Ressource distribuée de temps** : Pour faire des réunions, surtout syndicales, il faut du temps en dehors des heures de travail. Cette ressource peut être un frein, surtout pour les catégories de métier qui bénéficient des salaires les plus bas. En effet, ils doivent souvent faire des heures supplémentaires ou compensées avec un deuxième travail donc n'ont pas le temps de s'investir dans une activité militante et/ou associative. Dans les entreprises de services composant la CP200, il n'y a pas que des consultants ou des employés correctement payés, il y a aussi des investisseurs en travail qui sont moins bien payés, car ce sont des employés de call-center ou des investisseurs en travail qui sont en réalité des ouvriers, mais qui se retrouvent dans une entreprise qui est catégorisée comme appartenant à la CP200. À cela ajoutons le fait que beaucoup d'entreprises la composant sont des PME, les flexibilisations des horaires de travail peuvent être importantes. Tout cela pour expliquer que cette ressource de temps est une réalité qui semble bel et bien un obstacle pour bon nombre d'investisseurs en travail des entreprises composant l'échantillon de ce présent travail.

3. **Ressource distribuée de communication** : Pouvoir organiser des réunions régulières entre collègues et avoir effectivement le temps de le faire est une chose, pouvoir maintenir cette communication dans le temps en est une autre. Depuis l'écriture de l'ouvrage qui sert de référence à cette typologie (Ferreras, 2008 dans De Munck et Zimmerman, 2008), cette ressource est devenue monnaie courante, facile d'accès et avec la crise sanitaire, le développement des réunions teams, google meet, etc. à exploser en autres dans les sociétés de service. Deux bons exemples à cela sont que d'une part, tous nos entretiens se sont faits sur Teams par volonté des répondants, mais aussi d'une autre part que l'attention stratégique des syndicats se porte majoritairement sur les nouvelles formes de travail, dont la mise en place de ce télétravail structurel. Néanmoins, relativisons cela, car pour faire une action collective, spécialement syndicale, le virtuel ne semble pas le canal de prédilection des syndicats.

Nous avons développé les ressources distribuées nécessaires pour permettre un équipement en capacité collective, mais cela ne semble pas nécessaire. Il faut aussi deux ressources cognitives pour parvenir à l'action collective.

4. **Ressource cognitive distribuée d'ordre informationnel** : Dans bon nombre de cas, beaucoup d'investisseurs en travail ne savent pas combien ils sont exactement dans l'entreprise ni à quelle commission paritaire leurs entreprises sont soumises et donc par extension, leurs contrats de travail. Comme l'explique Ferreras (2008) comment évaluer une situation alors qu'on ne sait pas se représenter la réalité autour de celle-ci ? Les délégués quant à eux sont très informés de cette réalité, car ils reçoivent des formations via la CCT n°5 qui leur permet d'avoir des formations qui ont attrait à leurs mandats de représentation. Ce manque de redistribution des ressources cognitives informationnelles pourrait dès lors être un facteur explicatif permettant de comprendre la difficile action collective et donc de mobilisation. Ajoutons à cela que dans l'échantillon étudié, certaines entreprises dépassent de loin le minimum sectoriel au niveau salarial. Certes, le sentiment de justice n'est pas expliqué que par un bon salaire, mais pourrait expliquer le fait que beaucoup d'investisseurs en travail relativisent leurs situations de travail.
5. **Ressource cognitive distribuée de généralisation** : cette dernière ressource distribuée fait quant à elle référence à la capacité de décentrement de l'investisseur en travail, à sortir de sa bulle interpersonnelle composée de lui-même et de son/sa supérieur hiérarchique. Le but étant de construire une représentation générale de la situation des investisseurs en travail de l'entreprise, dans le secteur concerné et pourquoi pas, au niveau national, voire européen. Ce travail de généralisation est en quelque sorte l'étape finale et la résultante d'une bonne distribution des autres ressources au préalable. Une fois cela fait, l'action collective semble possible pour un élargissement d'autres capacités et donc si on suit le modèle d'analyse, d'accomplissement.

En conclusion, l'approche par les capacités que nous venons de voir est composée de deux niveaux, l'individuel et le collectif. Chaque niveau est nécessaire pour exploiter le potentiel d'analyse exceptionnel que cette approche permet de mobiliser. D'une part en comprenant les facteurs de conversion que chaque individu peut potentiellement mobiliser et d'une autre part, les ressources distribuées pour permettre une capacité à l'action collective.

Chapitre 2 : Démocratisation par le haut ?

Maintenant que nous avons terminé cette partie du cadre conceptuel sur l'approche par les capacités, intéressons-nous maintenant plus particulièrement à l'entreprise et tentons de comprendre quel est le contexte dans lequel les investisseurs en travail évoluent. Nous allons tout d'abord définir l'adjectif « service », ce qui la distingue des entreprises dites industrielles et ce que cela engendre comme caractéristiques distinctives. Ensuite, nous allons parler de l'innovation et de sa centralité dans ce type d'entreprise. Nous allons ensuite approfondir la notion de gouvernance d'entreprise pour être à même de comprendre certaines décisions prises par les dirigeants qui ont un impact très fort sur les investisseurs en travail, mais aussi sur la capacité d'innover et donc de démocratiser. Nous terminerons par une typologie non exhaustive des modèles de gouvernance.

2.1 : Entreprise de service et centralité de l'innovation

Nous pouvons définir les services comme :

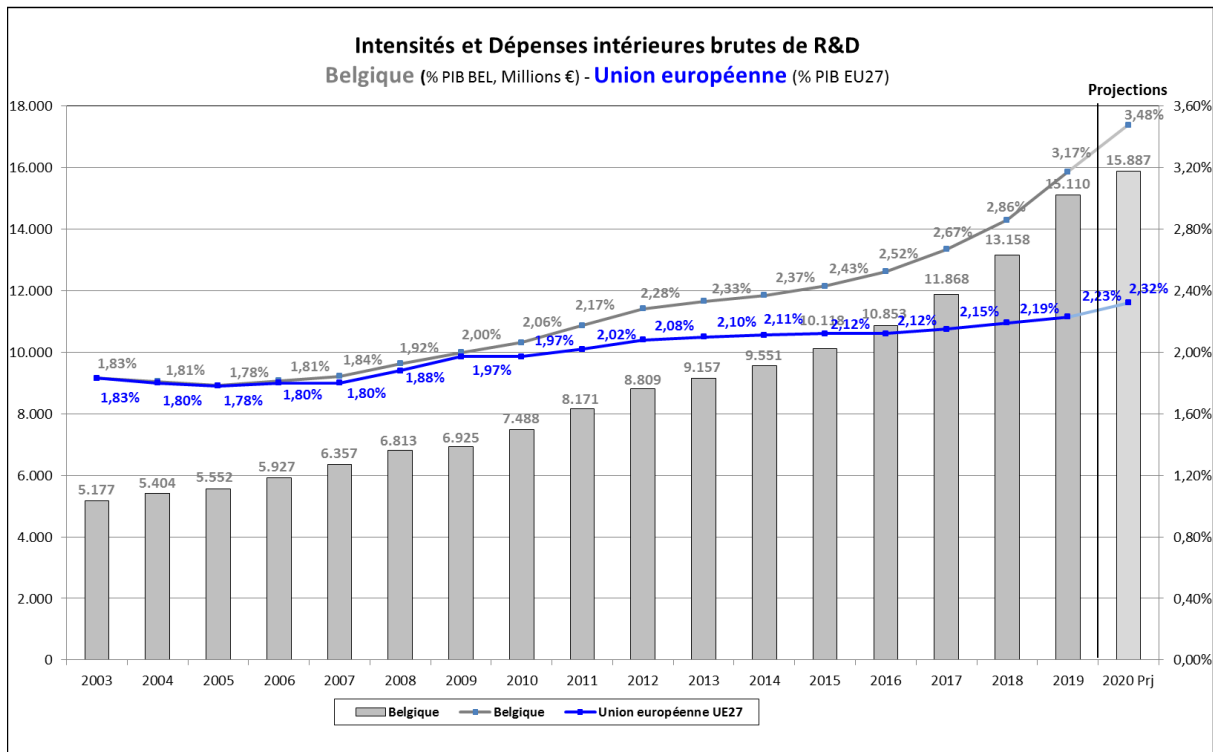
Une prestation qui consiste en la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. Les services recouvrent un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les activités scientifiques et techniques, les services administratifs et de soutien, l'éducation, la santé et l'action sociale (Bentalha et al., 2020).

Le but de l'entreprise telle qu'on l'entend aujourd'hui a été tout d'abord de « *domestiquer l'innovation* » (Segrestin & Hatchuel, 2012). Désormais, les progrès techniques sont organisés, gérés au sein d'un collectif. L'entreprise devient donc « *le premier collectif à prendre en charge l'activité innovante, son organisation et sa valorisation marchande* » (pg29). Son objectif n'est plus seulement d'accumuler du profit, elle se veut aussi créatrice de nouveaux potentiels de valeurs. Or, dans une étude menée par Fontaine et Vigna (2019), les auteurs ont pu observer une décrue générale et massive de la part de valeur ajoutée de l'industrie dans le PIB, mais aussi de la part d'emploi industriel par rapport à l'emploi total. Nous pouvons très clairement le voir dans le tableau suivant que nous reprenons de leurs travaux :

	Part de la valeur ajoutée de l'industrie dans le PIB (%)		Part de l'emploi industriel dans l'emploi total (%)	
	1970	2016	1970	2016
France	35	18	39	18
Allemagne	48	30	50	27
Italie	39	24	44	23
Royaume-Uni	42	19	46	17
Belgique	42	22	45	19
États-Unis	35	20	31	17
Japon	44	29	34	24

Nous sommes passés d'une production de « *bien matériel reproductible* » à une production « *de l'homme par l'homme* » (Vercellone, 2015) bien plus difficilement évaluable et fatiguant les investisseurs en travail de manière complètement différente. C'est dans ce contexte précis que la notion d'innovation prend tout son sens. En effet, pour développer son avantage concurrentiel au niveau microéconomique, ces entreprises ont besoin d'investisseurs en travail hautement qualifiés, diplômés ou tout du moins, des investisseurs en travail ayant «

appris à apprendre ». Ces investisseurs en travail étant de plus de plus nombreux grâce aux politiques menées en amont, la Belgique devient donc un terreau fertile en termes de R&D. Dans le tableau suivant, nous pouvons observer très clairement que la Belgique se situe bien au-delà des objectifs fixés par l'Union européenne comme nous pouvons l'observer via ce tableau tiré des travaux de Devillé (2022)



Sans rentrer dans une analyse complète de ce graphique, nous pouvons observer que les dépenses en R&D au niveau national ont pratiquement triplé (x2,9) entre 2003 et 2019 (dernière année statistiquement disponible) avec un taux de croissance annuel moyen de 6,9% en passant de 5.177 à 15.110 millions d'euros. Les projections récentes font état de 18.887 millions d'euros en 2020 et de 17.789 en 2021. En considérant la période récente, ces dépenses se sont intensifiées de 8,9 points de % entre 2015 et 2019 avec un taux de croissance annuel moyen de 10,5% pendant cette période (Devillé, 2022).

2.2 : L'innovation comme capacité collective

Cependant, de nombreux éléments viennent perturber ce tableau quelque peu optimiste. En effet, l'acquisition généralisée d'un tel niveau de connaissance entraîne premièrement une modification de la manière dont un manager peut et doit gérer ses équipes de travail. Deuxièmement, cela entraîne un besoin quasiment impérieux de bien différencier l'invention de l'innovation pour les organisations. Alter (2002) a étudié la différence qu'il peut y avoir entre ces deux concepts. En effet, il voit l'invention comme une bonne idée, un moment premier et/ou une incitation à innover. L'invention peut venir aussi bien de la base que de la direction de l'entreprise. Tandis que l'innovation est vue comme « *un processus de construction de sens et d'appropriation du changement (...) l'innovation est donc une sorte de socialisation réussie de l'invention* » (Alter, 2002). La capacité d'invention peut être répartie dans l'entreprise, autant la capacité d'innovation elle résulte de l'engagement collectif des investisseurs en travail qui utilisent l'invention. La direction quant à elle permet d'institutionnaliser les pratiques innovatrices qui permettent de les inscrire dans la durée. Il est intéressant de noter que, toujours

selon Alter, les directions doivent tenir compte de la capacité d'appropriation des investisseurs en travail sinon elles ne pourront pas tirer parti de tout le potentiel de l'innovation. Nous pouvons ici faire un lien direct avec la partie consacrée à l'approche par les capacités et de comprendre la notion de capacité d'innovation comme une capacité collective qui peut être analysée très concrètement avec les 5 catégories expliquées dans le chapitre précédent. Avoir la capacité d'innover et posséder les ressources d'appropriation nécessaire sont liés aux capacités individuelles et collectives des investisseurs en travail. Néanmoins, nous devons encore additionner la gouvernance d'entreprise qui va nous permettre d'appréhender au mieux les différentes situations organisationnelles que nous aller rencontrer.

2.3 : Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?

La gouvernance d'entreprise se définit comme l'ensemble des « *mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1996). Cette définition de la gouvernance d'entreprise repose sur la défense des intérêts des actionnaires qui ne sont évidemment pas les seules parties prenantes composant les entreprises. Pour rappel, les parties prenantes peuvent être définies comme « *un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1986 cité dans Hireche & El Mourabet, 2007). Nous pouvons voir ci-dessous toutes les parties prenantes habituellement existantes au sein d'une entreprise.



Source : Johnson et al. (2020)

Bien évidemment, leurs pouvoirs d'influence ainsi que les profits générés par ladite entreprise ne sont pas équitablement répartis entre les différentes parties prenantes. Certaines sont internes à l'entreprise comme les investisseurs en travail, les syndicats, les actionnaires, etc. D'autres sont externes comme les clients, les ONG, les pouvoirs publics, etc. Nous pouvons ajouter à cela que certaines parties prenantes n'ont pas du tout le même objectif et que celui-ci peut être même contradictoire. Prenons l'exemple classique des syndicats contre les actionnaires. L'entreprise n'est pas une institution purement économique renfermée sur elle-même. Sa performance est évaluée de différentes manières en fonction des objectifs/buts que souhaite atteindre la partie prenante qui décide d'évaluer l'entreprise. Dans le tableau suivant, nous pouvons voir qu'il y a deux catégories de parties prenantes. Certaines qui sont

traditionnellement considérés comme tels et d'autres, émergentes liées à une vision plus ouverte de l'entreprise (Bascle, 2022).

Parties prenantes traditionnelles	Parties prenantes émergentes
Actionnaires majoritaires	Actionnaires minoritaires
Administrateurs	Associations de consommateurs
Concurrents	Médias, Tweeter, Blogosphère
Clients	Institutions scientifiques
Revendeurs, Franchisés	Administrations techniques des gouvernements (santé, environnement)
Employés, Syndicats	Fonds communs de pensions et de retraites
Fournisseurs et Sous-traitants	Riverains des sites et des établissements
Banquiers	Sociétés et associations locales
Assureurs	ONG
→ Vision + quantitative de la performance. Rapport généralement contractuel.	→ Vision + qualitative de la performance. Rapport généralement de force.

Source : tableau adapté de Garrette et al. (2019)

2.4 : Les acteurs de la gouvernance d'entreprise

Pour mieux comprendre ce qui va suivre, nous allons définir ce qu'est un actionnaire, un conseil d'administration et un conseil d'entreprise. Pour ce dernier, celui-ci n'est pas directement impliqué dans la gouvernance d'entreprise possédant essentiellement des prérogatives informationnelles, mais nous le considérons comme un élément essentiel à la démocratisation. Nous y reviendrons.

2.4.1 : Les actionnaires (les apporteurs en capitaux)

Ils sont les propriétaires légaux des actions de l'entreprise, c'est ceux qui possèdent l'entreprise. Il y en a assez peu qui s'occupent de la gestion d'entreprise (sauf dans les entreprises familiales où les actionnaires sont les dirigeants). Ils vont mandater des administrateurs s'occuper de l'entreprise et de leurs intérêts. Ceux-ci vont analyser et fixer la stratégie en ayant en tête les intérêts des actionnaires. Ils vont donc leur permettre d'être informés, de recevoir des rapports, avoir des informations fiables et fidèles, voter des propositions (pour ou contre des actions dotées de droit de vote), élire les membres du CA, etc. (Bascle, 2022)

2.4.2 : Le conseil d'administration (la chambre des apporteurs en capitaux)

Cette instance rassemble généralement des administrateurs liés à l'entreprise et des administrateurs « indépendants », qui doivent superviser l'entreprise et les managers, au nom de l'entreprise. Il y a en moyenne 10 administrateurs dans le CA des grandes entreprises cotées, 4-5 dans le CA des PME (Wheelen et al., 2015). Voyons maintenant quelle est la différence entre administrateurs « liés à l'entreprise » et « indépendants » :

- **Administrateurs liés à l'entreprise** : Ils possèdent un poste de direction dans l'entreprise comme directeur financier ou membre de la famille du PDG. Les points positifs à cela sont qu'ils ont une connaissance très élevée de l'entreprise et ont une communication souvent privilégiée avec les actionnaires. Cependant, il y a un grand risque d'alignement sur le PDG. En effet, les personnes qui travaillent dans l'entreprise ont été nommées par le PDG, donc par la volonté du dirigeant. Lorsque les dirigeants

vont vouloir défendre leur point de vue, l'administré va s'aligner également sur ce point de vue, car il y a un rapport de dépendance qui s'est créé avec cette nomination, et non pas pour l'intérêt de l'entreprise.

- **Administrateurs « indépendants »** : Ils ne travaillent pas pour l'entreprise ou n'apparaissent pas avoir de lien « personnel ». C'est-à-dire qu'ils n'ont pas de contrat de travail lié à l'entreprise directement. Ils ont un regard plus objectif et indépendant. De plus, ils peuvent apporter de ressources en termes de connaissances ou connexions, il n'y a donc pas ce rapport de dépendance que nous pouvons retrouver avec les administrateurs liés à l'entreprise. Néanmoins, ils peuvent être débordés s'ils siègent dans plusieurs CA et risquent de ne pas avoir accès à des informations importantes étant donné que le CA est l'endroit où les décisions stratégiques de l'entreprise sont prises.

2.4.3 : Le Conseil d'entreprise (Embryon bicaméral)

Le conseil d'entreprise est un élément très important à définir pour développer notre propos. En effet, celui-ci est composé paritairement de représentants des investisseurs en travail grâce aux élections sociales et des représentants de la direction venant directement du personnel de direction. Sur le site internet du SPF Emploi (2021), nous apprenons que cette instance possède trois types de compétences : informationnelle, décisionnelle et de surveillance. C'est une des seules instances existantes actuellement permettant une rencontre institutionnalisée entre représentants des investisseurs en travail et représentants des apporteurs en capitaux. Cependant, les prérogatives décisionnelles n'y sont que très peu étendues et ne touchent quasiment pas à la stratégie d'entreprise donc à la finalité du travail. Voici la liste des matières explicitement citées par la loi :

- Règlement d'ordre intérieur du conseil d'entreprise
- Règlement de travail
- Vacances annuelles et remplacement des jours fériés
- Gestion des œuvres sociales
- Réviseur d'entreprise
- Planification des congés-éducation payés
- Planification des interruptions de carrière et congés parentaux
- Critères pour recrutements et licenciements collectifs
- Choix d'une agence d'outplacement
- Protection de la rémunération
- Pension complémentaire

2.5 : La théorie de l'agence

Évoquer la gouvernance d'entreprise, les acteurs de la gouvernance et les parties prenantes sans parler de la théorie de l'agence n'aurait aucun sens. À ce stade-ci, nous avons les acteurs, mais pas encore le scénario que ceux-ci doivent jouer dans cette pièce de théâtre organisationnelle. En effet, la théorie de l'agence est très souvent utilisée pour expliquer le fonctionnement des relations entre les acteurs impliqués dans la gouvernance d'entreprise (Bascle, 2022). Elle s'applique dans toutes les situations où le « principal » mandate « l'agent » pour qu'il agisse (ou non) dans l'intérêt du « principal ». En entreprise, le principal pourrait être l'actionnaire, c'est-à-dire une personne qui détient des actions dans une entreprise et l'agent pourrait être un administrateur que le principal engage pour défendre ses intérêts lors des différents conseils d'administration. La théorie de l'agence suppose tout d'abord que l'agent (ex. : PDG) n'agit pas toujours dans l'intérêt du principal (ex. : actionnaire), que l'agent possède

plus d'informations que le principal et finalement qu'il est très coûteux, voire impossible, d'écrire un contrat clarifiant les droits du principal dans toutes les situations possibles et imaginables. Ce qu'il faut retenir en priorité de tout cela est que si les PDG sont les agents des actionnaires, alors, d'après la théorie de l'agence, le but des entreprises est de maximiser la richesse créée pour les actionnaires, c'est-à-dire le cours de l'action (Bascle, 2022). Nous verrons que ce dernier élément est déterminant pour tous les investisseurs en travail des multinationales que nous avons interrogés.

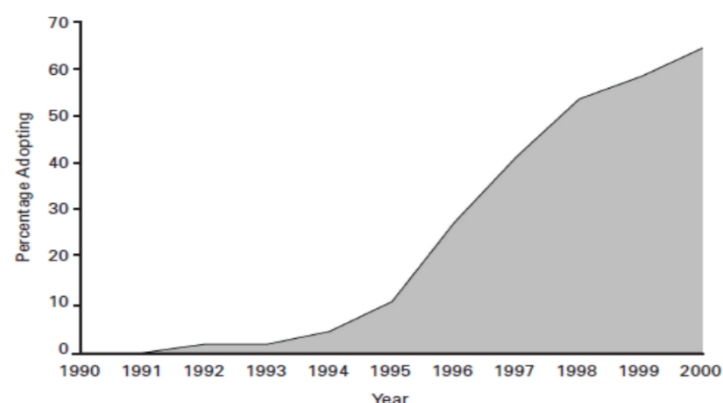
Ensuite, de nombreuses études montrent que cette théorie venant des pays anglo-saxons rencontre de plus en plus de succès à travers le monde et remplacent certains anciens modèles traditionnels que nous allons maintenant décrire brièvement et qui sont liés à la « stakeholder theory » qui est « *la théorie selon laquelle les dirigeants de l'entreprise ne devraient pas créer de la valeur seulement pour les actionnaires, mais aussi pour toutes les parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise* » (Prémont, 2016)

L'exemple de l'Allemagne

Depuis les années 1990, un nombre croissant d'entreprises cotées ont déclaré qu'elles épousaient la logique de création de valeur pour l'actionnaire, en plaçant les intérêts des actionnaires au-dessus de ceux des autres parties prenantes (Fiss & Zajac, 2006). Nous pouvons prendre l'exemple de Jürgen Schrempp, ancien PDG de Daimler-Benz, déclarant à son discours d'intronisation comme PDG que son but serait de créer du : « profit, profit, profit ! ». Ensuite, l'environnement législatif évolua pour reconnaître l'évolution des modèles de gouvernance. Après le vote de la loi « KonTraG » en 1998, le ministère fédéral de la Justice annonça, dans un communiqué en anglais que :

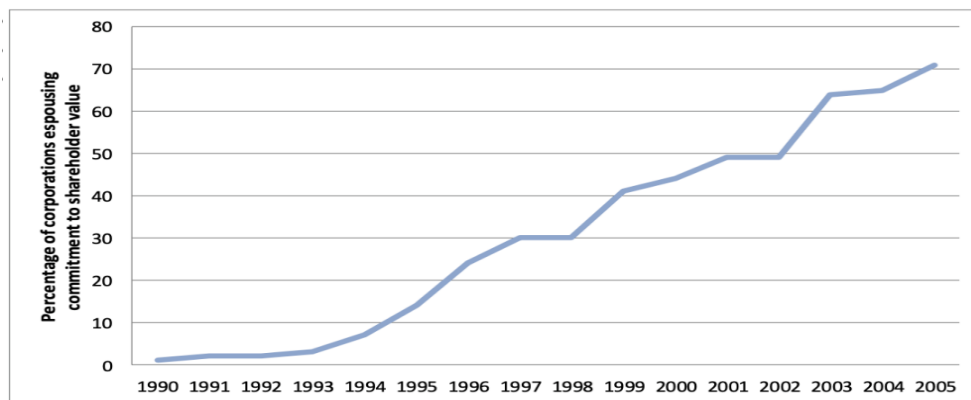
« *Plutôt que de suivre le modèle traditionnel, il faut laisser la liberté aux entreprises de se détacher de ce modèle. En plus, c'est à la loi de s'adapter afin que les entreprises repoussent les attentes du marché. La stratégie des entreprises doit être plus fortement orientée vers les intérêts des actionnaires* ». (Bradley & Sundaram, 2003)

Diffusion of shareholder value management espousal among the 100 largest German corporations.



L'exemple de l'Autriche

Les accords entre partenaires sociaux ont été, pendant des décennies, une clé de voute de l'environnement socioéconomique autrichien, en régulant les rapports sociaux et en guidant les décisions des entreprises (Meyer & Höllerer, 2016). Dans le début des années 1990, nous pouvons observer l'émergence de la logique de la création de valeur pour les actionnaires « *Whoever intends to survive in the arena of the international stock market cannot circumvent the shareholder value approach* » (Meyer & Höllerer, 2016)



Comme avec l'Allemagne, nous pouvons observer une augmentation spectaculaire de la logique de création de valeur pour l'actionnaire aux dépens des autres parties prenantes dès les années 90. Cela est d'autant plus remarquable qu'il existe une dimension traditionnelle très forte concernant la gouvernance d'entreprise dans ces pays. Nous le verrons à la fin de ce chapitre, mais le modèle de la codétermination voit sa légitimité frappée de plein fouet avec l'émergence de cette logique de création de valeur pour les actionnaires.

L'exemple de l'Europe

Après un détour par l'Allemagne et l'Autriche, il est intéressant de voir le point de vue de la Commission européenne dans un rapport publié en 2020 qui permet de dresser un état des lieux global de la gouvernance d'entreprise en Europe. Il confirme la prévalence de la théorie de l'agence plus que toute autre théorie :

Dans la situation actuelle, même si les administrateurs tiennent compte des intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires, cela est volontaire et généralement motivé par le désir de promouvoir ou de protéger les intérêts des actionnaires. Cette situation est problématique, car, si les intérêts des parties prenantes peuvent se concrétiser à long terme, les intérêts des actionnaires sont généralement plus axés sur le court terme. ... En raison de la prédominance de la primauté des actionnaires, les intérêts à long terme des parties prenantes autres que les actionnaires (telles que les employés, les créanciers, les fournisseurs, les clients et la société en général ainsi que l'environnement) sont largement ignorés dans la théorie et la pratique actuelles de la gouvernance d'entreprise. Le principe de la primauté de l'actionnaire crée des pressions "sur les dirigeants d'entreprise pour qu'ils poursuivent l'objectif de maximisation des profits au mépris total des intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires", en dépit du rôle prépondérant joué par les parties prenantes dans le succès à long terme d'une entreprise. En raison de ces pressions, les conseils d'administration des entreprises ne prennent pas (suffisamment) en compte les intérêts des parties prenantes et, par conséquent, n'internalisent pas leur point de vue dans les décisions de l'entreprise, ce qui a des

conséquences négatives sur la viabilité à long terme de l'entreprise. » (Commission européenne, 2020)

En 2019, le Forum Économique Mondial, la Business Roundtable et BlackRock ont déclaré que les décisions et la gouvernance des entreprises devraient bénéficier à toutes les parties prenantes (Bascle, 2022), c'est-à-dire qu'il devait y avoir une plus grande propagation du modèle de gouvernance lié à la « stakeholder theory ». Cependant, pour Bebchuk et Tallarita (2020) il s'agit, en l'état, d'une « promesse illusoire ». Ces auteurs expliquent notamment que les dirigeants sont financièrement incités à accroître la valeur actionnariale, car leurs emplois et leurs rémunérations en dépendent alors qu'ils ne sont que peu ou pas du tout incités financièrement à prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes. Ensuite, ils expliquent que servir toutes les parties prenantes avait pour principal risque d'isoler les dirigeants de l'influence des actionnaires et qu'au final, ceux-ci risquent d'être moins responsables qu'actuellement.

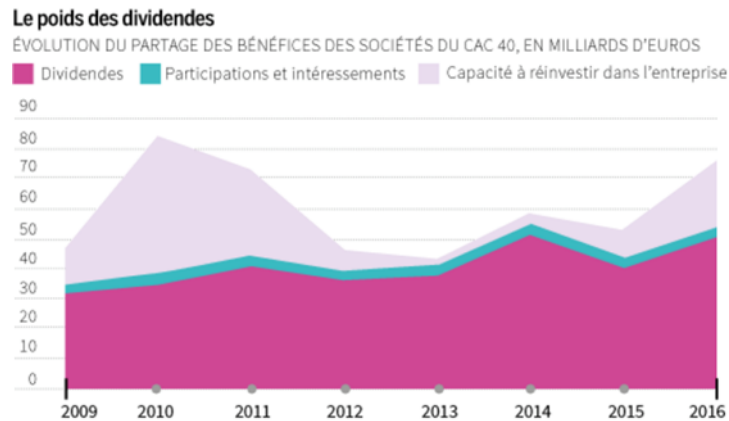
En 2019, la Business Roundtable a publié un manifeste qui affirme que la logique de la création de valeur pour les actionnaires ne devrait plus être la finalité principale d'une entreprise (Bascle, 2022). Surtout, elles s'engagent à ce que leurs décisions bénéficient dorénavant à toutes les parties prenantes. Mais deux ans plus tard, les faits montrent que nous sommes assez éloignés de cet objectif (Bebchuk & Tallarita, 2022). Ces entreprises déclarent que les décisions des entreprises doivent bénéficier à toutes les parties prenantes. Cependant, elles ne joignent pas le geste à la parole et ne prévoient pas de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, leurs actions ne sont donc pas en accord avec leurs déclarations.

2.6 : Typologie conclusive des modèles de gouvernance

Pour terminer ce chapitre consacré à la démocratisation par le haut, attelons-nous à faire une typologie que nous pourrions reprendre à l'avenir pour classer les entreprises en fonction de leur modèle de participation des investisseurs en travail. Cette typologie sera croissante, c'est-à-dire que nous commencerons par le type de gouvernance le moins démocratique pour terminer par le modèle qui semble le plus respectueux des aspirations démocratiques des investisseurs en travail. Bien entendu, nous allons aussi développer les grandes lignes du bicamérisme économique qui dans ce présent mémoire est vu comme un objectif, car considéré comme une solution aux problèmes posés par la gouvernance actuelle, mais aussi à ceux posés par le management que nous allons développer dans le 3e chapitre consacré à la démocratisation par le bas.

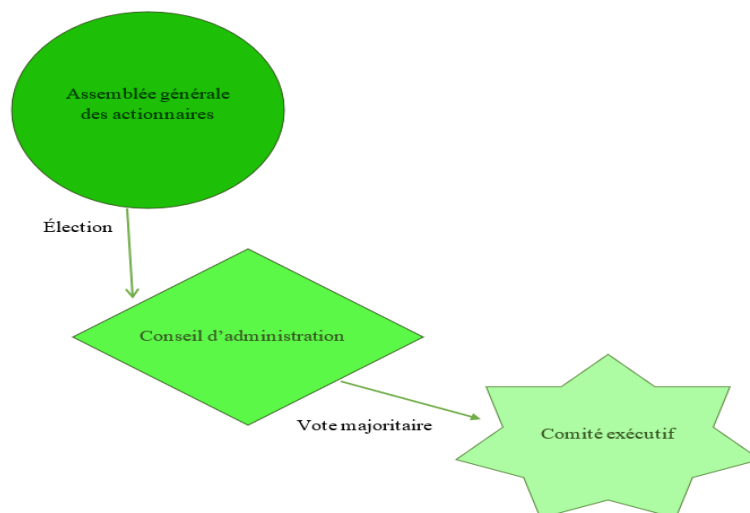
2.6.1 : L'entreprise capitaliste monocamérale

Commençons cette typologie avec l'entreprise capitaliste monocamérale qui est le standard rencontré très largement actuellement. Pour la décrire, reprenons encore une fois les travaux de Ferreras (2012) qui les décrit de cette manière : « *Dans ce type d'entreprise, mandants et mandataires des apporteurs en capital, réparties entre pouvoirs législatifs et exécutifs monopolisent le pouvoir* ». Ensuite, l'auteure explique que ces apporteurs en capital se choisissent des représentants pour siéger au conseil d'administration qui possède le pouvoir législatif dans l'entreprise. Ce pouvoir encadre le pouvoir exécutif qui ici, est représenté par le comité exécutif de l'entreprise (Ferreras, 2012). Pour revenir au concept de rationalité instrumentale, c'est typiquement dans cette forme d'entreprise que celui-ci trouve son véhicule le plus fidèle. Nous pouvons voir aussi que la redistribution des richesses créées est très loin d'être répartie équitablement entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.



Le Monde a fait une lecture très intéressante de ce graphique. Bien qu'à prendre avec distance, cette analyse permet en outre de comprendre l'impact que peut avoir une vision exclusivement instrumentale sur la répartition de la plus-value de l'activité des entreprises :

Entre les dividendes et les rachats d'actions, les groupes du CAC 40 ont, depuis 2009, transféré à leurs actionnaires l'équivalent de 67,5 % de leurs bénéfices ... Aujourd'hui, les salariés récupèrent ... 5 % du total [des bénéfices] sous forme d'intéressement et de participation, et la part disponible pour les investissements ne dépasse guère 27,5 % ... Pour le président de Valquant, un bureau d'analyse financière : "Pour les actionnaires, c'est une période dorée !" ... Tout se passe comme si les actionnaires avaient pris le pouvoir au détriment des autres acteurs de l'entreprise, en s'appuyant sur des dirigeants chargés de "créer de la valeur" avant tout pour les propriétaires du capital, et payé en conséquence. (Le Monde, 15 mai 2018 cité dans Bascle, 2022)



Ce schéma est directement repris de Ferreras (2012) et permet de visualiser les différentes instances de décisions dans les entreprises monocamérales standards.

2.6.2 : L'entreprise monocamérale flexible dite de cogestion

Parlons ensuite d'une forme très intéressante que peuvent prendre les entreprises actuellement. C'est « *une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures* » (Getz, 2009). Il semblerait que ce type d'entreprise soit intimement lié au concept de management participatif, car il permet aux investisseurs en travail d'avoir plus de pouvoir sur les moyens, sur la manière dont ils organisent leur travail prescrit. Par ailleurs, le travail prescrit fait référence à « *ce qui est attendu de l'investisseur en travail et formalisé dans des procédures, des directives, des marches à suivre, des codes, des programmes, etc.* » (Maulini, 2010) tandis que le travail réel fait lui plutôt référence à « *à ce que l'individu et le collectif doivent mettre doivent ajouter au travail prescrit pour que les objectifs puissent être atteints* » (Cultiaux, note de cours). Pour terminer, Maulini (2010) définit la compétence professionnelle comme « *la ressource nécessaire à combler cet écart* ». Toutes ces définitions ont pour but de faire comprendre aux lecteurs que les entreprises de cogestion semblent agir sur la manière dont le travail prescrit est fixé. Dans ce modèle, le prescrit est fixé en concertation avec les investisseurs en travail et non plus indépendamment de leurs expériences respectives comme cela peut être le cas pour les entreprises capitalistiques monocamérales classique.

Cependant, elles ne diffèrent de l'entreprise capitaliste monocamérale que sur cet aspect principalement lié à la manière dont les investisseurs en travail sont administrés. Nous parlons donc de cogestion, car ceux-ci peuvent « gérer » en concertation avec leurs managers, mais ne peuvent pas vraiment peser sur les décisions stratégiques, sur la finalité de leurs investissements en travail. Dans un mémoire réalisé par Mahieu (2017), celui-ci a analysé l'impact de ce type de management selon quatre critères : la santé, la reconnaissance, le cadre relationnel et l'épanouissement/sens au travail. Pour faire avancer notre propos, il nous a semblé intéressant de reprendre les conclusions qui sont liées au cadre relationnel et aux conditions de travail. En effet, les études de l'auteur montrent que « *Les différents reproches mis en évidence et cités fréquemment sont le niveau d'expertise exigé, les temps de participation empiétant largement sur les pauses et les heures de récupération ainsi que la surcharge de travail non- récompensée financièrement par la direction.* » (Mahieu, 2017) Cette citation pourrait être mise en lien direct avec le concept d'exploitation que nous développerons dans la section suivante consacrée au contrôle organisationnel qui tente de comprendre les mécaniques en place qui pourrait expliquer la passivité des investisseurs en travail face à de telles affirmations.

Un autre résultat intéressant soulevé est celui-ci « *certaines chercheurs relèvent le manque de fair-play et des comportements égoïstes entre salariés, ainsi qu'un pouvoir souvent inégalement réparti et des sources de tensions lorsque le partage des responsabilités n'est pas accepté par la plupart des membres* » (Mahieu, 2017). À nouveau, cette émergence de l'individualisation est un frein manifeste à la capacité de mobilisation et donc pour revenir au point consacré à l'approche par les capacités, cela semble être problématique par rapport aux ressources cognitives distribuées de généralisation, c'est-à-dire de la capacité d'un investisseur en travail de sortir de sa bulle interpersonnelle et de généraliser une situation. Nous verrons dans la partie analyse que c'est un véritable problème qui est corroboré à travers différents entretiens.

2.6.3 : L'entreprise dite de codétermination

Le modèle que nous allons ensuite voir est une spécificité allemande, car c'est un mode de gouvernance qui intègre les représentants des investisseurs en travail dans la prise de

décision stratégique des entreprises. Néanmoins, nous ne pouvons pas encore parler de droit de veto et une faiblesse manifeste est que le président de l'assemblée peut permettre au banc patronal de se retrouver quasi systématiquement en majorité ce qui empêche le banc syndical de vraiment pouvoir peser sur les décisions prises. Nous allons développer tout cela ici en nous basant sur les travaux de deux auteurs que sont Warland (2014) et Sick (2013).

Tout d'abord, Warland (2014) considère que ce qui explique la réussite actuelle de l'Allemagne tient en autre grâce au fait qu'il y a une participation active des employés à la gestion d'entreprise (Mitbestimmung). Nous l'avons déjà vaguement évoqué dans la partie consacrée à la gouvernance d'entreprise, l'Allemagne se distingue « *par la négociation et le compromis via le conseil d'entreprise. Cela dit, codétermination et actionnariat salarié ont un revers : (...) dans un monde qui se globalise, de telles règles ne valent que pour les salariés des entreprises sur le sol allemand* » (Warland, 2014). Ensuite, nous pouvons voir que cette participation a lieu à deux niveaux. Pour le besoin de ce travail, nous avons décidé d'explorer plus en détail le niveau de l'entreprise qui est celui où se décide tout ce qui concerne la stratégie et de la fixation des objectifs économiques ou autre. De manière succincte, il existe trois formes de participation des salariés aux conseils de surveillance (Sick, 2013) :

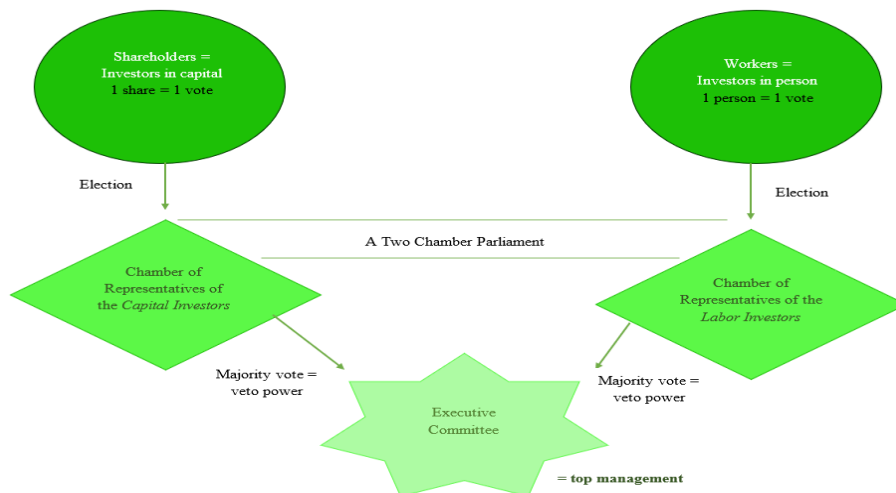
- La partie aux tiers : Dans ce cadre-là, ce sont seulement les entreprises étant composée de plus de 500 investisseurs en travail qui sont concernées et comme indiqué dans le titre, les investisseurs en travail y ont droit qu'à un tiers des sièges du conseil de surveillance.
- La codétermination quasi paritaire : Dans ce cadre-ci, ce sont seulement les entreprises étant composées de plus de 2000 investisseurs en travail qui ont un conseil de surveillance quasi paritaire. Pourquoi quasi ? Cela vient du fait que le président du conseil de surveillance est systématiquement un représentant des actionnaires. En cas d'égalité de vote « *sa voix compte double de sorte que la parité de la représentation n'est en fait que numérique* » (Sick, 2013)
- La codétermination Montan : c'est dans ce cas-ci que la codétermination prendrait tout son sens, car nous parlons dans le cas de la codétermination Montan d'une véritable parité au conseil de surveillance qui est dès lors présidé par un président neutre, ne représentant dès lors ni apporteurs en capital ni investisseur en travail. Le seul bémol est que ce modèle ne représente que très peu d'entreprises, car d'application seulement pour les entreprises minières et sidérurgiques.

Ce que nous devons impérativement retenir de ce modèle est qu'il reconnaît une vision plurielle de la *corporate governance*. C'est-à-dire qui s'oppose à la théorie de l'agence qui ne reconnaît que l'approche qui permet aux seuls apporteurs en capitaux de retirer de la valeur de leurs activités. Un autre avantage apporté par la codétermination est que les représentants des investisseurs en travail connaissent très bien la situation de l'entreprise, ses différents processus internes, etc. Grâce à ces connaissances, ils permettent au conseil de surveillance de procéder de manière plus efficiente via leurs savoir-faire (Sick, 2013). Nous pouvons voir ici une certaine reconnaissance du travail réel dont nous avons parlé dans la partie consacrée à l'entreprise capitaliste monocamérale dite de cogestion.

2.6.4 : L'entreprise bicamérale dite de codécision

Développons maintenant le modèle central de ce mémoire. Le concept de bicamérisme économique est défini par Ferreras (2012) comme une entreprise qui vise à reconnaître le même poids politique via un droit de veto aux investisseurs en travail et à leurs représentants que celui accordé aux apporteurs en capital dans le but que les salariés puissent peser pleinement sur le gouvernement de l'entreprise capitaliste. Toujours selon Ferreras (2019), il faut apprendre du bicamérisme politique, dans de l'apport d'un gouvernement légitime (compromis de classe), d'un gouvernement raisonnable (théorie de l'équilibre des pouvoirs) et d'un gouvernement intelligent (intelligence de la représentation). Le but ici semble donc de faire une analogie avec le passé glorieux de nos démocraties actuelles en prenant comme parfait exemple le cas britannique qui furent les premiers à développer un pouvoir législatif à deux chambres : la *House of Commons* et la *House of Lords*. Sans nous essayer à faire un résumé de l'œuvre de Ferreras (2012), tentons d'identifier successivement quelles sont les propositions que l'auteur a formulées et résumons-le par un tableau repris directement de Ferreras (2012) :

- **Créer une assemblée générale des investisseurs en travail** qui serait le pendant de l'assemblée générale des apporteurs en capital. Cette assemblée serait composée de tous les votants, mais aussi de tous ceux qui travaillent au quotidien dans l'entreprise sans pour autant être sous contrat avec l'entreprise. Prenons ici l'exemple des intérimaires, des sous-traitants, etc. ce serait donc une extension à beaucoup plus de parties prenantes qu'actuellement. Le but étant de donner voix à beaucoup d'investisseurs en travail qui n'en pas la possibilité de s'exprimer via les urnes lors des différentes élections sociales.
- **Créer une chambre des représentants des investisseurs en travail** qui serait le pendant du conseil d'administration avec qui ils formeraient conjointement le pouvoir législatif. Il est intéressant de noter que celle-ci existe déjà : c'est la délégation du personnel au CE. Nous verrons dans la section consacrée à l'analyse des résultats qu'il n'est pas risqué de poser l'hypothèse que ceux-ci n'ont pas tous conscience de la centralité de leur statut de représentant.
- **Le CE** deviendrait donc un espace de discussion doté d'un réel pouvoir législatif permettant de définir les politiques/stratégies d'entreprises mises en place par le comité de direction. Les décisions seraient prises conjointement avec possibilité de blocage si une des deux chambres n'est pas d'accord avec la proposition. Cette capacité de blocage est appelée droit de veto collectif par Ferreras (2012). Le but de ce CE enrichie en pouvoir de co-décision permettrait à l'entreprise de devenir un lieu où rationalité instrumentale et expressive co-existeraient.



La particularité de ce modèle est que celui-ci n'a jamais été mis en application, car il demanderait une refonte complète de la manière dont sont gouvernées les entreprises. Le modèle mis en place le plus proche actuellement semble le modèle allemand de codétermination, mais celui-ci ne possède pas de droit de veto permettant de bloquer les excès des apporteurs en capitaux et possiblement ceux des investisseurs en travail. De plus, il est en réalité question d'une quasi-parité donc pas une parité parfaite comme le demanderait le bicamérisme économique. La raison même de ce mémoire est de comprendre quels leviers actionner à quel niveau pour qu'une mise en place puisse être envisageable. Ces leviers peuvent être de différentes natures, c'est-à-dire économiques, politiques voire même sociologiques, via la possible mobilisation des différents acteurs de la concertation sociale.

Chapitre 3 : Démocratisation par le bas ?

Après la longue explication de la prédominance de la théorie de l'agence, de ses effets sur la répartition des richesses créées par l'entreprise et des effets délétères que cela peut avoir sur la viabilité à long terme de celles-ci. Cela nous a permis de comprendre ce qu'il se passait tout en haut de l'entreprise et sur quel prisme, les décisions stratégiques/finalités sont prises par les dirigeants d'entreprise. Maintenant, voyons au niveau des investisseurs en travail pourquoi la gouvernance d'entreprise reste figée et ne permet pas la pleine expression de leurs potentiels d'innovation, mais aussi de leurs capacités de mobilisation qui pourraient permettre de faire changer cette situation. Dans ce chapitre, nous allons développer la notion d'angoisse et de typologie de contrôle. Ensuite, nous allons explorer la notion de panoptique entrepreneuriale et des raisons pour lesquelles la mobilisation générale des investisseurs en travail semble si difficile.

En effet, les organes de concertations semblent bridés par un ensemble de techniques managériales mises en place en amont qui permettent de contrôler le corps, la pensée et la psyché des investisseurs en travail (Enriquez, 2003) entravant de fait l'expression d'un avis contradictoire, mais aussi, et surtout, l'expression d'un contrepouvoir nécessaire dans l'exercice d'un gouvernement qui se veut légitime, raisonnable et intelligent. Avant de voir en détail quelles formes prennent ces différents contrôles, posons-nous quelques instants pour comprendre pourquoi est-il nécessaire pour les entreprises d'avoir un contrôle permanent sur les investisseurs en travail.

Enriquez (2003) à explique que l'enjeu des organisations est spécifiquement d'avoir du contrôle, car celles-ci perdent du pouvoir sur ce qu'il appelle « *le monde extérieur* ». Nous ne sommes plus face à une demande définie, standardisée, de masse. Les organisations n'ont plus la main en ce qui concerne l'anticipation et donc l'optimisation de leurs productions. Nous vivons dorénavant dans un modèle de société beaucoup plus individualisé reposant sur des flux bien plus mouvants et instables. Ce nouveau modèle culturel basé sur la réalisation de soi et l'individualisme (Bajoit, 1992) pèse sur les choix organisationnels qui deviennent dès lors de plus en plus instables et entrave l'exercice de représentation des investisseurs en travail.

Toujours selon Enriquez (2003), la maîtrise du « *monde interne* » devient dès lors un enjeu essentiel pour l'organisation. Au-delà des technologies et des flux financiers, nous nous concentrons ici sur le contrôle des personnes qui composent ces organisations. Dorénavant, il faut intégrer les différentes complexités du monde extérieur au sein même de l'organisation. Le meilleur intégrateur de complexité que l'on connaisse, c'est « *le cerveau humain, le métier, la capacité des individus à trouver des solutions créatives* » (Cultiaux, 2021). Les managers n'attendent plus que les investisseurs en travail suivent simplement des procédures, ils attendent plutôt que ceux-ci prennent des décisions et définissent eux-mêmes les protocoles. On est passé d'un contrôle disciplinaire qui consistait en un contrôle des gestes à un contrôle intériorisé où l'organisation évalue la conformité de la pensée de l'investisseur en travail. Celui-ci va donc se contrôler lui-même au travail. Il semblerait que cela répond à un autre besoin qui est lié au changement de modèle culturel souligné par Bajoit (1992). Aujourd'hui, la valeur travail n'a pas perdu de sa centralité, que du contraire, mais est mis en concurrence avec le besoin de réalisation personnel des investisseurs en travail. Il semblerait que nous n'envisageons plus le travail de façon absolument prioritaire (Linhart, 2015). C'est donc un enjeu capital pour les entreprises de faire adhérer les individus et donc de développer des dispositifs de contrôles plus efficaces.

3.1 : Un contrôle qui répond à des besoins

Nous avons parlé des différents enjeux concernant le besoin de contrôle des organisations, mais les investisseurs en travail ont aussi besoin de ce contrôle organisationnel pour répondre aux différentes angoisses auxquelles ils font face au quotidien. Enriquez (2003) fait une typologie divisée en 6 types d'angoisses :

1. **L'informe (présent)** : c'est ce qui n'a pas de forme, qui n'est pas organisé ou structuré. Les investisseurs en travail ne savent très bien ce qu'il va se passer. Nous ne savons ni anticiper ni prévoir.
2. **Les pulsions** : c'est un comportement qui se situe hors du cadre, qui n'est ni contrôlé ni civilisé. Il fait l'état d'une émotion. Comme nous ne sommes plus dans le cadre organisationnel, cela dérange.
3. **L'inconnu (futur)** : c'est le fait de ne savoir où nous allons, ne pas savoir ce que nous avons en face de nous. À titre de comparaison avec l'informe, les organisations combattent cette angoisse avec des études prospectives et autres analyses de marché.
4. **Les autres** : les différences et la précarisation des formes de contrats de travail font planer le fantasme de la lutte des places qui est perçu comme une guerre intestine tant d'un point de vue identitaire, mais aussi d'un point de vue organisationnel.
5. **La parole libre** : c'est l'irruption dans un espace organisé d'un certain discours et de certaines croyances susceptibles de détourner du travail organisé. Cet élément de la typologie peut être assimilé directement à la capacité des syndicats de s'exprimer librement et d'exercer leur rôle de contrepouvoir.
6. **La pensée critique** : c'est l'exercice de la faculté de jugement, d'interrogation des valeurs et des règles. Cet exercice est découragé voire au mieux, balisé (brainstorming, groupe de travail). On peut lier parole libre et pensée critique, car l'irruption d'une pensée critique ne peut être possible que si la parole est libérée de toute entrave.

Pour le besoin de nos analyses, nous nous concentrerons surtout sur les trois derniers types d'angoisses et en quoi le contrôle organisationnel entrave/perturbe l'exercice de représentation des investisseurs en travail et de facto, empêche la démocratisation des entreprises. Dans les études d'Enriquez (2003), l'auteur nous explique qu'il existe 3 types de contrôles qui se superposent du plus visible au plus insidieux. D'un contrôle sur le corps jusqu'au contrôle de la psyché donc de nos pulsions. Dans le cadre de ce travail, nous ne nous obsterons le contrôle sur le corps qui bien que pertinent, ne fait pas avancer significativement notre propos.

3.2 : Le contrôle sur la pensée

Premièrement, nous avons **le contrôle sur la pensée** qui exprime l'idée que le contrôle organisationnel passe par la seule possibilité de penser dans le cadre. C'est-à-dire que nous allons mettre tout notre intellect à la réalisation d'une tâche prescrite en amont. Cela est très large que cela puisse reprendre les différents aspects de la réalisation d'une tâche, jusqu'aux adaptations clandestines, des différentes tricheries et stratégies d'adaptations que l'investisseur en travail met en place pour réaliser ce travail qui a été prescrit. Les investisseurs en travail peuvent penser « dans » le cadre, mais pas « le » cadre. Ils ne doivent pas se poser la question

du pourquoi ils font telles tâches. Cette limite de "penser dans le cadre" va être élaborée à partir de l'idéologie. Celle-ci est constituée de deux niveaux :

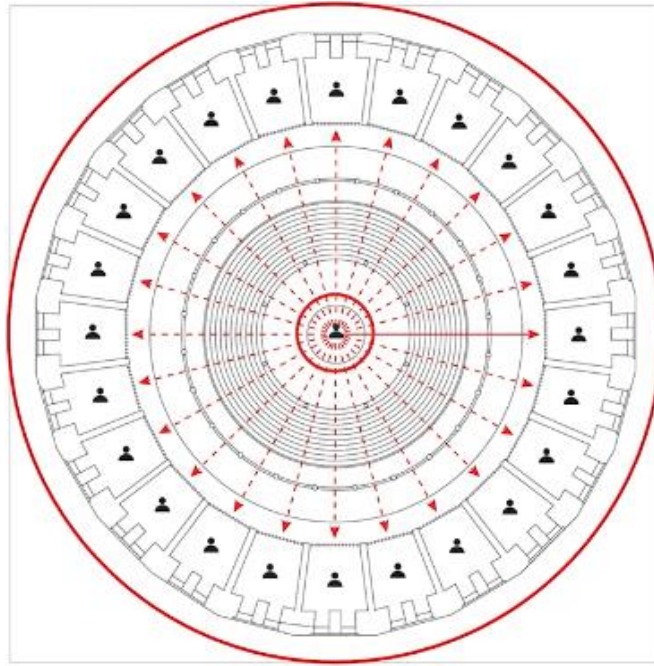
1. **L'idéologie générale comme croyance en la science** : Dans notre société occidentale du 21^e siècle, nous devons accepter comme vraie toute chose qui est rationnelle, tout ce qui est scientifiquement prouvé. Ce qui ne peut pas être prouvé ni être mesuré ne constitue pas une donnée pertinente à l'analyse d'une situation. Ce niveau-là d'idéologie peut expliquer pourquoi les analyses de données qualitatives ont besoin d'une méthodologie extrêmement rigoureuse, car le but de ces analyses est avant tout de « flirter » avec la subjectivité des acteurs et expliquer certains phénomènes difficilement saisissables par enquête quantitative (revenir là-dessus dans la méthodologie). Ce niveau d'idéologie nous amène à obéir, mais comme nous l'avons vu plus tôt, ce n'est pas suffisant pour les entreprises.
2. **L'idéologie spécifique à l'entreprise** : chaque entreprise va s'approprier l'idéologie générale et va l'adapter aux besoins de sa production. Dans les entreprises composées majoritairement/exclusivement d'employé, il faut que les investisseurs en travail adhèrent au sens mis dans leur travail, l'idéologie liée à la culture d'entreprise va permettre une adhésion plus facile, mais surtout plus puissante. Il n'est pas rare d'observer des cas où certains investisseurs en travail adhèrent tellement au projet organisationnel que la réussite de l'organisation est assimilée à la réussite personnelle. Ce niveau d'idéologie et ce phénomène d'adhésion pourraient être un des facteurs explicatifs à la difficile mobilisation syndicale au sein de la CP200.

3.3 : Le contrôle sur la psyché

Deuxièmement, nous retrouvons **le contrôle sur la psyché**. Ceci exprime l'idée que les organisations vont développer des outils de contrôles sur nos pulsions de base, nos fonctionnements et plus généralement sur le rapport que nous avons à l'autorité qui est ici incarnée par le supérieur hiérarchique. Il peut donc y avoir une projection de l'idéal que cette personne peut représenter. De ce fait, l'adhésion peut se voir renforcer. Ceci peut s'expliquer en outre par le temps que les investisseurs en travail peuvent mobiliser dans l'entreprise. Pour se mobiliser corps et âme à l'entreprise, ils vont avoir besoin d'une affectivité qu'ils vont projeter sur des collègues, un N+1, sur un collectif, mais nous aimons, quoiqu'il en soit (Cultiaux, 2021). Il y a donc une intériorisation de l'objet constitué par le leader et une identification à l'organisation qu'il incarne tantôt en tant que père qui dicte les lois et tantôt en tant que mère qui nourrit et protège. Cela peut s'observer par les directions qui infantilisent par moment, punies et jugent à d'autres moments (Cultiaux, 2021).

3.4 : Le panoptique entrepreneurial

Maintenant que nous avons développé les typologies inhérentes à l'angoisse et aux réponses organisationnelles que celles-ci engendrent. L'analogisme avec le panoptique de Bentham et les analyses de Foucault pourrait être intéressant à explorer. Pour commencer, le panoptique de Bentham pourrait être schématisé de la manière suivante :



Le panoptique est une cour ronde centrale délimitée par un anneau qui est constitué d'une série de cellules les unes à côté des autres qui sont vitrés de part et autres où il est possible de voir les détenus à contrejour. Au centre, nous retrouvons une tour centrale qui elle n'est pas transparente. Le principe est que les détenus ne doivent pas savoir s'ils sont regardés ou pas. Chaque détenu doit donc se diviser en un surveillant et un surveillé. L'idée c'est que le détenu ne passe pas le reste de sa vie avec un surveillant, donc il faut que celui-ci devienne sujet de sa propre surveillance (Brion, 2019). Le panoptique est donc « *une machine à éduquer, à produire, à guérir et à punir ; une forme économicopolitique transférable ; une technologie ou un diagramme du pouvoir* » (Foucault, 1979). Foucault et al. (1977) expliquent « *qu'il est nécessaire de faire circuler les effets du pouvoir, par des canaux de plus en plus fins, jusqu'aux individus eux-mêmes, jusqu'à leurs corps, jusqu'à leurs gestes, jusqu'à chacune de leurs performances quotidiennes* ». Nous pouvons voir ici la volonté de réduire les coûts politiques de l'exercice du pouvoir. Foucault et al. (1977) continuent en disant : « *un regard qui surveille et que chacun, en le sentant peser sur lui, finira par intérioriser au point de s'observer lui-même ; chacun, ainsi, exercera cette surveillance sur et contre lui-même* ». C'est donc un véritable dispositif permettant l'assujettissement qui permet de produire le surveillant dans le détenu. De plus en plus, l'interface entre l'individu et le gouvernement sont des espaces où l'on demande de se comporter en bons entrepreneurs de soi-même et de développer nos différents capitaux (Brion, 2019).

L'apport de la biopolitique permet en outre de faire un autre parallèle qui est fait depuis le début de ce travail. Pour rappel, nous considérons les entreprises comme des institutions éminemment politiques. Initialement, Foucault pensait la biopolitique via des institutions disciplinaires très éloignées de l'entreprise si celle-ci est vue d'une manière purement économique. Cependant, Ferreras (2012) lui confère des traits politiques et donc l'adaptation du panoptique et de la biopolitique de Foucault pourrait dès lors se faire et pourrait expliquer la force de coercition que celles-ci emploient sur les investisseurs en travail. Donc sur base de ces différents travaux, nous pourrions dès lors parler de « *panoptique entrepreneurial* » qui permettrait de donner à l'entreprise capitaliste des traits de société disciplinaire (McKinlay et Starkey, 1998 cités dans Le Texier, 2011) comme pourrait l'être la prison, l'école ou l'armée

au sens de Foucault. Le management peut alors être représenté comme entièrement soumis à la logique capitaliste (Le Texier, 2011). De ces techniques de management semble découlé encore et toujours une forme d'exploitation que les outils actuels n'ont pas réussi à solutionner. En effet, le concept d'exploitation désigne « *le mécanisme selon lequel un investisseur en travail ne perçoit jamais la rétribution correspondant à son travail effectif, fondé sur la richesse de son expressivité et la dynamique de la coopération sociale* » (Ferrerias & De Nanteuil, 2019).

Ensuite, les techniques de management actuelles semblent revêtir une dimension coercitive plus forte qu'on ne pourrait l'envisager de prime abord. En effet, les entreprises « libérées » / de cogestion présentée comme une alternative aux besoins de réalisation des investisseurs en travail pourrait être simultanément des instruments de biopolitiques prônant l'autocontrôle sous couvert de cogestion. Ajoutons à cela que :

Si les managers justifient l'évolution du travail, à leurs yeux comme à ceux des salariés et du reste de la société, par cette rhétorique humaniste, ils procèdent en réalité à la mise en place de techniques très abouties de gestion et de contrôle de l'humain qui reposent fondamentalement sur l'élimination du registre du professionnel dans les relations de travail. (Linhart, 2015).

L'exploitation aurait donc pris une autre forme que celle observée dans les entreprises industrielles. Dorénavant, celle-ci semble être légitimée par tout un tas de mécanismes de contrôle sur la pensée lié notamment à l'idéologie d'entreprise. Ayant maintenant connaissance de certains mécanismes en œuvre, la question de la démocratisation des entreprises semble plus que jamais nécessaire. Il faudrait donc réhumaniser les entreprises non pas que par le management, mais aussi par la gouvernance. Non pas par l'entreprise libérée, mais par une forme plus formellement démocratique. Cela pourrait être par exemple le cas du bicamérisme économique que nous avons résumé dans le point 2.6.4.

Hypothèse

Maintenant que la problématique est posée et que la revue de littérature touche à sa fin, posons quelques hypothèses qui pourront, en fonction des résultats que nous détaillerons dans la partie analyse, nous aider à apporter une réponse globale à la question de recherche qui pour rappel, est la suivante : **quelles sont les conditions organisationnelles favorables à la mise en place du bicamérisme économique dans les entreprises de services ?**

À toutes fins utiles, les conditions organisationnelles évoquées dans la question de recherche sont des ressources au sens de l'approche par les capacités et celles-ci font références :

- Multinationale et siège de la prise de décision
- Type de gouvernance
- Qualité de l'information dans les instances de gouvernance
- Mobilisation générale des investisseurs en travail

Hypothèse 1 : le type de nature juridique de l'entreprise et son lieu de prise de décision stratégique influencent négativement sa capacité à démocratiser ses organes de gouvernance

Hypothèse 2 : les formes que prend le contrôle organisationnel entravent la faculté d'expression et d'innovation des investisseurs en travail empêchant dès lors toutes revendications démocratiques

Hypothèse 3 : Les ressources cognitives distribuées d'ordre informationnel étant inégalement réparties, le bicamérisme économique n'est pas une option encore envisagée par les acteurs syndicaux de terrain.

Partie 3 : Analyse

Chapitre 1 : Présentation de la CP200

1.1 : Présentation de la CP200

Selon une photo sectorielle réalisée par le Cefora (2018), nous pouvons observer qu'elle est composée de 56814 entreprises employant au total 468658 investisseurs en travail ce qui fait d'elle la plus grande commission paritaire du pays. Certes, il y a eu la crise du Covid 19 depuis, mais cette crise est à relativiser pour de nombreuses entreprises de cette commission paritaire. En effet, certaines grandes entreprises de la CP200 exploitent des parts de marché dans certains secteurs économiques que la crise sanitaire a profité. Nous entendons par là le secteur pharmaceutique, l'information, les télécoms, le commerce de gros en lien avec la grande distribution ...) Pour la suite de notre propos, il est important de rappeler la législation en vigueur quant à la formation d'organe de concertation/information au sein de l'entreprise. Pour instaurer un CPPT, l'entreprise doit employer au minimum 50 investisseurs en travail. Pour l'instauration d'un CE, il faut que celle-ci soit composée d'au moins 100 investisseurs en travail. Quand nous regardons plus attentivement la répartition des entreprises selon le nombre d'investisseurs en travail. Nous pouvons voir que le pourcentage d'entreprise n'ayant pas de CPPT/CE s'élève à 95% ce qui nous donne le nombre de 53980 entreprises sans organe de concertation institutionnalisé. Ce qui soulève déjà de nombreuses questions quant à la gouvernance d'entreprise pour toutes ces PME. Ce mémoire traite de la question de la gouvernance dans les 5% d'entreprises qui ont effectivement l'obligation d'organiser un CE donc nous n'explorerons pas en détail cette problématique qui est bien trop vaste que pour être traités de manière exhaustive. En effet, nous avons d'un côté toutes les PME qui ont des réalités de terrains très éloignés des grandes entreprises de par leurs compositions et d'un autre côté, la représentation syndicale de ces PME étant faible, voire nulle, les CCT sectorielles semblent calibrés pour les grandes entreprises et non pas pour ces PME.

1.2 : Difficulté d'obtenir des accords sectoriels

Ajoutons à cela que les accords sectoriels sont difficiles à obtenir pour plusieurs raisons. La première est tout simplement la très grande diversité d'entreprise qui s'y trouve. Cette diversité peut s'observer très simplement avec ce tableau reprenant toutes les entreprises dans lesquelles nous avons pu récolter des témoignages :

Entreprise	Activités
Atos	Finances – IT
Wbcc	Call center
Takeda	Pharmaceutique
Iba	Ingénierie
Ypto	IT (filiale informatique SNCB)
Ferrero	Agroalimentaire
Jcdecaux	Gestion support publicitaire
Institut Vias	Sécurité routière

Nous pouvons facilement poser l'hypothèse que cette diversité est un problème pour le banc syndical, car la réalité d'une entreprise d'IT n'est absolument pas celle d'un call center ou d'une entreprise agroalimentaire, de jeux de hasard ou encore d'intérim. Il est donc difficile d'agréger tous les besoins en quelques points négociables lors des périodes de négociations sectorielles. A contrario, cette diversité peut servir de parade à toutes les revendications sectorielles comme peut le démontrer l'extrait suivant :

« Comme il y a Unizo et UCM aussi aux côtés de la FEB, ils ont toujours l'argument de dire oui, mais le secteur est diversifié. Il y a 1 %, ce sont des PME. Et quand on demande des choses des employeurs de PME, ce n'est pas possible pour eux. C'est toujours le discours pauvres petits employeurs qui ont du mal à s'en sortir. » (Claude Lambrechts, ligne 112, 2022)

La deuxième raison est que, outre la grande diversité des entreprises composant cette commission paritaire, il n'y a pas de tradition syndicale forte qui permet de soutenir les permanents lors des négociations. Les syndicats sont historiquement issus des mouvements ouvriers travaillant dans les industries et/ou dans la production de masse. Le type de production majoritaire durant cette période était les « *biens matériels reproductibles* » (Vercellone, 2015). C'est-à-dire des biens standardisés, à la chaîne, de type fordiste/taylorien extrêmement rationalisé. Ces syndicats sont nés d'un besoin de protection collective contre l'arbitraire et de droits sociaux leur permettant de vivre dignement. De ces mouvements de grèves sont nés les premiers syndicats et en Belgique, a vu l'apparition de la sécurité sociale qui est au-delà d'être une avancée majeure sur le plan social, a été un véritable choix sociétal porté en grande majorité par les syndicats qui promouvaient une solidarité anonyme permettant de protéger collectivement les investisseurs en travail contre les décisions arbitraires émanant des détenteurs du capital. Or, il ressort très souvent lors des entretiens réalisés qu'il n'y a pas de conscience de classe « employé » comme nous pouvons le retrouver chez les ouvriers. Pour illustrer cela, nous pouvons reprendre cet extrait d'interview :

« En CP200, tu n'as pas réellement de culture... Dans le commerce par exemple, ils ont une culture syndicale du secteur commerce. Dans les finances, tu auras plus une culture syndicale du secteur finances. Mais chez nous, ils ne peuvent pas s'identifier à un secteur, puisque la CP200 est multisectorielle. Donc ça c'est la difficulté, tu n'as pas d'identification sectorielle » (Claude Lambrechts, ligne 283, 2022)

Dans cet extrait, Madame Lambrechts donne son interprétation et évoque une des raisons pour laquelle il n'y a pas plus de mobilisation en CP200. Ici, elle donne un facteur externe, c'est-à-dire la composition de la commission paritaire et la difficile identification à un secteur qui n'en est pas vraiment un. Nous pouvons ensuite observer qu'il y a une identification plus forte au niveau des sous-secteurs composant cette commission paritaire comme peut l'attester l'extrait suivant :

« Le Comité national CP200, dans les mandataires bruxellois, les principaux présents, c'est le comité auto et le comité IT. Ce sont les secteurs dans lesquels il y a plus de cohésion entre les délégués. » (Corinne Martin, ligne 134, 2022)

Nous avons vu qu'il peut y avoir des raisons externes, d'ordre organisationnel qui pourrait expliquer la difficile mobilisation. Nous verrons dans le chapitre 5 les raisons internes, liées plutôt à l'expérience de travail employé et à l'individualisation que cela semble provoquer.

Chapitre 2 : Multinationale et siège de prise de décision

2.1 : Peu de pouvoir local

Une des premières conditions organisationnelles que nous avons décidé d'analyser est attrait au caractère multinational de l'entreprise et les conséquences que cela peut avoir au niveau de la gouvernance d'entreprise, mais aussi concernant la bonne tenue des organes de concertation sociale. En effet, ce qui a été commun à toutes les interviews faites avec les délégués syndicaux de ce type d'organisation est notamment le fait que les interlocuteurs qu'ils avaient en face d'eux lors des différents CE/CPPT étaient des acteurs n'ayant pas de réel pouvoir d'influence sur la direction stratégique de l'entreprise comme peuvent en attester ces différents extraits :

« On n'a pas devant nous des gens qui peuvent décider. Si on le dit, si on le souligne, ils disent que ce n'est pas vrai. C'est simplement qu'ils doivent en informer d'autres personnes. Mais dans la réalité, c'est parce qu'ils n'ont pas le pouvoir de décision ou alors il est très restreint » (Atos, ligne 59, 2021)

« C'est la dilution de la responsabilité du côté patronal. C'est vraiment un levier de paralysie complète des discussions. C'est quand chacun passe son temps à se renvoyer la balle. Le fait d'avoir un représentant ou même 5 représentants en CE. Mais que la structure de l'entreprise, surtout au niveau des multinationales, est une grosse usine à gaz. » (Corinne Martin, ligne 349, 2022)

Cela est révélateur d'une situation inquiétante car court-circuitant notre système de concertation sociale. Les acteurs de terrain se sentent vraiment impuissants face à cette situation, car l'écart entre leur position et celle des acteurs ayant un pouvoir de décision sont tels que cela remet en cause l'intérêt même d'une lutte syndicale dans l'entreprise. Le travail syndical y est très difficile, car implique que chaque demande/chaque revendication prend énormément de temps et parfois même, n'aboutit même pas par une réponse, qu'elle soit positive ou négative.

« Même en demandant des chiffres au CE au responsable financier, il ne sait pas répondre à mes questions. Il va se renseigner. Je lui ai même soumis le fait que « je pose des questions tout en n'étant pas expert-comptable. Je vous pose quelques questions sur les chiffres et vous ne savez pas me répondre. Pourtant, ces chiffres-là, vous pouvez les communiquer aux actionnaires, donc vous n'avez pas communiqué aux actionnaires ? » Et là, il y a un blanc donc on passe à autre chose » (Jcdecaux, ligne 140, 2021)

Si pour des petites demandes, la réaction patronale est aussi lente, il n'est pas risqué d'affirmer que si les investisseurs en travail revendiquent une modification du modèle de gouvernance, il n'y aura absolument aucun retour d'information et le siège stratégique n'en sera sans doute même pas informé. Une autre lecture que nous pourrions avoir de la même situation peut aussi être liée à la soumission des structures locales à leur maison mère/métropole qui est leur centre stratégique, voire idéologique. Les agences locales sont vraiment des structures en périphérie de la métropole qui ici est représentée par la maison mère. Le contenu stratégique de base est donné au sein d'une institution dans un pays étranger et le top management de l'entreprise locale ne fait qu'appliquer à la lettre les recommandations reçus un niveau hiérarchique plus haut. Le turnover très régulier de directeur pourrait être lié à cette soumission hiérarchique transnationale. Par manque de temps, et de moyen, nous n'avons pas exploré cette piste, mais l'étude de ce phénomène de turnover du top management pourrait nous permettre

d'en apprendre plus sur tous les tenants et aboutissants que cela pourrait engendrer sur la démocratisation des entreprises.

2.2 : Turnover élevé du top-management

« Nos interlocuteurs changent régulièrement, sans cesse, comme j'ai expliqué ça depuis qu'on n'est passé en multinationale. Donc ça veut dire que j'ai eu 7 ou 8 DRH rien que ça quoi. Le CEO belge, j'en ai connu 4 » (Atos, ligne 301, 2021)

Cet extrait d'entretien révèle une situation que nous n'avions pas forcément prise en compte lors de la création du guide d'entretien quelques semaines auparavant. Un processus de démocratisation est très gourmand en ressource « temps » et demande de la continuité dans les différentes décisions stratégiques de l'entreprise. Si le top management change aussi régulièrement qu'exprimer lors des entretiens, il est alors difficilement concevable d'engager ce processus de transformation organisationnel. De plus, dans certaines entreprises plus petites, le directeur ou le DRH sont les premières personnes décisionnaires dans l'entreprise (hors administrateur) ; dans les multinationales, le top management est de passage, car il semblerait que cette position ne soit qu'une étape dans leurs carrières. Il y a un risque qu'ils fassent passer leurs intérêts individuels avant celui de l'entreprise qui, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature consacrée à la théorie de l'agence, est une possibilité envisager par celle-ci.

« Ils peuvent prendre des décisions au niveau local, mais alors ils se font assez vite dégager après s'ils ont pris une décision qui n'était peut-être pas déjà approuvée par le niveau au-dessus ou que ce niveau au-dessus n'était pas d'accord avec la décision prise... ils se font remercier assez vite et on les remplace par quelqu'un d'autre. » (Takeda, ligne 41, 2022)

Cet extrait montre la complexité de la mise en place de politique de ressources humaines novatrices, car les intérêts personnels des DRH de multinationales semblent engager leurs carrières, leurs réputations et in fine, leurs vies privées. Évidemment, nous ne pouvons pas encore généraliser avec si peu d'interviews, mais il est intéressant de relever ces similitudes dans les différentes interviews faites avec les acteurs syndicaux de ces entreprises. Si nous affinons encore un peu plus notre analyse, nous pourrions dire que les DRH et par extension différents départements RH des filiales de multinationales sont très pauvres en capacité d'un point de vue individuel, car si nous considérons le contexte de soumission à la maison mère, les départements se retrouvent bien souvent pieds et mains liés.

Premièrement, concernant « la capacité de choix » ou autrement dit, choisir la vie que nous décidons de mener, nous pouvons observer qu'au niveau des processus, le choix n'est pas si autonome et indépendant puisque la plupart des décisions stratégiques doivent être avalisées par la maison mère. En termes d'opportunité, il y a probablement beaucoup d'options de décisions liées aux moyens mis en place pour atteindre un objectif prédéfini. Cependant, en termes de finalité donc concernant la fixation de cet objectif déterminé, le nombre de choix qui s'offre au département RH semble bien plus limité. Un processus de démocratisation est un processus total qui demande une refonte complète de l'approche moyen/finalité de l'organisation. Les RH n'ayant que peu de possibilités quant au choix de la finalité, si celle-ci ne vient pas d'un niveau supérieur, il n'est pas risqué de poser l'hypothèse que la situation ne varie que pas ou peu dans le temps.

Deuxièmement, si nous prenons une situation où les départements RH ont un plus grand pouvoir d'influence sur les finalités poursuivies par la filiale. Il y a des facteurs de conversion sociaux notamment liés à la structure de la hiérarchie sociale et organisationnelle qui pourraient les empêcher d'entamer un véritable processus de démocratisation, c'est-à-dire d'aller plus loin dans la démarche que l'entreprise capitaliste monocamérale de cogestion. Pour que celui-ci puisse se faire, il faudrait que la maison mère par l'intermédiaire de ses différents administrateurs laisse tomber la théorie de l'agence et la logique de création de valeur pour l'actionnaire.

En conclusion de ce point, reprenons un extrait d'entretien qui illustre totalement notre propos ci-dessus :

« On a une société qui est doublement cotée en Bourse à New York et à Tokyo et je pense que ça, ça joue énormément. Donc en fait le « Driver », le cours de la bourse, joue. On va toujours dire dans la culture d'entreprise le patient d'abord, etc. C'est ça la culture d'entreprise. Mais ici personne n'est naïf, tout le monde sait que c'est « qu'est-ce qu'on garde ? Est-ce que les actionnaires sont contents » ? Et « Quand on prend telle mesure, quelle influence cela peut-il avoir sur le cours de la Bourse ? » (Takeda, ligne 250, 2022)

Chapitre 3 : type de gouvernance

3.1 : L'omniprésence de l'entreprise capitaliste monocamérale standard

La deuxième condition organisationnelle que nous allons explorer et celle liée au type de gouvernance qui pour rappel, fait écho à la typologie que nous avons réalisée dans la revue de littérature dans le point 2.6. Dans le cadre de nos recherches, nous avons travaillé presque exclusivement avec des entreprises capitalistiques monocamérales classiques. Cela s'explique de différentes façons. Premièrement, ayant interviewé très majoritairement des acteurs du monde syndical, ils travaillent dans des structures ayant légalement besoin d'une représentation syndicale. C'est la raison pour laquelle la plupart des entreprises présentent dans ce travail sont à classer dans la catégorie « grande entreprise » de la CP200.

Deuxièmement, c'est de loin le modèle d'entreprise le plus répandu, ce qui pourrait expliquer leurs omniprésences dans notre panel. Comme pour la condition organisationnelle ci-dessus, il aurait été intéressant de prolonger la réflexion en explorant les ASBL et les PME ne possédant pas de représentation syndicale structurée et où les enjeux de répartition du pouvoir exécutif et législatif peuvent être plus poreuse. Bien que très similaire à la première condition organisationnelle explorée, il nous a semblé nécessaire de bien séparer les analyses malgré le fait que la théorie de l'agence est la théorie centrale qui nous permet de rassembler ces deux conditions. En effet, la structuration du pouvoir et l'orientation stratégique peuvent être clairement analysées grâce aux prescriptions faites par la théorie de l'agence qui pour rappel, explique que le but des entreprises est de maximiser la richesse créée pour les actionnaires, c'est-à-dire le cours de l'action. Nous commencerons donc cette partie d'analyse par la mise en avant des autres parties prenantes avec qui nous avons travaillé tout au long de ce mémoire.

3.2 : Certification éthique et théorie de l'agence

« Ce qu'on voit de plus en plus, ça a vraiment explosé, c'est la consultance, mais de la fausse consultance. Donc ce sont des gens qui, comme moi et comme mes collègues ici, font le même boulot. (...) Donc ce sont des gens qui sont là et qui coûtent moins cher financièrement. D'un point de vue financier, ça permet à l'employeur, quelque part, de ne pas avoir une masse salariale trop haute et donc de ne pas payer d'impôts. » (IBA, ligne 461, 2021)

Ce que cet extrait d'entretien révèle est doublement problématique. Premièrement, la composante éthique de ces décisions financières pour payer moins d'impôts est à questionner. Ces impôts servent aussi à financer la sécurité sociale qui est un filet de sécurité pour certaines autres parties prenantes de l'entreprise en cas de congé maladie, congé de maternité, etc. Deuxièmement, il est important de mentionner que l'entreprise dans laquelle travaille ce délégué possède une certification B-Corp qui se présente de la manière suivante :

« Parce qu'il est devenu urgent d'évoluer vers une économie plus inclusive, régénératrice et contributive, des entreprises mettent partout dans le monde leur impact social, sociétal et environnemental au cœur de leur raison d'être et de leur modèle d'affaires. Sous l'égide du label B Corp, elles œuvrent à passer d'une économie actionnariale à une économie partenariale, créatrice de valeur pour l'ensemble de leurs écosystèmes » (B-corp, 2022)

Donc nous pouvons observer que cette certification n'est peut-être qu'une façade, une manière de développer la marque employeur, mais qu'en pratique, cette situation corrobore les analyses faites par Bebchuk et Tallarita (2020) quand ils employaient les mots « promesse illusoire » par rapport aux entreprises se disant respectueuses des autres parties prenantes. Outre la théorie de l'agence en elle-même qui a montré toutes ses limites sur le long terme, la question

de la légitimité de toutes ces certifications est à remettre en cause, car cela semble participer à un déficit d'informations intégré par les investisseurs en travail qui semble atténuer leurs revendications, car ils pourraient généraliser de manière erronée leurs situations. Si nous reprenons notre modèle d'analyse basée sur les capacités, nous avons pu voir dans la revue de littérature que la mobilisation pouvait être difficile, car les ressources cognitives distribuées d'ordre informationnel sont inégalement réparties entre les différents investisseurs en travail. Outre la délégation syndicale qui est au courant de ces pratiques de fausses consultances, il n'est pas dit que les autres investisseurs en travail aient conscience de cette double injonction paradoxale entre d'un côté l'entreprise qui communique sur ces certifications ayant un impact positif sur son environnement et d'autre part, ses différentes optimisations fiscales leur permettant de payer moins d'impôts. Nous pouvons retrouver la même logique grâce à l'extrait suivant :

« On nous mettait au chômage économique nous les délégués commerciaux, alors que Ferrero est une boîte qui va bien. On trouvait que ce n'était pas normal qu'ils profitent de la solidarité nationale pour nous mettre au chômage économique. Alors, c'est vrai qu'on pouvait aller dans les magasins, mais ça rendait fou un gars du service du personnel de nous payer pour rester chez nous » (Ferrero, ligne 62, 2021)

Le bicamérisme économique pourrait permettre d'empêcher ces situations d'arriver à l'avenir, car avec l'instauration du droit de veto collectif, ces décisions aux conséquences fiscales, mais aussi et surtout éthiques auraient pu être débattu de manière publique avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Certes, nous nous éloignons du « comment » mettre en place le bicamérisme économique en posant sommairement la question du « pourquoi » le mettre en place. Nous l'avons vu, l'entreprise est une entité politique, les décisions stratégiques qui y sont prises dépassent largement les seules frontières de son activité économique. Ces extraits dénoncent la nature des décisions prises par les entreprises qui suivent la logique de création de valeur pour l'actionnaire en prenant l'éthique comme point d'ancrage.

« Tant que le patron s'occupera de ces intérêts très minoritaires, il n'y aura pas de volonté d'éviter les licenciements parce qu'il ne s'intéressera pas aux soucis du plus grand nombre. Et donc, c'est vraiment le fait d'avoir dans les décideurs, le collectif qui prime, ce qui va permettre, selon nos affiliés, d'amener des stratégies pour éviter des licenciements. » (Corinne Martin, ligne 173, 2022)

Le type de gouvernance comme condition organisationnelle est intéressant à prendre comme indicateur, car il semble primordial qu'avant même de choisir un modèle de gouvernance, il faille que les décisions stratégiques soient prises en concertation avec toutes les parties prenantes et s'inscrire dans une logique de « stakeholder values » pour reprendre le terme de Prémont (2016). Cette logique semble être l'élément de base, la fondation sur laquelle doit se poser le ciment organisationnel. Dans une logique d'identification d'entreprise susceptible d'engager un processus de démocratisation, nous devons donc identifier si ce prérequis organisationnel est présent à travers les décisions que prend l'entreprise étudiée.

3.3 : Conséquences observées du modèle dit « libéré »

Jusqu'ici, nous avons très majoritairement développé les analyses concernant les entreprises monocamérales classiques, voyons désormais ce que nous avons pu récolter comme données empiriques concernant les autres modèles de la typologie que nous avons détaillée au point 2.6 de la revue de littérature. En effet, nous avons vu que les entreprises peuvent être dites

de cogestion, c'est-à-dire qu'elles laissent la liberté aux investisseurs en travail de décider par quel moyen ils vont atteindre les objectifs fixés en amont. Nous n'avons pas récolté beaucoup de données sur ce type d'organisation, car celles-ci ne sont pas encore très répandues au sein de la CP200. Néanmoins, nous pouvons observer que les syndicats sont très sceptiques par rapport à ce type d'organisation, d'autant plus que les entreprises « libérés » figurent aux programmes de l'accord du gouvernement actuel (2020) :

« Tu casses les rapports classiques capital travail pour faire croire aux gens que leur avis est important pour toi. Alors qu'en fait, tu décides tout seul, c'est toi qui as le pognon et les autres n'ont rien à dire. » (Corinne Martin, ligne 257, 2022)

En effet, nous avons pu voir dans la littérature que ce modèle de gouvernance peut mettre en exergue différents phénomènes liés notamment au contrôle organisationnel qui, comme nous l'analyserons dans la partie consacrée à la 4e condition organisationnelle, est un véritable problème pour les syndicats qui voient une partie des investisseurs en travail intégrés les objectifs et problématiques des apporteurs en capital comme étant les leurs. Le type de management que ce type de modèle de gouvernance prône nécessite une véritable adhésion de l'investisseur en travail et plus seulement son obéissance. Ce qui implique donc un contrôle bien plus puissant et surtout plus profond sur les investisseurs en travail.

« Lorsqu'il y a du bénéfice pour nos actionnaires. Nous prenons un montant similaire et nous le partageons avec notre personnel sur base d'un calcul qui a été fait à partir des points que les gens ont (...) on n'a pas été impliqué dans le design de cette histoire-là » (Iba, ligne 8, 2021)

« Ce n'est pas un montage financier, mais c'est un peu limite quand même si tu veux. Quelques employés d'Iba font partie d'une société qu'ils ont appelée « Iba anchorage » en anglais, ça veut dire ancrage et donc ils ont un certain pourcentage non négligeable dans le poids des décisions, du nombre de votes, etc. (...) Donc, finalement, même si tu as plein de gens qui sont là avec leurs actions qu'ils ont achetées, ils ne peuvent pas trop influencer une décision qui est déjà à demi prise. » (Iba, ligne 282, 2021)

L'intéressement aux bénéfices peut faire partie de ces techniques mises en place par le management pour motiver les travailleurs sur base d'incentive financier. Outre l'efficacité relative de ce type de rémunération, la question de la répartition des points et donc de l'évaluation peut se poser, car ils peuvent être donnés de manière totalement arbitraire. En terme purement RH et sans interroger la volonté de cette entreprise d'avoir un impact positif sur son environnement, cette répartition des points reçue à la performance peut être biaisée par l'appartenance ou non à cette entreprise, mais aussi par la difficulté d'évaluer un travail essentiellement cognitif comme nous avons pu le voir dans notre revue de littérature. Évidemment, nous n'avons pas assez de données pour affirmer quoique ce soit, il pourrait être utile de prolonger la réflexion et d'observer à l'avenir s'il y a des similitudes avec les autres entreprises monocamérales de cogestion ou qui ont la volonté de transformer leur modèle de gouvernance vers ce type de structure.

Le dernier type d'entreprise que nous avons pris en compte dans notre revue de littérature sont celles dites de codétermination qui est intimement lié au modèle de gouvernance allemand. Nous avons encore moins de données concernant ce type d'entreprise, mais il est intéressant de noter cette observation faite par la permanente régionale de la CNE et qui a pu

observer le même phénomène que dans les entreprises de cogestion où il y a une substitution des intérêts des apporteurs en capital par les investisseurs en travail :

« J'ai, avec les syndicats allemands, notamment via le CE européen de Mercedes, vu ce que par exemple chez ISI Metall, ont intégré les intérêts patronaux comme si c'étaient les leurs. Donc l'intérêt de Mercedes Allemagne, c'est devenu les leurs. Pourquoi ? Parce qu'ils sont dans un truc de codétermination. Ils sont un peu dans le même bateau. Et donc ça veut dire que par rapport aux CE européens, ils sont totalement non solidaires des autres pays parce que Daimler Allemagne avant tout » (Corinne Martin, ligne 275, 2022)

L'intérêt du bicamérisme économique est justement d'éviter cette substitution pour pouvoir faire coopérer les deux rationalités présentes dans l'entreprise. L'intérêt ici n'est pas de substituer la rationalité instrumentale des apporteurs en capital par la rationalité expressive des investisseurs en capital, mais bien fusionner les deux pour avoir accès à un gouvernement que Ferreras (2012) désigne comme étant raisonnable, intelligent et légitime.

« Au final, tu intègres des contraintes qui ne sont pas les tiennes, alors que dans un système comme le bicamérisme, c'est un double accord. Et donc si tu n'es pas d'accord, tu as une conscience claire de la répartition capital travail, mais avec juste une conscience que l'avis des deux sont importants. » (Corinne Martin, ligne 290, 2022)

Chapitre 4 : qualité de l'information

4.1 : L'importance de la communication intrasyndicale

La 3e condition organisationnelle que nous allons étudier est celle de la qualité de l'information dans les différentes instances de concertation que sont le CPPT/CE. En reprenant notre modèle d'analyse sur les capacités, nous pouvons voir que c'est une condition organisationnelle qui a une grande influence sur les ressources distribuées de communication, les ressources cognitives distribuées d'ordre informationnel et de généralisation. En effet, nous avons observé lors de tous nos entretiens qu'il y avait d'énormes déficits de communication tant du point de vue de l'employeur que du côté syndical. Nous avons aussi pris connaissance de l'importance de l'importance d'une communication aussi bien horizontale que verticale dans l'équipement en capacité collective des investisseurs en travail.

« La première étape, c'est vraiment d'informer les travailleurs avant de se mobiliser d'une quelconque manière. C'est bien informer les gens et rien que ça, ça change la discussion parce que l'employeur n'est pas seulement responsable dans une salle de réunion, devant cinq peys qu'il voit tous les mois. Là, l'employeur est responsable face à son personnel qui l'attend au tournant et envers lequel il a des engagements de bien être, de sécurité, d'outils de travail. » (Corinne Martin, ligne 115, 2022)

Commençons par l'analyse de cet extrait sur l'importance de la communication du côté syndical. Cela fait très clairement référence aux ressources cognitives distribuées d'ordre informationnel, car le but étant de diffuser l'information à tous les investisseurs pour que ceux-ci puissent prendre conscience de tous les tenants et aboutissant de la situation qui semble problématique. Nous avons vu dans la revue de littérature que généralement, ces investisseurs en travail sont très pauvrement équipés en capacité collective, car ils n'ont généralement pas connaissance de toutes ces informations. Cela peut provenir d'un manque d'intérêt pour les actions syndicales (nous y reviendrons) ou parfois d'un manque de communication des syndicats comme peuvent l'attester les extraits suivants :

« Donc le fait de ne pas avoir de travailleurs informés, qui soutiennent les équipes syndicales et/ou qui s'intéressent aux questions syndicales. Mais c'est souvent uniquement et parfaitement de notre faute, il ne faut pas se mentir. On ne fait pas de communication, d'assemblée, pas de mail à nos membres, les rapports du CE sont publiés sur une obscure plateforme. Personne ne sait vraiment ce qui se passe dans ces instances. » (Corinne Martin, ligne 359, 2022)

« Le pouvoir, c'est la communication. Tant qu'on ne communiquera pas assez avec les gens, on risque chaque fois de passer à côté des choses et c'est ce qui nous arrive parfois (...) quand on le sait ou quand on sent que ça sent le roussi et qu'on risque de se prendre des claques avec le personnel concerné. On consulte et puis voilà. » (Iba, ligne 123, 2021)

Cela engendre un problème de généralisation, car c'est bien cette dernière ressource cognitive distribuée qui permet aux investisseurs en travail d'inscrire leurs frustrations dans un cadre collectif et non plus individuel, ce qui était le cas jusqu'ici. Sortir de ce rapport strictement personnel au travail semble être une absolue nécessité pour les équipes syndicales qui veulent mettre en place des revendications démocratiques dans leurs organisations. Le rôle du département RH pourrait être d'aider les syndicats dans leurs travaux de communication en rendant plus accessibles les rapports du CE/CPPT en envoyant un mail groupé à tous les investisseurs en travail. Cela ne demandera pas forcément beaucoup plus de travail et comme cela est une action neutre, la neutralité qu'il est parfois exigé de ce service ne sera pas engagée.

Sans être totalement déterminant, le rôle des différents départements RH peut être une aide à la transmission de l'information et donc pourrait permettre d'aider à la mobilisation sans pour autant en prendre part, ce qui est un avantage non négligeable quand on prend en compte la relative insécurité de la fonction dans différentes entreprises multinationales ou multipôle.

« On est bombardé de mail venant du niveau le plus haut, du niveau intermédiaire du niveau local. Et ils ont fait un genre de Facebook aussi, en interne, pour avoir d'autres canaux de communication. Donc je dirais ici, au niveau communication, c'est parfois trouver l'aiguille dans la botte de foin parce qu'il y a énormément et parfois « trop d'infos tue l'info » (Takeda, ligne 178, 2022)

Cet extrait nous montre qu'un trop plein d'informations peut aussi être problématique. Outre le nombre de canaux différents (Teams, Workplace, Whatsapp, Outlook, Valve, ...), retrouver les informations nécessaires à une bonne estimation de la situation globale permettant de généraliser les problèmes et ainsi permettre une bonne mobilisation semble difficile dans cette configuration-ci. En termes d'audit de la communication, il pourrait être intéressant pour les départements RH de faire un tri dans les canaux. Cela pourrait permettre de limiter les disponibilités et donc de permettre aux équipes syndicales d'assurer une meilleure distribution des ressources de communication.

4.2 : Le CE, un organe exclusivement d'information

Un autre aspect que nous pouvons développer dans ce point-ci est la manière dont se déroulent les différentes instances des organes de concertation sociale intégrés à l'entreprise. Malgré le fait que le CE est doté de certaines compétences décisionnaires qui sont identifiées très clairement dans le point 2.4 de la revue de littérature, nous pouvons observer que pour pratiquement tous les délégués syndicaux ayant un mandat de représentation au CE, cela est juste un organe d'information :

« Donc on est informé, donc bien informé. Toutes les questions qu'on pose, on obtient des réponses. Mais après coup, quoi. C'est très majoritairement de l'information et pas de la consultation » (Vias, ligne 64, 2021)

« C'est-à-dire, au CE, on ne parle pas tellement de rapport de force. C'est surtout un rôle d'information. Et il y a effectivement quelques points décisionnels, comme par exemple le règlement de travail, les jours de congé, etc. » (Takeda, ligne 26, 2022)

Là nous pouvons avoir l'exemple de situation où la législation est relativement bien respectée, car les représentants syndicaux peuvent avoir accès facilement à l'information et donc peuvent assurer leurs fonctions dans des conditions toute somme acceptable. En termes de facteur de conversion personnel, il peut y avoir cependant des situations un peu plus problématiques, car ils doivent lire des rapports financiers sur les activités de l'entreprise et cela peut être difficile pour certains car les empêche de visualiser correctement quel est l'état financier de l'entreprise. Néanmoins, cette faiblesse peut être compensée par la synergie des compétences au sein de l'équipe syndicale qui, rappelons-le, est très majoritairement composée d'investisseurs en travail hautement qualifié dans le cas de la CP200.

« Il y a des gens qui sont plus calés au niveau du bilan. Des gens sont plus calés au niveau des lois sectorielles ou nationales. Savoir aussi quelles sont les tendances de son organisation

syndicale et les objectifs aussi. Donc, il est clair que tout le monde ne détient pas ça. C'est l'ensemble de l'équipe qui fait qu'on a cette richesse » (Atos, ligne 90, 2021)

4.3 : Le permanent régional comme ressources permettant une conversion en capacité

Nous pouvons ajouter aussi le fait de pouvoir avoir l'appui d'une permanente régionale qui a des connaissances juridiques plus pointues est une ressource non négligeable pour les délégués syndicaux qui revendiquent le respect de certains droits et pourquoi pas, pour tous ceux qui voudraient élargir leurs droits au niveau des entreprises. Si nous reprenons notre cadre théorique avec l'approche par les capacités, nous pouvons considérer les permanents régionaux comme sorte de ressources qui permet de pallier les faiblesses des facteurs de conversion personnels des différents délégués. Comme nous l'avons vu plus tôt dans ce mémoire en reprenant l'exemple des caissières, cette aide externe permet de développer une capacité collective qui pourrait générer des accomplissements individuels qui pourraient être rendus possibles par un dispositif institutionnel qui est ici incarné par les CCT d'entreprise.

« Mon boulot, concrètement, c'est d'accompagner les équipes de représentants élus dans les entreprises des sous-secteurs dont je m'occupe et donc je les accompagne tant au niveau de la formation que dans le support, dans certaines négociations » (Corinne Martin, ligne 23, 2022)

En terme RH, une solution pourrait être la mise en place de plan de formation axé sur la gestion d'entreprise pour pallier certaines faiblesses personnelles des différents délégués syndicaux ayant un mandat au CE leur permettant dès lors de convertir leurs ressources en capacité d'action. La thématique de la formation demanderait elle aussi un travail entièrement dédié, mais nous pouvons reprendre le concept d'investissement spécifique pour les formations qui décrit notamment le fait que les investisseurs en travail développent des compétences valorisées par l'entreprise, mais pas toujours transférables (Ferreras, 2012) ce qui a comme effet de spécialiser et in fine de fidéliser les investisseurs en travail, car leur employabilité n'en serait pas améliorée. L'idée ici est de proposer une action RH permettant aux investisseurs en travail de mieux comprendre tous les tenants et aboutissants de ces rapports financiers/comptable et donc de rendre leurs avis plus pertinents pour les apporteurs en capital. Dans une optique de mise en place du bicamérisme économique, l'utilisation du droit de veto à tort et à travers pourrait avoir des effets délétères pour l'entreprise, mais avec l'aide de ce plan de formation mise en place en amont, les investisseurs en travail pourraient dès lors exploiter le plein potentiel de ce droit de veto et à terme, gouverner effectivement de manière légitime, raisonnée et intelligente. La mise en place d'un tel plan de formation à l'avantage d'être une mesure relativement neutre idéologiquement pour les départements RH, mais aussi pourraient permettre un plus grand respect de la législation concernant le droit par rapport aux jours de formation. L'idée ici est donc de faire converger les luttes syndicales par rapport aux formations tout en permettant un équipement en ressource personnelle valorisable en cas de changement d'entreprise pour l'investisseur en travail. Et enfin, du côté patronal, cela pourrait permettre aux différents directeurs financiers d'être mieux compris et donc de rendre les réunions au CE plus efficaces et d'éviter certaines grèves et/ou actions qui auraient pu être évitées.

4.4 : La qualité de la transmission d'informations

Un dernier extrait qu'il semble impératif de souligner dans cette partie sur la qualité de l'information est tiré de l'interview de Guy travaillant pour Ypto, la filiale IT de la Snbc. Celui-ci soulignait l'importance d'avoir un canal de communication plus directe avec le conseil d'administration, car dans certaines entreprises, le comité de direction ne semble pas divulguer les mêmes informations aux investisseurs en travail et aux apporteurs en capital. Cela a

d'ailleurs été souligné de manière indirecte par la théorie de l'agence, notamment par le fait que l'agent n'agit pas toujours dans l'intérêt du principal. En permettant la création de ce canal direct, tout le monde dans l'entreprise aurait la même information et il ne pourrait pas avoir de manipulation des informations divulguées et reçues dans les différents organes de concertation. Cela pourrait être une solution envisageable pour contrer certains effets négatifs de la théorie de l'agence et pourrait harmoniser des situations parfois problématiques pour certaines entreprises.

« Créer un canal de communication entre le CE et le conseil d'administration. C'est l'une des choses qui, on le voit bien dans notre entreprise, on n'a strictement aucun contrôle accru. On reçoit des informations. Le conseil d'administration reçoit des informations, mais pas sûr que les informations que lui reçoit soient les mêmes que les nôtres..., on n'est pas sûr que si nous, on demandait de communiquer quelque chose au conseil d'administration, on ne sait pas si le conseil d'administration recevrait cette information. On ne sait pas si, oralement ou pas, le CEO donne une information A au CE et une information B au conseil d'administration. Donc, je pense que je pense que l'important serait peut-être d'avoir d'abord un canal de communication plus directe » (Ypto, ligne 278, 2021)

Chapitre 5 : mobilisation et contrôle organisationnel

5.1 : L'individualisme comme frein à la généralisation

Dans cette partie d'analyse consacrée à la mobilisation générale des investisseurs en travail, nous allons tenter de voir dans quel contexte celle-ci peut se faire et ce qu'elle a de si particulier dans la CP200. La première dimension que nous allons explorer est celle de l'individualisme. En effet, grâce aux classements des différents extraits d'entretien sur Nvivo, nous avons pu remarquer que l'individualisme croissant véhiculé par le modèle culturel actuel a des effets très concrets sur la mobilisation des investisseurs en travail étant dans la catégorie « employé ». La mobilisation est pour rappel, le résultat empirique d'un bon équipement en ressources cognitives distribuées de généralisation que nous avons défini dans le point 1.2 de la revue de littérature. L'individualisation peut être vue comme un obstacle à la généralisation des situations problématiques et empêche les investisseurs en travail de sortir de leur bulle interpersonnelle. Sans mobilisation, pas de revendication. Sans revendication, pas d'action collective et donc pas de demander de démocratisation. Cette dynamique individualiste a plusieurs sources ; parfois l'investisseur en travail lui-même par la nature de son travail cognitif qui est individualisant, parfois par l'entreprise par les méthodes de managements qu'elle met en place. C'est en prenant ces deux sources que nous allons organiser ce point.

« On se retrouve avec plein de petites armoires, donc moi je me spécialise dans ce domaine-là, toi, tu te spécialises dans celui-là et quand on nous dit « il faut travailler de façon transversale », chaque petit chef garde chacun ses équipes et donc le travail transversal devient difficile parce que chacun a ses priorités au sein de son équipe. » (Vias, ligne 138, 2021)

« Dans les collègues délégués syndicaux, il y en a certains qui sont très individualistes. Donc ça, c'est un peu le problème, je vais dire. Chacun travaille vraiment uniquement pour lui et à court terme voire à moyen/long terme dans seulement dans une perspective de carrière individuelle. » (Ypto, ligne 169, 2021)

« Grosse population de gens qui sont issus d'universités, mais pas seulement. Et donc, ce sont des gens qui ne sont peut-être pas nécessairement dans l'individualisme, en tout cas, très peu enclins à suivre toujours ce qui se fait au niveau syndical, même s'ils sont très contents quand on obtient des choses pour eux. » (Iba, ligne 228, 2021)

Nous avons décidé de remettre ces trois extraits d'interviews pour mettre en avant le caractère récurrent de cette sous-thématique lié à la mobilisation. En effet, le nœud « individualisation » est un des seuls qui regroupe des extraits de toutes les interviews. Tous ces extraits font échos à la difficulté qu'on les délégués syndicaux à fédérer les autres investisseurs en travail autour d'une revendication commune. Un des autres aspects que nous avons pu beaucoup observer lors de notre stage a été l'individualisation des problèmes qui de base sont collectifs. Il semblerait que le travail de délégué ait muté pour devenir un service d'aide au contentieux individuel. Or la mission de base des syndicats, toutes couleurs confondues, est de collectiviser les problèmes pour pouvoir défendre les investisseurs en travail de manière individuel. En d'autres mots, c'est d'utiliser la puissance collective pour résoudre des situations qu'un grand nombre d'investisseurs en travail rencontraient au quotidien. Pour reprendre notre modèle d'analyse, le résultat du travail de généralisation effectué individuellement par les investisseurs en travail étaient « récolté » par les délégués syndicaux qui eux, mutualisaient les plaintes pour en quelque sorte équiper le groupe en capacité collective d'action pour à terme, pouvoir s'épanouir individuellement chacun ayant vu son problème résolu ou tout du moins atténué par ladite action. Actuellement, nous pouvons observer que ce

travail de généralisation par les investisseurs en travail est entravé par l'émergence de l'individualisation, ce qui empêche les délégués syndicaux de pouvoir faire leur travail de synthèse des problèmes.

« Au niveau des employés, notre pouvoir de faire grève ou de le démontrer, de montrer qu'on n'est pas content, ça ne fonctionne pas. Parce que je suis infographiste et si j'arrête de faire des plans, ça ne va pas arrêter la structure. Donc, il n'y a pas de bloc syndical, c'est vraiment chacun sa petite assiette. » (Jcdecaux, ligne 93, 2021)

Cet extrait semble montré qu'au-delà de l'aspect individualisant de la nature du travail cognitif, sa place au sein d'une filière ne permet d'exploiter le plein potentiel d'action que peut engendrer une grève. Comme le décrit bien Sylviane de Jcdecaux, dans certaines entreprises, les employés ne sont pas des investisseurs en travail qui empêche l'opérationnel de fonctionner. Il faudrait dès lors que la grève dure longtemps et que tous les investisseurs en travail d'une même unité suivent le mouvement. Cela n'est pas envisageable tant le niveau de syndicalisation de certaines structures est bas, même dans les entreprises de très grandes tailles en plus. Tout cela sans oublier notre analyse faite précédemment sur la difficile généralisation des problèmes individuels. En termes RH, cette thématique est sans doute la plus difficile à appréhender tant c'est un problème qui dépasse de loin le champ d'action de la profession. À cela s'ajoute que les RH sont assimilés en tant que « personnel de direction » donc ne peuvent en théorie que très peu interférer dans la vie syndicale de leurs entreprises. Une autre difficulté que nous pourrions évoquer en parlant de la fonction RH est son devoir de discrétion par rapport aux dossiers des investisseurs en travail. Pour respecter la législation RGPD, les RH ne peuvent divulguer d'informations personnelles. Cela a comme implication que même si la cellule RH a connaissance d'une situation problématique pouvant être généralisée, ils ne peuvent pas diffuser l'information sous peine d'illégalité. Pour clôturer cette sous-partie, si nous voulons démocratiser l'entreprise par la mobilisation, les RH n'ont que très peu d'influence sur cette source de démobilisation qu'est la nature cognitive du travail dans lequel ils évoluent.

« Donc ils font régulièrement des réunions même avec le big boss général numéro un du groupe au Japon. Tout le monde peut participer et poser des questions. C'est une façon quelque part de dire que la concertation sociale telle qu'on l'a en Belgique avec les organes quelque part, c'est inutile puisque si vous avez une question, venez directement vers nous et on va régler le problème. C'est une nouvelle approche managériale qui essaye vraiment d'individualiser chaque fois. » (Takeda, ligne 80, 2022)

Cet extrait révèle que certaines entreprises semblent mettre en place des techniques permettant de court-circuiter la concertation sociale en permettant aux travailleurs de directement faire part de leurs inquiétudes ou problèmes lors de sessions teams avec des personnes du comité d'administration. Nous avons vu ci-dessus qu'il est intéressant d'avoir un canal de communication plus direct avec les apporteurs en capital, mais il semble dangereux de laisser ce canal ouvert à tous. Le risque est que les représentants syndicaux, qui ont la majorité des ressources d'ordre informationnel aient un déficit au niveau des ressources distribuées de communication, car ceux-ci ne seraient plus contactés en cas de problème. Cela semble accélérer le processus d'individualisation, car celle-ci est directement intégrée à la culture d'entreprise. Or nous l'avons vu plus tôt dans l'analyse, ces cultures d'entreprises ne peuvent être que des déclarations d'intentions et sans rapport de force collectif, la résolution de certains problèmes ne peut se faire que par une capacité collective. Dorénavant, avec ce type de

techniques de communication, les investisseurs en travail pourraient se retrouver seuls devant un comité d'administration en ne pesant pas bien lourd en cas de négociation.

5.2 : Conséquences du contrôle organisationnel sur l'innovation

Maintenant que nous avons terminé les analyses sur les conséquences de l'individualisation, attardons-nous sur le contrôle organisationnel et sur les différents extraits que nous avons pu récolter lors de notre entretien sur cette sous-thématique qui, pour rappel, est une des variables explicatives d'une de nos hypothèses. Pour pouvoir analyser de manières plus fines les extraits liés aux contrôles sur la pensée et sur la psyché, il faut rappeler le contexte dans lequel ces investisseurs en travail évoluent. Pour résumer simplement, il semblerait que dorénavant, les investisseurs en travail ne doivent plus seulement obéir, ils doivent aussi adhérer à la vision, aux projets et à la culture mise en place par l'entreprise. Cela est d'autant plus vrai pour les entreprises de services voulant se tourner vers un modèle dit « de codécision » qu'il est plus courant d'appeler « libérée ». Adhérer au projet de l'entreprise dans laquelle ils s'investissent en travail n'est pas un problème en soi à partir du moment où la finalité de l'entreprise est bénéfique pour toutes les parties prenantes. Or, nous l'avons vu plus tôt dans notre analyse, ils s'investissent dans un projet où la finalité n'est pas dans leurs intérêts. Pour sortir de ces situations, la mobilisation semble être un levier majeur. Cependant, cette mobilisation pourrait être entravée par le contrôle sur la pensée et sur la psyché exercé au travers de différentes techniques et comportements conscients et inconscients de la direction et du management en place. Nous pouvons l'observer avec l'extrait suivant :

« Je n'aurais qu'une parole « Get the fight for your right ». Disons qu'on s'entend bien avec les personnes, mais dès qu'on met une idée sur la table. C'était assez tendu. Depuis que j'ai commencé chez Iba, je me rends compte maintenant, c'est que si ça ne vient pas de la direction ou de l'employeur, ce n'est pas bien, tout doit venir de chez eux. » (IBA, ligne 54, 2021)

Il est important de distinguer le contrôle sur la pensée et le contrôle sur la psyché que nous avons défini au point 3.2. Par cet extrait, nous pouvons observer très clairement cette incapacité de penser le cadre ou hors du cadre qui est plutôt lié au contrôle sur la pensée. Tous ces mécanismes semblent brider les capacités d'innovation des investisseurs en travail, car le fait de ne pas pouvoir penser le cadre empêche d'une certaine manière la rationalité expressive de tous ces investisseurs en travail d'être exprimée. Cela a pour conséquence une incapacité à envisager une vie épanouie pour reprendre un élément de l'approche par les capacités. Comme la capacité collective d'innovation des investisseurs est limitée, l'émergence de revendication ou d'action ayant pour objectif d'exprimer un avis ayant comme source de base la rationalité expressive des travailleurs est directement mise de côté, voire même méprisée par certaines directions.

« Parfois, j'ai le sentiment que, quand j'arrivais avec des questions, il y en a qui se vexe, en me disant « mais tu nous prends pour des voleurs ou quoi ?! On fait les choses comme il faut ». Je te demande juste de m'expliquer. Je ne dis pas que tu es un voleur, explique moi juste qu'on puisse comprendre. On a des interrogations et personne qui répond aux questions » (Ferrero, ligne 340, 2021)

« Qu'on n'attaque pas, on pose juste une question. Mais quand on met le doigt sur une question qu'ils n'auraient pas voulu entendre, ça fait beaucoup de bazar ! Et puis la semaine suivante, « on a réfléchi, y a moyen, on n'était pas fermée ». Ce n'est pas vraiment ça qu'on a vu le mois passé ! » (Jcdecaux, ligne 8, 2021)

Ce mépris peut prendre plusieurs formes. Nous avons sélectionné ces deux extraits comme étant les plus représentatifs du panel, mais des situations similaires peuvent être observées dans tous les extraits à des degrés divers. Par l'agressivité, les différents managers tentent d'empêcher les délégués syndicaux de penser « le » cadre. Déjà que la représentation syndicale en CP200 possède un taux de mobilisation assez bas alors si nous y additionnons ces tentatives d'intimidation, il est dès lors quasiment impossible pour eux de s'interroger sur ce qui peut servir de contexte à leurs fonctions dans l'entreprise. Si même les investisseurs en travail qui bénéficient le plus des ressources distribuées d'informations ne peuvent pas envisager de convertir cela en action collective, il n'est pas risqué de poser l'hypothèse de réponse que les investisseurs en travail « lambda » ne pensent même pas à poser de question « hors cadre » à leurs managers. Un des leviers d'action mobilisable par les différents départements RH pourrait être d'instaurer une évaluation à 360° qui aurait pour but d'instaurer un climat de communication dans l'entreprise. Bien évidemment, cette évaluation ne serait pas dénuée de biais, car comme nous le verrons dans le dernier point de cette analyse, dans certaines situations, le contrôle est tellement intériorisé que les investisseurs en travail deviennent eux-mêmes l'émetteur de ce contrôle. Quoiqu'il en soit, l'objectif final de cette évaluation n'est pas la lecture de résultat direct, mais bien d'être une première étape vers la prise de conscience collective de ce contrôle. Les deux extraits ci-dessus étaient plutôt attirés au contrôle sur la pensée. Voici deux extraits faisant eux référence au contrôle sur la psyché :

« Elle est là, ses idées bien arrêtées sur le boulot, la façon dont les choses doivent se faire. Et alors, elle peut porter quelqu'un aux nues pendant tout un temps. Et puis, du jour au lendemain, décréter que cette personne est devenue nulle. Je lui ai déjà fait la remarque quand elle a viré une responsable de département. » (Vias, ligne 160, 2021)

Le contrôle sur la psyché est bien plus difficile à déceler via de simples entretiens. En effet, cela demanderait sans doute une observation plus fine de l'entreprise. Dans le cadre de notre mission à la CNE, nous ne pouvions pas nous déplacer en entreprise pour observer la vie quotidienne de ces investisseurs en travail, ce qui peut biaiser notre présente analyse. Néanmoins, via ces deux extraits, nous pouvons voir que cela peut prendre des formes très violentes tant psychologiquement que symboliquement. Ce que nous apprend la littérature à ce sujet est que grâce à ce contrôle sur la psyché, certains investisseurs en travail peuvent projeter une certaine forme d'idéal sur leurs managers, N+1. C'est dans cette partie du contrôle que l'identification va se faire. Ces extraits révèlent qu'en cas de pensée critique hors cadre, les investisseurs en travail s'exposent à des situations pouvant être interprétées comme du rejet par la personnification de l'organisation à laquelle ils ont adhéré et par laquelle ils peuvent possiblement s'identifier. Les départements RH devraient, dans leurs analyses, intégrer le potentiel destructeur d'une telle situation. Un tel rejet peut véritablement pousser des investisseurs en travail à se désolidariser de l'entreprise et réagir en partant ou en ne s'investissant plus autant dans leurs fonctions. Pour qu'une entreprise puisse se démocratiser par la base, il semble indispensable d'avoir un corps d'investisseur en travail qui s'identifie à leur organisation, mais il faudrait que cette identification soit directement liée à la fonction et non à un manager ou un leader qui l'incarnerait par procuration.

5.3 : le contrôle comme réponse à l'angoisse démocratique

Nous avons vu dans la revue de littérature que ces contrôles répondent à des besoins que l'auteur a nommés « angoisses ». Les trois angoisses ciblées par le contrôle sur la pensée et la psyché sont la parole libre, la pensée critique et l'informe. Les angoisses ne sont pas que l'adage

des investisseurs en travail, les représentants des apporteurs en capital y sont soumis aussi, mais nous n'en parlerons pas dans ce travail par souci de cadrage, mais il est impératif de prendre cette information en compte dont nous tentons de comprendre les différentes situations organisationnelles auxquelles nous faisons face. Nous l'avons vu dans la revue de littérature, il ne peut y avoir de pensée critique généraliser que si la parole est libre. Si nous y ajoutons l'informe qui fait référence à la peur de tout ce qui n'est pas organisé, tout cela semble confirmer le fait que la capacité collective d'innovation et donc d'enclencher un processus de démocratisation par la base semble très difficile dans l'état actuel des choses. Dans une volonté de démocratisation, les départements RH doivent prendre conscience des conséquences du management par projet ou parfois appelé « libéré » en organisation qui va permettre d'éviter l'émergence d'une pensée critique généralisée, car les liens sociaux sont sans cesse repensés. Si les investisseurs en travail changent régulièrement d'équipe de travail, de projets, etc. par l'individualisation que nous avons évoquée plus haut et la reconfiguration récurrente des liens sociaux, il semble difficile pour eux de prendre comme appui sur ces lieux sociaux et collectifs pour développer des stratégies de défense comme par exemple, des grèves, des manifestations, etc.

5.4 : le panoptique entrepreneurial comme stade ultime du contrôle

Pour finir ce point sur la mobilisation, nous pouvons prolonger notre réflexion en explorant le concept de panoptique entrepreneurial. Celui-ci est en quelque sorte la conséquence du contrôle que nous venons de décrire ainsi que de l'individualisation. Ce concept nous permet de rendre compte de la situation où le contrôle n'a plus besoin d'être véhiculé par un manager ou un directeur. Dorénavant, ce contrôle se suffit à lui-même pour se reproduire au sein même des schémas de pensées des investisseurs en travail. En effet, ceux-ci semblent tellement intérioriser ce contrôle qu'ils contrôlent à leurs tours leurs collègues et leurs propres comportements. Cette hypothèse d'explication permet de rendre lisibles des situations qui sont complètement illisibles sans cette grille de lecture. Pour illustrer cela, prenons l'extrait suivant :

« Syndiqué pas syndiqué, on avait réuni tous les employés. Je n'avais qu'une fois ça en 20ans de carrière. Donc c'est un vote anonyme et le résultat de ce vote était 3 non ! Et donc j'ai dit aux collègues « Mais vous vous rendez compte que vous n'arrêtez pas de dire non, on n'acceptera pas et quand il est anonyme, vous dites oui » et on m'a répondu « ah, mais ils ont dit qu'ils allaient virer des gens, ils l'ont dit, j'espère que tu as mis ton nom sur le vote anonyme parce qu'ils peuvent te virer aussi ». Ah, mais j'ai dit « oui, mais tu n'as pas mis ton nom quand même ? C'était anonyme ! » Et c'est là qu'on voit cinq points d'interrogation sur la tête ! donc au final, la direction a gagné alors qu'elle a organisé un referendum anonyme et que les gens n'ont pas osé dire non. » (Jcdecaux, ligne 102, 2021)

Cet extrait est un exemple quasiment typique que nous pourrions décrypter par le panoptique entrepreneurial. Ils auraient intéressant de se pencher plus finement sur cette situation pour tenter de comprendre comment des investisseurs en travail en son arrivée à s'identifier de manière totalement consciente dans un vote anonyme. Le contrôle a atteint un niveau tel qu'il est passé outre l'anonymisation. L'extrait n'est qu'un petit résumé de la situation, mais il semblerait que ceux-ci aient été sous la menace de licenciement. Finalement, le vote n'a rien changé, car des investisseurs en travail se sont quand même fait licencier. Ce concept met en avant une manière de lire des situations organisationnelles qui remet en doute parfois même la parole de certains acteurs de terrain.

Réponses aux hypothèses

L'ensemble de ces réponses devraient nous apporter un éclairage sur un nombre d'éléments suffisamment importants pour tenter d'apporter un début de réponse à notre question de recherche.

Hypothèse 1 : le type de nature juridique de l'entreprise et son lieu de prise de décision stratégique influencent négativement sa capacité à démocratiser ses organes de gouvernance

Nous pouvons retrouver l'essentiel des réponses que nous allons évoquer ici dans le chapitre 2 et 3 de l'analyse. Il semblerait qu'un des éléments les plus importants soit effectivement le lieu du siège de décision et la nature multinationale de certaines grandes entreprises. Nous avons pu observer que les délégués syndicaux éprouvent énormément de difficulté à encore pouvoir peser effectivement sur la concertation sociale. Outre le fait que le top management n'a pas de pouvoir réel dû au fait que les décisions au niveau stratégie sont majoritairement prises dans une « maison mère » quelque part en Europe ou dans le monde ; la démocratisation par le bicamérisme demande énormément de temps et de la cohérence dans la transformation organisationnelle. Actuellement, le top management tourne énormément pour différentes raisons que nous n'avons pu qu'observer sans vraiment pouvoir l'étudier. C'est d'ailleurs une piste très intéressante qui pourrait être envisagée dans la continuité de ce travail. Pour continuer notre réponse à cette hypothèse, nous avons pu voir que dans le chapitre 3 consacré aux types de gouvernance que certaines certifications pouvaient possiblement induire en erreur les investisseurs en travail le moins bien doté en ressource cognitive distribuée d'ordre informationnel et les clients de certaines entreprises qui en bénéficient. La problématique est relativement similaire pour tout ce qui est attrait aux entreprises monocamérales flexibles dites de cogestion. Bien qu'étant une avancée vers la démocratisation complète de l'entreprise, ce modèle est structurellement encore loin de s'approcher de ce qu'il peut se faire dans les entreprises dites de codétermination. De plus, nous pouvons observer que les entreprises flexibles relégitiment la direction et par extension, peut possiblement amplifier la puissance du contrôle sur la psyché que nous avons vu dans le chapitre 5. Les entreprises flexibles sont une avancée si nous prenons comme point de référence l'entreprise monocamérale classique, car les investisseurs en travail peuvent au moins intervenir dans la gestion quotidienne de l'entreprise, mais si nous prenons comme référence le bicamérisme économique, elles devraient être une période de transition, pour permettre à la machine organisationnelle de transiter d'un modèle à un autre plus facilement. Évidemment, cette hypothèse de réponses soulève sans doute plus d'interrogation que de certitudes, mais permet au moins d'apporter un regard nouveau sur ce type d'entreprise qui rencontre de plus en plus de succès.

Hypothèse 2 : les formes que prend le contrôle organisationnel entravent la faculté d'expression et d'innovation des investisseurs en travail empêchant dès lors toutes revendications démocratiques

Nous avons essentiellement développé les éléments nous permettant de répondre dans le chapitre 5 de notre partie consacrée à l'analyse. En effet, outre le contrôle organisationnel qui vient dans un second temps, nous avons remarqué une omniprésence du mot « individualisme » durant notre analyse textuelle. Cette tendance à l'individualisme est la conséquence de plusieurs facteurs comme la nature même du travail cognitif qui est très individuel, par l'organisation en projet qui bien que demandant une certaine collégialité, demande une expertise particulière à chaque membre du groupe. Cet individualisme pourrait donc être un frein culturel à la faculté de généralisation si importante pour la mobilisation

syndicale et in fine, l'innovation sociale. Ensuite, nous avons pu voir que le contrôle organisationnel chez les employés semblait prendre des formes étonnantes comme des menaces en cas de syndicalisation, de la culpabilisation lors d'une prise d'information, du chantage en cas d'élection sociale, etc. Ce contrôle essentiellement sur la pensée et la psyché est une sorte de censure empêchant la parole libre. Par toutes les autres techniques, qu'elles soient conscientes ou non, empêche les investisseurs en travail de penser hors du cadre et donc l'émergence d'une pensée critique. Quand bien même ceux-ci en auraient une, il n'est pas risqué de poser l'hypothèse qu'ils n'en feraient part qu'aux collègues les plus proches sans forcément venir en discuter avec le délégué syndical. Nous avons étudié essentiellement des entreprises devant organiser une représentation syndicale. N'oublions pas que la CP200 est composée à 95% de PME et que si même dans les entreprises où les syndicats sont présents, ceux-ci peinent à exister, que penser alors de toutes ces entreprises où le syndicat n'est pas une obligation ? Une piste de recherche envisageable pourrait être l'étude de la démocratisation dans les PME où les syndicats ne sont pas actifs et faire une étude comparative en prenant cette étude comme point de comparaison. Pour terminer cette réponse sur le contrôle organisationnel, nous avons découvert par induction un phénomène pouvant être assimilé au panoptique entrepreneurial que nous considérons comme un stade très avancé de contrôle, car celui-ci expliquerait pourquoi certains investisseurs en travail intériorisent aussi intensément les intérêts des apporteurs en capital et voient les délégués syndicaux comme une menace. Ce n'est pas un concept que nous avons beaucoup développé par manque de moyen, mais celui-ci pourrait être un parfait complément aux études en sociologie clinique ayant pour objectif de comprendre tous les tenants et aboutissants de l'expérience des investisseurs en travail dans les PME et entreprises flexibles de cogestion.

Hypothèse 3 : Les ressources cognitives distribuées d'ordre informationnel étant inégalement réparties, le bicamérisme économique n'est pas une option encore envisagée par les acteurs syndicaux de terrain.

Les réponses à cette hypothèse se trouvent majoritairement dans le chapitre 4 consacré à l'information. Premièrement, durant toute la durée de notre travail, du choix de thématique à l'heure d'écrire ces lignes, nous avons très souvent dû expliquer ce qu'était le bicamérisme économique. Celui-ci semble très méconnu par le grand public, mais aussi par le monde syndical qui bien que reconnaissant le bien-fondé et la nécessité de démocratiser les entreprises pour éviter des drames sociaux tels que des plans Renault qui ont généralement, des effets dramatiques sur les investisseurs en travail concerné. Ce que nous voulons développer ici est que le bicamérisme économique comme modèle envisageable est encore loin d'avoir fait son chemin dans tous les esprits, investisseurs en travail et délégués syndicaux compris. Il y aurait un énorme besoin de communication permettant aux investisseurs en travail de connaître cette alternative pour que celle-ci puisse « germer » dans leurs esprits. Cela pourrait aussi permettre à certains de trouver des solutions pratiques comme nous pouvons en avoir l'exemple avec la CNE Bruxelles-Brabant Wallon qui s'est lancé dans un projet lié à la démocratisation. Cela paraît essentiel, mais tant que les investisseurs en travail ne seront pas informés qu'une alternative est possible, ceux-ci auront plus de mal à concevoir ce modèle comme étant un objectif pouvant leur permettre d'avoir une vie plus épanouie. Nous l'avons vu, c'est une des dimensions de l'approche par les capacités. L'idée derrière cette réponse est donc de répondre en disant que tant que les investisseurs en travail n'ont pas plus connaissance de ce modèle, ils ne pourront pas le considérer comme une capacité leur permettant de vivre une vie potentiellement plus épanouie.

Conclusion

Tout au long de ce travail, nous avons interrogé les différentes conditions organisationnelles pouvant influencer de près le processus de démocratisation des entreprises. Cadrer une thématique comme celle-ci n'est pas chose aisée tant la nature des éléments pouvant l'influencer est conséquente. Bien évidemment, nous avons pris la porte d'entrée de la mobilisation des travailleurs pour comprendre pourquoi le bicamérisme économique est encore loin d'être un modèle mis en application à l'heure où nous écrivons ces lignes. Sans mobilisation, pas de transformation, sans transformation, pas de démocratisation. Nous avons pu voir que la nature du travail d'employé, essentiellement cognitif semblait avoir une influence sur leurs capacités à généraliser leurs situations, car l'exécution de leur travail revêt une dimension individuelle très importante. Cette incapacité à la généralisation semble être un frein majeur à la mise en commun d'expérience et donc les empêche de formuler des revendications solides. Cela est également valable pour bien d'autres thématiques que la démocratisation comme nous avons pu l'observer très clairement tout au long de notre stage au sein de la CNE.

Suite à notre travail d'analyse et la mise en perspective de notre partie consacrée au cadre conceptuel, nous pouvons apporter quelques éléments de réponses qu'il nous semble important d'explicitier. Premièrement, nous avons vu que la nature multinationale de certaines entreprises semble créer des situations où la concertation sociale est entravée voire mise sous silence notamment par le fait que les dirigeants présents dans les différents organes de concertation n'ont pas toujours les mêmes capacités d'action et de décision que leurs homologues dans les entreprises "belgo-belges". Le premier élément à retenir est donc la nécessité d'avoir des dirigeants ayant les pleins pouvoirs de décision et étant totalement indépendants. Sans ces éléments, la transformation organisationnelle vers un modèle plus démocratique semble être encore plus difficile.

Deuxièmement, il a été saisissant de voir le potentiel impact d'une sur-individualisation de l'organisation du travail sur la capacité qu'ont les investisseurs en travail à se mobiliser. En effet, il semble qu'ils éprouvent beaucoup de difficulté à généraliser leurs situations problématiques et donc de sortir de leurs vécus interpersonnels. Outre l'incapacité de concevoir un autre modèle, les investisseurs en travail ne collectivisent plus leurs plaintes via le syndicat. Une piste de solution envisageable pourrait donc être de recollectiviser l'organisation du travail au quotidien, ce qui pourrait permettre aux investisseurs en travail de partager des problématiques communes. À terme, nous pouvons espérer que ceux-ci puissent percer leurs bulles interpersonnelles et puissent être équipée en ressources cognitives distribuées de généralisation. Cette condition organisationnelle semble essentielle pour voir émerger de potentielles revendications démocratiques à plus grande échelle.

Quand nous décidons de nous pencher sur les solutions de fond, qui pourraient donc potentiellement avoir un impact structurel et durable, il n'y a pas pléthore de piste à explorer. Il y a premièrement la piste législative qui obligerait dès lors les entreprises à se démocratiser. Or, nous avons pu sommairement le voir avec le cas de la codétermination allemande, peu d'entreprises en Belgique rempliraient les conditions d'obligations. De plus, par nature, c'est un système certes plus démocratique, mais pas encore entièrement démocratique à cause de la fausse parité. Si en plus, nous ajoutons le fait que la démocratie en entreprise n'est absolument pas prévue à l'agenda politique de ces prochaines années, nous pouvons exclure pour le moment cette piste législative. Cela dit, dans une volonté de transition, le modèle codéterministe pourrait

être une alternative plus qu'intéressante pour préparer les différents acteurs syndicaux et patronats en vue d'instaurer à long terme, le bicamérisme économique qui serait un choix de société ambitieux, mais au combien nécessaire.

Ensuite, la piste la plus intéressante qui a été envisagée par le CNE est de travailler à l'élargissement des droits des investisseurs en travail grâce aux CCT d'entreprise. En effet, un groupe de travail de la CNE – Bruxelles/Brabant wallon travaille actuellement sur la mise en œuvre de solution permettant de démocratiser les entreprises. Un des premiers résultats qui ressortit de leur enquête auprès des délégués syndicaux est la possibilité d'élargir ces droits via des CCT d'entreprise. À ce niveau de négociation, les syndicats ont encore une certaine influence dans certains sous-secteurs comme l'automobile et plus généralement, dans les sous-secteurs où la présence d'ouvrier est plus importante. Bien qu'encourageant, la mise en place de CCT d'entreprise n'est pas non plus quelque chose de courant, les entreprises préférant le consensus informel. De plus, nous avons pu voir tout au long de notre analyse que la mobilisation syndicale est balbutiante, voire en crise notamment à cause de manque d'historique syndical du côté employé, mais aussi est une conséquence du contrôle organisationnel de plus en plus fin opéré par les entreprises. Il sera passionnant de suivre le cheminement de ce projet pour, espérons-le, voir aboutir un accord qui pourra servir d'exemple à d'autres entreprises, à d'autres secteurs voire peut être au Législateur.

Cependant, notre postulat de base étant que les investisseurs en travail sont à la base de la mobilisation est un postulat trop simpliste et ne permet pas d'expliquer toutes les situations que nous avons rencontrées in vivo ou durant les différents entretiens. En effet, la manière dont sont gouvernées les entreprises notamment en prenant comme base la théorie de l'agence et la mise au second plan de toutes les autres parties prenantes a des conséquences tout à fait insidieuses sur le management, notamment via le contrôle organisationnel que nous avons décrit dans la dernière partie d'analyse. Cette omniprésence de la théorie de l'agence semble mettre à mal le fragile équilibre des différents départements RH qui d'un côté, n'ont que l'ordre « profit » pour reprendre l'expression du PDG de Daimler -Mercedes et de l'autre côté, par leurs vécues auprès des investisseurs en travail, voient l'étendue des dégâts de cette direction univoque : burnout, turn over, absentéisme ... les départements RH n'ont pas tous les outils pour solutionner durablement ces problématiques étant donné que celles-ci sont des conséquences de politiques stratégiques décidées dans des organes de gouvernance dans lesquelles ils n'ont que peu ou pas d'influence. Cependant, nous pensons que les investisseurs en travail RH ont leurs rôles à jouer dans ce projet démocratique, car ils sont la première étape permettant à une innovation d'être institutionnalisée. Certes, tant que ce département ne sera pas plus indépendant dans l'exercice de leurs prérogatives, il ne pourra pas exploiter le plein potentiel de sa position si particulière dans l'entreprise. Plus de communication avec la délégation syndicale et plus de liberté par rapport aux apporteurs en capitaux pourraient permettre au département RH de prendre en compte plus de parties prenantes et en cascade, prendre des décisions qui seraient plus justes et équitables.

Finalement, grâce à ce travail, mais aussi nos expériences en entreprise ; nous avons pu remarquer que la fonction RH est profondément soumise à la logique imposée par les apporteurs en capital. À cause de la logique de création de valeur pour l'actionnaire et l'optimisation des « ressources humaines », une personne supplémentaire n'est pas engagée alors que celle-ci pourrait grandement soulager les départements qui souffrent de cette surtension due à l'austérité budgétaire dont elles sont victimes. Évidemment, nous nous éloignons de la thématique de la démocratisation, mais si même pour ces thématiques de la gestion de la masse salariale, ils

n'ont pas forcément leurs mots à dire, qu'arriverait-il à un investisseur en travail RH s'il pose la question du bicamérisme économique à sa direction ? La situation de ce département est ambiguë, car il se retrouve écartelé en son cœur entre ses intérêts personnels (perspective de carrière, idéologie ...) et intérêts collectifs (bien être des travailleurs, empathie ...). Le métier d'RH se situe à mi-chemin entre la rationalité instrumentale et expressive, il appartient dès lors à chaque praticien d'avoir son avis sur la question et d'agir en âmes et conscience. À nous en tant que futurs investisseurs en travail RH d'observer de manière critique ce qu'il se passe autour de nous et d'interroger notre manière d'exercer notre profession. Étape par étape, il nous appartient de traduire tout ce que nous avons pu étudier dans ce travail, mais aussi tout ce qu'il suivra à l'avenir étant lié à cette si belle thématique qu'est la démocratisation. Nous voulions conclure par cette citation de Chateaubriand qui résume notre optimisme malgré l'ampleur de la tâche de tous ces futurs étudiants, chercheurs, professeurs, praticiens RH, investisseurs en travail et apporteurs en capitaux qui, comme nous, auront la volonté d'orienter leurs microcosmes vers une redistribution plus juste du pouvoir et du sur-travail.

« Je me suis retrouvé entre deux siècles comme au confluent de deux fleuves ; j'ai plongé dans leurs eaux troublées, m'éloignant à regret du vieux rivage où je suis né, nageant avec espérance vers une rive inconnue. »

Bibliographie

- Alter, N. (2002). L'innovation : un processus collectif ambigu. *Les logiques de l'innovation*, 13-40. <https://doi.org/10.3917/dec.alter.2002.01.0013>
- Anderson, E. (2019). *Private Government : How Employers Rule Our Lives (and Why We Don't Talk about It) (The University Center for Human Values Series, 44)* (Reprint éd.). Princeton University Press.
- Auquier, B., & Denayer, L. (2020). Aspects salariaux du travail. Moodle, Uclouvain. <https://moodle.uclouvain.be/enrol/index.php?id=1744>
- Bentalha, B., Hmioui, A., & l Alla. (2020). La performance des entreprises de services : Un cadrage théorique d'un concept évolutif. *Revue AME*, 2(1), 58-78.
- Bajoit, G. (1992). *Pour une sociologie relationnelle*. Presses universitaires de France.
- Bascle, G. (2022). Stratégie d'entreprise. Moodle. Uclouvain. <https://moodle.uclouvain.be/course/view.php?id=1952>
- Baudoin, J. M., & Parsons, C. (2014, mars). *Recherche biographique en formation des adultes et capacité : La problématique des facteurs de conversion*. ESREA – European Society for Research on the Education of Adults.
- B-Corp. (2022, 4 février). *Notre Mission - B Corp France*. <https://www.bcorporation.fr/mission/>
- Bebchuk, L. A., & Tallarita, R. (2020). The Illusory Promise of Stakeholder Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3544978>
- Bebchuk, L. A., & Tallarita, R. (2021). Will Corporations Deliver Value to All Stakeholders ? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3899421>
- Bentham, J., Perrot, M., Foucault, M., & Barou, J. P. (1977). *Oeil du pouvoir*. Belfond.

- Bessire, D., & Mesure, H. (2009). Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications. *Management & Avenir*, n° 30(10), 30-50.
<https://doi.org/10.3917/mav.030.0030>
- Bradley, M. H., & Sundaram, A. K. (2003). The Emergence of Shareholder Value in the German Corporation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.463840>
- Brion, F. (2019). Sociologie de la pénalité, de la peine et du contrôle social. Moodle. Uclouvain. <https://moodle.uclouvain.be/enrol/index.php?id=3030>
- Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès*, n° 39(2), 179. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>
- Cefora. (2020, septembre). *La CP200 en un coup d'oeil*. <https://www.cevora.be/fr/a-propos-de-nous>
- Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *La Revue Française de Gestion*, 111, 50-64.
- Commission Européenne. (2020). *Study on directors' duties and sustainable corporate governance*. Publications Office of the European Union.
- Cultieux, J. (2021). Sociologie clinique du travail. Moodle. Uclouvain.
<https://moodle.uclouvain.be/course/view.php?id=2613>
- Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, N° 27(1), 109-124. <https://doi.org/10.3917/nrp.027.0109>
- Cultiaux, J., & Vendramin, P. (2011). *Militer au quotidien*. Presses universitaires de Louvain.
- Dejours, C., & Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du travail*, 36(1), 35-44. <https://doi.org/10.3406/sotra.1994.2147>
- Devillé, H. (2022, février). *Les politiques d'investissements en Recherche, Développement et Innovation de la Belgique et de ses Régions* (No 2-2022). Centre d'Études Jacques Georgin.

- De Nanteuil, M., & Ferreras, I. (2019). Sociologie du travail. Moodle, Uclouvain.
<https://moodle.uclouvain.be/enrol/index.php?id=3014>
- Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse*. PUF.
- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail*. Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ? : pour le bicamérisme économique*. PUF.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The Symbolic Management of Strategic Change : Sensegiving Via Framing and Decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478255>
- Fontaine, M., & Vigna, X. (2019). La désindustrialisation, une histoire en cours. 20 & ; 21. *Revue d'histoire*, N°144(4), 2. <https://doi.org/10.3917/vin.144.0002>
- Foucault, M. (1979). *Les Machines à guérir*. P. Mardaga.
- Gauld, C. (2019, 29 mars). *Pratiquer l'abduction, est-ce cela, faire de la clinique ?* Archive ouverte HAL. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02084662>
- Gaulejac, V. (2014, 1 mai). *Pour une sociologie clinique du travail*. OpenEdition Journal. <https://journals.openedition.org/nrt/1576>
- Gaulejac, V., Hanique, F., & Roche, P. (2012). *La sociologie clinique*. Erès.
- Gaulejac, V., & Taboada Leonetti, I. (1994). La désinsertion sociale [Déchéance sociale et processus d'insertion]. *Recherches et Prévisions*, 38(1), 77-83.
<https://doi.org/10.3406/caf.1994.1665>
- Getz, I. (2009). Liberating Leadership : How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58.
<https://doi.org/10.2307/41166504>

Gouvernement fédéral de Belgique. (2020, 30 septembre). *Accord de gouvernement*.

Belgium.be.

https://www.belgium.be/sites/default/files/Accord_de_gouvernement_2020.pdf

Hallée, Y., & Garneau, J. M. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *La recherche qualitative aujourd'hui. 30 ans de diffusion et de réflexion*, 38(1), 124-140. <https://doi.org/10.7202/1059651ar>

Hireche, L., & el Mourabet, B. (2007). Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique. *Revue de l'organisation responsable*, 2(1), 51-70. <https://doi.org/10.3917/ror.021.0051>

Inami. (2020). *Incapacité de travail de longue durée : Combien de burnouts et de dépressions de longue durée ?* Emploi.belgique.be.

[https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-](https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-)
[duree-combien-burn-outs-](https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-)

[depressions.aspx#:~:text=Situation%20en%202020%20pour%20les%20travailleu](https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-)
[s%20ind%20pendants%20%203A&text=10%20%25.-](https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-)

[,Entre%202016%20et%202020%20le%20nombre%20de%20personnes%20en%20](https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-)
[0incapacit%20,43%20%25%20pour%20burnout.](https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-)

Le Texier, T. (2012). Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernementalité managériale. *Revue de philosophie économique*, Vol. 12(2), 53-85.

<https://doi.org/10.3917/rpec.122.0053>

Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail*. Erès.

Mahieu, G. (2017). *Les effets du management participatif sur le bien-être des travailleurs & les effets du management participatif sur la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise* (Mémoire). Uclouvain.

- Maulini, O. (2010). Travail, travail prescrit, travail réel. *FORDIF-Formation en direction d'institutions de formation*. <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:38469>
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2016). Laying a smoke screen : Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. *Strategic Organization*, 14(4), 373-406. <https://doi.org/10.1177/1476127016633335>
- Munck, D. J., & Zimmermann, B. (2008). *La liberté au prisme des capacités : Amartya Sen au-delà du libéralisme (French Edition)*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Nussbaum, M. (2003). Tragedy and Human Capabilities : A response to Vivian Walsh. *Review of Political Economy*, 15(3), 413-418. <https://doi.org/10.1080/09538250308435>
- Prémont, A. (2016). *Etude des liens entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance de l'entreprise (Mémoire)*. Ecole de gestion de l'université de Liège.
- Sainsaulieu, R. (1990). *L'entreprise, une affaire de société*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. SEUIL.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2021). Conseil d'entreprise - fonctionnement et missions. [emploi.belgique.be](https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-1). <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-1>
- Sick, S. (2013). La codétermination en Allemagne : un modèle de participation des travailleurs dans le cadre d'un modèle économique coopératif. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Août 2013(3), 26. <https://doi.org/10.3917/rindu.133.0026>
- Taskin, L. (2019). *Vers un management humain ?* PU LOUVAIN.

Vercellone, C. (2015). Connaissance et rapport capital/travail dans la crise du capitalisme. *Les Possibles*, 7, 1-5.

Warland, G. (2014). Made in germany, le modèle allemand au-delà des mythes par Guillaume Duval. *La Revue Nouvelle*, 1. <https://www.revuenouvelle.be/Made-in-Germany-Le-modele-allemand-au-dela-des>

Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. (2015). *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (14e éd.). Pearson.

Annexes

Annexe 1 : guide d'entretien

Questionnaire 1 – questionnaire écrit

Ce questionnaire a été envoyé avec un formulaire de contact qui résumait le bicamérisme économique. Le but était de préparer nos entretiens semi-directifs pour pouvoir poser des questions très spécifiques préparées en amont.

1. Expliquez-moi comment se déroule la concertation sociale dans votre entreprise ?
Comment se passe l'entente avec les autres délégués syndicaux, la mobilisation générale des travailleurs, etc.
2. Quelles sont les problématiques les plus récurrentes discutées au sein de votre entreprise ? a. Pensez-vous qu'il serait possible d'élargir pour un moins une de ces problématiques la compétence de décision du CE ? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi ?
3. Est-ce que votre employeur semble il ouvert à l'idée d'impliquer plus fortement les travailleurs dans les prises de décision en ce qui concerne la politique et stratégie d'entreprise ?
4. Est-ce que votre entreprise a déjà tenté de mettre en oeuvre des pratiques vous laissant le pouvoir de décision concernant l'organisation de votre travail ? Horaire de travail, organisation du télétravail, formation du personnel ...
5. Que pensez-vous d'une assemblée générale des travailleurs ? Est-ce que votre employeur vous aiderait à mettre en place un tel dispositif ?
6. Pensez-vous que le modèle bicaméral (*modèle en intro du questionnaire*) est souhaitable dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez ? a. oui/non et pourquoi ? n'hésitez pas à donner des détails, qu'ils soient positifs ou négatifs.
7. Pensez-vous que le modèle bicaméral (*modèle en intro du questionnaire*) est faisable dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez ? a. oui/non et pourquoi ? n'hésitez pas à donner des détails, qu'ils soient positifs ou négatifs.
8. Que pensez-vous à l'idée de poursuivre ce processus ? a. Pensez-vous que les délégués syndicaux des autres syndicats seraient ouverts à cette idée ?

Questionnaire 2 – entretien semi - directif

Ce questionnaire a permis de récolter 90% des données que nous avons mobilisé dans ce mémoire. Il est volontairement de petite taille, car nous voulions laisser la liberté aux répondants de s'exprimer très longuement sur des exemples de situations vécues au quotidien. Grâce au travail préliminaire du questionnaire 1, nous avons pu préparer les entretiens lors de notre stage pour permettre malgré tout d'avoir des réponses précises à nos questions malgré l'amplitude laissée aux répondants.

1. Pourriez-vous vous présenter et m'expliquer depuis combien de temps vous avez un mandat de délégué ?
2. Pourriez-vous me parler de la concertation sociale dans votre entreprise ? comment décririez-vous le climat social ?
 - a. En fonction de la réponse, demander des exemples très concrets
3. Pourriez-vous me décrire l'entreprise dans laquelle vous travaillez ? Pouvez-vous me dire combien de personnes y travaillent ?
 - a. Pour évaluer la taille, le type d'entreprise et tenter de découvrir son lieu de décision stratégique
4. Connaissez-vous la nature des contrats de travail de vos collègues ? CDI, CDD, intérimaire, consultant ?
 - a. Si beaucoup de contrats intérimaires/consultants, demander la raison.
5. Avez-vous un mandat au CE ? si oui, pourriez-vous m'expliquer comment se passe les réunions avec le banc patronal ?
 - a. Le but n'est pas de savoir si c'est cordial ou non, le but est d'avoir des situations précises permettant de savoir si la concertation sociale est productive.
6. Les informations que vous recevez au CE/CPPT sont-elles de qualité ? pourriez-vous me décrire les canaux que semblent privilégier le banc patronal ?
7. Pouvez-vous me décrire les relations que vous entretenez avec le département RH ? communiquez-vous souvent avec eux dans le cadre de votre mandat ?
 - a. L'idée ici est de découvrir si des techniques de contrôle sont mises en place
8. Pouvez-vous me décrire les relations que vous avez avec vos autres collègues ? Est-ce que vous ressentez une sorte d'individualisation dans votre rapport au travail ?
9. Dans le précédent questionnaire, je vous ai fait un petit résumé de ce qu'est le bicamérisme économique, qu'en pensez-vous ? pensez-vous qu'il soit envisageable dans votre entreprise
 - a. Posez des questions plus précises spécifiques à chaque interviewé grâce au questionnaire préliminaire.

Annexe 2 : entretien délégué syndical - Atos

Bryan : Pour commencer, pouvez-vous me décrire un petit peu le climat de travail, le climat social qui règne chez Atos ?

Atos : Le climat social n'est pas mauvais, mais la particularité, c'est celle de certaines entreprises du même genre. C'est que certaines sociétés se construisent en n'en rachetant d'autres. Mais ils ne procèdent jamais à une harmonisation. Or, parfois, on a des personnes qui font le même travail, mais qui ont des salaires, des avantages et des conditions salariales totalement différentes puisque le principe du transfert, c'est régi par la CCT32bis avec laquelle tu gardes son contrat de travail. Donc ça veut dire que tout ce qui était en cours, tout ce qui est en vigueur en CCT, etc. Ça reste d'application chez l'entreprise nouvellement créée. La qualité du transfert chez Atos, ça, c'est déjà une première chose. Donc, ça veut dire aussi qu'en plus, l'entreprise travaille fort sur l'individualisation. Donc, ça veut dire qu'il n'y a pas de transparence par rapport aux fourchettes de salaires par rapport aux fonctions. Donc, plus personne ne s'entraide, car on tient les travailleurs en leur faisant croire qu'ils ont toujours mieux que le voisin, donc. Et donc, personne ne dévoile son salaire et tout le monde croit effectivement qu'il a mieux que son voisin donc plus personne ne rouspète.

Bryan : Quand est-il de la politique de rémunération ? La question n'a jamais été soulevée ou discutée avec les travailleurs ?

Atos : En fait, elle n'a jamais été discutée parce qu'on n'en connaît pas les fourchettes, ils ne veulent pas les afficher. J'ai un exemple qui me vient en tête de quand j'étais dans le monde bancaire. Tu pouvais faire ton plan de carrière parce que tu avais clairement toutes les fonctions qui étaient exposées. Tu savais comment tu pouvais augmenter et passer à une autre fonction. Et tu savais qu'en allant dans cette fonction-là, une fourchette de salaire s'appliquait. Donc ça, c'est très clair, mais ça, je ne sais pas si ça existe encore.

Bryan : Selon vous, quelles pistes on pourrait explorer pour réussir à mettre un peu plus de transparence dans ce plan cafétéria ?

Atos : S'il n'y a pas de législation et je crois qu'il n'y en a aucune. Parce qu'on n'a pas de rapport de force, parce que justement, on est dans l'entreprise où il y a que les délégués syndicaux qui sont encore à la table avec un pseudo mandat de la part des travailleurs parce que bon, les travailleurs, il n'y a pas de rapport de force par rapport aux travailleurs. S'ils viennent, c'est généralement pour des cas individuels, mais collectivement. Il n'y a rien qui soit fait.

Bryan : donc selon vous, si cette situation existe, c'est un peu aussi le fait que les syndicats sont déforcés dans cette typologie d'entreprises ?

Atos : déforcé, je ne veux pas dire déforcé. Oui, on peut être sur le fait qu'on n'a pas de rapport de force, mais c'est-à-dire que si on essaye de comprendre ça par les cas individuels, on se rend compte qu'il y a beaucoup de dysfonctionnements. Et puis qu'on se rend compte qu'on tout le monde est touché, autrement dit être touché par ce même dysfonctionnement et donc on vient à la table. L'avantage quand on a un cas individuel au niveau de la délégation syndicale, on peut venir aider cet exemple précis. Pour les autres organes de concertation, on ne peut pas travailler avec sous le nom de quelqu'un. Il faut encore que le travailleur en question accepte qu'on l'identifie dans un le cas précis.

Bryan : cette problématique liée à la rémunération. Est-ce qu'elle a déjà été soulevée en conseil d'entreprise ?

Atos : ou pas soulevé dans ce sens que. Personne ne semble d'accord et on est bien payé. On est dans un secteur où on est bien payés. On a l'avantage dans un secteur où on est bien payé. Mais le problème n'est pas que nous ne sommes pas bien payer le problème, mais que ce n'est pas équitable, c'est plutôt des problèmes déontologiques.

Bryan : pensez-vous que le bicamérisme est envisageable et quelles pistes il faudrait explorer pour arriver à mettre en place ce type de modèle ?

Atos : Actuellement, si on discute, on n'aura pas de réponse. Pourquoi ? Parce que gagner c'est une multinationale. Donc, ça veut dire que déjà, la Belgique dépend d'une zone qui reprend les pays du Nord. l'Irlande, le Royaume-Uni, le Bénélux et les dirigeants de ce groupe-là sont eux même dépendants de la maison mère qui sa situation en France dans le cas d'Atos. Donc oui, donc, ça veut dire que contrairement à ce que la loi stipule au niveau du conseil d'entreprise, on n'a pas devant nous des gens qui peuvent décider. Si on le dit, si on le souligne, ils disent que ce n'est pas vrai. C'est simplement qu'ils doivent en informer d'autres personnes. Mais dans la réalité, c'est parce qu'ils n'ont pas le pouvoir de décision ou alors il est très restreint, a un niveau local très local, une problématique salariale pour eux, ils ne sont absolument pas dans leur niveau. Alors le bicamérisme, oui, mais encore une fois. Avec le bon vouloir d'entreprises, à mon sens, on ne l'aura jamais. S'il n'y a pas de contraintes ou des lois qui obligent l'entreprise à s'ouvrir à ce genre d'organisation, je n'y crois pas.

67 **Bryan : D'accord, c'est intéressant de pouvoir discuter avec un délégué de ce type**
68 **d'entreprise, cela ajoute une dimension internationale à l'enquête ! Sans aller jusqu'au**
69 **bicamérisme, que pensez-vous d'élargir un peu la compétence décision du CE qui est**
70 **minime à l'heure actuelle ? Est-ce qu'on pourrait mettre en place des pratiques de**
71 **cogestion ?**

72 Atos : Mais je ne dis pas que ce n'est pas une mauvaise idée, au contraire elle est justifiée. Je
73 pourrai alors défendre. Je ne peux pas l'obliger. Un élément qu'on pourrait essayer de mettre en
74 place déjà la politique salariale, la transparence ou la politique salariale, ça me paraît déjà un bon
75 point et c'est quelque chose qui permettrait justement que chaque travailleur soit équitablement
76 rémunéré. C'est un gros trou chez nous.

77

78 **Bryan : Est-ce que l'information est correctement donnée au CE et est-ce l'information est**
79 **donnée avant ou après la prise de décision ?**

80 Atos : Oui, généralement, oui. Ce n'est pas une information dans le sens d'avoir un retour aux
81 sources. Vraiment, pour respecter le règlement qui dit qu'ils doivent informer les représentants
82 du personnel, ce qui change au niveau du portefeuille, au niveau des nouvelles orientations de
83 l'entreprise, au niveau des comptes, du bilan. Voilà donc dans cas, ils ne font pas spontanément,
84 ou alors ils le font en fait très peu. Et ils sont quand même venus avec des questions pour avoir
85 les détails que normalement, ils devraient nous donner d'emblée.

86

87 **Bryan : si dans le meilleur des mondes, on arrive à élargir les compétences du CE au**
88 **niveau légal. Estimez-vous que les représentants des travailleurs au CE puissent avoir les**
89 **compétences, la capacité de prendre plus de décisions ?**

90 Atos : certains oui, mais pas tous. Il y a des gens qui sont plus calés au niveau du bilan. Des gens
91 sont plus calés au niveau des lois sectorielles ou nationales. Savoir aussi quelles sont les
92 tendances de son organisation syndicale et les objectifs aussi. Donc, il est clair que tout le monde
93 ne détient pas ça. C'est l'ensemble de l'équipe qui fait qu'on a cette richesse.

94

95 **Bryan : C'est le collectif au final. Mais est-ce que des formations seraient nécessaires selon**
96 **vous ?**

97 Atos : à part moi, personne ne fait de formation haha. En fait, j'ai une équipe syndicale. On
98 n'aime pas tellement sortir de l'entreprise. Je vais t'expliquer pourquoi. En 2014, Je me suis
99 retrouvé sur la brèche pendant 6 mois et que j'ai à ce moment-là pris d'autres mandats au sein de

l'organisation. Pour ma part, ça m'a permis aussi d'avoir une vision plus générale et de me former par rapport à ça.

Bryan : C'est intéressant le fait d'avoir différents points de vue pour avoir au final une décision un peu plus, un peu plus raisonnable et raisonnée. Au final, est-ce qu'Atos vous encourage à utiliser vos congés formation ou alors de nouveau ? C'est une revendication chaque année ?

Atos : Non, non, non, ils ne nous encouragent pas du tout. Ils ne sont pas très pointilleux sur cet avantage, mais ils se retournent sur la CCT sectorielle qui nous donne plus de jours. Sept jours de formation sur deux ans par mandat, en plus, ce droit est mutualisé. Pour les gens comme moi qui suivent beaucoup de formation, c'est génial. De toute façon, il y a très peu de personnes intéressées par les formations. Ils comptent sur mon feedback. C'est moi qui leur fais suivre les documents reçus. On essaye de se réunir une histoire cinq fois par mois et une fois par mois, on a une réunion avec toutes les factions. On se prépare aux réunions qu'on va avoir en plénière avec les trois autres organes de concertation. Donc ça, c'est déjà un bon point d'échange en échange de connaissances.

Bryan : Donc, est-ce qu'au-delà d'avoir les compétences, est-ce que vous pensez que vos autres collègues délégués seraient intéressés par cette idée d'élargir les compétences du CE et seraient motivés à l'idée d'avoir au final plus de responsabilités à ce niveau-là ?

Peut-être quelques-uns, mais pas trop. Ce qu'il y a, c'est qu'on a un travail assez difficile. Moi, je fais un travail de back office maintenant qui permet de rester dans les locaux, sauf que maintenant je suis en télétravail depuis 17 mois. Il faut savoir que deux tiers de l'entreprise travaillent en clientèle. Donc là et là, c'est une complication parce que qui dit travail en clientèle dit contrat et le contrat le client ne supporterait pas que la ressource soit affectée sur le contrat ne soit pas présente. Donc c'est difficile, ça veut dire que des gens qui ne se libèrent pas pour les formations, ne se libèrent pas pour des actions. Ils ont juste un jour par semaine, généralement on regroupe tout le jeudi, et les réunions préparatoires entre nous ou en front commun se font le jeudi et deux des trois et les délégations syndicales. Ils demandent donc au client d'être libéré le jeudi et pas un autre jour.

Bryan : Est-ce que vous pouvez prendre des initiatives sans crainte de répercussions de l'employeur ? Est-ce que votre employeur vous laisse l'espace pour organiser votre travail

à votre convenance ? vous laissez prendre l'initiative sur certaines choses ou au contraire, est-ce qu'il y a des processus bien définis ?

Atos : non, en général, ils ne sont pas trop pointilleux pour ça. Quand je dis, c'est généralement le jeudi que nous avons le plus d'activités syndicales internes. Donc ceci étant dit, ans, ça ne touche que 50 pour cent des représentants du personnel. Parce que les gens qui sont suppléants généralement ne s'impliquent plus... Ce sont des gens qui n'ont pas tout à fait la fibre non plus. Je comprends aussi cette position. J'ai aussi connu ça quand on est suppléant, tu n'es pas la première personne à contacter. Les gens ont toujours tendance à contacter plutôt les gens qui sont effectifs. Donc tu es là pour remplacer les effectifs, tu as toujours une case en retard par rapport aux gens qui sont régulièrement en réunion. Et donc, c'est pour ça qu'on fait ces réunions d'information une fois par mois entre nous. Mais bon, là, je dois quand même constater que les suppléants, généralement, ne participent pas. Maintenant, je dis l'employeur, il n'est pas très pointilleux pour ça. En fait, c'est le manager qui doit valider les heures. Donc on est obligé de mettre nos heures par rapport au projet pour lequel on fonctionne pour les activités formation et les choses comme ça et on a aussi pour le réseau syndical. Ces heures doivent être approuvées par le manager direct. Et là, il y a des managers directs où il n'y a pas de problème et il y a d'autres managers où il faut parfois intervenir, car ils ne supportent pas qu'on prenne trop d'heures alors qu'ils y ont droit. Alors au niveau de l'employeur, même au niveau de la direction. Il n'y a pas de gros problèmes quoi que. Récemment, c'est-à-dire depuis septembre, revu la composition de la délégation syndicale un peu à contrecœur.

Bryan : En ce qui concerne les RH, pouvez-vous me décrire les relations que vous avez avec ce service ?

Atos : Ils sont très clairement pro patron car le DRH siège à comité de direction.

Bryan : Justement, pour vous en tant que travailleur, ça ne pose pas des problèmes ou en tout cas des dissonances ? Parce que les ressources humaines, c'est une discipline qui est censée faire le lien entre le patron et le travailleur. Si ceux qui exercent le métier sont plus d'un côté que de l'autre est-ce que ça ne crée pas des problèmes structureux ?

Atos : Je ne sais pas, je suis un peu surpris de la question. Parce qu'avant, on avait ce qu'on appelait le « service du personnel ». Le personnel était beaucoup plus proche des gens et des travailleurs. Et effectivement, depuis qu'on a les RH, c'est fini ça.

Bryan : en quoi le service du personnel est devenu les RH ?

167 Atos : les RH sont, on va dire un peu plus le bras armé de l'employeur dans pas mal
168 d'entreprises, et ça l'a été chez nous pendant un moment. De plus, les RH sont de plus en plus
169 outsourcé donc c'est plus forcément des gens qui connaissent l'entreprise et ce sont des bureaux
170 parfois externes, uniquement en contactant par mail ou par téléphone, il n'y a que rarement de la
171 présence en entreprise, c'est un comble. Par contre, ce qui se fait pour l'instant, depuis longtemps
172 déjà, ce sont les représentants du personnel qui apportent des réponses personnelles aux
173 travailleurs. On a un peu attrapé cette étiquette-là. Au niveau de ce qu'il reste des RH
174 maintenant, elles sont internes chez nous et c'est déjà un bon point. Mais c'est clair que c'est une
175 petite cellule et il n'y a pas de management, à part la directrice des ressources humaines, qui fait
176 partie de la direction et donc qui représentante du patron.

177

178 **Bryan : Dans l'application du bicamérisme économique, je voyais dans les ressources**
179 **humaines, pas le levier principal. Mais tout du moins, on va dire un petit levier secondaire**
180 **qui permettait peut-être d'amorcer le mouvement. Mais s'ils n'ont pas forcément leur mot**
181 **à dire à ce moment-là.**

182 Atos : C'est à dire que d'abord, les ressources humaines dépendent DRH de la zone qui, lui,
183 dépend du DRH de la maison mère en France. Puis, lui remet l'information au CEO du groupe,
184 c'est une profession qui a été absorbée par le capital. Comme je l'ai dit au début, je viens du
185 monde bancaire tant que ça reste belge, cette affaire familiale où un peu plus de fierté par rapport
186 à son entreprise et je veux dire à la limite, je ne me suis jamais préoccupé du syndicalisme au
187 moment là parce que je n'avais pas de problème. Je ne dis pas que personne n'aurait de problème,
188 mais c'était tout à fait un autre mode de fonctionnement. Quand est arrivé la reprise, en 2001 de
189 la BBL par ING, Certains Hollandais, le premier discours, ça a été « ah vous gardez votre
190 enseigne, mais on va juste mettre une petite ligne orange en dessous », ça a duré un an puis ils
191 ont tout bazaré. Ils ont mis leur enseigne et, mais tout a changé au niveau de l'organisation.
192 L'organisation change tous les deux ou trois ans. Chaque fois que de nouveaux managers
193 arrivent, il y a de nouveaux outils, de nouvelles procédures, etc.

194

195 **Bryan : Au moment de la fusion, est-ce qu'il y eu de la concertation ou un dialogue avec les**
196 **travailleurs ?**

197 Atos : Si on a eu beaucoup d'heures de réunion d'information organisée par le patron pour nous
198 rassurer, mais bon rassuré ou pas, ça a quand même changé. La mentalité est différente et on
199 rentre dans une multinationale, voilà maintenant qu'on est dans l'engrenage, c'est fini, on devient
200 pire qu'un numéro.

201

202 **Bryan : C'est à mon sens une des grosses problématiques du monde du travail à l'heure**
203 **actuelle. Au-delà de la mondialisation et qui les institutions, les organes de décision ne sont**
204 **même plus dans leur propre pays dans lequel on travaille il y a. Il y a aussi le côté où le**
205 **travailleur est instrumentalisé. De plus en plus, on est en numéro, on a un numéro**
206 **matricule, on est un numéro de service... C'est un drame qui a besoin d'être étudié.**

207 Atos : Alors quelque chose qui a fort changé, c'est qu'on a individualisé le travail, dans le sens
208 où on n'est plus dans le principe où tu as un service avec une pile de travail, où tout le monde
209 prend prends quelques dossiers par jour. Ou alors ça dépend du type de travail, évidemment. Ici,
210 on a son travail avec l'objectif d'avoir certaines choses, qui doit être à certaines échéances bien
211 précises. Et donc, en fait, ce qui se passe quand tu prends congé, quand tu es malade, quand tu
212 suis de formation ou des choses comme ça, il n'y a personne qui va le faire à ta place. Tout le
213 retard que tu accumules, tu dois le rattraper parce que ton échéance n'est pas reportée.

214

215 **Bryan : Justement, concernant cette problématique de l'individualisation. Comment la**
216 **démocratisation, le bicamérisme ou tout du moins plus de dialogue social et plus de**
217 **concertation entre les travailleurs pourraient contrer ces effets néfastes de**
218 **l'individualisation ?**

219 Atos : J'aurais tendance à dire qu'il faudrait rendre les gens plus polyvalents par la formation et
220 ne pas le laisser s'orienter rien que sur une matière, parce que ce qui se passe pour l'instant. Ceci
221 dit, au niveau interne, ça ne se fait pas tellement. D'abord aussi parce que « question de temps ».
222 Le principe c'est « tu veux te former, c'est très bien, mais tu le fais en dehors de tes heures », en
223 plus, c'est de l'e-learning, ce n'est pas toujours top non plus. Ça permet aussi de pouvoir
224 travailler justement plus en équipe. Puisqu'alors, on n'a plus de connaissances et on peut
225 facilement passer de l'un à l'autre et ça veut dire aussi. S'il y a du bon vouloir que s'il y a des
226 absences, des choses comme ça, ça a moins d'impact puisque tout le monde peut mettre la main.
227 Mais ça veut dire que le travail n'est plus individualisé, il est de nouveau collectivisé, mais
228 l'entreprise ne le veut absolument pas. C'est clair qu'avec le système de l'individualisation, les
229 gens font plus que leurs heures. Si je reviens à la problématique du fait que l'on connaît plus le
230 parcours de carrière que l'on peut avoir. On est tributaire de ce que le management peut faire
231 pour toi et donc on se fait avoir. Parce que si tu veux monter dans ta carrière, si tu as une
232 augmentation salariale, c'est un peu par ce biais-là. Quand on se place en meilleure position par
233 rapport aux autres, on suppose que le montant de la rémunération sera plus haut. C'est vicieux
234 comme système.

235

236 **Bryan : Ça pose des questions de sens au travail aussi. C'est pourquoi est-ce qu'on va au**
237 **travail ? Quelle puissance on a sur ce qu'on fait au travail aussi ? Quand vous êtes sur un**
238 **projet. Est-ce que vous vous êtes éloigné de la finalité du projet ? Est-ce que vous pouvez**
239 **construire un projet totalement ou est-ce que vous faites juste une petite partie par-ci par-**
240 **là et puis c'est terminé. On n'en parle plus.**

241 Atos : Non, ça dépend du caractère des gens aussi. Personnellement, je ne me suffis pas à faire
242 « que » juste mon travail. J'aime bien savoir d'où viennent les informations, connaître mon input
243 et le jour ils n'arrivent pas, j'aimerais bien savoir ou je peux prendre les devants ? Ou est-ce que
244 je peux contacter ? Et où est-ce que ça va et à quoi ça sert ? Quelle est l'influence de mon output
245 par rapport à mon travail.

246

247 **Bryan : en tant que travailleur, C'est intéressant d'avoir ce feedback, de savoir à quoi sert**
248 **notre travail.**

249 Atos : Au final, c'est pour ça que j'aime travailler. Si je n'agissais pas comme ça, je ferais sans
250 doute un travail stupide, mais je n'aurais pas le même cœur à travailler parce que j'adore mon
251 travail.

252

253 **Bryan : Et justement, est-ce que ce feedback à tendance à rester constant dans le temps ou**
254 **est-ce que ça a tendance à diminuer avec le temps ?**

255 Atos : Non il est constat, mais ça dépend des interlocuteurs. J'ai des interlocuteurs aussi dans les
256 autres langues ou dans les autres pays. Je ne suis pas vraiment calé en langue, je me débrouille
257 un peu, mais tenir une conversation, c'est compliqué. Je préfère le faire par écrit parce que là, je
258 peux me contrôler, me vérifier avec google traduction ou un truc comme ça, je fais mon texte, je
259 vérifie si c'est cohérent. Mais disons que pour tenir une conversation, c'est compliqué. Je me
260 débrouille, mais c'est compliqué. Donc, ça veut dire aussi qu'alors, c'est vrai que cette approche
261 fonctionne mieux avec des collègues francophones. Forcément, ça reste encore en français qui
262 m'attire quand plus facilement du décrypter que quand on me parle, ça va trop vite, c'est certain.
263 C'est une contrainte pour moi, c'est de ma faute de pas savoir maîtriser plusieurs langues, mais
264 cette contrainte est une réalité.

265

266 **Bryan : thématique de la démocratisation au travail. Elle est vraiment difficile parce qu'au**
267 **final, quand on arrive au travail, on n'est pas dans une institution qui a été conçue pour**
268 **être gouvernée par plusieurs groupes. Aplanir, c'est à titre purement personnel un concept**

269 **de consulting. Ça ne sert pas à grand-chose. Le travailleur ne gère plus la finalité de son**
270 **travail. Il peut gérer les moyens, la manière d'y arriver. Mais par contre, tous les objectifs**
271 **pour lesquels on met en place des moyens, le travailleur n'y a pas accès et c'est pour ça**
272 **qu'on va au travail d'une certaine façon ...**

273 Atos : Personnellement, parfois, j'essaye d'obtenir des renseignements qu'en principe, je ne
274 devrais pas avoir ça parce que je veux comprendre. Je me suis déjà disputé ou je dois scier mon
275 CFO par rapport à mon projet, il faisait des projections, il balançait des chiffres et je n'avais
276 jamais eu d'information sur ces chiffres. Si on vient chez moi au moment de l'explication. Je ne
277 sais pas expliquer et donc j'ai refusé de traiter ces chiffres tant qu'il ne m'avait pas donné
278 d'explications, donc ça pouvait aller très loin. Pour finir, je les ai eu mais il faut tenir bon. C'est
279 vrai qu'en étant représentant du personnel, on a moins froid aux yeux c'est sûr. Mais je peux
280 comprendre que le collègue à côté, il ne le fera pas.

281
282 **Bryan : c'est une certaine pression au final, parce qu'il y a la protection pour les délégués**
283 **syndicaux. Vous le savez mieux que moi ! quand on est un travailleur lambda, imaginons-**
284 **moi. Si j'avais eu des revendications ou même besoin d'explication que vous, qu'est ce qui**
285 **me serait arrivé ?**

286 Atos : J'aurais peut-être demandé poliment un renseignement, c'est le minimum à faire, mais il y
287 a de fortes chances que ce soit un non.

288
289 **Bryan : Et si j'avais tenu tête et que j'en avais demandé d'autres de façon un peu plus**
290 **véhémement ?**

291 Atos : je ne sais pas ce que ça n'arrive pas. Les gens ne prennent pas le risque de mal se faire
292 voir. Et aussi parce que rien ne change. Ils ont beau demandé ou pas demandé. Ils ne seront peut-
293 être pas mieux considérés, ils seront mieux payés. Et à la limite, pourquoi prendre un risque ?
294 c'est une moyenne, je ne veux pas mettre tout le monde dans le même sac.

295
296 **Bryan : c'est un peu la dernière question que je vais vous poser. Quelles sont vraiment les**
297 **grosses évolutions que vous avez connues entre votre début et votre fin de carrière, au**
298 **niveau du dialogue social, au niveau de la gestion du personnel ?**

299 Atos : D'abord, ce n'est que depuis 2007 que je suis représentant du personnel. Je n'ai pas vu
300 beaucoup d'évolution dans le dialogue social. Ce que j'ai vu beaucoup comme évolution, c'est
301 que nos interlocuteurs changent régulièrement, sans cesse, comme j'ai expliqué ça depuis qu'on
302 n'est passé en multinationale. Les nouvelles règles de management. Il n'y a plus un manager qui

303 reste en place depuis deux ans. Donc ça veut dire que j'ai eu 7 ou 8 DRH rien que ça quoi. Le
304 CEO belge, j'en ai connu 4
305 donc, ça change, ça évolue toujours parce que tout le monde ne traite pas les mêmes choses de la
306 même façon. Donc, forcément, il y a des différences à ce niveau-là. Mais je ne vais pas dire que
307 dans le dialogue social, ça appelle à de grands changements par rapport à ce que la loi permet de
308 faire.

309

310 **Bryan : Ce mouvement perpétuel, ce turnover de managers ou de direction, est ce que ça**
311 **n'a pas un impact sur la politique d'entreprise et sur la politique RH ?**

312

313 Atos : la politique du business c'est que du court terme. Et à la limite, celui qui se lance dans une
314 transformation. Si ça se passe mal, il va quand même changer de job dans 2ans.

315

316 **Bryan : ça aussi c'est problématique dans l'instauration d'un bicamérisme économique ou**
317 **tout du moins d'un organe un peu plus démocratique d'organes de décision, de codécision.**
318 **C'est qu'au final, ça demande un changement profond et radical de la politique**
319 **d'entreprise, de la politique RH, etc. Et tout ça et avec du court terme. On ne peut**
320 **absolument pas arriver à ça et ça demande des transformations de fond.**

321 Atos : j'ai cru qu'on y arrivait quand on a eu la crise sanitaire, tout le monde s'est rendu compte
322 que la dépendance par rapport aux pays étrangers et surtout ceux d'Asie/Pacifique. Que ce n'était
323 pas tenable. J'ai cru que là, il y allait avoir un revirement et que le politique allait enfin prendre
324 des décisions pour reconstituer des entreprises dans nos pays. J'ai l'impression qu'on s'en écarte
325 de nouveau de plus en plus malgré tout (interview faite en octobre 2021). La politique n'agit pas
326 au niveau des entreprises, ils ne veulent pas s'en mêler alors qu'ils ont du pouvoir, mais ils ne
327 veulent pas.

328

329 **Bryan : en Belgique, Et ça, c'est un autre plan de mon mémoire que je n'ai pas encore**
330 **travaillé. Mais à force de discuter avec des personnes comme toi, d'être confronté au**
331 **terrain et d'avoir des retours là-dessus. Mais en fait, les commissions paritaires, les**
332 **négociations sectorielles mettent des strates entre le cnt/nationale et l'entreprise. Et dans le**
333 **cas de la CP, 200, n'en parlons même pas. Comment Atos se retrouve dans la même**
334 **commission paritaire que Rauwers contrôle ?! Il y a des disparités énormes entre les**
335 **secteurs et cela se vérifie encore plus si on compare la cp200 et les autres CP.**

336 Atos : la CP200 est tout à fait particulière parce qu'on l'appelle aussi la commission paritaire
337 poubelle, parce qu'en fait tout ce qui n'est pas bon sur un métier bien précis qui n'est pas dans une
338 commission paritaire sectorielle bien précis, se retrouve dans le CP 200 et donc on a là-dedans
339 toutes sortes de métiers. Et donc, c'est une raison pour laquelle les barèmes de la commission
340 paritaire ne sont absolument pas applicables chez nous et on n'est pas une entreprise n'est pas en
341 danger par rapport à cette valeur parce que ces barèmes sont assez bas puisqu'il doit satisfaire
342 tout le monde, toutes sortes de métiers. Or, le métier d'IT chez nous, c'est quand même un métier
343 assez bien payé. Donc, ça veut dire que ce barème, l'entreprise, n'a aucun problème avec. On est
344 tous au-dessus de sa valeur. Et donc, c'est aussi un élément qui fait qu'on ne se fait pas discuter
345 de ce salaire au niveau du CE ou dans un autre organe. Ce qui mettrait l'entreprise en danger,
346 c'est qu'il ne respecte pas les barèmes, mais les barèmes ils sont bien au-dessus. Si je dois retenir
347 quelques problèmes, ça serait le caractère multinational de l'entreprise. Le siège de décision
348 n'est pas ici, ce qui éloigne les pouvoirs politiques de l'entreprise qui n'ont pas toujours bien
349 conscience du droit belge.

350

351 **Bryan : je te remercie pour tes réponses, je peux revenir vers toi au cas où pour d'autres**
352 **questions à l'avenir ?**

353 Atos : oui pas de soucis ! merci à toi. Bonne continuation

Annexe 3 : entretien Permanente régionale CNE - Corinne Martin

Corinne : Je m'appelle Corinne. Je suis permanente pour la CP200 pour Bruxelles Brabant wallon. Donc je m'occupe plus spécialement des sous-secteur pharmaceutique, automobile, intérim, agents de voyages, entreprises de tabac et quelques entreprises qu'on catégorise dans divers. On est quatre permanents sur Bruxelles-Brabant Wallon donc j'ai vraiment une partie des secteurs de la CP200. Ça fait 6ans que je suis permanente régionale dans ce secteur.

Bryan : pourquoi avoir choisi de travailler dans un syndicat ?

Corinne : Parce que je me suis engagée pendant mes études dans le mouvement étudiant dans lequel j'ai milité activement, en mettant plus d'énergies là-dedans que dans le suivi de mes cours ! Pendant mes études, j'ai commencé dans un conseil étudiant à Namur dont j'ai été présidente un an. Et puis j'ai été présidente de la FEF pendant 2ans après une grosse crise interne. Donc c'était des années passionnantes et dans lesquelles j'ai pu constater que la négociation avec le politique n'amène absolument rien sans rapport de force et que du coup, j'ai décidé que c'était là où j'étais le plus utile. C'était pour construire ce rapport de force, justement parce que j'avais eu l'occasion de me confronter à un tas d'inégalité et un tas de problèmes dans l'enseignement supérieur et je savais que ces inégalités étaient présentes si pas plus dans le monde du travail et j'ai eu envie de me battre contre ça tout en étant utile. J'ai fait des études de droit genre vous êtes sur le barreau, mais il était clair que ça n'était pas pas ma voie. Pas le bon côté de la table.

Bryan : C'est intéressant ! Finalement, je vous ai tous rencontrés par-ci par-là, mais je ne connais pas tellement vos histoires. Est-ce que ça t'arrive de participer parfois à des CE dans les différentes entreprises ? Est-ce que tu pourrais un petit peu me décrire tout ça ?

Corinne : Mon boulot, concrètement, c'est d'accompagner les équipes de représentants élus dans les entreprises des sous-secteurs dont je m'occupe et donc je les accompagne tant au niveau de la formation que dans le support, dans certaines négociations. Donc ça veut dire, par exemple, que s'il y a un dossier un peu plus compliqué, un peu chaud, c'est moi qu'on appelle pour intervenir. Et donc je vais parfois dans les CE ou dans les DS pour aider les délégués dans les négociations. Donc plus je rencontre la direction, je négocie avec eux. En tout cas, j'essaye d'aider les équipes à négocier avec eux.

Bryan : est-ce que tu vois de grosses différences entre les différents sous-secteurs dont tu t'occupes ? Dans la manière dont se déroule le CE ? La manière de communiquer ? le climat social d'une certaine façon

34 Corinne : Oui, je pense que les différents sous-secteurs ont chacun leur spécificité. Donc, dans le
35 secteur automobile par exemple, il y a des ouvriers qui sont présents aussi. Les discussions sont
36 en général assez, assez directes et assez... Ça fait des étincelles, quoi ! Je ne vais pas dire que
37 c'est conflictuel, mais on dit les choses cash et les directions répondent cash en retour. Et c'est le
38 seul sous-secteur dans lequel il y a eu des actions concrètes depuis que je suis permanent. Donc
39 c'est un secteur dans lequel les CE peuvent durer très longtemps ou les négociations peuvent
40 durer très longtemps ou on fait facilement des assemblées du personnel et où du coup, on obtient
41 parfois des victoires contre le patronat. Dans le secteur pharmaceutique, tout est extrêmement
42 poli et du coup, rien n'avance. Donc l'important, c'est que les choses se passent bien dans les
43 relations au CE et donc les délégués ne sont jamais prêts à aller au conflit. Sauf pour deux sujets
44 importants : la car policy et les licenciements collectifs. Là on fait des assemblées du personnel.
45 Et rien que ça en général, ça fait un peu peur à l'employeur. Dans le secteur intérimaire, c'est des
46 rouleaux compresseurs. Il n'y a vraiment pas d'espace de discussion, pas d'espace de négociation.
47 Or, il y a là. Il y a vraiment, je trouve, une très forte culture de ce que j'appelle « l'armée de
48 réserve ». Et donc le fait que les travailleurs du secteur intérimaire voient autant de demandeurs
49 d'emploi et autant de statut précaire dont les gens sont contents. Ça les démotive complètement à
50 être combatifs de quelque façon que ce soit. Dans le secteur du tabac comme c'est un secteur qui
51 est plus ou moins moribond parce qu'il n'y a pas de publicité, il n'y a pas d'augmentation en
52 chiffres, au contraire. Et si j'essaye de diversifier dans le soutien électronique, ça ne prend pas
53 spécialement très peu de discussions, à part des restructurations progressivement à petite échelle.
54 Et le climat social est plutôt cordial. C'est des boîtes dans lequel il y avait du rapport de force
55 avant et ou maintenant il y en a plus. Mais il y a un historique de relations sociales, donc
56 relativement productives.

57
58 **Bryan : Le secteur intérimaire que tu viens de décrire est assez intéressant parce que dans**
59 **le bicamérisme économique, l'intérimaire a une place plus importante que ce qu'il n'a à**
60 **l'heure actuelle au niveau politique dans l'entreprise. Ce sous-secteur a été créé il y a**
61 **combien de temps ?**

62 Corinne : Quand on regarde dans l'historique des entreprises, elle date déjà des années 70. Elles
63 ont pris leur envol dans les années 90, mais la structuration au niveau syndical n'est pas très
64 ancienne et pas très forte donc ces des entreprises dans laquelle il n'y a pas beaucoup d'équipes
65 syndicales. Et la structuration vraiment en tant que sous-secteur, je dirais que ça fait dix ans
66 qu'on voit des syndicats.

Bryan : Je ne sais pas si tu arrives à répondre à cette question-là, mais comment est-ce qu'on arrive à mobiliser des intérimaires ? Comment est-ce qu'on arrive à déjà trouver des intérimaires qui sont syndiqués ? et comment est-ce qu'on arrive à avoir des revendications ? On va dire plus idéologique, plus combative, plus conflictuelle d'une certaine manière avec des intérimaires.

Corinne : Je n'en ai aucune idée parce que ce secteur n'est pas très structuré actuellement et qu'on a du mal, même avec les équipes de représentants, on a du mal à avoir ne serait-ce que des discussions avec l'employeur. Moi, j'ai un dossier dans lequel on s'est mobilisé pour et avec les intérimaires. C'est lors de la fermeture d'un site « Health Care », au tout début, quand j'étais permanente, on a fait des assemblées du personnel et on s'est battu pour que les intérimaires puissent être là. Et dans la revendication qu'on avait un niveau du plan social, il y avait des revendications pour les travailleurs intérimaires aussi et on a obtenu des accords pour les intérimaires. Comment on a obtenu ça ? Les travailleurs intérimaires étaient là depuis longtemps sur site, ils ont joué un rôle essentiel et du coup, ont été reconnus par leurs collègues comme des collègues à part entière. Il n'y avait pas de turn over régulière. C'était vraiment des métiers très spécifiques. Mais les gens ont gardé un contrat intérimaire parce que l'entreprise « The Health Care » avait plusieurs sites en Belgique et avait un accord avec la boîte d'intérim pour dire qu'elle ne débauchait pas ses travailleurs intérimaires. Donc c'est comme ça que les gens restaient longtemps et là on avait revendiqué une prime de licenciement pour eux. Alors l'employeur disait « mais ils ne sont pas licenciés », mais je disais que ça ne changeait rien, qu'ils perdaient leurs travaux alors qu'ils sont là depuis des années comme nous, ils bossent tous les jours comme nous. Ils méritent quelque chose comme nous. Parce que c'est une page qui se tourne pour eux.

Bryan : Et au niveau juridique, est-ce que tu te souviens un peu des tenants et aboutissants de cette revendication ? Comme ils ne sont pas vraiment licenciés dans les faits, ils perdent leur travail, c'est vrai. Mais au niveau au niveau juridique, ce n'est pas vraiment un licenciement. Comment est-ce que vous avez justifié cette prime de licenciement ?

Corinne : nous n'avons pas justifié autrement que par les arguments que je t'ai énoncé. Moi comme permanente, mon boulot. Ce n'est pas savoir comment, c'est savoir quoi ! Après, c'est le patron qui paye ses avocats chers et vilains pour être créatif. On ne peut pas trouver un moyen. Ce n'est pas mon problème. Nous, on va faire des arrêts de travail et on a fait des actions devant le siège à Bruxelles. Et les travailleurs intérimaires sont venus, comme les autres travailleurs pour les actions sur le plan social. Donc, on l'a vraiment défendu au même titre que les autres demandent. Et dans le package global, c'était très important d'avoir ça qui était donné parce que

102 sinon ce n'était pas équitable pour tout le monde. On avait négocié des trucs pour les plus vieux,
103 pour les plus jeunes et il fallait des trucs pour les intérimaires aussi. Ça coulait de source.

104
105 **Bryan : On va commencer par parce qui est bien. Dans les entreprises ou ça se passe le**
106 **mieux au niveau de la communication au CE, est-ce que tu peux un petit peu me décrire les**
107 **techniques qui sont utilisées et la manière dont sont menées ces réunions ?**

108 Corinne : là où ça se passe le mieux pour moi, c'est dans le secteur automobile parce que c'est
109 productif en fait, en termes de droits et d'avantages pour le personnel. Donc c'est quoi les
110 techniques utilisées ? c'est d'avoir les travailleurs derrière nous. Donc la principale technique
111 c'est, c'est d'arriver au CE avec les travailleurs derrière nous, car l'employeur le sait et n'agira
112 pas forcément de la même manière.

113
114 **Bryan : C'est en ayant réussi à mobiliser la base d'une certaine manière.**

115 Corinne : la première étape, c'est vraiment d'informer les travailleurs avant de se mobiliser d'une
116 quelconque manière. C'est bien informer les gens et rien que ça, ça change la discussion parce
117 que l'employeur n'est pas seulement responsable dans une salle de réunion, devant cinq peys
118 qu'il voit tous les mois. Là, l'employeur est responsable face à son personnel qui l'attend au
119 tournant et envers lequel il a des engagements de bien être, de sécurité, d'outils de travail. Et
120 donc cette responsabilité-là, elle est beaucoup plus forte pour l'employeur. Donc je dirais que
121 c'est ça la première technique utilisée. La deuxième technique utilisée, c'est vraiment l'échange
122 entre entreprises. Par exemple, on est actuellement confronté dans le secteur automobile à un
123 problème pour la rémunération des vendeurs qui sont payés à la livraison du véhicule quand il
124 vend une voiture, mais avec les délais de livraison, ils ne livrent pas. Et donc un salaire qui
125 essentiellement à la commission est très très bas au niveau du fixe et donc l'employeur doit
126 augmenter ses salaires pour arriver au barème minimum du secteur. Mais ce sont des avances et
127 ça mets les gens dans la merde à long terme quoi. 11M54

128
129 Et donc on a obtenu un bon accord chez Mercedes en janvier. He bien moi je m'occupe
130 d'expliquer partout cet accord dans les entreprises pour aider les différents délégués. Quand ils
131 me disent « les vendeurs, c'est compliqué », je leur dis « Voilà l'accord qu'on a eu chez
132 Mercedes, qui est ce qui semble correspondre à votre besoin et utilisé dans la négociation en
133 disant ce n'est pas impossible, d'autres patrons l'ont fait, etc. » Donc c'est vraiment cette
134 dynamique collective. D'ailleurs, si tu regardes le Comité national CP200, dans les mandataires
135 bruxellois, les principaux présents, c'est le comité auto et le comité IT. Ce sont les secteurs dans

136 lesquels il y a plus de cohésion entre les délégués. Auparavant, on avait une brigade d'action du
137 secteur auto et donc dès qu'il y avait un piquet quelque part, on venait en mode « on va motiver
138 les copains quoi ». Maintenant c'est un peu terminer parce qu'ils sont partis en pension, mais
139 cette dynamique collective la, Isabelle Delistrie va régulièrement manger avec ses potes du
140 comité auto, y compris ceux qui sont plus délégués, y compris ceux qui sont chez les Rouges
141 parce qu'ils étaient fâchés avec la CNE, etc. Et donc du coup, ça joue beaucoup parce que quand
142 on fait un piquet avec 2 pelés, 3 tondus et qu'ensuite, il y en a quinze qui débarquent, ça change
143 la dynamique évidemment, parce que c'est plus attractif médiatiquement et pour les clients aussi.
144 Donc tout ça, c'est des choses qui se passent, pas spécialement au conseil d'entreprise, parce que
145 le conseil d'entreprise tout seul est un organe d'information. Donc, si on veut en faire un levier de
146 négociation, il faut travailler sur ce qui en dehors.

147

148 **Bryan : OK, d'accord, d'accord, je vais juste fermer ma fenêtre parce que j'habite dans le**
149 **centre-ville. Et il y a des gens qui ont décidé de parler juste à côté de la fenêtre.**

150 Corinne : oh ça ne me dérange pas, j'ai les oies moi à côté !

151

152 **Bryan : le CE, c'est juste un organe d'information comme il l'est comme il est présenté**
153 **actuellement. Est-ce que tu penses qu'avec certaines matières, il y aurait moyen d'élargir**
154 **cette compétence dans ton point de vue d'experte ?**

155 Corinne : Oui, mais il faut se battre un peu pour ça haha

156

157 **Bryan : Et tu as une idée de quelle matière on pourrait élargir ? Ne serait-ce qu'une ou**
158 **deux ?**

159 Corinne : Pas spécialement par le biais du CE, en fait. Donc, je ne sais pas si tu as un petit peu
160 suivi au niveau de la CNE, mais on avait fait une enquête dans le secteur automobile sur la
161 mutation des métiers.

162

163 **Bryan : J'ai vu le travail d'Étienne, mais je ne sais pas. Je ne pense pas que j'ai vu ce**
164 **rapport-là.**

165 Corinne : ok mais voilà, on a fait une enquête dans le secteur automobile parce qu'il y a eu
166 beaucoup de restructurations ces dernières années et je pense que ce n'est pas une fatalité que ça
167 se passe comme ça. Et aussi parce qu'il y a beaucoup de travailleurs du coup qui sont contre les
168 questions de transition environnementale à cause des licenciements qui en découle, selon les
169 patrons. Mais donc, on a fait une enquête pour identifier les leviers d'action en termes de

stratégie syndicale. Et il y avait une question notamment « Qu'est-ce qui, selon vous, inciterait les entreprises à prendre réellement en main la mutation des métiers, la reconversion professionnelle avant les licenciements ? » Et la principale réponse des affiliés, c'est la démocratie en entreprise. Donc eux considèrent que tant que le patron s'occupera de ces intérêts très minoritaires, il n'y aura pas de volonté d'éviter les licenciements parce qu'il ne s'intéressera pas aux soucis du plus grand nombre. Et donc, c'est vraiment le fait d'avoir dans les décideurs, le collectif qui prime, ce qui va permettre, selon nos affiliés, d'amener des stratégies pour éviter des licenciements.

Il faut que les gens qui décident des intérêts collectifs pour qu'on prenne en compte l'intérêt collectif. C'est évidemment super intéressant. Et donc suite à cela, on a fait un comité avec les délégués du secteur auto et on a identifié quelques pistes de travail pour avancer sur la démocratie en entreprise sans cadre légal. Le parlement ne va pas bouger maintenant là-dessus quoi. Et donc on a identifié un thème de travail sur la communication, le fait que les délégués vont revendiquer les mêmes outils de communication que l'employeur pour se positionner d'égal à égal. Le fait de revendiquer dans les évaluations, des évaluations aussi de la direction et du management pour dire « en fait, vous nous évaluez, nous allons vous évaluer aussi ». C'est une évaluation à 360 degrés quoi. Sinon, du coup, comme acteur dans l'entreprise et alors de pouvoir, via des informations régulières communiquées au personnel via la PV de CE essentiellement, mais aussi via des assemblées. Réagir en cas de décisions qui semblent aberrantes. Donc là tu vois, c'est des pistes de travail. Moi je pense que c'est plutôt comme ça que ça avancer plutôt que par un cadre légal fort parce qu'en fait, dans le capitalisme, il a toujours été acquis que le travailleur vend son temps de travail en échange de la relation hiérarchique et tacite du lien de subordination de son patron et du salaire, etc. Ça fait partie du contrat salarié de se taire et travailler. Ça a toujours été intégré comme ça et donc ça veut dire qu'il faut un travail très important d'éducation populaire avec les travailleurs des entreprises pour faire prendre conscience. Pourquoi ? Pourquoi tu peux donner ton avis partout ? Pourquoi tu revendiques le droit de donner ton avis partout sauf là où tu es 5 jours par semaine minimum ?! Là, tu peux juste te taire, c'est fou quand même.

Bryan : c'est ma problématique de base. C'est de dire : écoute, nous, on est des citoyens dans notre vie civile. On est des démocrates, nos parents nous ont appris à donner notre avis, c'est dans notre modèle culturel. C'est ça qui fait qu'on est une société démocratique.

On a tous besoin d'aller voter, même si ça fait chier les gens d'aller voter. C'est un exercice démocratique qui est très important.

Corinne : On débat, on défend la liberté d'expression, etc.

Bryan : Après ça, je me suis dit « ok, le bicamérisme c'est quelque chose, mais comment est-ce qu'on y arrive ? » Comment est-ce qu'on passe d'une bonne dictature à un système démocratique bicamérale.

Corinne : ton travail et ta présentation que tu avais faite devant le comité m'avaient vraiment aidé dans cette discussion parce que c'est comme ça que j'avais eu l'idée de mettre dans les propositions de leviers d'action la démocratie en entreprise. Je me suis dit, mais si les gens ont tellement intégré le fait qu'ils n'ont rien à dire dans leur entreprise et le fait qu'ils font ce qu'on leur dit, même quand ça leur paraît très con et parfois même au péril de leurs biens être et celui de l'entreprise. Comment est-ce qu'on sort de ça ? c'est de là que la réponse est venue. Ensuite, avec Étienne, on a présenté les résultats à l'assemblée le matin et l'après-midi, on a fait des groupes de travail sur le thème de la démocratie en entreprise et c'est de là que sont sorties les différentes pistes.

Bryan : C'est super intéressant parce qu'au final, j'étais un petit peu bloqué. Je n'ai pas très bien avancé sur mon mémoire ces derniers mois parce que j'ai mes résultats, mais l'analyse que j'avais faite au comité, c'était quelque chose de très micro, c'était très centré sur les travailleurs, mais moins sur le collectif. Et donc comment ? Comment transformer ce constat, on va dire individuel, en quelque chose de collectif qui pourrait servir pour faire avancer l'action syndicale à ce niveau-là ? Donc voilà, donc c'est super intéressant de ce que vous avez fait. Est-ce que vous avez un PV ou quelque chose comme ça ?

Corinne : Oui, on a la présentation d'Étienne. Et alors il y a un rapport qui a été relu par le département sociologie de l'UCL. Donc je peux t'envoyer ça pour que tu regardes ! Le but, c'est de mettre tout ça en œuvre en septembre. Donc là, on fourbit nos armes, on va faire des réflexions. On va notamment réfléchir sur qu'est-ce qu'on vise comme forme démocratie en entreprise ? Est-ce qu'on vise le bicamérisme à la Isabelle Ferreras ? Est-ce qu'on vise le système de cogestion (ndls : codétermination) à l'allemande ? Est-ce qu'on vise la coopérative ? C'est quoi le modèle vers lequel on veut aller ? Enfin voilà, y a moyen qu'on bosse là-dessus ensemble parce que toi, tu maîtrises bien ce sujet la hein ?

236 **Bryan : ben justement, je comptais écrire, à partir du 23 mai, la typologie des différents**
237 **types de gouvernance qui pourrait permettre de classer les entreprises. Ça pourrait**
238 **permettre d'une certaine manière à trouver les moyens d'action et les leviers activables**
239 **dans ces différents types d'entreprises qui pourraient être classées dans cette typologie.**

240 Corinne : Mais chez moi, c'est l'entreprise capitaliste classique ! elle n'est ni libérée, ni flexible,
241 ni que ce soit haha je ne sais pas si tu comptais aussi inclure le modèle de cogestion à
242 l'allemande.

243
244 **Bryan : oui oui bien sûr !**

245 Corinne : voire même aussi le bicamérisme de Ferreras ! Du coup l'idée, c'est d'aller voir après
246 ça le politique et d'aller voir aussi les fédérations patronales du le secteur auto en disant « les
247 gars, on est à l'aube de changements majeurs qui vont impacter massivement l'emploi. Nous, en
248 tant que syndicats, on veut copiloter ça avec vous ! »

249
250 **Bryan : C'est super intéressant. Je pense que c'est une thématique qui... si on ne prend pas**
251 **le train dès la première gare. Ça, c'est un potentiel de destruction d'acquis sociaux quand**
252 **même assez élevé. C'est ce dont je parlais en faisant référence aux entreprises flexibles.**

253 Corinne : oui c'est un carnage !

254
255 **Bryan : Pourtant l'entreprise flexible qu'on regarde au niveau de la structure de**
256 **l'entreprise, il y a très peu de modifications. C'est surtout au niveau du management que ça**
257 **change énormément. Le CE/CPPT, tout ça, ça reste une manière de contrôler le travailleur.**

258 Corinne : Et d'endormir aussi parce que tu casses les rapports classiques capital/travail pour faire
259 croire aux gens que leur avis est important pour toi. Alors qu'en fait, tu décides tout seul, c'est
260 toi qui a le pognon et les autres n'ont rien à dire.

261
262 **Bryan : Je m'étais dit que cette typologie, j'allais commencer par la plus classique jusqu'à**
263 **la plus démocratique pour ensuite essayer de dégager les avantages et inconvénients de**
264 **chacun.**

265 Corinne : C'est intéressant effectivement de pointer les avantages et inconvénients hommes et...
266 concrètement, tu peux faire un « ranking » si tu as des critères. Pour l'instant, ce qui manque, ce
267 n'est pas de critères d'une démocratie fonctionnelle, parce que tous les systèmes démocratiques
268 ont leur force et leurs faiblesses. Tout comme tous les systèmes de gestion de l'entreprise ont
269 leurs forces et leurs faiblesses. C'est compliqué à faire en tant que tel.

270

271 **Bryan : Mais de prime abord, comme ça, le modèle le plus démocratique serait la**
272 **codétermination allemande. Le gros souci, c'est qu'en fait tu as 50 % des syndicats, 50 %**
273 **du patronat. Ça sa forme le comité de surveillance. Mais par contre, le président a une voix**
274 **prépondérante ! Et donc en fait, c'est une avancée par rapport à ce qu'on a en Belgique,**
275 **mais ce n'est pas forcément le remède miracle. Je dois encore un peu regarder à tout ça.**

276 Corinne : Je vois aussi des contacts que j'ai avec les syndicats allemands, notamment via le CE
277 européen de Mercedes. Vu ce que par exemple chez ISI Metall, ils ont intégré les intérêts
278 patronaux comme si c'étaient les leurs. Donc l'intérêt de Mercedes Allemagne, c'est devenu les
279 leurs. Pourquoi ? Parce qu'ils sont dans un truc de cogestion. Ils sont un peu dans le même
280 bateau. Et donc ça veut dire que par rapport aux CE européens, ils sont totalement non solidaires
281 des autres pays parce que Demmler Allemagne avant tout. Et ils ont des excédents de
282 négociation de plans sociaux en cas de licenciement par exemple. Donc quand une décision est
283 prise, il faut un peu d'amortisseurs sociaux, mais que pour eux. Il y a deux problèmes : quand une
284 décision est prise, uniquement négocier les pots cassés, ce qu'on voudrait faire ici avec le secteur
285 auto, c'est avoir de l'influence sur la décision pour qu'il n'y ait pas de pots cassés tout en
286 préservant les intérêts économiques de l'entreprise, mais en préservant aussi l'intérêt commun des
287 travailleurs. Deuxièmement, le fait que, du coup, ils ne défendent que pour eux, parce que
288 Demmler Allemagne leur dit que s'ils partagent avec les autres, le gâteau n'est pas le même !

289

290 Et donc je trouve que c'est quand même une grosse faiblesse de la cogestion. Au final, tu
291 intègres des contraintes qui ne sont pas les tiennes, alors que dans un système comme le
292 bicamérisme, c'est un double accord. Et donc si tu n'es pas d'accord, tu as une conscience claire
293 de la répartition capital travail, mais avec juste une conscience que l'avis des deux sont
294 importants.

295

296 **Bryan : Dans le projet que tu comptes mettre en place en septembre. Donc le côté**
297 **juridique, on est bien d'accord, c'est irréalisable en ce moment parce que le parlement n'en**
298 **a rien à faire et le gouvernement n'en parlons même pas, c'est encore pire.**

299 Corinne : ce n'est pas pour autant que c'est irréalisable au niveau juridique. C'est juste que ça ne
300 passera pas par une loi pour moi.

301

302 **Bryan : Ça passerait alors par quoi selon toi ?**

303 Corinne : une CCT d'entreprise !

304

305 **Bryan : C'est vrai que je n'avais pas envisagé ça.**

306 Corinne : Si on commence trop grand, les gens vont s'en fiche... Il faut une loi-cadre, etc. Non,
307 une bonne vieille CCT d'entreprise.

308

309 **Bryan : ce qui semble en tout cas le plus réalisable, en tout cas le plus proche à la réalité en**
310 **ce moment. Si on part du principe que c'est par une CCT d'entreprise. Qu'est-ce qu'on fait**
311 **au niveau des négociations ? Qu'est-ce qu'on pourrait faire au niveau de la mobilisation**
312 **des travailleurs ? Essayer de leur faire comprendre ce que ça implique. Mais comment est-**
313 **ce que tu envisages d'amener cette chose-là en entreprise ?**

314 Corinne : Pour l'instant, je n'envisage rien parce que le bicamérisme en entreprise, c'est une
315 conviction personnelle. Mais il faut en débattre avec les délégués. D'abord, ils vont devoir être
316 informés sur les différentes typologies et faire un peu leurs choix vers lesquels ils veulent aller.
317 Je pense qu'il faut qu'on commence par le début et notamment par ce que les délégués ont
318 identifié comme des portes d'entrée à ces débats sur la démocratie en entreprise, à savoir les
319 évaluations à 360 degrés et les outils de communication au même niveau que ceux de la
320 direction. Pour ouvrir le débat, nous dire « pourquoi je dois voter et pourquoi je ne peux pas
321 donner mon avis parce que je suis travailleur et je suis citoyen dans l'entreprise aussi ». Et donc
322 commençons par là et après on verra en termes de stratégie ce qui est possible ou pas. Mon
323 intuition, c'est que ce sera plus facile à négocier dans une entreprise belge, mais ça prendra des
324 années. Le bicamérisme, c'est pour moi un moyen, c'est un levier pour obliger les entreprises à
325 anticiper les reconversions professionnelles et éviter les licenciements. On n'a pas besoin
326 d'arriver à un bicamérisme en entreprise maintenant ! Mon objectif, c'est obliger les employeurs
327 à anticiper et à éviter des restructurations. Je pense qu'en voyant ce qui leur pend au nez, les
328 patrons vont se secouer là-dessus plus vite que si le bicamérisme venait tout seul de nulle part. ils
329 doivent avoir les chocottes haha.

330

331 **Bryan : c'est super intéressant. Au moins, ça avance. Step by step !**

332 Corinne : oui, je pense aussi. C'est motivant comme projet aussi je pense, pour les délégués et
333 pour moi comme permanente, parce que ça veut dire qu'on arrête de faire que du réactif. On voit
334 le mur qui nous arrive en pleine figure et nous, on ne veut pas se cogner dessus ! on va parler de
335 comment on fait une échelle ou ce genre de chose !

336

337 **Bryan : C'est toute la démarche de mon mémoire d'une certaine manière.**

338 Corinne : Oui, c'est d'essayer de prendre le dossier à bras le corps à l'avance

339

340 **Bryan : Ce n'était pas la thématique la plus facile en tout cas. Je dois faire la danseuse dans**
341 **mon mémoire. Je dois assembler des théories, des trucs parce qu'il n'y a rien qui a été fait**
342 **là-dessus. Cela dit, je suis très content parce qu'au final, c'est un mémoire de passion. Ça**
343 **me donne envie de travailler là-dedans. Ça me donne envie de développer une expertise**
344 **tout en restant modeste hein, mais développer une expertise là-dessus. Qu'est-ce que je**
345 **voulais encore voir avec toi ? Ouais ! Quand dans les CE ça se passe mal en général, c'est**
346 **pour quelles raisons ? C'est lié au secteur ou plutôt au type de patronat qu'il y a en face ?**

347 Corinne : quand ça se passe mal, ça veut dire que ça ne mène à rien comme amélioration des
348 conditions de travail aux droits des travailleurs. Ça se passe mal quand on n'arrive à rien, donc
349 pourquoi ça se passe mal ? Je dirais qu'un des gros problèmes auquel on est confronté pour
350 l'instant, tous secteurs confondus. C'est la dilution de la responsabilité du côté patronal. C'est
351 vraiment un levier de paralysie complète des discussions. C'est quand chacun passe son temps à
352 se renvoyer la balle. Le fait d'avoir un représentant ou même 5 représentants en CE. Mais que la
353 structure de l'entreprise, surtout au niveau des multinationales, est une grosse usine à gaz. J'ai le
354 cas par exemple d'une entreprise qui s'appelle CWT, donc une agence de voyages. Pour envoyer
355 une communication au personnel, le RH doit avoir l'aval de quatre personnes différentes en
356 Europe. Ça prend des plombes quoi. Donc rien n'avance, rien n'est efficace. Et les employés ne
357 savent pas sur qui taper. Et donc ça vraiment c'est un des facteurs d'inefficacité complète d'un
358 CE et même de toute concertation sociale. C'est vraiment la dilution de la responsabilité du côté
359 employeur qui rend procédurier n'importe quoi. Ça, c'est un premier facteur. Un deuxième
360 facteur, c'est clairement l'absence de rapport de force notable donc le fait de ne pas avoir de
361 travailleurs informés, qui soutiennent les équipes syndicales et/ou qui s'intéressent aux questions
362 syndicales. Mais c'est souvent uniquement et parfaitement de notre faute, il ne faut pas se mentir.
363 On ne fait pas de communication, d'assemblée, pas de mail à nos membres, les rapports du CE
364 sont publiés sur une obscure plateforme. Personne ne sait vraiment ce qui se passe dans ces
365 instances. Donc, deuxième facteur, l'absence de rapport de force. Et alors ? C'est compliqué
366 d'avoir en face de soi un RH et pas la direction parce que le RH n'a pas de pouvoir décisionnel ou
367 n'a pas d'incidence directe sur ce qui est vraiment le core business de l'entreprise. Ici, c'est une
368 boîte aux lettres et cette boîte aux lettres fait le relais après au management opérationnel des
369 demandes. Mais par exemple, tu parles à un des RH de la surcharge de travail du personnel, il va
370 te dire « oh là je comprends, on va essayer de trouver une solution ». Ça, c'est si vraiment tu as
371 un rapport de force. On voit bien aussi si des gens sont au bout du rouleau et que c'est quelqu'un

372 d'humain qu'on a en face de nous. Il va faire quoi ? Il va aller voir la direction ou il va aller voir
373 le management, qui va lui dire qu'on est en fait le modèle économique est basé là-dessus, donc ça
374 ne va pas changer. Donc le fait d'avoir un interlocuteur qui s'occupe des gens comme si c'était
375 des ressources et qui est une boîte aux lettres vers une direction, pour moi, ça complique. C'est
376 plus facile quand on a en face de nous DRH et directions opérationnelles parce qu'à ce moment-
377 là, on peut directement parler du core business et des problèmes de structuration du core business
378 qui ont un impact sur les travailleurs.

379

380 **Bryan : Est-ce que tu as souvent comme ça des DRH en face de toi au lieu d'avoir des**
381 **directeurs opérationnels ?**

382 Corinne : tout le temps...

383

384 (Cet extrait d'entretien n'était pas forcément pertinent pour le propos de ce mémoire, nous avons
385 échangé principalement sur comment sont donnés les cours aux futurs praticiens RH)

386

387 **Bryan : Écoute, je te remercie pour cette interview, tu m'aides vraiment énormément dans**
388 **mes recherches, c'est vraiment cool.**

389 Corinne : avec plaisir. Je t'envoie du coup les documents du secteur auto comme ça tu vois un
390 peu ?

391

392 **Bryan : c'est super intéressant, surtout que ça fait suite indirectement à mon intervention**
393 **au comité donc ça m'intéresse vraiment beaucoup !**

394 Corinne : tu pourras m'envoyer ta typologie alors ?

395

396 **Bryan : oui oui, je compte faire le cadre conceptuel avant les analyses approfondies donc ça**
397 **serait fait théoriquement pour fin mai**

398 Corinne : top, à la prochaine alors

Annexe 4 : entretien déléguée syndicale - Ferrero

Bryan : Voilà donc la toute première question c'est est ce que tu peux me décrire un peu le climat social qui règne chez Ferrero et m'expliquer s'il y a des problèmes ?

Ferrero : Ferrero est une société qui est très peu syndiquée et qui essaye de se comporter en bon père de famille vis-à-vis de ses employés. Donc, une charte comme quoi il faut bien se comporter. Vraiment, tu sais ce truc qui s'appelle, qui a un nom bien précis. Enfin bref, ils essayent de faire bien les choses. En règle générale, c'est plus ou moins bien fait, mais dans le plus ou moins bien fait, je veux dire, on a toute une série d'avantages que la grande distribution n'a pas toujours. On a une bonne assurance médicale, on a une hospitalisation, mais aussi pour les lunettes. Grosso modo pour à chaque fois que tu vois la pharmacie, en fait, avec une ordonnance, c'est pas mal. Elles sont obligatoires. Les chèques repas sont corrects pour ceux qui en ont. En tant que commerciaux, on a le maximum de ce qu'on peut avoir, comme une réduction de frais, etc. ils essayent d'être sympas. Ce qui est plus délicat chez nous, ça va être l'emploi des langues. En règle générale, on doit se battre régulièrement parce que, mais que maintenant, on est une directrice du personnel italienne, ça a rarement été des belges. Non en fait, des Belges je n'en ai jamais vu depuis que je suis délégué syndical. Donc ils n'ont pas toujours cette notion de l'importance d'avoir quelqu'un qui parle flamand dans le service du personnel. Ces dernières années, il n'y avait plus personne, en fait. Quand ils ont pris pas mal de stagiaires français. Et puis, et puis après oui pour les Flamands, c'est quand même embêtant. Parce que vous parlez de certains trucs. On est mieux dans sa langue maternelle que de tout faire en anglais, mais le climat social n'est pas mauvais. Maintenant, des gens ont peur de cela. Quand j'ai essayé d'avoir des gens du bureau sur des listes syndicales, personne n'a osé venir. C'est quand même assez terrible. C'est quand même une ligne très directe en termes d'ordre. Ça vient d'en haut et ça descend vers le bas. Nous, sur le terrain, on est habitué à ça. En gros, chez Ferrero, dans l'absolu, ça va plutôt bien. Mais si tu tombes sur un connard de première, il va bien falloir que tu te battes. C'est plus lié à l'être humain que tu as en face de toi qu'au système. Je ne t'ai pas tout de suite répondu qu'un manager avait décidé de licencier une de mes collègues qui avait 32 ans d'ancienneté. Ils ont essayé de le faire en venant le moins possible, inévitablement. On l'a appelé le vendredi pour la prévenir qu'elle allait recevoir une lettre. Elle m'a aussi appelé pour me prévenir que Nancy allait recevoir une lettre. Et puis j'ai dit au manager « tu ne vas quand même pas jouer la faute grave ». il faut savoir que Nancy est quelqu'un qui travaille mal depuis pas mal d'années, qui a eu de grosses difficultés personnelles et que j'ai mis sur la liste pour la protéger. Et du coup, je complique un peu la procédure de licenciement. Mais malgré tous, ils ont décidé du licencié. Et la manager m'a dit « oui, j'ai joué la faute grave parce qu'on ne veut pas payer les indemnités

syndicales ». Évidemment, sachant que Nancy n'a jamais rien fait pour le syndicat, je n'avais pas trop de problèmes avec ça., bref, le truc, c'est. Elle m'a répondu « Écoute, moi je fais mon rôle de rh, et toi de syndicat. je suis d'accord avec toi, ce n'est pas terrible. D'un autre côté, Je ne peux pas dire que je vais payer 32 ans d'indemnités plus les indemnités syndicales quand on n'a jamais rien faire pour le syndicat ».

Bryan : Et donc, la RH, quel rôle elle a joué dans cette histoire-là ? Est-ce que c'est elle qui a initié le licenciement ou c'est venu de plus haut ?

Ferrero : ce sont les chefs directs de Nancy qui après 3ans... (elle raconte l'historique de Nancy. Grosso modo, elle a eu une sorte de carte blanche au travail pour se remettre du drame qu'elle avait vécu). Les remplaçants du manager qui lui avait laissé carte blanche n'était pas bien au courant. Il n'est pas parti en disant « faites attention à Nancy », évidemment. Et elle a pris des habitudes, du style je ne respecte pas les horaires, je m'en fous des objectifs, etc., mais bon, je comprends la priorité, c'était sa fille. Puis sa fille est décédée et les nouveaux managers ne savaient pas très bien quoi faire avec. Il y avait un problème d'alcool, il y avait un problème de violence dans le couple. C'était vraiment la galère. (Pour résumer, elle mentait sur les tâches qu'elle effectuait, elle disait qu'elle travaillait alors qu'elle ne prestait pas, etc. Donc les RH en ont eu marre et on dit qu'ils ne pouvaient pas travailler sans avoir confiance). Et puis, ils ont regardé comment ils pouvaient faire, la procédure à suivre. Puis ils m'ont appelé et on s'est retrouvé au tribunal du travail. Et puis c'est devant la juge. Heureusement qu'elle était sur les listes comme ça elle aurait 18mois de salaire et un C4. Mais tu vois, elle a 32 ans d'ancienneté, mais elle a bien travaillé pendant au moins 25 ans. Je crois qu'on ne pouvait pas la jeter n'importe comment. Mais la manière de faire là, c'est assez brutal parce que c'est un renvoi, évidemment. Mais elle m'a tout de suite dit « je suis prête à négocier ». Ce n'est pas la meilleure des boîtes, ce n'est pas la pire des boîtes, il y a très peu de gens qui sont syndiqués. Si la qualité du dialogue social, c'est comment moi je discute avec eux, ça se passe plutôt bien. Et quand je me fâche, j'écris des trucs qui sont bien sentis bien argumentés et ils sont obligés de me répondre. La dernière que je me suis fâchée c'était l'année passée parce que l'on nous mettait au chômage économique nous les délégués commerciaux, alors que Ferrero est une boîte qui va bien. On trouvait que ce n'était pas normal qu'ils profitent de la solidarité nationale pour mettre au chômage économique. Alors, c'est vrai qu'on pouvait aller dans les magasins, mais ça rendait fou un gars du service du personnel de nous payer pour rester chez nous.

Bryan : beaucoup d'entreprise ont profité de cette situation pour économiser voire faire du profit avec de l'argent public... dis-moi, est ce que tu as un mandat au CE ?

Ferrero : oui oui, j'ai des mandats au CE/CPPT et à la DS

Bryan : ok super ! et peux te me dire ce que tu fais exactement chez Ferrero ?

Je suis délégué commercial, donc je ne suis pas au bureau tout le temps. De toute façon, pour le moment, ils ne sont pas beaucoup au bureau. Et donc je vais de clients aux clients toute la journée. Je dois être à mon quatrième mandat et c'est mon deuxième mandat du CE. Parce qu'avant, on avait qu'un CPPT. Et puis, après son arrivée, on a créé la délégation syndicale parce qu'au CPPT, on ne pouvait pas parler de tout. Et donc, je vous dis si vous ne voulez pas parler de tout, on va créer une délégation syndicale pour parler de tout. Par contre, pour la mise en place du syndicat, j'ai des pressions fortes et ferme hein ! « Cécile, tu ne peux pas faire ça, ça ne va pas se passer comme ça, si ça se passe, il n'y aura pas de retour en arrière, etc. ». Et moi, je leur dis que ce n'est pas moi qui décide s'il y a une délégation syndicale ou pas. Maintenant, la procédure est lancée et ils sont venus me menacer, en fait. Mais c'était merveilleux parce que je savais que les rouges avaient déjà envoyé une lettre et pas les verts. Ils ont refusé que j'en fasse partie au départ.

Bryan : c'est cette volonté de créer une délégation syndicale. C'était plus un besoin ou plus pour respecter la loi ?

Ferrero : D'une certaine façon a un besoin pressant. Quand tu te retrouves dans une instance comme le CPPT et qu'à chaque fois que tu veux parler d'un problème, on te rit au nez. Les gens du bureau appelaient le CPPT « hygiène et beauté » pour te dire. On était vraiment limité à la couleur des chaises et à la qualité du papier toilette à peu de chose près.

On n'arrivait pas à discuter de bien être, car il voulait discuter de rien du tout. Et moi, j'arrivais à ces réunions syndicales avec mon petit bouquin du CPPT et de la CP200. Et systématiquement, ils disaient que ce n'était pas dans mes compétences. À un moment donné, on était fatigué de faire ça, quoi. Et donc on a créé cette DS. La DS, on ne l'utilise jamais. Donc, on discute maintenant de tout au CPPT. En fait, je ne sais pas pourquoi ils refusaient de discuter. Ils ne voulaient pas qu'il y ait de la concertation ou quoi que ce soit. Ils ne voulaient pas donner de chiffres. Ils ne voulaient rien. Donc, et maintenant, on arrive à un stade. Où on est 16 ans plus tard où on reçoit les infos, c'est beaucoup plus ouvert qu'avant, mais au début, on ne recevait rien du tout ! Ferrero au Luxembourg, ils sont à notre niveau d'avant. On leur refuse toutes les infos.

101 On refuse de parler avec eux. On refuse de travailler avec eux. Ils sont toujours à ce stade-là. Et
102 ils me demandent toujours comment j'ai fait. je leur répond que j'ai insisté, insisté, insisté, mais
103 voilà, c'est bizarre hein ?

104

105 **Bryan : Ouais, ouais, ben c'est surtout qu'en Belgique, j'avais l'impression que tout était**
106 **très réglé. Une fois qu'il y avait 50 travailleurs, il y avait un CPPT. Il y a des lois, mais**
107 **apparemment, ça ne s'applique pas forcément à toutes les entreprises qui ont un CPPT.**

108 Ferrero : je peux te dire qu'il y a des patrons qui n'ont tellement pas envie de discuter avec le
109 syndicat qu'ils s'organisent pour rester à 49. Un truc très fort chez Ferrero. C'est quelqu'un
110 d'extérieur à Ferrero, C'est écrit dans le truc, ne peut pas rentrer dans les bureaux de Ferrero.
111 Donc, si quelqu'un du syndicat veut rentrer chez Ferrero, c'est avec l'accord du service du
112 personnel. Un jour, Florine a essayé de venir au dépôt parce qu'il y avait un problème et elle
113 s'est fait refouler. Je n'ai pas réussi à faire rentrer parce que j'aurais dû prévenir avant blablabla.

114

115 **Bryan : et au CE, comment ça se passe de manière générale ? L'information est donnée de**
116 **façon claire ?**

117 Ferrero : l'information est donnée de façon claire, on peut poser toutes les questions qu'on veut.
118 Je reçois des copies des documents. On émet nos doutes de temps en temps. La directrice
119 actuelle est beaucoup plus transparente que les précédentes. En fait, donc elle te dit « oui ou non,
120 ça je peux/je ne peux pas ». Elle explique comment fonctionnent les ressources humaines, ce qui
121 est super intéressant pour certains trucs. Avant, on recevait une fiche chaque année qui disait
122 « Voilà, ta fonction est celle-là ». Cette fonction est payée dans une fourchette de salaire qui va
123 de autant à autant en annuel et une médiane. Ton salaire à toi, c'est celui-là. Tu es à hauteur de
124 X% de la médiane. Un truc ultra transparent quoi ! Si ce n'est qu'une année où on s'est rendu
125 compte parce qu'il y en a qui ont bien lu leurs papiers et qui se sont rendus compte qu'ils étaient
126 payés en dessous du minimum de la fourchette. Donc on est allé dire dites les gars, vous êtes
127 gentil, mais en dessous du minimum de la fourchette que vous avez fixé vous-même. Donc on ne
128 vous a rien demandé parce qu'elle était au-dessus des barèmes légaux, cette fourchette. Ils nous
129 ont répondu qu'on n'avait pas à se plaindre, qu'ils sont payés plus que le minimum légal. On s'en
130 fout. S'il y a une fourchette, ils doivent être dans la fourchette. On s'en fout, que ce soit le
131 barème légal ou pas. Ça doit être au moins dans la fourchette. Ça me semblerait logique. Donc
132 on a fait corriger les salaires de 4 personnes comme ça aussi. C'était une grosse bagarre. Après
133 ça, ils n'ont plus jamais voulu donner les papiers. On a perdu la transparence.

134

Bryan : mais c'est à la base, ce bilan des prix et des salaires a été mis en place par l'initiative des ressources humaines où c'est une demande des travailleurs ?

Ferrero : C'était les ressources humaines qui avaient cette manière-là de fonctionner. Je pense que c'était leur document interne. Je n'en sais rien et ils trouvaient logique qu'on reçoive nos informations. Ça partait d'un bon sentiment. Évidemment, comme on a réagi pour faire corriger les salaires de quatre personnes, ils n'ont plus rien communiqué. Le directeur du personnel s'est vraiment fâché sur nous. Maintenant, après une quinzaine de demandes, la nouvelle DRH nous a dit qu'elle allait remettre à nouveau l'information à disposition de tout le monde parce qu'elle part du principe que « maintenant, il y a une nuance que vous n'avez pas à l'époque. C'est que la fourchette, on la remet à niveau chaque année, donc il se peut que vous soyez à cent pour cent. Et l'année d'après à 90 au niveau de la médiane, ou que vous soyez encore dessus. Et l'année après, ça peut avoir changé. Même si votre salaire n'a pas changé parce que le marché a changé. La fourchette est déterminée ensuite par la concurrence et par le marché dans lequel on se situe. Donc du coup, ce n'est pas un truc qui est totalement acquis. Mais par contre, je pense, c'est très important pour tout le monde de comprendre où on se situe et que ça fasse partie des éléments qui déterminent si oui ou non, on va donner une augmentation à quelqu'un. Parce que les jeunes commencent généralement plus proches de 80%. Ceux qui sont à 110%, inévitablement, on va sans doute moins les augmenter. On ne dit pas qu'ils ne méritent pas, mais par rapport à leur job, ils sont déjà bien assis dans la fourchette. Et si on doit faire un choix budgétaire parce qu'on n'a pas assez de sous pour donner une augmentation à tout le monde, on va privilégier, on va donner la priorité à ceux qui sont à 80% ou en dessous de la fourchette accidentellement. C'est super ouvert et au moins, c'est clair. Tu vois aller là.

Bryan : C'est sûr, ça, c'est tout un pan de la RH où on nous apprend à être plus transparents, à faire en sorte que les gens se sentent plus respectés qu'il y ait plus de justice organisationnelle. L'équité permet de répondre aux effets néfastes que peut avoir la concurrence entre les travailleurs. Je ne savais pas que certaines grandes entreprises avaient mis en place. Je pensais que c'était plus un truc en plus pour les PME. Mais est-ce qu'il y a d'autres choses dont vous parlez au CE ? Quand vous avez des revendications, des exemples ou quoi ?

Ferrero : Pendant des années, j'ai revendiqué pour qu'il y ait moins d'intérimaires au dépôt. Parce qu'en fait, il fonctionnait vraiment avec les ouvriers intérimaires parce qu'il y a des fluctuations de travail au dépôt avant les fêtes de fin d'année. Il y a énormément de volumes qui transitent. Puis, après un petit creux, il y a de nouveau beaucoup de volume pour Pâques. Ils avaient

169 tendance à recourir à des intérimaires, mais ils ne respectaient pas la loi, qu'on soit bien clair.
170 Aujourd'hui, les intérimaires ne voulaient pas se plaindre de la loi, pas respectée parce qu'ils
171 avaient peur de perdre leur boulot. Et d'un autre côté, à un moment donné, on s'est retrouvé avec
172 plus de 50% d'intérimaires. Mais le savoir-faire, la formation, ça ne va pas. S'ils trouvent un
173 contrat fixe ailleurs, ils vont partir donc pourquoi rester ? Faut pas croire. Un jour aussi, on a eu
174 un changement de directeur et ça l'a choqué aussi. Et donc il s'est mis en place avec la directrice
175 du personnel pour obtenir des budgets pour pouvoir engager du monde. Et du coup, alors, il y a 8
176 ou 10 ouvriers. Ça veut dire que c'était 7 personnes intérimaires et 5 pas. Et maintenant, sur les
177 10, et on en a 8 qui ont un contrat et il en reste 2 fluctuants. Ce n'est pas encore idéal, mais ok,
178 c'est mieux que rien. Et juste comme ça, on peut discuter ce dont on n'arrive pas ou on n'arrive
179 pas à avoir gain de cause pour le moment et on le demande très régulièrement. C'est que dans les
180 vendeurs, il y a des gens qui sont externes et on voudrait qu'ils ne soient plus externes. Et chaque
181 fois qu'il y a un poste qui se libère, ils donnent. Au niveau Ferrero, ils ont des comptes à rendre
182 au niveau du Luxembourg et ils font tous des comparatifs en fait. Et c'est un peu comme si nous,
183 on avait plus de personnel par rapport à notre chiffre d'affaires que d'autres. Donc pour
184 solutionner le problème, et ce n'est pas que ce n'est pas justifié d'un point de vue travail, c'est
185 juste un problème de coût et de pourcentage de clients sur leur tableau Excel. Mais si on compare
186 par rapport aux autres pays européens, ils ont tendance à externaliser certains jobs. Mais ça
187 donne des situations inégalitaires puisque les gens qui travaillent via une agence externe, même
188 s'il y a un contrat à durée indéterminée via l'agence, mais il n'y a pas la DKV. Par exemple, nous,
189 on a 32 jours de congé parce qu'on a un système 40 heures semaine donc c'est 20 jours +12 de
190 congé compensatoire et lui, il n'a que 20 jours par an. C'est des grosses différences, quoi.

191

192 **Bryan : Si j'ai bien compris, les externes, c'est des sous-traitants ?**

193 Ferrero : Oui ! Alors autant dans l'informatique c'est habituel et c'est courant. Autant pour garder
194 un vendeur motivé qui a moins de jours de congés que les autres, qui doit faire le même taff que
195 les autres, mais qui est moins bien payé et moins de jours de congés payés, qui n'a pas les
196 avantages d'être Ferrero. Mais quand vit et respire Ferrero tous les jours parce que tous les jours,
197 on défend nos produits dans les magasins, chez les gens et tout, ce n'est pas top quoi. Il y en a 4
198 sur 20 comme ça ! Et tu te rends bien compte que la dernière personne qu'on a engagée pour
199 venir sur le terrain, ceux à qui ils donnent des contrats, ce sont ceux qu'ils appellent les « high
200 potential ». C'est ceux que l'on sait qu'ils ne resteront pas sur le terrain, qu'ils iront dans les
201 bureaux après. C'est un peu comme s'ils ne valorisaient pas l'expérience du terrain comme elle
202 devrait être voilà.

203

204 **Bryan : quand tu expliques cela au CE ou au CPPT, il se passe quoi ?**

205 Ferrero : on me dit « Pour le moment, ça ne va pas être possible. On ne peut pas s'engager. Et
206 nous, on revient à chaque fois avec ça. D'ailleurs, ça fait partie des points que je voulais rajouter
207 au prochain CE. Vu que Nancy s'est fait virer. Il n'y a pas de raison qu'il n'y ait pas de contrat
208 qui soit donné. Et de le donner au plus ancien... ça me semblerait logique quoi ! Ce n'est pas
209 gagné visiblement. C'était compliqué parce que j'ai accompagné Nancy au bureau de Franka pour
210 signer tous les papiers, etc. C'est un peu compliqué de dire devant Nancy à Franka « le contrat de
211 Nancy, tu es prié de le donner à Michael ». On a entendu quand même par la boss directe de
212 Nancy, qui n'est pas la mienne, et celle d'une de mes collègues, elle a trouvé que nous,
213 syndicalement, nous avons été très professionnels, entre guillemets. Ils ont apprécié la manière
214 dont on a géré avec eux le départ de Nancy. Ils ont apprécié qu'accepte leur décision. Mais vu
215 qu'on savait qu'ils ne travaillaient plus bien tu vois ? On espérait qu'ils ne le feraient pas, mais
216 d'un autre côté, quand tu es vendeur, tu vois que Nancy n'est systématiquement jamais en ordre
217 pour rien. Quand tu reprends ses clients, tu vois que ce n'est vraiment pas en ordre. À un
218 moment donné, tu dis tant que ça roule, ça roule, mais tu ne peux pas contester le fait qu'ils
219 prennent la décision. Moi ce qui m'importait, c'était qu'ils ne soient pas mis à la rue et elle n'a
220 pas été mise à la rue.

221

222 **Bryan : De manière générale, est-ce qu'il y a un canevas précis pour licencier des**
223 **travailleurs ? Ou alors, c'est un peu au cas par cas ?**

224 Ferrero : D'abord, ça arrive très rarement. Donc du coup, c'est au cas par cas. Ils vont respecter la
225 loi en fait. Alors j'ai eu parfois quelques licenciés qui me disaient au fond comment ça va se
226 passer pour ma prime de fin d'année parce qu'ils étaient partis avant la fin d'année. J'ai dit écoute,
227 normalement, pas de soucis, ça va arriver tout seul sur ton compte. Si jamais tu vois, il n'y a rien
228 qui est arrivé le 20 décembre, tu m'envoies un mail où tu l'envoies, mais jamais ils ont essayé de
229 ne pas payer les trucs qu'ils devaient quoi. Mais si tu veux avoir plus, il faut que tu te battes
230 quoi. Y a un exemple comme ça ou un collègue avait accepté d'être muté dans un autre poste
231 parce qu'il n'avait pas su vraiment dire non. Mais ce poste ne lui convenait pas. Il voulait bien
232 discuter pour retourner à son ancien poste et je lui ai proposé de l'accompagner pour aller en
233 parler. Il a dit non, non, non, non, je ne veux pas me les mettre à dos, etc. on lui a finalement dit
234 « Écoute, c'est ça ou tu t'en vas quoi, on n'a plus de place pour toi » donc il est resté dans le poste
235 et il s'est fait virer l'année d'après parce qu'il n'avait pas bien bossé.

236

237 **Bryan : c'est terrible pour lui... Est-ce que tu ne t'es jamais questionné sur le fait que les**
238 **autres travailleurs aient peur de s'investir dans un syndicat et de se mettre l'employeur à**
239 **dos ?**

240
241 Ferrero : Clairement, oui. Je ne viens pas d'une famille de syndicaliste, d'accord, vraiment pas. Je
242 viens d'une famille au sein de laquelle tout le monde est indépendant et mon grand-père avait
243 une société assez importante. Il s'est battu avec les syndicats. Les syndicalistes le faisaient chier.
244 Donc le jour où j'ai dit à mon père que je me suis simplement syndiqué. Il m'a dit « Tu sais que ta
245 carrière est finie ? ». Et je dis oui, je vais continuer à travailler là où je suis à mon poste, mais
246 probablement oui je n'évoluerai plus. Mais parce que c'est clair que le jour où tu t'investis dans
247 le syndicat, ça veut dire que tu renonce à évoluer. Tu resteras dans ton poste et puis c'est tout.
248 C'est un peu pour ça qu'on a du mal à avoir des jeunes diplômés qui s'investissent un peu plus.
249 Alors que je suis sûr que ça les intéresserait. Mais tant qu'ils n'auront pas atteint la barre fatidique
250 des 45-50 ans. Ça, c'est pour ceux qui ont une formation.

251
252 Et alors, ceux qui sont moins formés. Ils n'ont peut-être pas encore compris qu'ils n'allaient de
253 toute façon pas évoluer et qu'ils étaient coincés là. Et je peux comprendre parce que quand je l'ai
254 fait, je n'avais pas le choix. J'ai eu le sentiment que je n'avais pas le choix et je l'ai fait. Mais je
255 n'ai pas eu. Je n'ai pas été les prévenir. Ils l'ont découvert, quand on a affiché les listes pour les
256 élections et ça leur a fait un choc. Et c'était une réaction directe à ce que j'avais vécu avec mon
257 directeur des ventes.

258
259 **Bryan : Après, tu fais bien évoluer les choses. Si la direction des ressources humaines**
260 **trouve que tu prends procède de façon professionnelle, ça veut dire que d'une certaine**
261 **façon, il y a quand même un espace où l'employeur et le syndicat peuvent s'entendre.**
262 Ferrero : oui, pour te dire, il y a tellement peu souvent de conflits chez Ferrero que l'année
263 passée, il y a deux ans et un préavis de grève qui a été lancé à la Ferrero Ardennes. Donc, les
264 syndicalistes de Ferrero Ardennes sont des ouvriers. J'ai ma directrice qui m'a appelé pour me
265 demander ce qu'il devait faire à peu de chose près. Parce que le langage syndical, ils ne le
266 comprennent pas et donc j'ai dû leur expliquer que le préavis, c'est un truc pour dire qu'ils
267 tiennent fort à ce point-là et qu'ils veulent vraiment en discuter. Ça ne veut pas dire qu'ils
268 ferment la porte. On attend de discuter avec vous. C'est ça, le message. Par rapport à Ferrero
269 Ardennes, je suis vraiment la gentille petite syndicaliste avec qui on peut discuter. Parce que
270 quand ils m'expliquent des choses, je ne dis pas que c'est bien, mais à un moment donné, si elle a

271 un budget fermé et qu'elle n'a pas la possibilité d'augmenter son budget. Qu'est-ce que tu veux
272 que j'aïlle lui dire ? On va faire grève demain ? si elle ne sait pas l'augmenter, elle ne sait pas
273 l'augmenter. Et autant, Déborah (celle qui était là avant), elle utilisait le Luxembourg comme un
274 parapluie. Autant Franka, elle, ne l'utilise pas comme un parapluie.

275
276 Elle te dit directement non, ce n'est pas à cause de Luxembourg. Et toi, tu peux arriver avec tes
277 arguments et tu peux voir que ça l'a fait réfléchir. Parfois, elle peut dire « ah oui, effectivement,
278 je n'avais pas vu sous cet angle-là, on va réfléchir, on revient vers toi, etc. ». Elle ne connaît pas
279 tout du droit belge, peut-être, mais pour la ressource humaine, elle est vraiment compétente !
280 Quand on est allé le voir avant que Nancy obtienne son accord en lui demandant si Nancy devait
281 rendre sa voiture directement, elle a dit que ce n'était pas possible puis au final, en discutant, elle
282 m'a dit qu'elle la garderait sur les listes du personnel jusqu'à fin décembre. Par exemple, on
283 pourrait finir l'année proprement et du coup, elle garde la DKV, la voiture. Le téléphone, son
284 ordinateur, sa connexion Internet. Elle garde tout jusqu'à fin décembre. Elle avait vraiment envie
285 d'un accord. Après, je ne dis pas qu'elle va se trouver une voiture en six semaines, mais elle va
286 peut-être faire le choix d'avoir un vélo et prendre le train où, effectivement, trouver une voiture
287 d'occasion. Je n'en sais rien, mais c'est mieux que rien.

288
289 **Bryan : ça me fait réfléchir... J'ai l'impression qu'il n'y a pas tant que ça une tradition**
290 **syndicale très forte chez Ferrero.**

291 Ferrero : ben non, c'est moi qui la construis. Non, on n'a pas de communication avec l'usine. Très
292 peu. On est deux entités juridiques différentes. J'ai essayé de les mettre en place et en fait, je n'ai
293 jamais de répondant. En plus, les verts ont perdu les dernières élections sociales à l'usine donc
294 j'ai encore moins de répondant parce que dans les usines, c'est très clivé rouge/vert. Et chez nous
295 au bureau, c'est les rouges qui ont perdu.

296
297 **Bryan : Donc, on va dire un petit peu ce clivage. Ça n'aide pas à la mobilisation non plus,**
298 **j'imagine.**

299 Ferrero : Non, par contre, Ferrero est une société de réseaux. Et donc je connais certains
300 syndicalistes luxembourgeois. J'ai un contact avec un syndicaliste français et on s'échange des
301 informations entre nous, c'est un truc du covid ça en fait. Donc, on a commencé à s'échanger des
302 trucs, alors on devrait faire un réseau plus large. Mais comme le CE européen, c'est un truc, il n'y
303 a que les gens des usines et on n'arrive pas à avoir des gens hors usine dedans pour le moment.
304 C'est plus un combat entre syndicalistes en plus.

305

306 **Bryan : Est-ce que tu peux un peu développer la notion de conseil d'entreprise européen ?**

307 **Comment ça se passe ?**

308 Ferrero : Justement, en fait, comme au départ des grandes entités syndiquées, ce n'étaient que des
309 usines. Ils ont mis en place, quand ils ont été obligés, un conseil d'entreprise européen, mais qui
310 ne représente que les gens des usines. Ces personnes ont l'impression qu'il n'y a qu'eux qui sont
311 visés et donc ils ne donnent jamais des nouvelles du conseil d'entreprise européen aux autres
312 entités. J'ai essayé pendant deux ou trois ans d'avoir des rapports, mais celui qui va au conseil
313 d'entreprise européen fait son rapport au conseil d'entreprise local de l'usine. Mais ça n'arrive
314 jamais jusqu'à nous. Alors cette année, j'avais essayé de contacter le gars qui est le secrétaire du
315 conseil d'entreprise européen pour lui dire peut-être qu'il faudrait un peu changer le schmilblick
316 et faire les choses autrement pour communiquer plus vers nous. Et j'ai eu droit à une réponse qui
317 ne faisait pas avancer du style « C'est comme ça, votre entité est trop petite », mais normalement,
318 vous représentez tout le monde... J'aimerais me sentir représenté et au moins avoir un retour de
319 ce dont on parle. Et pas que l'on parle seulement de la sécurité sur les lignes de production et des
320 animaux. Ça va plus loin. D'autant plus que maintenant qu'ils ont mis une énorme structure en
321 place au Luxembourg. Ils sont 1500 les bureaux sans syndicats ainsi avec un syndicat, mais qui
322 n'a jamais rien à dire qu'on envoie valser, mais sans un syndicat indépendant. Ils ont une liste
323 unique de représentation du personnel et blindés d'italien amis des RH. Les quelques-uns qui
324 veulent faire bouger les choses, on ne leur permet pas de faire bouger les choses et ils font des
325 sous-comités ou d'autres dont il exclut les gens qui essayent de faire bouger les choses. Selon
326 moi, la première chose à faire pendant les élections sociales, vous devez avoir une équipe
327 syndicale nationale et plus cette liste commune de Ferrero. Déjà, ça les obligera à faire des
328 élections sociales. Et chaque fois que tu auras besoin d'un programme, tu auras quelqu'un
329 d'externe qui pourra t'aider en termes de connaissances, etc. Et qui pourra peut-être mettre un
330 peu de pression sur Ferrero. Ils vont vous détester, ça, c'est sûr, mais vous et moi aussi, un peu
331 détester et finalement, ils m'aiment bien haha

332

333 **Bryan : après, ils ne t'aiment pas parce que tu es syndicaliste, mais après, tu peux apporter**
334 **des choses plus que ton simple statut de syndicaliste.**

335 Ferrero : ils ne m'aiment pas parce que j'ai obligé à structurer le machin et qu'il préférerait être
336 une société sans délégation syndicale. Parce que tu comprends, une société où une délégation
337 syndicale, ça sous-entend qu'on en ait besoin. Oh, mais sur la bonne société, on n'a pas besoin de
338 syndicats puisqu'ils font des choses bien. Mais parfois, j'ai le sentiment que, quand j'arrivais avec

339 des questions, il y en a qui se vexe, en me disant « mais tu nous prends pour des voleurs ou
340 quoi ?! On fait les choses comme il faut ». Je te demande juste de m'expliquer. Je ne dis pas que
341 tu es un voleur, explique moi juste qu'on puisse comprendre. On a des interrogations et
342 personnes qui répond aux questions. Dis, il faut que je te laisse, ça te va si on reprend tantôt
343 après ma réunion ?

344

345 **Bryan : sans soucis, envoie-moi un mail quand tu as terminé.**

346 **Bryan : voilà, merci d'être revenu, est ce que tu pourrais un peu me parler des formations**
347 **chez Ferrero ?**

348 Ferrero : on a toute une série de formations qui sont arrivées maintenant via le système Intranet,
349 qui sont obligatoires d'ailleurs où à la fin de la formation, on a des questionnaires. Si on ne
350 répond pas bien ou qu'on n'a pas un certain pourcentage. On doit la refaire haha donc tu ne peux
351 pas juste puis te dire ça y est, c'est fait, ça ne marche pas comme ça. Alors pour avoir des jours
352 de formation sur un truc qui ne servirait pas en direct à ton « métier », je pense que personne n'a
353 jamais vraiment demandé et qu'on se rend en tout cas à la vente. On a 4 jours de formation par an
354 qui sont organisés, qui sont organisés en termes de vente, d'argumentation. Ceux qui ont des
355 problèmes de langue peuvent avoir des formations langues, mais généralement, comme nous, on
356 est en route tout le temps, ce n'est pas trop facile de les suivre. En plus, le temps plein est très
357 prenant, donc ce n'est pas qu'on ait énormément dans le volet formation qui nous octroie. On les
358 a et ce n'est pas qu'il y ait des gens sans formation. Ils essayent qu'il y ait des team building par
359 équipes, etc. Ils sont vraiment branchés là-dessus. Pour certains, c'est des frustrations parce qu'ils
360 auraient bien, surtout en langue, et j'aimerais bien avoir d'autres formations. On a eu des
361 formations par les Séphora, des formations en informatique de temps en temps entre nous pour
362 nous remettre à niveau quand tu nous demandes de faire plus de choses.

363

364 **Bryan : Quand vous discutez au CE, c'est en quelle langue ?**

365 Ferrero : Alors on parle notre langue. Et quand c'est Franka qui nous répond... elle, comprend le
366 français donc parle ou en français ou en anglais. Elle nous répond en anglais et si son anglais
367 n'est pas clair. On repose une question où tu as toujours quelqu'un pour le traduire en néerlandais
368 ou en français ?

369

370 **Bryan : ma question sur la formation, c'était lié au fait que dans le bicamérisme, le CE se**
371 **verrait attribuer un plus grand pouvoir décisionnel. Donc, est-ce que toi, en tant que**

déléguée, tu te sens capable de prendre plus de décisions au CE ? Est-ce que tu te sens apte à donner un avis éclairé et prendre des décisions pour toute l'entreprise ?

Ferrero : Clairement, si tu me demandes de prendre des décisions sur un plan comptable sur le budget des machins, je ne suis pas tout à fait armé pour non. Par contre, une stratégie générale de comment garder les gens chez Ferrero. Bref, pour tout ce qui est stratégie commerciale je peux jouer le jeu, certainement ! Et quand on rentre chaque année dans la technique des analyses, des comptes, etc. Je sais bien que oui, la comptabilité, on n'est pas copine. Quand je vois les chiffres, je comprends, mais je ne serais pas capable de faire un bilan moi-même, etc. Je pense que c'est un vrai problème, effectivement, parce que tu restreins l'accès au CE, mais c'est malheureusement la base. Tu ne peux pas être formé et avoir un avis sur tout. Mais limites sont souvent dans les chiffres, mais si on m'explique les principes, ça va, je m'en sors, mais je, mais. Je vois bien que d'année en année, sur la compta, il y a des choses que j'ai absolument zappées de ma mémoire haha. Mais oui, participer à la décision, oui. Et c'est peut-être aussi parce que j'ai fait des études universitaires que ça ne me pose pas de problème. Moi, perso.

Bryan : Et justement, est-ce que tu penses que pour les autres collègues délégués, est ce que ça serait un problème pour eux ?

(Silence)

Ferrero : Je ne sais pas, je pense que c'est très personnel, je ne pense pas qu'on puisse avoir de règle générale. Il y a des gens qui sont très intéressés, qui ont toujours envie d'apprendre, peu importe quelle était leur formation précédente. Et puis, il y a des personnes qui n'ont pas envie et qui veulent se murer dans « Je ne comprends pas et je ne veux pas savoir » ne feront rien là-dedans. Donc, c'est comme dans les délégués syndicaux. Tu en auras qui vont peut-être juste profiter du truc pour en foutre le moins possible et a contrario, il y en a qui se sentent investies d'une mission qui s'organise pour faire le mieux possible. Je pense que dans un monde idéal où tous les délégués syndicaux se sentent investis d'une mission et veulent le faire correctement, ils iront tous en formation s'il le faut. Mais ceux qui ne sont pas prêts à s'investir, qui était juste là pour profiter du système, ils auront peut-être en formation juste pour ne pas devoir travailler. Mais s'ils ne suivent pas correctement, ça ne sert à rien. Et ça, c'est œuvrer pour le bien commun. Ce n'est pas dans le caractère de tous malheureusement.

405 **Bryan : Non, c'est sûr. Et en ce qui concerne la mobilisation sociale en général chez**
406 **Ferrero, est-ce que les travailleurs se sentent investis par les syndicats ? Ou est-ce qu'ils ont**
407 **en plus cette fibre ?**

408 Non, non, non et je ne sais pas comment faire. Vraiment, je ne sais pas, c'est un gros truc. Ils
409 vont tous me soutenir gentiment, mais il n'y en a pas qu'il faut oser faire le pas en avant. Sans
410 doute qu'ils se sentent seuls et que si j'étais à côté d'eux, ils oseraient plus. Puis il y a aussi pu
411 être cette peur d'être stigmatisé et de ne plus pouvoir avancer... honnêtement, je ne sais pas,
412 c'est difficile en tout cas.

413

414 **Bryan : Ça, c'était un peu ma dernière question parce que c'est un truc très général à la**
415 **CP200, il semble que la mobilisation générale des travailleurs est vraiment faible.**

416 Pour moi, c'est un truc d'époque aussi ! Si tu vas poser la question à Ferrero Ardenne à l'usine,
417 ils vont te dire qu'ils arrivent à mobiliser les gens. Culture plus ouvrière et même si on n'est pas
418 dans une usine ou il n'y a pas forcément de lutte syndicale. Alors que chez nous, on a un gros
419 turnover dans les jeunes qui viennent se faire une ligne sur leur CV et puis qui s'en vont et donc
420 même l'identité Ferrero. Je vais dire, chez les vendeurs, on est tous là depuis longtemps et s'il y
421 a quelque chose, ils seront là. D'ailleurs, tous les délégués chez Ferrero sont commerciaux, car
422 on se sent beaucoup plus concernés. Et du coup, on essaye de défendre des commerciaux, mais
423 pas que, évidemment, les autres aussi. Et puis, les autres ont le plus de mal à les garder.

424 L'ancienneté est de moins en moins forte qu'avant. En fait, quand on était une petite entreprise de
425 rien du tout, les gens restaient. Maintenant, ils se font une bonne ligne sur leur cv et puis s'en
426 vont pour se faire augmenter ailleurs. Puisque ce n'est pas chez nous qu'on va être augmentés
427 aussi rapidement.

428

429 **Bryan : mon objectif avec cet entretien, c'est de pouvoir dresser un portrait des différentes**
430 **entreprises de la CP200 pour tenter de généraliser et apporter des éléments d'analyse à la**
431 **question de la démocratisation. Quoiqu'il en soit, je te remercie pour tes réponses, tu ne**
432 **t'imagines pas comment cela est précieux pour moi.**

433 Ferrero : c'est avec plaisir, à la prochaine

Annexe 5 : entretien Iba – délégations syndicales IBA

Iba 1 : Il y a quelques mois, il y a eu une décision de la part d'iba de mettre au frigo. Donc ce n'est pas à vie, mais de mettre au frigo le système d'évaluation annuelle que toutes les sociétés connaissent et où tu as des objectifs individuels et que tu dois finaliser pour pouvoir quelque part avoir à la clé une prime ou une augmentation salariale qui, elle, est plutôt liée à la maîtrise de ta fonction. Et donc, tout ça est mis au frigo pour le moment pour tester un principe qui a été mis en place et qui a été, je pense, publié extérieurement dans les news. Tu devrais trouver ça sur le site Internet. Si je me souviens bien, c'est le principe de dire « tout ce qu'on donnera éventuellement lorsqu'il y a du bénéfice à nos actionnaires. Nous prenons un montant similaire et nous le partageons avec notre personnel sur base d'un calcul qui a été fait à partir des points que les gens ont ». Et donc, il y a déjà ça qui a été mis en place, mais tout cela a été pensé entre eux, entre le management et nous a été présenté quelques jours avant ou peut-être même en même temps que ça a été annoncé en personne. Là ce n'est pas qu'on a été impliqué dans cette histoire-là, mais je voulais juste le dire. C'est pour te dire que oui, il y a quelque chose qui a été fait là, de ce côté-là. Donc, pour être peut-être un peu plus « fair », d'un point de vue partage des richesses qui ont été produites par l'ensemble du personnel et pas simplement remerciés en dividendes de l'actionnariat et parfois ne rien donner aux gens parce que la politique était tellement bien faite que finalement, tu en as quelques-uns qui sortait du lot. Parce que si tu veux, dans les entreprises où il y a des évolutions annuelles, elles ont toutes le même discours. C'est qu'il y a cette fameuse courbe mathématique gaussienne où il y a quelques pourcentages très faibles de gens qui sont très low performeur et qui vont être limites presque sur la touche, ils sont en danger. Les autres, ils ont un petit quelque chose, mais trois fois rien, une grosse majorité. Et certains sont des high performeurs et des augmentations assez conséquentes. Et donc, il y avait un passé qu'il n'y a plus maintenant. Je ne suis pas sûr que ça peut influencer le débat, mais si dans le cadre d'une mise en place du bicamérisme, ça pouvait, ça pourrait être rediscuté quoi.

Bryan : la question est de savoir si c'est une bonne ou une mauvaise idée ? Je ne connais pas tous les tenants et aboutissants. Dans le cadre d'une démocratisation, est-ce que c'est quelque chose qui est né d'un besoin des travailleurs ? Ou c'est vraiment un peu sorti de leur chapeau comme ça ? Ils vous ont présenté ça un petit pas, à la surprise générale donc j'imagine qu'il y pas eu de concertation.

Iba 1 : Je vais peut-être laisser les autres un peu répondre, mais moi, je pense que c'est un peu des deux. Il y a ce sentiment qui a été répété par pas mal de gens qui sont sortis d'Iba, qui ont quitté Iba, qui ont probablement répété plusieurs fois « votre système d'évaluation, c'est un peu bullshit parce qu'on n'évolue pas, contrairement à ce que vous dites. Les possibilités d'évolution de carrière sont faibles, il y'en a pas beaucoup, etc. » Et puis, d'un autre côté, ils

ont voulu peut-être être un peu innovants parce que quelque part, moi, personnellement, je ne sais pas. On n'a jamais parlé avec l'équipe syndicale, mais personnellement, je ne connais aucune autre boîte qui fait ça. En effet, ce concept de dire « on évalue plus les gens, on a des rencontres hebdomadaires avec son chef et on voit si on avance bien et on redresse si ça ne va pas » c'est courant, mais ne jamais entendu « On partage le même montant qu'on partage avec les actionnaires, avec le personnel, etc. » En tout cas, en Belgique, dans les boîtes de mes connaissances que j'ai, je connaissais en tout cas moi.

Bryan : Je vous avoue que j'avais de grandes attentes par rapport à IBA parce que j'ai déjà quand même bien avancé dans le panel. J'ai interviewé des entreprises comme Atos, Ypto (qui est une filiale de la SNCB), et je pense qu'on était dans les niveaux les plus bas de la démocratie en entreprise. Et c'est vrai que ce genre d'évaluation, c'est innovant même si c'est un système qui a sans doute besoin d'être perfectionné. Maintenant, pouvez-vous m'expliquer comment ça se passe la concertation sociale chez Iba ? Comment est-ce que vous communiquez avec l'employeur ? Comment est-ce que tout ça se passe

Iba 2 : je n'aurais qu'une parole « Get the fight for your right ». Disons qu'on s'entend bien avec les personnes, mais dès qu'on met une idée sur la table. C'était assez tendu. Depuis que j'ai commencé chez Iba, je me rends compte maintenant, c'est que si ça ne vient pas de la direction ou de l'employé, ce n'est pas bien, tout doit venir de chez eux. Donc, les communications qu'on a, tout doit être filtré par la direction. Ce sont eux les génies qui ont tout inventé. Et nous, on est juste là pour écouter. Grosso modo, c'est comme ça, mais ça commence à changer un petit. Il y a petit rapport de force qui est en train de se mettre en place et en jouant un petit peu avec eux, on joue dans leur jeu aussi...et ils commencent à nous comprendre un petit peu, je pense.

Iba 3 : ça peut venir de chez nous hein, mais en fait, ils vont modifier les points, les virgules. C'est comme ça et ils veulent avoir le dernier mot.

Bryan : Ce rapport de force, vous l'avez, vous l'avez construit comment ? Ou tout du moins ? Est-ce qu'on vous écoute ? Est-ce qu'on vous écoute plus maintenant qu'il y a quelques mois ? Quelques années ?

Iba 3 : Je ne vais pas dire qu'il y a un rapport de force. Quand il y a des points qui sont mis à l'ordre du jour... Si on prend le système d'évaluation qui va être changé. Ils ont déjà produit un truc bien avant de nous concerter. C'est-à-dire que nous, on est là pour donner notre avis

ici. S'il y a des choses qui ne nous plaisent pas, si c'est dans l'intérêt de la direction, que c'est à leur avantage, ça reste comme ça. Point à la ligne, qu'on le veuille ou non.

Iba 4 : sauf si des gens se plaignent.

Iba 3 : C'est nouveau, donc on ne peut pas se plaindre d'un truc qu'on ne sait pas encore comment ça va quoi. La, ils sont en train de mettre des choses en place et on verra après, c'est le futur. Pour l'instant, donc, c'est à dire si on travaille à poser la question avec la direction concertations, etc. Pour l'instant, c'est comme dit René. S'il y a des points qui vont dans le sens de leur poil, ils vont accepter, mais de toute façon ils auront toujours le dernier mot, la dernière virgule, le dernier point, malheureusement. Alors que ça ne devrait pas être comme ça.

Iba 1 : En fait Bryan, pour l'historique de la société, la société existe depuis 86 et il y a eu le syndicat qui s'est installé. Donc les deux syndicats CNE et Setca se sont installés en 91. Ensuite pendant, je pense, si je ne me trompe pas, 9 ans, donc, entre 2005 et 2004. Seule la Setca avec juste quelques représentants était présente. Et en 2004, la CNE à travers moi et un collègue qui n'est pas ici. Nous avons, nous avons représenté la CNE à nouveau et l'équipe CNE s'est agrandie et nous sommes majoritaires aujourd'hui. Donc, pour te dire qu'en fait, depuis, depuis 2004, il y a eu deux syndicats, il n'y avait pas juste un syndicat et tant pis pour ceux qui étaient affiliés à l'autre. Il y avait les deux syndicats pour lesquels ils avaient la majorité des affiliés. Très peu de Bleu était présent et voilà. J'apporte juste un petit détail par rapport à ce que je viens de dire, c'est que ce ne sont pas toujours nécessairement eux qui ont le dernier mot. Tout dépendait de la situation et du sujet. Si c'est quelque chose qui animait et qui touchait vraiment fortement au portefeuille de certaines personnes/catégorie. Je prends bêtement l'exemple de ce qu'on donne de montant lorsque quelqu'un voyage pour Iba, pour installer une machine ou pour dépanner. Elle touche un montant supplémentaire per diem/par jour. C'est une indemnité qui est fournie. Et en fait, il y a eu une tentative en 2009/ 2010 de changer ce système. Et quand on a démontré par A+B, avec le personnel qui était appliqué, que c'était bullshit ce qu'ils présentaient, alors qu'il était en train de passer en force. Malheureusement, à ce moment-là, les deux délégués avaient donné leur aval et qui avait signé l'accorde déjà avec la direction de l'époque.

Iba 3 : c'était des délégués Setca

Iba 1 : nous, on n'avait pas fait ça, on avait plutôt consulté les gens. On a montré un petit peu ce que ça donnait et on évaluait avec eux ce qu'on avait calculé sur base d'un fichier qu'on

avait à disposition pour dire « voilà pendant une année, tu as voyagé, tu as touché autant le nouveau système te permettrait de toucher autant. Parce que si, parce que là » et alors on demandait formellement « est-ce que tu donnes ton accord pour que l'on donne notre accord également pour changer comme l'a fait notre syndicat ». Étant donné qu'on avait eu un non catégorique de tout le monde puisque tout le monde perdait de l'argent, entre 7% et 40%. Eh bien voilà, ça s'est juste arrêté. Le principe n'a pas été plus loin et donc tout dépend. Récemment, il y a eu une discussion, le travail du dimanche et tout ça. Ils nous ont un peu embrouillé l'histoire sans nous donner trop de détails, etc. Quand on a demandé des détails, on a fait des réunions avec les gens impliqués pour devoir travailler le dimanche. On leur fait quelques séances. Ça a un peu jaser dans tous les sens, on a récolté les remarques, etc. De nouveau, ça a été mis au frigo alors que c'était urgent. C'était vraiment présenté comme un truc urgent. Je pense que tout dépend. Et quand je l'ai déjà dit à mes collègues, il y a des nouveaux, ils sont peut-être un peu moins enclins à aller vers les gens en live, ou en tout cas, même à travers un écran. Mais le pouvoir, c'est la communication. Tant qu'on ne communiquera pas assez avec les gens, on risque chaque fois de passer à côté des choses et c'est ce qui nous arrive parfois. Si on ne creuse pas trop les choses ou si on n'essaye pas de savoir des choses parce qu'ils ont été pris de court par rapport au système que j'ai expliqué de l'évaluation. On n'a pas été du tout mis au courant ni impliqué dans ça. Mais pour d'autres sujets, quand on le sait ou quand on sent que ça sent le roussi et qu'on risque de se prendre des claques avec le personnel concerné. On consulte et puis voilà. Et c'est comme ça que ça doit se faire. On consulte des gens et ce n'est pas les choses.

Iba 3 : ceci dit, il ne faut pas donner l'impression que c'est tout le temps mauvais. Il y a la CCT chômage, le double shift, etc. Tout ça, ça a été mis sur la table, ça a été négocié. Il n'y a pas eu de rapport de force. Pour la CCT chômage, ils étaient obligés de trouver le plus rapidement possible une solution commune pour satisfaire tout le monde. Et puis, ça les arrangeait de trouver une solution via une CCT qui, je pense, est correcte. Le double shift, ça concernait d'abord les personnes qui étaient ici « du hall ». On a vu à travers le personnel qui était impliqué. Et voilà donc avec les discussions avec le personnel, on est revenu vers la direction. On leur a dit voilà, ils sont d'accord. Quant à des discussions, c'est du donnant donnant. Après, on est tombé d'accord sur ce qu'on a mis dans la CCT. Tout à l'heure, j'étais un peu trop négatif, mais quand même, en 25 ans de boîte, il n'y en a pas beaucoup de choses positives dans ce sens dans la négociation. Par exemple, les chèques repas, les entreprises sont obligées de s'aligner. Y a des entreprises, ça fait mathusalem qu'ils ont ces montants-là.

Bryan : en fait, le CE, qui est censé être l'instance où les travailleurs donnent leur avis, prend de l'information et tout ça. En réalité, on vous consulte et vous avez quelques

compétences de décision sur des matières qu'on pourrait dire «de détail ». C'est plus sur les moyens, sur comment mettre en œuvre votre travail et encore. Et donc, c'est un peu comme au bon vouloir et à l'éthique de l'employeur de vous donner du pouvoir de décision dans ce CE. et c'est là que le bât blesse, c'est que tout simplement, s'ils n'ont pas envie de vous écouter, ils peuvent vous dire « écoutez les gars à la prochaine. Vous n'êtes pas content ? De toute façon, la décision est déjà prise ».

Iba 3 : En fait si on cherche quoi ici, dans une société comme la nôtre et partout ailleurs ? l'employeur cherche à ce que sa boîte tourne dans le meilleur des mondes, etc. Et par rapport à ça, il faut des gens, les employés. Donc lui aussi il doit travailler dans un environnement correct, sain et tout. Être à l'aise dans ce qu'il fait et aimer ce qu'il fait. Donc, l'employeur, lui, le sait très bien que s'il veut garder cette sérénité et que tout que ça perdure, il faut qu'il soit correct avec son employé. Dans le sens à tout ce qui touche à la sécurité, à l'hygiène, etc., mais aussi tout ce qui touche par rapport à ce qui est fourni comme travail. Forcément, si l'employé travaille bien, je dois le payer en fonction de ce qu'il vaut tu vois.

Nous, on est là simplement en tant que représentant. On est là justement pour rappeler à l'employeur ces choses-là qui sont parfois des droits. Parce que des fois, Il faut dire la vérité, certains employeurs qui ferment les yeux sur certains droits des employés. Et donc nous, quand c'est régi par une loi. Soit l'employeur fait semblant de ne rien voir, on met ça devant ses yeux et ils donc obligé de suivre. Et pour d'autres trucs, comme par exemple, si on parle de fidélisation des employés. Comment tu vas fidéliser un employé ? Par quoi ? Par quels moyens ? On va essayer de te tapoter l'épaule en disant tu travailles bien, etc. on est content. Sauf que personne n'est ici, moi je ne suis pas ici pour les beaux yeux de mon patron. Et lui, il ne m'a pas pris pour mes beaux yeux.

Voilà, chacun cherche son intérêt. Donc voilà, il faut qu'à un moment donné, s'il veut me fidéliser, je donne en exemple. Ce n'est pas parce que j'ai le salaire que c'est une forme de fidélisation. Il y a beaucoup de boîtes comme GSK et d'autres que je ne vais pas citer qui sont très bien qui sont très bien financièrement par rapport à leur fonction. Mais de temps en temps pour l'ancienneté, pour essayer de garder ces éléments qui sont valables il faut faire quelque chose. Parce que l'employeur n'est pas tout seul, il y a d'autres sociétés avec d'autres employeurs qui peuvent « piquer » les travailleurs. Donc l'employeur a tout intérêt pour certaines personnes à trouver une solution pour ne pas perdre cet employé dans une récompense par rapport à la fidélisation. Ici, par exemple, on pourrait demander des avantages, comme des assurances complémentaires, comme des jours d'ancienneté, etc. Tous ces trucs-là, ça fait partie de notre programme. Mais ça fait partie du programme de la CNE. Comme par magie, si l'employeur va dire « c'est bien, c'est une bonne solution. C'est vrai que

184 c'est un bon truc. On va pouvoir faire ça », mais bon, ils vont mettre en place même via un
185 autre mécanisme qui n'est pas tellement un avantage pour nous. Je ne sais pas si tu saisis. Le
186 mécanisme qu'ils veulent mettre en place dans notre cas c'est les plans cafétéria. Soit, ce n'est
187 pas à dire, c'est un avantage sans en être un. Et donc, c'est de la poudre aux yeux. Croire que
188 tu donnes un avantage à ton employé pour le fidéliser. Mais en vérité, cela n'en est pas un. Je
189 vois, tu prends ça comme une assurance complémentaire et un jour, par 5 ans d'ancienneté,
190 etc. Quand tu entends juste ces mots-là, tu diras c'est bien, c'est chouette, mais en vérité, ce
191 n'est pas ça. Ça devient moins chouette quand tu dois savoir que tu dois payer toi-même,
192 l'employé doit le payer pour lui-même. En tant que représentant, il y a tout un travail de
193 sensibilisation du personnel et pis aussi peut être de l'employeur pour essayer de faire en sorte
194 que ça reste un avantage, mais pas payable par l'employé. Et donc là, on a plus d'aide du côté
195 de règles dont on vote pour mettre en place. Ce sera un travail de longue haleine. Il faut
196 essayer de sensibiliser les patrons et les employés pour qu'ils soient derrière nous, pour
197 pouvoir mettre ça en place d'une façon avantageuse pour l'employé. De toute façon, ce sera
198 avantageux pour l'employeur à partir du moment où il a quelqu'un qui travaille. Le travailleur
199 se dira « Je suis content avec ce que tu me donnes, etc. J'aurais sans doute un meilleur
200 rendement, je serais à fond dans ce projet ».

201

202 **Bryan : je crois qu'il y a Michel qui voulait dire quelque chose**

203 Iba 1 : c'est un deuxième on peut dire coup de couteau dans le dos qu'on a eu. C'est le fait que
204 des bonnes idées qu'on avait sorties comme on l'a expliqué avec des exemples. Sont repris en
205 quelque chose que les entreprises généralisent à ce qu'on appelle le fameux plan cafétéria. Et
206 donc, ils font passer ce système-là comme quelque chose de bien. Chez nous, cela s'appelle
207 « My choice ». Donc je fais ce que je veux avec mon pognon. C'est ça qu'ils veulent faire
208 passer comme message. Je choisis les avantages que je veux avec mon pognon et je ne donne
209 pas nécessairement le même avantage à tout le monde. Parce que c'était ça le message qui
210 nous disait il y a très longtemps. Quand on disait par exemple « on voudrait une assurance
211 hospitalisation qui soit meilleure que celle qu'on a ». Mais eux ils disent que ça n'intéresse pas
212 tout le monde. Les gens qui sont très jeunes et tout ça, ils s'en foutent d'avoir une assurance
213 dentition, ophtalmologie, tout le bazar alors qu'ils sont très jeunes. C'est plus une population
214 de vieux qui serait intéressé. Ou en tout cas la quarantaine et plus. Et c'est pour ça qu'ils
215 viennent avec ce concept de plan cafétéria qui te permet de choisir à la carte des avantages. Il
216 faut juste dire un truc, c'est que vous semblez dire en introduction je crois que je l'ai dit en
217 équipe syndicale. Mon sentiment du pourquoi ça pourrait être implémenté un jour chez Iba ?
218 C'est pour deux raisons. Longtemps. C'est qu'Iba est certifié B-corp depuis pas très
219 longtemps. Donc c'est une certification internationale et donc en Belgique il y en a 20
220 seulement, en Europe, 600 entreprises, 130 au Bénélux, et 3900 dans le monde. Donc ce n'est

pas grand-chose et Iba en fait partie. Et c'est un peu ce qui tourne autour de l'entreprise qui est soucieuse de l'environnement, qui fait attention à ses employés. Donc, il faut passer au crible des tas de questions pour avoir cette certification. Je me dis ok mais alors il faut les prendre au mot. Pourquoi pas avoir ce concept du bicamérisme qui permettrait vraiment de montrer que tu considères vraiment tes employés comme de la valeur ajoutée dans l'entreprise et que c'est eux qui créent les richesses et que c'est avec eux que tu dois vraiment te concerter pour prendre des décisions, pas simplement tout seul. La deuxième raison, c'est qu'on est dans une grosse population de gens qui sont issus d'universités, mais pas seulement, et une grosse. Et donc, ce sont des gens qui ne sont peut-être pas nécessairement dans l'individualisme, en tout cas, très peu enclins à suivre toujours ce qui se fait au niveau syndical, même s'ils sont très contents quand on obtient des choses pour eux. Mais donc, on n'a pas nécessairement à un très haut taux de syndicalisation, comme dans beaucoup de boîtes en CP 200, comme tu l'as entendu à la CNE. Mais je pense que, contrairement à d'autres boîtes, ce sont des gens qui sont beaucoup dans la volonté de dialoguer beaucoup avec l'employeur, etc. Donc, s'ils ne veulent pas rejoindre le syndicat puisque c'est toujours les mêmes, on renouvelle tous les 4 ans. Et donc, je pense qu'il y a moyen qu'un jour on atterrisse peut-être pas tout de suite, tout de suite dans quelque chose où on pourra dire que c'est le bicamérisme, on s'en rapproche pas, mais c'est mon sentiment. Je ne sais pas si les autres partagent ça, mais je pense qu'il y a une possibilité. Il y a une possibilité de quelque part faire travailler ensemble des gens qui sont déjà à pied dans la concertation, qui sont les syndicats et d'autres qui ne le sont pas, mais qui aimeraient vraiment amener du plus et du mieux pour tout le monde.

Bryan : Mais qu'est-ce que vous pourriez mettre en place comme petite pratique pour élargir vos compétences de décision chez Iba ? En tout cas. Quelles revendications vous pourriez avoir au CE pour avoir ne serait-ce qu'une ou deux matières de plus au niveau de la décision ? Je ne sais pas si ma question est très claire parce que pas forcément préparée, mais je ne peux pas la formuler autrement. Les compétences de décision du CE sont assez restreintes donc qu'est-ce que vous pensez que vous pourriez demander ou avoir comme revendication pour élargir cette compétence ? Quelle matière pourrait être élargie à cette matière de ses compétences de décision ? Donc passer de la concertation à la codécision.

(silence)

Iba 3 : il faut déjà savoir qu'au CE, c'est que de la concertation, il n'y a pas de décision. Sauf si c'est pour suivre des articles de loi ou que sais-je ? Sinon, au niveau de la société propre, je pense qu'ils font une base, mais ce n'est pas lui qui va la mettre en place. C'est nous qui

devons la mettre en place. Donc la base, c'est qui ? C'est les gens qui sont derrière nous qui puisse nous permettre d'avoir du poids dans les points qui seront mis à l'ordre du jour et discuter avec la direction si jamais on voit que ça ne s'en va pas. Parce qu'en général, ce n'est pas des revendications qui sont là pour le plaisir, non. C'est comme je le disais tout à l'heure, c'est pour une amélioration des conditions de travail ou de la satisfaction de ce que je fais de tous les jours. Et donc, il faut d'abord être sûr qu'il y ait une base qui suit.

Bryan : Si je comprends bien, c'est que si il n'y a pas plus de mobilisation, vous, en tant que représentant du personnel, vous n'avez pas forcément énormément de poids. Et donc, pour avancer quelque chose au CE. Vous êtes un peu léger

Iba 1 : Si tu veux, c'est qu'il y a, en lien avec ce que j'ai introduit. Dans les entreprises qui sont cotées en Bourse, la décision de distribution du dividende lorsqu'il a bénéfice se fait sur base d'un vote qui se fait à l'assemblée générale. Ici, on est dans un concept où ce qui pourrait être distribué aux actionnaires le sera aussi au personnel. Pourquoi n'y aurait-il pas aussi un dialogue avec les représentants du personnel pour dire « voici les chiffres. L'AG se passe toujours après la présentation des chiffres annuels aux membres du CE. Donc, par exemple nous dans notre cas, l'AG, c'est toujours le deuxième mercredi du mois de juin et bien avant le deuxième mercredi du mois de juin, il y a le CE annuel dans lequel on discute de ce qui s'est passé l'année précédente. Des chiffres, notamment du bénéfice, etc. Et puis, pourquoi pas ne pas avoir un débat pour dire voilà, nous avons fait tels bénéfices, nous pensions en redistribuer telle portion. Voire pire, nous pensons ne pas vouloir redistribuer cette année quoi que ce soit pour telle raison. Quid? Qu'en pensez-vous ? Parce que c'est ce qui s'est passé récemment, il y avait du bénéf, mais ils ont demandé l'accord à l'AG de bien vouloir accepter de ne pas dépenser les sous, on va dire les garder un peu au chaud, etc. Et bon, ça peut biaiser cette assemblée parce que la majorité chez nous, c'est un système. Ce n'est pas un montage financier, mais c'est un peu limite quand même si tu veux. Quelques employés d'Iba font partie d'une société qu'ils ont appelée « Iba anchorage » en anglais, ça veut dire ancrage et donc ils ont un certain pourcentage non négligeable dans le poids des décisions, du nombre de votes, etc. Plus les autres. Et donc, finalement, même si tu as plein de gens qui sont là avec leurs actions qu'ils ont achetées, ils ne peuvent pas trop influencer une décision qui est déjà à demi prise. Tu vois, c'est peut-être un exemple. Je ne sais pas si mes collègues en ont d'autres. René, Christophe, Didier pense pour d'autres. Ça va, Christophe, je te sens perplexe ?

Iba 2 : non non, je vous écoute. Je constate quand on avait discuté au dernier CE par rapport au Car policy, j'ai l'impression qu'on va s'orienter vers une prénégociation avant de le mettre au CE par des petits comités, justement. Et on en avait discuté par pour dire déjà qu'on en discute entre nous en tant que syndicaliste et qu'on discute après avec la direction. Par rapport

295 à ce qui pourrait ne pas aller dans une nouvelle proposition ou voir quels sont les objectifs de
296 chacun afin de pouvoir justement mettre au CE quelque chose de plus constructif et
297 notamment pour la car policy, c'est ce qui va se passer. Je pense que c'est intéressant de
298 pouvoir discuter non pas en CE, mais en petit comité restreint, de façon à pouvoir déjà en
299 connaître le point de vue de chacun.

300

301 Iba 4 : Mais justement, René, c'est un bon exemple. La car policy et les per diem parce que
302 c'est pas du tout le même principe qui va être mis en place. Ce que je viens justement de faire
303 le rapport du CE. Donc pour la car policy, ce qui est prévu, c'est que ça soit une réunion entre
304 direction et représentants, donc ensemble, pour discuter de la, car policy et après de présenter
305 cette discussion au CE.

306

307 (Début de débat entre les différents intervenants, non pertinent pour la recherche. Cependant,
308 c'est intéressant à observer, car le fond de leur discussion met en lumière la différence de
309 traitement de l'information qu'il peut y avoir au sein d'un même groupe)

310

311 **Bryan : Votre petite discussion soulève quelque part un autre point aussi de mon**
312 **mémoire concernant l'information et la manière dont elle est donnée. Est-ce vous pouvez**
313 **me donner et m'expliquer un petit peu comment ça se passe, cette transmission**
314 **d'informations ?**

315 Iba 1 : Tu ne parles rien qu'entre nous et les représentants de l'employeur, ou bien aussi avec
316 le personnel ?

317

318 **Bryan : On va dire l'information qui vient du CE pour simplifier.**

319 Iba 2 : Je pense que c'est compliqué justement ! On n'a pas la même compréhension de ce qui
320 est dit en réunion. Voilà, ça se voit. C'est un exemple que tu as eu en live. Ça arrive assez
321 régulièrement quand on n'est pas sur la même longueur d'onde en compréhension de ce qui est
322 dit en réunion, par exemple. Je sais que Michel, à un moment, a dit dans la réunion « ça, c'est
323 important. Il faudra le mettre dans le rapport du CE ». Je ne sais même pas de quoi il parlait et
324 d'ailleurs, je dois lui demander ce qu'il voulait dire parce que je n'ai pas compris ce qu'était
325 l'élément et je n'ai pas compris ce qu'il fallait mettre dans le rapport. Je suis sûr que je ne l'ai
326 pas mis. J'espère que je l'ai mis, mais je n'en suis même pas sûr. Donc, même si ce n'est pas si
327 simple ou déjà, c'est assez compliqué de prendre note sur un CE. Naturellement, c'est
328 compliqué de prendre note. Alors, participer c'est presque infaisable. Et à ce niveau-là ? Et
329 bon, ben justement, ce fameux rapport, c'est quelque chose que je rédige. Que j'envoie au
330 président du CE et qui donne son feedback. Typiquement aujourd'hui. Eh bien, il y a tout le
331 sujet de « My choice ». Il a dit « on vire tout parce qu'il va y avoir la communication envers

les employés ». Et comme tout n'est pas très précis, on ne va pas encore aller dans le détail, mais il m'a déjà dit dans son email pour « My choice » qu'il faut enlever presque tout parce que ce n'est pas précis. Comme on n'est pas à 100% du programme. Ne faut pas mettre des erreurs qui vont perturber la communication avec les employés. Je n'ai pas encore vu ce qu'il allait enlever, mais ça arrive souvent. Ce n'est pas la première fois d'ailleurs que « My choice » est viré. Après, c'est le rapport qui a été revu par le président du CE, qui a envoyé à tous le monde et ça arrive régulièrement, typiquement Michel, qui demande de réécrire des paragraphes entiers ! Donc tu vois que la communication, ce n'est pas facile.

Bryan : Et quand l'employeur vous donne de l'information, est-ce qu'elle est claire ? Est-ce qu'elle est concise ? Ou justement, est-ce qu'il y a beaucoup d'informations en très peu de temps ? Très technique. Est-ce que ce que vous pouvez m'expliquer ça ?

Iba 1 : Moi, je peux répondre un petit peu parce que j'ai été le secrétaire du CE pendant 16 ans, presque 16 ans, puisqu'il y a eu une période... Mais ce que je peux dire, Bryan, c'est que tout dépend d'une chose qui est très importante. Et on a vécu ici récemment de nouveau. C'est lorsqu'un sujet est assez compliqué. On essaye d'obtenir quand même l'information avant pour pouvoir préparer et qu'on ne soit pas noyée de choses et qu'on n'arrive pas à suivre. Et donc, c'est le cas. En tout cas, c'est un peu plus le cas maintenant depuis quelques années pour ce qui concerne les chiffres trimestriels, donc les chiffres financiers trimestriels. Mais là, on est un peu aidé par la loi parce qu'ils sont obligés de les fournir deux semaines avant le CE, ça, c'est la loi qui le prévoit. Mais pour le reste, on essaye de faire aussi de temps en temps et récemment pas plus tard qu'il n'y a vraiment pas très longtemps le précédent CE du mois de novembre, on a vécu pareil. On avait demandé avant que sur le CE n'ait lieu, des informations sur ce sujet-ci, ça concerne le plan cafétéria. C'est trop touchy, c'est trop compliqué. On avait bien dit qu'on voulait comprendre le truc avant que le présentiez au personnel à partir du 6 décembre. Ce n'est toujours pas le cas. Merci de nous fournir la présentation avancée pour qu'on puisse préparer et bien jusqu'au jour avant le CE. On n'avait toujours rien reçu et finalement, on l'a reçu à quatre heures de l'après-midi et on a fait une tentative le jour du CE de dire « mettons ça dans une autre réunion, rien que pour ce sujet-là, histoire qu'on puisse préparer parce que personnellement, moi et plein d'autres, on n'a pas eu le temps de lire ». C'était très touffu, très compliqué. Donc, en fait, c'est un exemple récent. C'est déjà arrivé d'autres fois.

Tout dépend de l'intensité avec laquelle on insiste pour avoir l'information. Ici, on a loupé le coche. C'est vrai, c'est ce que je disais à Christophe. On a loupé le coche de réitérer la demande avant qu'il m'envoie l'ordre du jour, mercredi d'avant. Ça nous aurait permis de le lire parce qu'on avait un long week-end jeudi et vendredi, c'était congé. Mais voilà, tout

369 dépend. En fait, tout dépend de comment on insiste pour avoir l'info. Et là, pour le coup, c'est
370 vrai qu'ils sont un peu maîtres tant qu'il n'y a pas une loi qui les oblige à le faire pour les
371 chiffres financiers, même s'il y a une loi. Parfois, ils tardent un peu, mais Soumilla est assez
372 au taquet. Et pour le reste, c'est quand je te dis, au plus, on est emmerdant et chiant. Au plus,
373 on a de chance d'avoir quelque chose, mais ce n'est pas pour gagner.

374

375 Iba 2 : Il faut savoir quand même qu'on va avoir cette réunion spéciale parce qu'on fait savoir.
376 Ben oui, c'est ça, ce n'est pas rien. En début de réunion, alors la collègue du président RH qui
377 était présente avec nous. J'écoute, c'est quand même un peu. Je ne le sens pas bien ce sujet
378 quoi. On va nous présenter un truc qu'on n'a pas eu le temps de lire, de préparer. Il y a plein
379 de pages, ça va aller très vite. Et la preuve, c'est que le président a fixé un timing d'une heure.
380 Et quand bien même on a eu une heure, je t'assure qu'on n'a pas pu aller dans les détails et les
381 questions étaient parkées sur le côté. On en reparlera à la prochaine réunion, etc.

382

383 **Bryan : les plans cafétéria, c'est quelque chose qui individualise très fort les relations de**
384 **travail, ça déforce très fort les syndicats. Ça part d'une bonne idée. Mais le problème des**
385 **plans cafétéria, c'est qu'au niveau légal et rémunération, c'est un enfer fini pour les**
386 **ressources humaines. La preuve ? Même en une heure ils n'ont pas eu assez de temps**
387 **pour vous l'expliquer.**

388 Iba 1 : Si tu sais, je vais te dire une petite anecdote ici et ça va faire rire. Mais c'est véridique.
389 On a reçu l'information, ce qui est à travers un comité qu'on appelle le GNC. Donc c'est le
390 Groupement national des cadres à la CNE. Donc on a reçu de l'information concernant une
391 dame qui était là et qui présentait les chiffres de SD Works, qui présentait un petit peu les
392 chiffres du trou de la Sécurité sociale que cela créait que d'avoir des systèmes pareils. Eh bien,
393 je te mets dans le mille. Qui est notre secrétariat social ? SD Work ! Qui va venir présenter le
394 plan cafétéria, qui prend en charge tout le principe de ce truc-là ? SD Work ! Donc, c'est la
395 même société qui, d'un côté, a fait des chiffres pour prouver que ce n'est pas bien avec les
396 plans cafétéria. C'est mauvais, ça fait des trous dans la Sécurité sociale. Des milliards, pas des
397 millions, des milliards. Et d'un autre côté, c'est le même c'est la même boîte qui propose à ses
398 clients, dont Iba, de prendre en charge tout ce système et de dire ne vous inquiétez pas, on
399 traite tout ça à travers la plateforme du système de paye. Donc, peut-être qu'on va avoir un
400 système vraiment efficace. Michel, tu vas voir, ça va nous développer. Un truc qui est
401 vraiment positif puisqu'ils ont les infos comme quoi c'est négatif haha

402

403 **Bryan : Et puis, même au-delà de ça, c'est marrant de voir comment SD Work d'un côté**
404 **dit qu'au niveau éthique/sécurité sociale, C'est moyen. Par contre, on va vendre le**
405 **produit quand même parce que ça fait de l'argent. Ça, c'est encore un autre débat. C'est**

intéressant, merci pour l'anecdote ! Est-ce que vous pouvez un peu m'expliquer quels sont vos rapports avec les ressources humaines, avec le département de ressources humaines et qu'elles sont vos interactions avec ?

(Quand je pose la question, il y a des rires ironiques)

Iba 4 : je n'ai jamais été présenté à ma responsable des RH et elle n'est jamais venue chez nous. Elle ne s'est jamais présentée donc on ne sait même pas à quoi elle ressemble, à part ça bouille sur les photos teams. Faut savoir que la photo de Michel sur l'intranet, c'est la casa de papel ! c'est une anecdote, mais c'est révélateur de la philosophie de la société. C'est très révélateur de ce qui se passe et à la limite, c'est très impersonnel. Les gens sont très distants par rapport aux RH. Mais dès qu'on leur demande une interaction... Moi, j'ai tendance à être suspicieux parce que je n'ai pas confiance. Voilà, ça, c'est mon avis.

Bryan : Et les autres ? Est-ce que vous avez d'autres exemples ou d'autres ressentis à ce niveau-là ?

Iba 1 : ça reste pour nous une véritable boîte noire. La plus belle preuve, Bryan, si tu veux. Depuis que je suis chez Iba donc depuis 2002, j'ai commencé pour la petite anecdote, la deuxième le même jour que Didier, si présent, qui n'a pas beaucoup parlé. En tout cas, moi, j'ai remarqué une chose, c'est que ça reste toujours la même chose, c'est-à-dire un service qui est regroupé dans un étage ou dans une aile ou, dans un coin d'un bâtiment dans lequel on a l'impression qu'il prépare une potion magique ou je ne sais pas trop quoi. Mais il sent vraiment renfermé sur eux-mêmes et ils mangent entre eux et ils ne se mélangent pas trop. On ne les voit pas trop souvent dans les cafet aller prendre le café. On a l'impression qu'ils évitent beaucoup les contacts avec les gens. Ça, c'est un sentiment vraiment que j'ai eu. On a eu un moment du drh qui était bien plu au contact avec le personnel, on la voyait dans les cafets, elle nous demandait comment on allait, etc. je pense que c'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle elle s'est fait virer de chez Iba, ça a sûrement joué ! un deuxième exemple sur le sujet, Brian, c'est que nous sommes appelés toujours quand c'est trop tard, c'est-à-dire ils ne sont pas obligés de le faire. Mais on nous appelle quelques minutes avant de virer quelqu'un pour dire voilà, nous mettrons fin au contrat de tel pour quelle raison et on n'est jamais averti avant pour dire « attention, il est sur une pente raide ». Non, on met fin au contrat et quand c'est un affilié éventuellement, on accompagne la personne pour s'assurer que tous ses droits sont bien respectés, ce qui est aussi rare parce qu'on n'a pas 36 millions d'affiliés. Mais sinon, ça s'arrête là. Donc c'est très, très, très limité comme contacts RH. Je dirais en dehors des instances CE/CPPT/DS. C'est malheureusement la photo et je pense de beaucoup de boîte.

443 Iba 3 : tu vois, il n'y a pas de familiarité. J'ai travaillé ailleurs. C'est vrai que ça dépend encore
444 une fois de la taille des entreprises. Y 200 personnes et une seule RH. Mais tu sentais ce côté
445 familier. C'est tout. C'est comme ça. C'était elle qui était au courant de la date d'anniversaire
446 de chacun, on ne devait pas courir après les documents, elle organisait des restaurants et
447 cherchait différents avantages pour les employés...c'est bête, mais ça permettait d'avoir un
448 lien. Ici chez Iba, tu dois vraiment faire attention à ce qu'ils font quand tu es malade longue
449 durée ou que sais-je !

450

451 **Bryan : ok merci pour ces précisions, c'est ce genre d'exemple qui me permet d'en**
452 **apprendre plus sur la vie réelle de l'entreprise. Une dernière question est liée à la nature**
453 **des contrats de travail. C'est plutôt des CDI ? Plutôt des CDD ? Est-ce qu'il y a**
454 **beaucoup d'intérimaires ?**

455 Iba 3 : majoritairement des CDI. Après ça, c'est les consultants qui suivent. Et puis, on a des
456 intérimaires et des CDD dans les big block pour certains départements. Donc les intérimaires
457 sur une population de plus de 700 employés, tu as vraiment une poignée d'intérimaires qui
458 sont là en permanence. Ça peut aller entre deux comme pour le moment, jusqu'à une dizaine
459 grand maximum. Mais voilà, on n'a jamais dépassé une dizaine d'intérimaires. Et les CDD, ça
460 devient une tendance récente, mais ça reste aussi très, très minoritaire. Par contre, ce qu'on
461 voit de plus en plus, ça a vraiment explosé, c'est la consultance, mais de la fausse consultance.
462 Donc ce sont des gens qui, comme moi et comme mes collègues ici, font le même boulot. Ce
463 ne sont pas des experts dans un domaine comme on nous le sort, toujours pour dire que c'est
464 justifié qu'on ait des gens qui sont là parfois depuis des années. Donc ce sont des gens qui
465 sont là et qui coûtent moins cher financièrement. Pas moins cher, mais comme d'un point de
466 vue financier, ça permet à l'employeur, quelque part, de ne pas avoir une masse salariale trop
467 haute et donc de ne pas payer d'impôts. Malheureusement, on doit te laisser, on a une réunion
468 qui va commencer dans 2 minutes. J'espère qu'on te reverra quand tu seras directeur RH et
469 que tu organiseras des team bulding en discothèque !

470

471 **Bryan : haha on se fera ça alors ! je vous remercie pour votre participation, un tout**
472 **grand merci**

Annexe 6 : entretien déléguée syndicale - Jcdecaux

Bryan : pourriez-vous me parler du climat social qu'il règne dans votre entreprise ?

Jcdecaux : Tout va bien tant qu'on ne demande rien ! Si on pose des questions qui fâchent. Ils vont un peu s'énerver... bon moi, je laisse parler. Et puis ils disent « ok, on reviendra vers vous » et la semaine suivante, ils ont étudié le pourquoi on avait demandé quelque chose et en fonction du coup, c'est beaucoup plus calme parce qu'en fait, ils se sentent déjà attaqués... Alors qu'on n'attaque pas, on pose juste une question. Mais quand on met le doigt sur une question qu'ils n'auraient pas voulu entendre, ça fait beaucoup de bazar ! Et puis la semaine suivante, « on a réfléchi, y a moyen, on n'était pas fermée ». Ce n'est pas vraiment ça qu'on a vu le mois passé ! m'enfin, voilà, c'est pour un peu vous expliquer les approches. Sinon pour le reste, on marche toujours sur des œufs et c'est eux les dirigeants c'est eux qui décident. Donc ils décideront de ne pas nous octroyer des droits même si on y a droit. Ils vont essayer de nous entourlouter, de nous dire que ce n'est pas comme ça que ça passe, etc. on s'est renseigné au service social et au final, ils ne font jamais que ce qu'on leur demande. Un petit exemple comme ça, Il y a plein d'erreurs dans la fiche de paie « ah non, ce n'est pas de ma faute, c'est Partena ». Moi je réponds « non, Partena ne fait que transcrire ce que vous donnez comme info ». Voilà, je ne dis qu'il peut y avoir quelques erreurs de comptabilité, on est bien d'accord. Mais par exemple, ça fait 3 mois que je n'arrête pas leur dire qu'on a plusieurs filiales sur Bruxelles. Ça fait des années que je suis à l'allée verte, maintenant, je suis au Sablon et du jour au lendemain, je suis à Asse. Ce que je reçois comme réponse c'est « Ah, mais c'est Partena qui s'est trompé », mais non parce que Partena ne va pas changer le lieu où je travaille si on ne leur demande pas ! Il y a un autre exemple si je puis me permettre d'il y a quelques années, un changement de catégorie. Elle était inscrite sur nos fiches de paie. Et en fait une collègue, je ne savais pas à quoi correspondait cette catégorie la hein ! enfin bref, ma collègue me dit qu'on la change de catégorie parce qu'elle avait réclamé une augmentation. Je pense qu'il y avait plus de 20 ans qu'elle n'en avait pas eus. Elle n'arrêtait pas de réclamer et finalement, elle se renseigne sur son barème et c'est là qu'elle s'aperçoit qu'elle n'était même pas payée aux barèmes. Donc elle leur dit « je ne suis même pas payé aux barèmes ! » donc comme je n'arrive pas à avoir l'augmentation, j'exige d'être payé au barème, c'est la loi. Du coup, ils l'ont changée de catégorie. Elle était en catégorie D et du jour au lendemain, sa fiche de paie arrive et elle voit qu'elle est catégorie C. De cette manière, elle touche le maximum. Et voilà, c'est des petites subtilités comme ça. Et comme chez nous, on ne punit pas une personne, mais toute la classe. Il n'y a pas eu que la collègue qui a demandé son augmentation qui s'est vu descendre de catégorie. On a été une dizaine de la même équipe et donc dès qu'on s'en est aperçu, on a réclamé de remettre notre catégorie. Qu'on ne pouvait pas modifier ce qui avait été fait et notre collègue qui a pu prouver que depuis qu'elle avait été engagée, elle était dans cette catégorie-là. Et seulement, ils l'ont remis grâce au syndicat qui est intervenu

parce que ça allait trop loin ! Mais maintenant, subtilité de la chose, c'est que la catégorie n'apparaît plus sur la fiche de paie. Donc, le fait que la catégorie n'était plus notée sur la fiche de paie, apparemment, ce n'est pas obligatoire. Donc, on ne sait pas s'ils peuvent changer, on ne le verra même plus maintenant.

Bryan : c'est au sein de quel organe que vous avez toutes ces revendications ?

Jcdecaux : Alors en fait, à l'époque. C'est ce qui est arrivé à une collègue qui était déléguée syndicale FGTB. Donc elle, elle y allait à titre personnel au départ (j'imagine pour l'exemple du changement de catégorie). Mais comme ça a pris les proportions que je viens de vous expliquer. Elle a fait intervenir son syndicat et comme les autres collègues qui étaient syndiqués chez les verts, les 2 en front syndical ont été trouvés la direction. Ça a été mis en place, mais je m'étonne quand même, c'est assez pathétique quoi. On a eu droit à l'interview personnel de la direction financière que moi et ma collègue, on n'aurait jamais dû avoir ce problème-là. Qu'on avait quand même un diplôme universitaire et qu'en fait, il avait essayé de cibler uniquement ceux qui avaient un diplôme d'humanité et qu'on s'était retrouvé là par erreur. Bla bla, bla, bla, bla. Donc bon, on a récupéré, je dis « ok, je discute plus, mais en tout cas, ce n'est pas normal et vous n'avez pas le droit de changer de catégorie comme ça ». Donc, si on ne s'en aperçoit pas, ce n'est ni vu ni connu c'est passé hein !

Bryan : Quand vous avez été réclamé, est-ce que l'employeur a tenté de réparer le problème ou ils ont persisté dans leurs comportements ?

Jcdecaux : La première chose, c'est quand on a vu que la catégorie a changé, on a envoyé un mail aux RH en disant qu'on a vu qu'il y avait une modification qui avait été apportée et que ce n'était pas légal. Ils nous ont répondu que cela ne changeait strictement rien. Et donc, j'ai répondu « puisque ça ne change rien, pourquoi ça été changé ? » et je n'ai pas de réponse ! et voilà, comme les syndicats ont pris les choses en main, on a gentiment attendu parce que ce n'était pas une histoire personnelle. C'était carrément une atteinte à une équipe bien ciblée.

Bryan : Quels sont vos rapports avec les RH au sein de l'entreprise ?

Jcdecaux : ça se passe bien avec la direction et les RH, ça se passe bien. Mais étonnamment, depuis que je suis au syndicat, ça se passe toujours bien ! Mais maintenant, je vois un autre visage. Donc je travaillais sur les appels d'offres, donc j'avais beaucoup de liens avec la direction. J'ai toujours ce lien, mais étant donné que je fais partie des syndicats, je sais beaucoup plus de choses et comme je dis, on ne la fait pas à moi. Évidemment, je suis la gentille petite Sylviane, mais il faut se méfier.

Bryan : Est-ce que vous avez des témoignages des autres travailleurs par rapport à leur lien avec les RH ? Il y a des moments où ça se passe un peu moins bien ou au contraire, des moments où ça se passe bien ?

Jcdecaux : Moi, c'est mon premier mandat et le covid étant, ce n'est pas simple parce qu'il y a le télétravail et moi qui était chômage à 50%. Donc au niveau des rapports avec les collègues, avant on en discutait parce qu'on était toute la journée ensemble. Maintenant, non, on n'a pas beaucoup d'échanges avec les collègues, les seuls échanges qu'on peut avoir c'est quand ils ont perdu un droit. Il faut savoir qu'on est très peu de syndiqués CSC. C'est une peau de chagrin quoi. Ces personnes qui ont voté pour moi ne sont pas nécessairement syndiquées.

Bryan : Dites-moi juste, est-ce que ça vous dérange si je coupe ma caméra ? La connexion passe mieux parce que j'entends un mot sur deux ou sur trois. Ou alors oui, toutes les excuses. On va essayer comme ça. Vous parliez justement un peu de vos collègues, comment se passe un peu la mobilisation générale au sein de l'entreprise ? Comment est-ce que vous arrivez à mobiliser les troupes ?

Jcdecaux : Alors, je l'explique chez nous, on est divisés. On va dire qu'il y a une partie ouvrier et une partie employée. Au niveau des ouvriers, Il y a une très forte mobilisation parce que comme ils sont en bout de chaîne, à chaque fois, ils ont la possibilité de dire « on est en grève ». Parce que comme ils sont en bout chaîne et qu'ils s'occupent de l'affichage. Si eux n'affichent pas, c'est la catastrophe. Au niveau des employés, notre pouvoir de faire grève ou de le démontrer, de montrer qu'on n'est pas content, ça ne fonctionne. Parce que je suis infographiste et si j'arrête de faire des plans, ça ne va pas arrêter la structure. Donc, il n'y a pas de bloc syndical, c'est vraiment chacun sa petite assiette. À titre d'exemple, on a eu en 2009 et 2012, un avenant suite à la crise pour diminuer notre salaire. Cela a fait l'effet d'une bombe parce qu'on doit se décider en une semaine. Le but c'était d'aller le plus vite possible comme ça on n'a pas le temps de réfléchir. C'est ça la direction, quand c'est pour eux, c'est toujours urgent. Quand on demande un truc, ça peut prendre des plombes. Donc, le syndicat s'en est mêlé parce que tout le monde allait les trouver. « Et moi, je ne suis pas d'accord » « je ne signerai pas votre truc », etc. Et donc, on décide de faire un vote. Voilà, syndiqué pas syndiqué, on avait réuni tous les employés. Je n'avais qu'une fois ça en 20ans de carrière. Donc c'est un vote anonyme et le résultat de ce vote était 3 non ! Et donc j'ai dit aux collègues « Mais vous vous rendez compte que vous n'arrêtez pas de dire non, on n'acceptera pas et quand il est anonyme, Vous dites oui » et on m'a répondu « ah, mais ils ont dit qu'ils allaient virer des gens, ils l'ont dit, j'espère que tu as mis ton nom sur le vote anonyme parce qu'ils peuvent te virer aussi ». Ah, mais j'ai dit « oui, mais t'as pas mis ton nom quand même ? c'était anonyme ! » Et c'est là qu'on voit cinq points d'interrogation sur la tête ! donc au final,

110 la direction a gagné alors qu'elle a organisé un referendum anonyme et que les gens n'ont pas
111 osé dire non.

112

113 **Bryan : Et justement, pourquoi est-ce qu'ils n'ont pas osé ? C'est une crainte qui a été**
114 **instaurée par la direction ou l'ambiance générale qui est comme ça ?**

115 Jcdecaux : C'est l'ambiance générale, la crise étant là et même les chiffres n'étaient pas là,
116 bien qu'on puisse leur faire dire ce qu'on veut. Et puis après, il y aurait malheureusement des
117 licenciements qui ne sauraient pas faire autrement. Tout le monde a eu peur d'être licencié et
118 tout le monde a signé malgré ce vote. Au final, des licenciements, il y en a quand même eu !
119 Donc, au final, ils ont procédé à la diminution des salaires et il y a eu beaucoup d'emploi qui
120 a sauté. Donc c'était la situation idéale pour la direction de l'époque.

121

122 **Bryan : cette vague de licenciements, est-ce que ça a été discuté au sein du CE ? Est-ce**
123 **qu'on vous a expliqué un petit peu en détail ?**

124 Jcdecaux : j'ai pris connaissance de tous les détails de l'histoire, car j'ai de bons contacts avec
125 mes deux collègues syndicalistes qui étaient là à l'époque, mais je n'étais pas présente au CE
126 à ce moment-là.

127

128 **Bryan : Ok, est-ce que vous savez si l'entreprise donnait plus d'informations concernant**
129 **justement ce problème d'argent et ce problème de productivité lié à la crise ? Est-ce**
130 **qu'on vous a expliqué avec des chiffres ?**

131 Jcdecaux : Je pense qu'ils ont expliqué avec des chiffres, mais il faut voir aussi la motivation
132 de certains délégués syndicaux. Bien que je pense que beaucoup était là pour se protéger.
133 Donc ils ont pris tout pour argent comptant et entendu que si ça continue, on va faire des
134 licenciements. Donc, il faut signer quoi ! Et donc il y avait notamment une collègue (délégué)
135 qui était en vacances, quand elle est revenue. Moi, par exemple, j'ai demandé que ce soit les
136 votes à l'unanimité. À l'époque, c'était 50%, donc quand elle est revenue de vacances, tout
137 était déjà décidé. Donc, c'était quelqu'un d'assez revendicateur, qui aurait sans aucun doute
138 demandé des chiffres. À l'heure actuelle, même en demandant des chiffres au CE au
139 responsable financier, il ne sait pas répondre à mes questions. Il va se renseigner. Je lui ai
140 même soumis le fait que « je pose des questions tout en n'étant pas expert-comptable. Je vous
141 pose quelques questions sur les chiffres et vous ne savez pas me répondre. Pourtant, ces
142 chiffres-là, vous pouvez les communiquer aux actionnaires, donc vous n'avez pas
143 communiqué aux actionnaires ? » Et là, il y a un blanc donc on passe à autre chose.

144

145 **Bryan : c'est particulier comme situation... Peux-tu maintenant m'expliquer un peu la**
146 **composition du personnel ? Est-ce que c'est beaucoup de travailleurs en CDD, en CDI ?**
147 **Plutôt des intérimaires, plutôt des consultants ?**

148 Jcdecaux : Majoritairement des CDI. Des intérimaires, c'est très rare ! Il y en a quelques fois,
149 mais toujours dans le but de les engager. Pour former une personne ça prend tellement de
150 temps... Par exemple, moi, si je suis absente, quelqu'un qui va me remplacer pendant un mois,
151 c'est plus compliqué, car le temps de le former entièrement, normalement je serai revenue
152 quoi.

153

154 **Bryan : Il n'y a pas énormément de turn over dans votre équipe de travail, alors ?**

155 Jcdecaux : alors, il y a une certaine nuance. Il y a un certain turn over dans les commerciaux.
156 Il y en a eu un moment donné au marketing. Mais ça, c'est des départs volontaires et donc au
157 départ, on engage des intérimaires pour les remplacer et s'ils conviennent, ils sont engagés.
158 Mais il n'y a pas d'intérim de longue durée chez nous.

159

160 **Bryan : c'est une question qui est en lien avec les nouvelles formes de travail. Il y a**
161 **beaucoup d'entreprises, pour tout simplement pouvoir éviter quand même pas mal**
162 **d'acquis sociaux engagent des travailleurs intérimaires.**

163 Jcdecaux : ici, le but est de les former pour les engager. Il y en a eu beaucoup, on va dire dans
164 la tranche d'âge 30 35 ans. Chez les commerciaux aussi. En fait, ce qu'on connaît, le socle,
165 c'est tous les anciens. Pour le reste. On ne sait pas si c'est un client ou un nouveau, on ne sait
166 même plus !

167

168 **Bryan : Au niveau des formations, est-ce que l'entreprise vous propose d'aller en**
169 **formation ou vous encourage à y aller ? Ou alors vous devez faire des demandes un peu**
170 **plus spécifiques ?**

171 Jcdecaux : là c'est beaucoup plus compliqué. On va de recevoir il n'y a pas si longtemps que
172 ça des propositions pour se remettre une formation avec le Cefora. Mais en fait ça, c'est la
173 belle vitrine ! Parce qu'en 20 ans, ma collègue et moi, on a dû pleurer pour avoir une
174 formation. On nous a demandé si c'était vraiment essentiel et on leur a dit oui, parce qu'on
175 travaille beaucoup avec le siège en France, où ils ont les dernières versions qu'on n'avait pas
176 donc on ne savait même pas ouvrir leurs fichiers. Si on n'est plus formés, on ne saura plus
177 travailler du tout. Donc on a eu des formations, mais du style, vous avez votre formation
178 comme ça vont finirait bien par vous taire et c'était des formations genre « Que peut-on faire
179 avec le programme ? » ... on va dire que c'est plus une présentation commerciale qu'autre
180 chose. Donc au niveau formation, c'est assez réduit. Pour ma part, je parle pour ma part. Dans
181 l'ensemble, je pense que c'est fort similaire, à part s'il y a un nouveau programme qui est mise

182 en route et là, c'est obligatoire. Et tant qu'on se débrouille, tant qu'on y arrive, il n'y a pas
183 besoin apparemment.

184

185 **Bryan : quand vous expliquez ça aux DRH ou aux gestionnaires du personnel, il y a quoi**
186 **comme réponse en général ?**

187 Jcdecaux : Alors, j'ai été un peu dur, je ne dis pas que tout est noir chez Decaux, mais
188 l'expression je dis toujours « ils vous écoutent, mais ne vous entendent pas ». Donc je pense
189 que ça résume bien.

190

191 **Bryan : c'est un sentiment qui est partagé par tous les travailleurs. Vous pensez que c'est**
192 **plus spécifique à certaines personnes, dont vous ?**

193 Jcdecaux : Non, beaucoup. À la fin, y en a qui s'épuisent à demander et à soulever des
194 problèmes qui, au final, ne sont pas résolus. Et en mieux, c'est à vous de le faire puisque les
195 autres ne sont pas compétents. Du coup, on discute plus trop quelque part puisque si vous
196 discutez sur deux ou trois choses qui ne sont pas bien mises en place dans les procédures,
197 dans les suivis, ils vont répondre « Oui, c'est bien, mais tu vas le faire alors puisque tu
198 maîtrises bien la chose ». Ah ben super, ce n'est pas mon job. Donc, du coup, y en a plaint qui
199 taisent comme ça parce que sinon, on leur enfile le bébé.

200

201 **Bryan : J'imagine que je peux déjà un peu deviner votre future réponse par rapport à**
202 **cette question. Mais est-ce que la direction vous implique dans la prise de décision sur la**
203 **politique d'entreprise, sur la politique RH. Est-ce qu'on vous consulte avant de prendre**
204 **des décisions ?**

205 Ça dépend quel type de décision ? Récemment. J'ai appris par mail le lundi à mon retour de
206 congé que j'avais une réunion le lendemain. Qu'une passion/passation (pas très clair sur
207 l'enregistrement) en société européenne. Et puis là, le directeur nous a dit « Ah oui, ça fait
208 deux ans qu'on travaille dessus, mais avec le covid, maintenant, c'est urgent ! Faut qu'on signe
209 avant décembre ». Ah ben oui, d'accord, évidemment, c'est toujours comme ça. C'est qu'eux,
210 ça fait deux ans qu'on travaille dessus, mais nous, on n'a pas été averti.

211

212 **Bryan : Et justement, ce manque d'information, est-ce que vous l'avez déjà soulevé ?**
213 **Est-ce que vous avez déjà demandé plus d'informations à la direction ?**

214 Jcdecaux : Alors... On a eu l'information, donc le mardi, le lendemain. J'ai une petite feuille,
215 c'était assez basique ou on nous explique c'est dans le but de répondre à des appels d'offres
216 dans les pays où on n'a pas de siège, donc à titre d'exemple, imaginons qu'au Luxembourg, on
217 vous doit répondre à un appel d'offres. Si on n'avait pas de siège, on ne pourrait pas y
218 répondre de la Belgique. Il faudrait qu'on ait un siège là-bas. Donc une manière d'obtenir des

219 pays en plus dans lesquels on pourrait travailler sans avoir de siège. Ça, c'est une explication
220 qui est tout à fait acceptable, mais je me disais sur 27 pays en Europe, on est quand même
221 présent dans 23. Donc, si c'est pour les quatre petits pays qui restent, est-ce pertinent ?
222

223 **Bryan : le siège de décision du groupe ? Il se situe en Belgique ou à l'étranger ?**

224 Jcdecaux : En France, stratégiquement, tout est décidé dans la maison mère là-bas.
225

226 **Bryan : Est-ce qu'au niveau du management, est-ce que vous avez un peu votre mot à**
227 **dire ? Est-ce que vous avez vu une évolution du management depuis que vous y êtes ?**
228

229 Jcdecaux : À certains stades, oui. Le côté humain est un plus développé. Je pense qu'il essaye
230 l'ouverture parce que je crois qu'ils ont quand même bien compris qu'à un moment donné, les
231 gens ne sont pas comme écoutés. Donc il y a un effort, oui. Mais à mes yeux, il y a un effort
232 de donner l'impression qu'on est plus ouvert, qu'on communique beaucoup plus, mais c'est un
233 discours un peu de façade. Regardez, c'est chouette, on fait des barbecues, etc. Mais ce n'est
234 pas nécessairement ce qu'on veut. À la limite, la fête du personnel. C'est bien sympa, mais on
235 préfèrerait avoir d'autre chose que ça quoi.
236

237 **Bryan : Est-ce que votre employeur négocie individuellement avec les travailleurs ?**

238 **Donc, que ce soit pour la rémunération, que ça soit pour les horaires de travail, ça peut**
239 **être pour tout un tas de choses.**

240 Jcdecaux : Pour tout ce qui est rémunération, je vous le dis tout de suite : c'est au cas par cas.
241 Ensuite, nous avons travaillé pour l'instant sur les règlements de travail où il y a un gros souci
242 avec les horaires parce qu'il y en a une multitude. Et il y a à chaque fois le truc c'est « à voir
243 avec directeur hiérarchique ». Il se passait un truc aussi derrière lequel on se cache parce que
244 tout le monde n'a pas le même directeur hiérarchique. Et je peux vous assurer que la mienne
245 n'est pas des plus tendres. Je m'entends très bien avec, certes, mais ce n'est pas quelqu'un
246 d'ouvert. C'est quelqu'un d'assez psychorigide on va dire ! J'arriverais deux heures en retard
247 parce que j'ai ça c'est « oui,oui, oui » (de manière très agressive). Les autres, ça peut être
248 « oui, je comprends, etc. ». Donc quand on met dans le règlement de travail que c'est en
249 fonction de votre responsable hiérarchique. Tout le monde n'a pas le même responsable et
250 donc tout le monde n'aura pas les mêmes droits.
251

252 **Bryan : c'est une problématique qui aurait pu être réglée au niveau de l'entreprise par**
253 **cet d'entreprise, mais au final, ça été relégué au niveau des équipes de travail ?**

254 Jcdecaux : Tout à fait. À titre d'exemple, dans le règlement de travail « les heures
255 supplémentaires sont en principe, payées ou récupérées ». Alors je soulève le point sur le « en

256 principe ». Alors je vous jure qu'en 20 années, je n'ai jamais récupéré mes heures
257 supplémentaires, ni même jamais été payé. Alors ils ont barré le « en principe » à la réunion et
258 quand ils ont publié la dernière version, le « en principe » a été remis. C'est payer ou
259 récupérer soit rien du tout, il faut être clair directement là-dessus !

260

261 **Bryan : Est-ce que vous est-ce que vous avez un mandat au CE ? Et comment se passent**
262 **les conversations là-bas ? Comment l'échange d'informations se fait ?**

263 Jcdecaux : Les informations de base, c'est celle qu'ils veulent bien nous donner qu'on doit
264 prendre.

265

266 **Bryan : Vous avez des exemples de thématiques ? Un exemple d'information qu'on vous**
267 **donne volontiers et un autre type d'information plus difficile à obtenir ?**

268 Jcdecaux : Par exemple, on gratte beaucoup pour savoir, notamment les histoires de voitures
269 de société. Donc les voitures de société, c'est par catégorie. Et moi, je n'en ai pas un, mais j'ai
270 des collègues qui ont dit à statut égal, fonctions égales, avantages égaux, ce n'est pas le cas.
271 Donc il y en a qui ont des voitures beaucoup plus grosses, l'autre qui a une voiture logotisée
272 alors qu'ils ont la même fonction. Et donc, depuis le début de leur mandat, on réclame cette
273 liste de « qui a quoi ». C'est là qu'on a vu les inégalités et donc on a redemandé quel type de
274 fonction avait droit à quelle voiture pour justement dénoncer le fait qu'il y a certaines
275 personnes qui ont la même fonction ou qui n'ont pas les mêmes avantages. Et là, par contre,
276 on gratte parce qu'il y a toujours quelque chose de plus urgent à traiter. Avant ça, il travaille
277 toujours dessus, travaille dessus. Ils disent « on va vous envoyer tout ça, etc. ». Ça les embête
278 parce qu'en fait, ils savent très bien où on veut en venir.

279 **Bryan : partons dans un monde idéal où les travailleurs auraient un pouvoir de décision**
280 **? Est-ce que vous pensez que votre employeur, un jour, serait capable de vous laisser**
281 **justement cette matière là à régler entre travailleurs ?**

282

283 Jcdecaux : Je pense qu'ils sont déjà bien embêtés d'avoir une délégation syndicale et que c'est
284 déjà pas mal et que si en plus il y avait tous les travailleurs, on va arrêter. Ils n'hésiteront pas
285 à nous répéter que c'est quand même grâce à eux que nous avons un emploi. À leurs yeux, ce
286 sont eux les maîtres.

287 **Bryan : Au fur et à mesure de mes entretiens dans la CP 200, je me rends compte si ce**
288 **n'est pas légiférer, s'il n'y a pas des obligations légales, et bien en fait, ce modèle ne se**
289 **mettra jamais en place tout seul.**

290

291 Jcdecaux : je pense qu'avec la CP200, vous allez avoir du mal ! S'il n'y a pas d'obligation, rien
292 ne bougera. Quand le télétravail a été rendu obligatoire, c'était presque comme si c'était de

293 notre faute. On n'a rien demandé. À partir du moment, c'est au mois de juin, quand ils ont dit
294 fortement recommandé, j'ai dit « c'est bon, tout le monde revient en présentiel ». Ah ben oui,
295 c'était plus obligatoire. C'était uniquement fortement recommandé. C'est pour ça que je me dis
296 que pour espérer un projet pilote chez nous, j'ai du mal avec la délégation à se faire entendre.
297 Alors là, si on a toute la société, et encore faudrait encore que les gens soient motivés. Et
298 comme il arrive justement à faire taire les gens, en fait, si on ne rentrait pas dans les clous, on
299 ne resterait pas.

300

301 **Bryan : Et ça prend quelle forme cette contrainte ?**

302 Jcdecaux : La forme, ça va être d'abord. Ils vont être susceptible, ils ne vont vous laisser rien
303 dire. Ils nous disent qu'on ne se rend pas compte de tout ce qu'ils font pour nous et enfin, on
304 vous culpabilise. En fait, si vous osez dire quelque chose.

305

306 **Bryan : et ça, c'est ce qui dans la direction ? Plutôt les RH, c'est plutôt le secrétariat de**
307 **direction, c'est plutôt qui a ce genre de discours ? c'est anonymisé, ne vous inquiétez pas**

308 Jcdecaux : En fait, un directeur, il forme son responsable, son responsable, on va lui dire qu'il
309 va agir comme ça, comme ça, avec tes petits élèves. Donc, en fait, ce n'est peut-être pas dans
310 leur nature, mais ils ont été bien briefés avant. C'est à tous les niveaux d'échelle, notamment
311 quand j'ai eu un problème avec l'histoire des notes de frais ? Eh ben, on envoie la petite
312 assistante RH pour régler un problème de salaire et qui, elle, m'explique et je lui dis que je ne
313 suis pas d'accord, ton calcul n'est pas bon. Elle m'a ensuite dit « Je vais en parler à la RH
314 alors que tu n'es pas d'accord ». Je n'ai pas dit que je n'étais pas d'accord, j'ai juste dit que
315 votre calcul est erroné à la base. Je lui ai dit « Nathalie, si je te propose exactement la même
316 chose que tu viens de me proposer, tu dirais quoi ? » elle m'a ensuite répondu que non alors
317 j'en ai dit « en me proposant ça, tu sais très bien que ce n'est pas correct. Tu vas refuserais
318 toi, mais moi je devais l'accepter, c'est ça ? ». Ils ont juste envoyé la petite au casse-pipe et
319 elle est revenue bredouille. Donc je suis sûr que la RH lui a dit qu'elle n'a pas réussi sa
320 mission, qui était de me convaincre. Donc finalement, la Rh est venue me trouver pour elle
321 me convaincre... Et on m'a fait comprendre que c'était ça ou rien, ou que comme ça, sans rien
322 au final, ils ont quand même gagné parce que le patron a toujours celui qui a le rapport de
323 force au final.

324

325 **Bryan : C'est le pouvoir de négociation est vraiment très relatif. Dans ce cas-ci, il y a**
326 **toute une étude qui a été faite sur le fait que les syndicats/les travailleurs sont de plus en**
327 **plus déforçés parce que les entreprises de grandes tailles ont leurs sièges de décisions à**
328 **l'étranger, très éloigné géographiquement et symboliquement des travailleurs « de**

terrain ». La politique de rémunération, la politique, la politique générale d'entreprise est la même et décidé en France.

Jcdecaux : Oui, d'accord, mais maintenant, c'est clair que dans les grandes entreprises, les travailleurs ont très peu de pouvoir. Et au final ? Si vous n'êtes pas content, vous pouvez aller voir ailleurs. Donc, ce n'est pas quelqu'un d'autre prendra votre place. Personne n'est irremplaçable. Ça n'a rien à voir, mais tant que j'y pense, il y a quelque chose qui pourrait faire plaisir à Mme. Ferreras. Lors de la présentation qu'elle a faite au mois de mai qui était très intéressante, elle avait bien expliqué que finalement, ce sont les actionnaires qui décidaient tout, mais les actionnaires, à part de l'apport niveau argent. Ceux qui actionnent les leviers, c'est nous les travailleurs. Et donc, j'ai utilisé cet argument lors d'un CE parce qu'avec le chômage qu'on a eu, on avait 50% à 80% de chômage. On avait tiré sur la corde chez Decaux hein ! Moi, j'étais à 50. Mais comme j'étais en télétravail à la maison, ce n'était pas grave si je travaillais à 80% uniquement. Et donc, lors d'un CE, j'avais soulevé le fait que les investisseurs sont d'une part les actionnaires, mais d'autre part, les travailleurs qui, eux, sont complètement investis. Pas d'un point de vue de l'argent, mais d'un point de vue personnel, de santé, de savoir-faire. Et donc, quelque part, au même titre, on était actionnaire des ... et que je trouvais qu'il était temps d'un peu remercier aussi tous les actionnaires qui, actionnant les leviers avec notre savoir-faire, d'avoir un geste de récompense. J'avais demandé qu'on ait les éco chèques et la prime annuelle calculée à 100% de travail et non au prorata. Ils m'ont répondu « Ah ben là, vous marquez des points, là, vous avez les arguments ». Ensuite, j'ai dit que je serais même prête à vous communiquer que la direction a pris la décision de remercier ses collaborateurs et son personnel en offrant à %100 des éco chèques et de la prime annuelle comme ça vous peut montrer votre ouverture vers les employés et votre reconnaissance. Et donc au CE suivant, ils nous ont dit qu'il y aurait 100% des écochèques, mais pas la prime annuelle. Moi, je demandais, comme on dit, un maximum pour obtenir un minimum. J'ai obtenu la moitié et ils ont communiqué « la direction comme de quoi ils ne seraient pas payés au prorata qu'on aurait des éco chèques pour remercier les gens »

Bryan : c'est bien joué de votre part, c'est bien tenté !

Jcdecaux : j'ai pris note de ce que Mme. Ferreras disait et je me suis dit que j'allais tenter et au pire des cas, on me dit non, au moins j'aurai essayé !

Bryan : Mme. Ferreras est une professeure qui a beaucoup d'éloquence, je n'aimerais pas me retrouver face à elle dans un CE en étant actionnaire... m'enfin, un tout grand merci pour votre participation. Tout ça me permettra vraiment de faire vivre, d'illustrer tout ce que je vais expliquer au niveau théorique.

366 Jcdecaux : j'espère que je pourrais de cette façon apporter ma pierre à l'édifice !

367

368 **Bryan : bonne journée à vous, encore merci.**

Annexe 7 : entretien délégué syndical - Takeda

1 Takeda : OK donc je disais que je travaille depuis 32 ans dans la même firme. Entre-temps,
2 avec toutes les reprises et rachats d'entreprises, ça a changé trois fois de nom. Et dans mon
3 parcours, j'ai changé trois fois de métier. Et comment est-ce que je suis arrivé à un délégué
4 syndical ? En fait dans mon unité à un moment, y'avait quelqu'un qui est assez actif en CPPT
5 puis il a quitté la firme. Et donc mes collègues, comme j'étais intéressé par tout ce qui était
6 sécurité au travail, m'ont poussé à me présenter. Donc j'ai d'abord été membre du CPTT
7 pendant quatre ans. Et puis après, j'ai été à la fois au CE et CPPT et puis avec les différentes
8 réorganisations, il y a une série de délégués qui sont partis et donc c'est comme ça que je suis
9 devenu par la suite délégué syndical.

10
11 **Bryan : ok d'accord, est-ce que vous pouvez me décrire l'entreprise ? Si c'est une**
12 **multinationale, la taille plus ou moins le nombre de travailleurs, etc.**

13 Takeda : En Belgique, il y a deux unités qui sont une unité de production à Lessines où il y a
14 plus de 1000 personnes. Et nous, près de Zaventem, on est maintenant 80. Donc quand j'ai
15 commencé dans la firme, c'était une firme belge à l'époque. On avait plus de 300 personnes.
16 Donc avec le temps, il y a des plans Renault qui sont passés par là, des fermetures d'usines,
17 etc. Donc au niveau belge, c'est une petite structure, mais au niveau international Takeda, c'est
18 la première firme pharmaceutique au niveau japonais. On est à peu près ici un tiers
19 pharmaceutique au niveau mondial, donc c'est un millier de personnes qui sont employées
20 dans cette multinationale-là.

21
22 **Bryan : OK, c'est intéressant. Est-ce que pouvait me décrire un petit peu comment ça se**
23 **passé au CE par rapport à la communication et de votre rapport de force par rapport**
24 **au patronat ?**

25 Takeda : C'est-à-dire, au CE, on ne parle pas tellement de rapport de force. C'est surtout un
26 rôle d'information. Et il y a effectivement quelques points décisionnels, comme par exemple
27 le règlement de travail, les jours de congé, etc. Là, le fait d'être dans une grosse structure, on a
28 mis le règlement de travail en révision, par exemple. Mais ça dure depuis des mois parce
29 qu'on discute au niveau local et puis ça doit remonter via leurs avocats, etc. donc ça prend
30 beaucoup de temps. Dans ces grosses structures, le niveau local a de moins en moins à décider
31 et doit toujours rapporter au-dessus. Et ça, c'est une évolution qu'on voit de plus en plus. On a
32 affaire à des gens qui sont des directeurs, mais en fait qui n'ont pas le pouvoir qu'ils
33 prétendent avoir.

Bryan : c'était ça la question sous-entendue. Les directeurs locaux sont toujours des directeurs. Mais ils n'ont presque ou pas de pouvoir par rapport à la décision stratégique. C'est un peu des monarques sans territoire.

Takeda : C'est à dire que parfois, ils peuvent prendre des décisions au niveau local, mais alors ils se font assez vite dégager après s'ils ont pris une décision qui n'était peut-être pas déjà approuvée par le niveau au-dessus ou que ce niveau au-dessus n'était pas d'accord avec la décision prise... ils se font remercier assez vite et on les remplace par quelqu'un d'autre. Le message est assez clair.

Bryan : Et donc quand pour tout ce qui est compétence décisionnelle aussi petite soit-elle au CE. Est-ce que vous avez un pouvoir de décision pour ces petites matières-là ?

Takeda : Oui oui, mais il faut bien se dire que le CE, en tant qu'organe a peu de pouvoir de décision. Les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi pour pouvoir être décisionnaires sont très faibles. C'est les déplacements des jours de congé, c'est le règlement de travail, c'est le moment le plus chaud ! Pour le reste, c'est vrai que le CPPT a peut-être peut être un peu plus de marge de manœuvre à ce niveau-là. Et la DS, effectivement on peut négocier des choses. Voilà, ça, c'est un peu les trois niveaux où nous pouvons agir.

Bryan : est-ce que vous pouvez me décrire un petit peu comment ça se passe quand vous essayez de mettre en place des CCT d'entreprise ?

Takeda : En général, une CCT d'entreprises doit être signée par le permanent. Évidemment, on peut toujours préparer la CCT, mais comme il y a un aspect juridique assez fort, l'implication des permanents et éventuellement des services juridiques qui sont derrière est aussi importante côté syndical. Donc, c'est quelque chose qui doit vraiment se faire en concertation, en équipe. Nous, on a la chance dans notre société, on a que des verts donc c'est un peu plus facile. Il y a des sociétés où les différentes couleurs syndicales sont représentées. Il peut y avoir des rouges, des bleus, des verts, ce qui ne rend pas les choses plus faciles. Donc ici on a formé aux élections une équipe syndicale unique, ACV/CSC, mais plutôt CNE puisqu'il n'y a pas d'ouvriers chez nous. Mais voilà, ça facilite un peu les choses. Mais de manière générale, on a une direction qui n'est pas favorable à la conclusion de CCT. La dernière qu'on a conclue ça remonte déjà maintenant à quelques années effectivement. Ça les embête parce qu'alors ils doivent passer par le service juridique, voire avec la direction globale, etc. C'est quelque chose qu'il essaye d'éviter.

Bryan : Est-ce que vous pouvez un peu m'expliquer l'attitude du patronat/direction quand vous essayez d'élaborer des CCT d'entreprise ? Ou bien que vous utilisiez un syndicalisme un peu plus revendicatif ?

Takeda : Pour donner une idée des dernières revendications pour laquelle on a obtenu gain de cause... c'est parce qu'on s'était mobilisé, AG, etc. En fait, c'était un accord qui était par rapport à une indemnité de 1 000 € qui été accordé pour dédommager du télétravail, mais on n'a pas eu de CCT d'entreprise sur le télétravail pour donner un exemple. Donc on a obtenu quelque chose, mais ça n'a pas été coulé dans le bronze sous forme d'une CCT parce qu'effectivement il y a un peu d'allergie à ce genre de choses. Pour répondre, je pense qu'il faut aller plus dans le détail. Nous assistons à quelque chose de nouveau au niveau managérial, à qui est ce qu'on appelle la « speak up » culture. Donc ils font régulièrement des réunions mêmes avec le big boss général numéro un du groupe au Japon. Tout le monde peut participer et poser des questions. C'est une façon quelque part de dire que la concertation sociale telle qu'on l'a en Belgique avec les organes quelque part, c'est inutile puisque si vous avez une question, venez directement vers nous et on va régler le problème. C'est une nouvelle approche managériale qui essaye vraiment d'individualiser chaque fois. Alors que nous on essaye de collectiviser les revendications pour faire une analyse. C'est vraiment quelque chose qui est très fort poussé puisque c'est vraiment à tous les niveaux depuis le niveau le plus haut jusqu'au niveau le plus bas. Donc c'est vraiment une approche managériale qu'ils apprennent dans les écoles maintenant.

Bryan : Chaque entreprise a sa manière de fonctionner pour court-circuiter les syndicats. Et c'est un type de management qui est absolument parfait pour contrer l'action syndicale, parce que ça pose à long terme des problèmes au niveau de la mobilisation du fait qu'on collectivise plus les problèmes, les syndicats deviennent quelque part une entreprise de services pour aider les problèmes au niveau individuel. Ce n'est pas vraiment ça la mission des syndicats théoriquement... Est-ce que vous pouvez un petit peu me décrire comment se passe la mobilisation avec vos autres collègues délégués ou non ?

Takeda : Il y a des thèmes qui sont porteurs et qui ont assez facilement mobilisé les gens. Par exemple, les voitures de société. 90% du personnel chez nous a une voiture de société. Donc, effectivement, si vous touchez à ça vous êtes sûr de mobiliser les gens très très très facilement. Maintenant c'est assez difficile en général de mobiliser les gens et encore plus maintenant depuis le COVID puisque qu'on est pratiquement plus en face à face donc ça n'aide pas à faire du collectif. Et effectivement, on assiste à des choses où les gens comparent. Ils se disent « voilà, si je prends une assurance défense, en justice, dans une firme privée, ça me coûte autant. Si je me fie à un syndicat, ça me coûte autant par mois. Donc voilà, ça, c'est le genre de choses auxquelles on est confronté, surtout avec les plus jeunes qu'on a. Chez les plus anciens, on a un haut taux de syndicalisation et c'est des gens qui ont déjà vécu des restructurations, des plans Renault, etc., et qui savent effectivement l'importance d'être

109 syndiqués. Mais pour les plus jeunes, c'est vraiment quelque chose qui est difficile. À mon
110 avis, cette approche est générationnelle, culturelle, et cetera. Et quand je regarde dans notre
111 équipe, on n'a pas tous de moins de 30 ans, donc il y en a aussi peu dans la firme.

112

113 **Bryan : Mais le profil des travailleurs est plutôt un profil d'employé ou d'ouvriers.**

114 Takeda : On n'a plus d'ouvriers.

115

116 **Bryan : Donc c'est que des employés.**

117 Takeda : À 10 % de l'effectif près, c'est tous des cadres donc la plupart sont des employés.

118 Mais bon. On leur donne un titre de cadres et donc là, on a toute la distinction puisqu'on a les
119 deux lois. Donc il y a pour les élections syndicales cette différence effectivement, quand il y a
120 des élections entre cadres, employés et ouvriers et même un collègue. Tandis qu'au niveau de la
121 loi sur le temps de travail, ça n'est pas comme ça. Disons que la loi s'applique à tous, sauf
122 exception. Et les exceptions ? C'est une loi qui date d'il y a longtemps effectivement sur le
123 personnel de direction. Il n'y a pas de discussion là-dessus. Mais alors on parle aussi de
124 personnes de confiance. C'est l'interprétation au niveau de notre firme, ce n'est pas tous les
125 cas. C'est des personnes de confiance et donc pas soumises à la loi sur le temps de travail. Ils
126 sont corvéables à merci et ça, c'est un petit peu... C'est là-dessus un des points
127 d'achoppement quand on va mettre à jour le règlement de travail, on va essayer de définir un
128 peu mieux dans le règlement de travail, qui est considéré comme cadre ou personnes de
129 confiance dans le cadre de cette loi et donc qui éventuellement pourrait réclamer des heures
130 supplémentaires ou demander, compte tenu de la charge de travail pour respecter la loi.

131

132 **Bryan : le profil de ces faux cadres, est-ce plutôt de jeunes travailleurs ou plutôt des**
133 **travailleurs plus expérimentés**

134 \$μ

135 Takeda : Tout le monde pratiquement à part ce qu'on appelait dans le temps « des
136 secrétaires » reste considéré comme cadre.

137

138 **Bryan : Est-ce qu'il y a beaucoup de consultance au sein de Takeda ? Des consultants**
139 **qui viennent en mission très longtemps en entreprise ?**

140 Takeda : Oui, on en a même un qui est là depuis douze ans, par exemple. Le problème ici,
141 c'est que le niveau « global » donne droit, au niveau local, à un certain nombre de personnes
142 avec un contrat fixe. Ce nombre est insuffisant pour faire le travail qu'on doit faire. Donc
143 comment fait le niveau local ? Ils engagent des consultants pour faire le travail qui doit quand
144 même être fait. Donc il y a ce hiatus entre à mon avis, ce qui est autorisé par le niveau au-
145 dessus et la réalité du terrain qui exige quand même une certaine charge de travail. Donc

146 maintenant, mon expérience m'apprend que souvent, quand on mettait des consultants comme
147 ça, c'est que dans une vision à moyen terme, ils visent une réduction de l'organigramme et
148 donc c'est des postes qui sont amenés souvent à disparaître dans le temps.
149 Pour ne pas avoir de problème de conflit social ou de ce genre, on préfère payer plus cher
150 aujourd'hui un consultant en se disant voilà, puis on arrête ce contrat du jour au lendemain. Il
151 y a moins de souci que d'engager quelqu'un. Peut-être que dans deux ans, dans trois ans, je
152 dois le dégager et ça va me faire des ennuis, des risques de troubles sociaux, etc., et donc on
153 évite ça.

154

155 **Bryan : C'est intéressant parce que dans les théories que développe Isabelle Ferreras, on**
156 **trouve tout l'aspect investisseur en travail, mais on le trouve aussi au sens très élargi. On**
157 **ajoute les intérimaires et les consultants qui sont là depuis, comme dans le cas de cette**
158 **personne, 12 ans. Des consultants comme ça, il n'y en a qu'un ou qu'une ? Ça représente**
159 **quoi comme proportion par rapport à votre, à votre équipe ?**

160

161 Takeda : Il faudrait que je compte. Pour l'instant, quatre. Maintenant, ils font aussi parfois des
162 appels à l'aide des externes à des sociétés externes. Par exemple, dans le temps, on avait une
163 réceptionniste qui était employée chez nous. Maintenant, ils font appel à une société de
164 services qui fournit un réceptionniste par exemple. Donc ça, ce n'est pas des consultants. Ils
165 font la même chose dans l'IT font aussi appel à une société de services. Alors, est-ce qu'il faut
166 faire une différence entre les consultants qui sont engagés pour leur expertise propre et ces
167 sociétés qui fournissent des gens ? Donc voilà, je ne sais pas comment analyser ça.

168

169 **Bryan : C'est à mi-chemin entre des consultants et des intérimaires. C'est assez**
170 **particulier, c'est la créativité que permet le système belge. Il n'y a pas d'intérimaires du**
171 **tout chez Takeda ?**

172 Takeda : Si, il y en a un. On en a eu deux. Et puis ils ont réduit à un.

173

174 **Bryan : OK, c'est super intéressant parce que ça va me permettre de faire la**
175 **cartographie de Takeda à ce niveau-là. Est-ce que vous pourriez me décrire un petit peu**
176 **comment se passe la communication ? Comment est-ce que l'échange d'informations se**
177 **fait entre la direction et les travailleurs ou entre vous et la direction ?**

178 Takeda : Donc vis-à-vis des travailleurs, effectivement, il y a une communication tous
179 azimuts. Donc on est bombardé de mail venant du niveau le plus haut, du niveau
180 intermédiaire du niveau local. Et ils ont fait un genre de Facebook aussi, en interne, pour
181 avoir d'autres canaux de communication. Donc je dirais ici, au niveau communication, c'est
182 parfois trouver l'aiguille dans la botte de foin parce qu'il y a énormément et parfois « trop

d'infos tue l'info ». Et au niveau local, c'est vrai qu'au niveau syndical, nous on a, on a fait notre propre canal de communication. Mais là, GDPR, donc c'est uniquement les gens qui ont donné leur autorisation ou qui ont signé, etc et là donc depuis deux ans il y a une série de signatures qu'on n'a pas, dans les nouveaux. Voilà, on a du travail. Parce c'est des gens pour lesquels on ne sait pas faire une communication personnelle pour l'instant. Donc beaucoup de communication, mais toujours du haut vers le bas.

Bryan : Et quant aux communications du bas vers le haut. Est-ce qu'il y a une raison pour laquelle il n'y en a pas énormément ?

Takeda : Dès qu'il y a quelque chose, le mantra c'est « il faut en parler avec votre manager ».

Bryan: Ok, la speak up culture

Takeda : Voilà donc le mantra c'est à la limite si quelqu'un s'adresse à nous dire non, il faut d'abord passer par le manager. Et puis, si ça ne va pas, vers des ressources humaines. Et puis si ça ne va pas seulement, alors on va passer en délégation syndicale. Donc c'est un petit peu ça quand on part du bas vers le haut. Alors nous, de temps en temps, quand il y a des choses vraiment importantes, on organise des assemblées générales.

Bryan : D'accord. Et votre relation avec les ressources humaines, ça se passe comment ? La relation avec les syndicats ?

Takeda : Ici, ils viennent de changer avec un système, avec des gens par exemple qui seront en Pologne, qui devront répondre à certaines questions. Donc c'est un nouveau système, on va bien voir ce que ça va donner. On est assez inquiets. On a une personne dans les ressources humaines qui est hyper compétente, mais qui va prendre sa pension en fin d'année. Donc on est effectivement assez inquiets de ce qui va se passer dans le futur. Donc suite à ce qui s'est passé aussi, la responsable des ressources humaines a la responsabilité non plus que de la Belgique, mais aussi de la Hollande. Donc sa disponibilité qui est très faible. Ne serait-ce que pour trouver un petit rendez-vous de dix minutes pour parler de l'agenda du CE ça devient compliqué.

Donc effectivement, au niveau des ressources humaines on a un changement maintenant. Plutôt que d'avoir une équipe locale, on va avoir peut-être une personne qui sera responsable localement, mais tout le reste sera en back-up et ailleurs.

Bryan : Donc ça pose peut-être un problème pour tout ce qui est problématique locale. C'est ça ?

218 Takeda : On va voir ce que ça donne...mais comme partout ils essayent d'économiser partout
219 et donc il y a des projets avec des gens qui viennent d'autres pays et donc sont payés moins
220 cher. Mais on va voir ce que ça donne.

221

222 **Bryan : Les ressources humaines sont de plus en plus externalisées. C'est un mouvement**
223 **global. Mais en termes de démocratisation, comment est-ce que vous vous y prendriez**
224 **pour essayer d'élargir un petit peu vos compétences, si, vous en avez déjà eu l'idée ?**

225 Takeda : Je pense qu'au niveau local, le point d'action pour vous, c'est le règlement de travail
226 ou éventuellement là, on peut un peu plus demander l'avis des gens. Sinon, je pense que c'est
227 au niveau législatif qu'il faut agir et aussi peut être au niveau européen puisqu'on a des
228 conseils d'entreprises européens qui sont là assez cadencés puisque là aussi c'est vraiment
229 assez fort de l'information et peu de pouvoir de décision. Mais c'est là qu'il faudrait agir. Et
230 même au niveau européen, le système est différent dans chaque pays. Donc ici en Belgique,
231 on a des gens qui sont élus et on a des gens en qui ont une représentativité, ce qui n'est pas le
232 cas dans tous les pays d'Europe. Donc déjà là, je pense qu'il y aurait du travail à faire pour que
233 dans tous les pays d'Europe, ce sont des gens qui soient élus. Ça permettrait déjà d'avoir un
234 débat, même, si ce n'est qu'informatif. Donc ça serait la première étape.

235

236 **Bryan : Est-ce que vous avez déjà participé au Conseil européen ?**

237 Takeda : Oui j'en suis membre.

238

239 **Bryan : Et là-bas, ça se passe comment ?**

240 Takeda - là, ils nous noient d'informations, et de projets, voilà. Maintenant, c'est ce qu'on
241 essaye de faire, nous, c'est de construire un rapport avec les collègues dans les autres pays.
242 Mais ce n'est pas évident puisqu'effectivement la situation est assez différente. Les gens
243 changent assez souvent donc ce n'est pas facile.

244

245 **Bryan : J'ai l'impression que Takeda, au niveau de la gouvernance, de prime abord et**
246 **sans analyse, mais juste par le fait qu'il s'agit d'une multinationale a des problèmes qui**
247 **se rapportent aux multinationales. C'est tellement d'énormes structures que pour**
248 **réformer certaines choses, pour essayer d'acquérir certaines nouveautés, c'est de plus en**
249 **plus difficile parce que le niveau de pouvoir est extrêmement loin du local.**

250 Takeda : Je pense que dans l'analyse, il faut amener un élément en plus, c'est le statut des
251 sociétés. Et donc nous, on a une société qui est doublement cotée en Bourse à New York et à
252 Tokyo et je pense que ça, ça joue énormément. Donc en fait le « Driver », le cours de la
253 bourse, joue. On va toujours dire dans la culture d'entreprise le patient d'abord, etc. C'est ça la
254 culture d'entreprise. Mais ici personne n'est naïf, tout le monde sait que c'est « qu'est-ce qu'on

255 garde ? Est-ce que les actionnaires sont contents » ? Et « Quand on prend telle mesure, quelle
256 influence cela peut-il avoir sur le cours de la Bourse ? » Voilà.

257

258 **Bryan : Dans toutes les autres multinationales où j'ai pu parler avec des délégués, on ne**
259 **m'a pas forcément parlé de la cote en bourse. Le fait que chaque action fasse fluctuer le**
260 **cours de la bourse à ce niveau-là est très intéressant. Si on prend la thématique de la**
261 **démocratisation, on peut essayer de faire des choses au niveau local, mais c'est clair que**
262 **faire une transformation telle au niveau international est difficile parce que tout ça**
263 **demanderait des bouleversements beaucoup trop grands pour les actionnaires. Donc**
264 **c'est le but de mon étude, d'essayer de voir quelles sont tous les tenants et aboutissants**
265 **de ces structures, de ces relations de pouvoir, de ce système politique au sein de**
266 **l'entreprise puisque l'entreprise est politique à mon sens. Mais moi, en tout cas, je vous**
267 **remercie pour votre intervention. Chaque interview m'aide de plus en plus à pouvoir**
268 **cerner le problème, peut-être pas trouver des pistes de solution, mais tout du moins**
269 **décrire la situation.**

Annexe 8 : entretien déléguée syndicale - Institut Vias

Bryan : Voilà donc la toute première question, juste ce que vous pouvez vous présenter, m'expliquer un peu ce que vous faites à l'Institut Visa et en tant que délégué. Quel est votre engagement à ce niveau-là

Vias : Oui, alors, je suis à l'Institut Vias depuis 1993 et je suis architecte de formation et très engagée pour m'occuper de mobilité d'infrastructures. Progressivement, on m'a bombardé responsable d'une petite équipe, puis d'une plus grande. Et puis, il y a quelques années, au moment de la régionalisation du Code de la route, mon département a disparu parce que c'est une matière qui a été régionalisée. Alors, j'ai fait une petite parenthèse. À ce moment-là, je suis parti dans un cabinet qui traitait de mobilité et de qualité de l'air. Puis, très, très vite, cet aspect politique m'a ne me convenait pas. Donc, j'ai demandé pour pouvoir revenir à l'Institut. Et là, on m'a confié les travaux de rénovation du bâtiment. Après quelques mois de stress au départ, je me suis quand même relativement bien amusé. Puis, à un moment donné, quand les travaux étaient terminés, je demandais pour pouvoir ne plus gérer ce bâtiment parce que ce n'est pas moi... La couleur du papier toilette, ça ne m'intéressait pas particulièrement et donc on m'a redonné des missions en lien avec l'infrastructure et la mobilité. Ensuite, je me suis présenté aux élections sociales (donc pas celle-ci, les précédents). Et là, j'ai crevé tous les plafonds. Je récolté vraiment un maximum de fois en tant que représentante au conseil d'entreprise et au CPPT.

Bryan : vous êtes donc présente au CE/CPPT, alors maintenant ?

Vias : Je suis même aux 3. Je suis aussi à la DS. Donc j'ai parmi les anciens collègues où disons, ceux qui ont plus de 3 ou 4 ans de présence à l'Institut et je crois que je suis très apprécié dans la mesure où je ne suis pas dans le « syndicaliste revendicatif », ce qui ne serait pas bienvenu dans notre institut qui est un institut avec une grande majorité d'universitaires ou alors des bacheliers. On n'a pas d'ouvriers, par exemple. Ce n'est pas une critique, c'est le résultat. Donc on est plutôt dans le dialogue et le compromis, etc. Donc, je crois que c'est quelque chose qui est apprécié. Je suis, j'étais lors de la législature précédente, la seule université. Et maintenant, nous sommes tous OK. Ce qui n'est donc pas représentatif du personnel de synchro. Mais voilà, aucune. Votre boss, c'est déjà très intéressant.

Bryan : Vous êtes combien de travailleurs à l'Institut ?

Vias : On est environ 135. Alors juste qu'il y a 3 ou 4 ans, on était une SPL, donc subventionnée par l'État. On avait quelques activités lucratives à côté, telles que des laboratoires, etc. Donc. Mais le plus gros de notre financement provenait donc de l'État fédéral, qui nous restituait à six pour

cent de ce qu'on paye quand on passe au contrôle technique avec un véhicule. Donc, cet argent-là servait à nous financer pour faire des études de sécurité routière, faire à l'époque les missions au contact des choses comme ça. Quand tout ça a été régionalisé, cette subvention récurrente a disparu. Donc nous avons encore actuellement une subvention, mais un peu comme la SNCB, c'est à dire quand elle est reconduite annuellement et elle doit être justifiée. Donc, on reçoit de l'argent pour prester certaines missions à la demande du SPF Mobilité ou du cabinet dont dépend le SPF Mobilité. Il faut reconnaître que notre administrateur délégué, qui est une dame, a toujours tout fait pour garder l'emploi. Donc ça, c'est son côté positif. Il faut lui laisser ça. C'est quelqu'un de très, très intelligent, une grosse bosseuse. Elle est parfois très injuste. Quand elle a une idée dans la tête, elle ne l'a pas ailleurs, mais elle s'est toujours battue pour que le taux d'emploi soit maintenu. Cela dit, elle a quand même invité des gens à partir ou pour les remplacer par des moins chers.

Bryan : Merci beaucoup, ça dresse un petit portrait de l'état social en l'entreprise. Pouvez-vous me décrire le climat qu'il règne dans l'entreprise ? En tant que syndicat, vous avez des revendications ou plutôt des discussions de ce que j'ai pu comprendre ? Comment est-ce que tout cela se passe ?

Vias : Bon, alors donc, on a les réunions classiques du conseil d'entreprise du CPPT. Ou moi, j'assume le secrétariat du conseil d'entreprise. Donc, je demande les points à mettre à l'ordre du jour de l'agenda et je ne demande pas à la direction si elle est d'accord ou pas. Je lui dis voilà les points du personnel et les acceptent comme ça. Elle (la direction) me demande éventuellement ce qu'il y a derrière l'intitulé du point, comme pour pouvoir préparer une réponse. De même, quand je reçois les points de la direction, je les ajoute. Donc, de ce point de vue-là, le dialogue est assez libre, donc il n'y a pas de sujet tabou et. Parfois. La direction propose de traiter certains points au conseil d'entreprise qui, normalement, devraient être traités en délégation syndicale. Mais c'est en fait pour avoir un dialogue constructif parce qu'une délégation syndicale, on a un membre du syndicat vert flamand qui est un peu borné, etc. Ces idées sont bonnes, mais il n'a pas du tout le sens de la diplomatie. Et donc, quand il intervient, c'est souvent sur le ton conflictuel et ça, la direction l'a compris aussi. Je trouve que c'est bien. Elle préfère, l'air de rien, traiter de certains points en conseil d'entreprise. Par contre, là où ça ne fonctionne pas du tout. C'est quand de grosses discussions se prennent. Donc, on n'est jamais incorporé à la réflexion. Donc on est informé, donc bien informé. Toutes les questions qu'on pose, on obtient des réponses. Mais après coup, quoi. C'est très majoritairement de l'information et pas de la consultation.

68

69 **Bryan : Vous mettez le doigt sur le cœur dans mon mémoire ! le CE un organisme qui a été**
70 **pensé pour faire de l'informatif et sommairement du consultatif. Quant à la décision, il n'y**
71 **a que le ROI et quelques matières très limités**

72 Vias : Par exemple, on a une CCT90. Et là, c'est vraiment nous qui amenons les premiers points.
73 Le premier objectif, la direction nous en suggère d'autres et on obtient toujours un accord. Donc,
74 tout ça, c'est quand même un point important dans la mesure où ça représente quand même
75 plusieurs centaines d'euros par an de bonification. Donc c'est toujours ça, quoi.

76

77 **Bryan : Donc, les informations sont toujours données de façon claire et précise. Est-ce qu'il**
78 **n'y a pas de jargon économique un peu dur à comprendre parfois ?**

79 Vias : Non ça va. Parfois, ça peut arriver quand on traite des documents d'information économique
80 et financière une fois par an. Jusque maintenant, j'étais la seule à lire ces documents. Dans mon
81 parcours, j'ai fait une petite formation en gestion de PME, une fonction complémentaire, donc de
82 la comptabilité ou l'aspect financier. Je connais un petit peu, donc je me forçais à lire les centaines
83 de pages de chiffres et compagnie. Je ne suis pas comptable, je ne suis pas fiscaliste. Cela dit, je
84 sentais les endroits où il y avait des trucs un peu étranges, mais je ne pouvais pas moi-même les
85 expliquer. Chaque fois, je posais les questions au bon endroit. Dernièrement, j'ai eu l'aide du
86 comptable ou fiscaliste du syndicat et en fait, il mettait en avant les points pour lesquels je me
87 posais des questions. Donc, je me dis Allez, ça va, j'ai une bonne compréhension des choses. Je ne
88 sais pas les expliquer, mais une compréhension des choses. Maintenant, on est deux à faire cet
89 effort.

90

91 **Bryan : C'est vraiment super intéressant ce travail de compréhension ! Est-ce qu'en tant que**
92 **représentant du personnel, est-ce que vous avez déjà pu influencer une décision prise au CE**
93 **ou tout du moins avoir amené une discussion bien plus profonde sur une thématique ?**

94 Vias : Une réflexion chez l'employeur, je crois qu'on l'a fait. Maintenant, de là à dire qu'on ait
95 obtenu le résultat qu'on n'escomptait pas forcément. Par exemple au niveau du personnel, de la
96 gestion du personnel à la gestion des ressources humaines, on a souvent mis le doigt sur le manque
97 de personnes à certains endroits. Une répartition peut être un peu étrange de certaines choses et il
98 faut des années pour que ça bouge dans notre sens.

99

100 **Bryan : OK, OK, d'accord. Je sais, c'est tout le problème de la construction du CE lui-même**
101 **comme organe, c'est de l'information et grossièrement de la consultation, mais ça s'arrête là.**

Le bicamérisme permettrait de doter le CE d'une compétence de décision conjointement détenue par les représentants du personnel et de direction. Par mon mémoire, j'essaie de voir par quels moyens, par quel prisme il y aurait moyen de transformer cet organe en organe de décision.

Vias : En fait, on a une direction flamande. Ce n'est pas péjoratif, mais ce que je veux dire, c'est que c'est une direction qui est plus de droite que de gauche, avec une vision qui se veut un peu avant-gardiste. On veut stimuler les gens en leur donnant des bonus, des choses comme ça. Or, notre règlement de travail, notre contrat de travail, en tout cas pour les plus anciens nos salaires suivent la grille des salaires des agents du SPF Mobilité puisque nous étions une ASBL. Donc SPF Mobilité, donc à l'époque, a été recruté sur base de cette grille-là à laquelle sont ajoutés 4 ans d'ancienneté effective pour compenser le fait qu'on n'était pas fonctionnaire, qu'on n'aurait donc pas une pension de fonctionnaire, pas certains avantages des fonctionnaires. Et donc voilà, ça, c'est quelque chose qui remontait à bien avant moi. Je ne sais pas comment ça avait été négocié. Cependant, la direction voudrait supprimer cette bonification à l'ancienneté et voudrait plutôt mettre en place un système méritocratique donc si tu as bien travaillé, on va te donner 100 euros de plus à la fin de l'année 1, chose que la plupart de mes collègues refusent et je peux très bien comprendre. Parce que qui va faire l'évaluation, si ce n'est son propre chef ? Et sur base de quels critères objectifs ? Et donc, jusque maintenant, on a toujours freiné des deux pieds pour revoir ce contrat de travail parce qu'on sait que c'est ça qui nous pend au nez. Donc, on a remarqué tout récemment que dans ce contrat de travail, il est stipulé, par exemple que le premier jour de maladie ne doit pas être justifié par un certificat médical. Donc, ce n'est qu'à partir du deuxième jour qu'on doit rentrer un certificat, eh bien on a appris que la direction maintenant réclamait dès le premier jour un certificat médical. Alors que c'est dans le règlement de travail. On a aussi appris que les nouveaux contrats de nos collègues nouvellement engagés disaient qu'il fallait fournir un certificat médical dès le premier jour. Donc, on vient de le découvrir. C'est donc un point qu'on va mettre à l'ordre du jour et si on n'a pas l'accord de la direction. On fera venir l'inspection sociale.

Bryan : En matière de contrat de travail, est-ce que vous pouvez me décrire la politique RH de l'Institut Vias?

Vias : Les profils des personnes sont décidés par les responsables de service alors qu'avant, on avait une structure assez en râteau. Donc il y avait un big boss, éventuellement un intermédiaire. Et plus c'était un râteau puisqu'on est tous à peu près de même compétence intellectuelle. Donc maintenant, on est en train de hiérarchiser beaucoup de choses de façon tout à fait artificielle, selon moi. Mais enfin, il y a un grand chef, un moyen, un chef, un plus petit chef. Et pour moi, c'est

136 histoire de diluer les informations déjà présentes. Quand on fait de la communication comme ça
137 par étapes, on perd au moins 10% d'un camp à l'autre. Donc ça, c'est une première chose. La
138 deuxième, c'est qu'aussi, on se retrouve avec plein de petites armoires, donc moi je me spécialise
139 dans ce domaine-là, toi, tu te spécialises dans celui-là et quand on nous dit « il faut travailler de
140 façon transversale », chaque petit chef garde chacun ses équipes et donc le travail transversal
141 devient difficile parce que chacun a ses priorités au sein de son équipe. Très peu de temps qui lui
142 reste à faire pour collaborer avec les autres équipes. C'est impossible d'avoir de la transversalité
143 avec la façon dont notre travail s'organise. Je pense que pour moi, il y a incompatibilité. Mais bon,
144 c'est mon avis personnel. Comment est-ce qu'on recrute les gens ? Je devrais d'abord dire comment
145 on les remercie. Donc, il faut être conscient qu'on a une très grande, un très grand turn over. Pour
146 le moment, donc, par trimestre, il y a environ 6 personnes qui s'en vont. C'est quand même
147 beaucoup sur 130 jours chaque trimestre et alors qu'on en recrute à peu près l'équivalent avec
148 parfois le même profil. Soit on estime qu'elle est trop chère parce que là, depuis trop longtemps,
149 soit qu'elle n'est pas assez rapide dans son travail, donc qu'elle ne respecte pas ses délais ou des
150 trucs comme ça. Alors il y a beaucoup de gens aussi qui partent d'eux-mêmes. Et ça, c'est quand
151 on est dans une ambiance où, par exemple, si aujourd'hui le personnel et les représentants
152 décidaient de surnager. À mon avis, on n'aurait quasi personne qui viendrait parce que les gens
153 ont peur ou par le procureur d'être remercié, peur d'être étiqueté, etc. Etc.

154

155 **Bryan : Est-ce que vous avez pu voir chronologiquement une évolution ? Est-ce que cette**
156 **peur est arrivée progressivement ou il y a des choses qui ont été mis en place pour un peu**
157 **créer ce sentiment de peur ?**

158 Vias : On parlait du climat. Maintenant, c'est une entreprise assez dictatoriale, donc c'est quelqu'un
159 qui est très tranchant. Elle est aussi très sympathique. Donc elle est sympathique, elle peut bien
160 s'amuser et bien rigoler. Elle a d'humour, mais elle est là, ses idées bien arrêtées sur le boulot, la
161 façon dont les choses doivent se faire. Et alors, elle peut porter quelqu'un aux nues pendant tout
162 un temps. Et puis, du jour au lendemain, décréter que cette personne est devenue nulle. Je lui ai
163 déjà fait la remarque quand elle a viré une responsable de département. Je lui ai dit « mais enfin,
164 Karine, ton attitude est incompréhensible » dans la mesure où, il y a trois mois, elle (la directrice)
165 la nomme responsable. C'était une fille qui était là depuis une dizaine d'années... Bosseuse. Et
166 puis, trois mois après la vire, donc du jour au lendemain, alors elle me dit « oui, mais dans d'autres
167 fonctions, elle n'était pas bonne ». Mais je dis, mais alors tu lui donnes un coach, je ne sais pas, tu
168 l'accompagnes. Si tu as toujours apprécié sa façon de travailler avant, tu ne vas pas me dire que du
169 jour au lendemain, elle est nulle. Mais une fois que sa décision est prise, il n'y a pas moyen de la

170 faire changer d'avis. Et donc, elle fait ça aussi bien avec le personnel qu'avec les membres de sa
171 direction, donc dès qu'il lui plaît plus le jette. On fait venir un consultant, il est fantastique et
172 coûte un pont d'or, mais c'est parce que c'est le meilleur. Et puis, au bout d'un an, on jette.

173
174 **Bryan : pour tout ce qui est mobilisation sociale. Est-ce que cette peur peut influencer la vie**
175 **au quotidien de l'entreprise ?**

176 Vias : Mais ça influence dans la mesure où les gens chuchotent, mais les gens ne vont pas oser
177 bouger. On ne va pas au bouger parce qu'ils risquent de perdre leur boulot, quoi. Donc ils vont
178 bouger de leur côté en cherchant ailleurs. Et c'est comme ça qu'on a dans les 6 personnes par
179 trimestre qui s'en vont. Il y en a peut-être une ou deux de virer les autres décide de partir.

180
181 **Bryan : Si la législation vous le permettait. Estimez-vous (et vos collègues délégués) capable**
182 **de pouvoir prendre plus de décisions au CE ?**

183 Vias : Alors, il y a bien un délégué, comme je l'ai dit tout à l'heure. Certain, par exemple, j'ai un
184 délégué que j'apprécie énormément, c'est un rouge. Il dit « Écoute-moi, je ne suis pas du tout
185 intellectuel ». Mais ce qui est faux, ce qui est faux. En fait, c'est un gars qui comprend bien plein
186 de choses, donc il comprend. Il a une bonne logique et il est raisonnable. Il ne va pas forcément
187 prendre des initiatives dans le sens de la réflexion, etc. c'est un atout quand on en discute. Il est de
188 bon sens. Donc, s'il y a des gens qui, intellectuellement, sont à même de réfléchir dans des
189 domaines qui maîtrisent un peu moins tels que la comptabilité, les investissements et ce qu'on doit
190 racheter, une entreprise ou pas, etc. Je pense qu'on est à même d'avoir une réflexion qui ne sera
191 peut-être pas finalisée à 100, mais qui serait une très bonne piste de réflexion pour la direction.
192 Donc oui, il y aurait une belle plus-value.

193
194 **Bryan : Dans le bicamérisme. Il y a aussi ce droit de veto qui aurait pour but de donner un**
195 **pouvoir de blocage aux représentants des investisseurs en travail donc si les travailleurs ne**
196 **sont pas d'accord ou ne comprennent pas les décisions prises par prise par le comité de**
197 **direction. Cela pose aussi la question de la formation. Parce que pour les pour ce qui est des**
198 **matières surtout économiques et fiscales, tout le monde n'est pas fiscaliste.**

199 Vias : Mais on n'est pas seul. Il y a le secrétaire permanent et les secrétaires permanents. Ils ont
200 une équipe derrière eux aussi. Donc, quand on doit analyser les documents de l'information
201 économique et financière, la première chose qu'on fait, on transmet à notre secrétaire permanent
202 qui lui-même transmet au fiscaliste au sein du syndicat. Et donc, on n'est pas seul. Et c'est ça qui
203 est quand même important à savoir. Et alors, au sein de l'Institut, on a décidé de travailler toujours

204 en front commun parce qu'on fait une trop petite équipe à 136. Ce n'est pas beaucoup de monde,
205 finalement. Et donc, on se dit on ne va pas se faire des guerres entre rouge, bleu, vert, peu importe.
206 On travaille ensemble et on a donc plusieurs secrétaires auxquels peuvent nous nous épauler si nos
207 secrétaires se parlent aussi.

208
209 **Bryan : En ce qui concerne la formation au sein de votre entreprise, comment est-ce que ce**
210 **droit à la formation est respecté ? il y a une grosse différence entre les travailleurs normaux**
211 **et les délégués syndicaux ?**

212 Vias : On peut parler des deux, peut-être. D'abord le personnel, puis les syndicats, même si les
213 syndicats. Je pense que c'est souvent plus respecté. Alors c'est clair que depuis plusieurs années,
214 on n'a pas vu de plan de formation. Donc, on sait que certains membres du personnel ont droit à
215 des formations quand leur chef estime que c'est important. Et d'autres, parfois, demandent une
216 formation qui peut être refusée, soi-disant que sa formation n'est pas forcément dans l'intérêt de
217 l'entreprise. Ce qui, pour moi, est un argument qui ne tient pas et n'est pas légal d'ailleurs. C'est
218 clair que généralement, les gens vont demander une formation plus ou moins en lien avec
219 l'entreprise. Mais à la limite, s'ils ont envie d'avoir un congé de formation pour autre chose, c'est
220 un droit aussi. Et donc, on a réclamé et aussi mis en avant le fait qu'il n'y avait pas ce plan de
221 formation. On a maintenant une nouvelle RH, elle nous a entendus et elle est en train de faire des
222 choses. Donc là, on vient d'accepter un projet en commun en tant que représentant du personnel
223 parce qu'on trouvait que c'était intéressant. On vient tous d'avoir la possibilité de participer à une
224 formation premiers secours, formation incendie, évacuation. Enfin, le département rh a fait un
225 sondage pour voir si on a envie d'avoir des cours de langues qui se donneraient en dehors des
226 heures de travail, donc tout de suite après, de 17 à 19 heures. Je pense qu'en fonction du résultat
227 du sondage, on va peut-être laisser passer le fait que c'est tout de suite après la journée de travail
228 ou demander que ça commence à 16 heures plutôt qu'à 17. Donc, pour le moment, avoir un petit
229 truc promis. Bon, déjà, si nous paye ça, ce serait bien une session de deux heures. Donc c'est déjà
230 ça, c'est certain.

231
232 **Bryan : Il y a une question qui m'est venue par la suite. Pensez-vous que les travailleurs**
233 **peuvent prendre des responsabilités sans avoir de craintes, de répercussions trop lourdes sur**
234 **le travail ou sur l'organisation du travail ?**

235 Vias : je vois une évolution négative, c'est-à-dire qu'en tant que project manager, chacun dans
236 son étude ou dans ses études, peut évidemment faire évoluer son dossier sans devoir en référer à
237 tout bout de champ à la direction. Mais maintenant, on nous demande quand on a une réunion à

238 l'extérieur, par exemple, de systématiquement faire un rapport. Avant, on gérait le projet, Il
239 avançait, on allait en parler quand il y avait un couac ou quelque chose qui freinait ou on tenait
240 informé, mais pas de façon aussi systématique tous les 15 jours, c'est chiant, c'est une perte de
241 temps. Mais bon, c'est comme ça. Donc ça, c'est quelque chose. Moi, j'ai l'impression qu'on nous
242 a muselés, mais ça, c'est le management directement mis en place qui veut ça.

243

244 **Bryan : Ça va ! un tout grand merci en tout cas, vous m'avez donné plein d'informations,**
245 **c'est agréable un entretien qui se passe aussi bien !**

246 Vias : n'hésite pas si tu as d'autres questions, que tout se passe bien pour toi.

Annexe 9 : entretien déléguée syndicale - Wbcc

Bryan : bonjour, pourriez-vous un peu vous présenter, me dire ce que vous faites au sein de Wbcc ?

Wbcc : WBCC est un call center, je travaille au service recouvrement, j'y suis depuis 2013. Donc je suis délégué syndical pour tout ce qui est DS (délégation syndicale). Je travaille beaucoup avec le syndicat, on s'entend très bien. Pour l'instant VOO c'est un peu compliqué puisqu'il y a la vente de la société et consorts. CNE et SETCA ne sont pas toujours d'accord pour certaines choses, mais en règle générale, ça va ! Pour l'instant, c'est tout ce qui est préoccupation vente, bien être des travailleurs... c'est un call center donc ce n'est pas toujours un joli petit monde ! sinon ça va, cela se passe bien.

Bryan : pouvez-vous me décrire les relations de travail, précisez un petit peu le climat des négociations en entreprise actuellement ?

Wbcc : pour l'instant elle est bonne. Puisqu'il faut avouer que c'est une nouvelle direction. Ce n'est plus du tout celles avec qui on travaillait il y a encore quelques années. Depuis le scandale Publifin et consort, puis la démission de Moreau et toute la clique, ça a fait beaucoup de bien. Franchement la nouvelle direction, ça se passe très bien et nous inclue dans beaucoup de décision, on a très souvent des réunions avec eux. Ensuite, l'ambiance de négociations est à 95% bonne. Il y a parfois des petits couacs sinon ce n'est pas marrant hein si la délégation syndicale s'entendait à merveille avec les patrons, il y aurait un problème.

Bryan : Et combien de travailleurs il y a au total chez Wbcc ?

Wbcc : plus ou moins 300 !

Bryan : OK, d'accord. Vous m'aviez dit que la direction vous incluait un peu plus dans les différents projets. Pouvez-vous me décrire cela plus en détail ?

Wbcc : Déjà, pour tout ce qui est les CTT sur les contrats de travail, le télétravail, les conventions travaillent pour les plus de 45 ans. Pour l'instant, on travaille pas mal là-dessus. Maintenant, je ne vais pas tout dire, c'est un peu du secret professionnel. Sur quoi on travaille encore ... ? Ben il y a la fameuse vente, donc on attend toujours de savoir qui sont les repreneurs. Il y a les contrats puisqu'il faut avouer que c'est une première chez Wbcc, on a quand même eu 104 CDI en un an alors qu'avant, on en avait 30/40 ! Donc principalement, c'est ça pour l'instant. On est en train d'énormément travailler sur le harcèlement, chose qui n'était pas faite du tout avant. On ose beaucoup, beaucoup, beaucoup là-dessus. Donc, on envoie pas mal

d'informations en expliquant bien que s'ils ne se sentent pas bien dans la société, ils doivent revenir vers nous et parfois, les mails viennent même de la direction.

Bryan : est-ce que vous savez ce qui a fait passer l'entreprise d'une trentaine de CDI à un peu plus d'une centaine ?

Wbcc : Alors, c'est la nouvelle politique de la direction. Comme c'est un call center, il y a énormément de turnover, ils ne restent pas. Le meilleur moyen de pouvoir garder quelqu'un, c'est de lui proposer un contrat. Ça leur coûte très cher de former quelqu'un parce que si quelqu'un est formé entièrement ou à moitié, il faut quand même recommencer tout le processus et c'est une perte de temps pour la direction et l'air de rien, pour ceux qui sont là depuis plusieurs années.

Bryan : j'imagine que la formation se fait par parrain/marraine ?

Wbcc : oui c'est ça ! moi par exemple, j'en ai eu 3. J'en ai un qui est parti, si les deux pouvaient rester, ça serait une charge de travail en moins. Là, ils ont vraiment bossé là-dessus, plus de gens qui ont des contrats, moins de turnover et au final, moins d'absence.

Bryan : Est-ce que justement, cette nouvelle politique ou la stratégie, est-ce que vous avez été consulté quand elle a été mise en place ? Est-ce qu'on vous a demandé des conseils ?

Wbcc : Moi, je n'étais pas là. Mais d'après ce que j'ai vu et entendu, oui ! il y a eu pas mal de consultations par rapport à ce qui était fait avant. Avant par exemple, si on commençait à travailler au mois d'août, on commençait à être éligible au contrat de janvier à juin qui suivait. Ce qui n'est plus du tout vrai maintenant. Les tout nouveaux CDI, on a des réunions par teams avec tous les nouveaux contrats et toutes les DS confondues. On se présente, on dit que s'il y a un problème, on est là. La direction explique bien qui s'il y a un problème, les syndicats sont là. Alors qu'avant, c'était quelque chose qui n'existait absolument pas. Donc oui, ils nous concertent et nous incluent dans plein de choses.

Bryan : OK, est ce qu'il y a d'autres thématiques ou sujets dans lesquels la direction vient prendre des informations ?

Wbcc : oui, concernant le bien-être au travail parce qu'il faut quand même avouer que le télétravail, c'est quelque chose qui commence à peser énormément chez nous, donc on commence à revenir petit à petit, maximum deux jours par semaine. Mais bon, voilà, il y a énormément de dépressions chez nous et on se rend compte, en fait, qu'il y a de plus en plus de

gens qui se mettent en maladie parce que le télétravail est quelque chose d'extrêmement pesant. Tu n'as plus aucune interaction, plus aucune déconnexion. J'ai commencé le télétravail au mois d'avril 2020, j'ai commencé à revenir sur site à partir du mois de juin 2021 donc je suis resté plus d'un an en télétravail. Au début, c'est chouette, mais après, il y avait plus aucune déconnexion. La direction est venue régulièrement chez nous pour comprendre le phénomène, car il y avait de plus en plus de certificats médicaux, etc....

Bryan : Ok, c'est intéressant ! et qu'est-ce que vous pensez de la politique d'entreprise au final ? Comment est-ce que la direction s'est adaptée à cet environnement si particulier ?

Wbcc : ils n'ont pas eu le choix ! au départ, ils ne voulaient pas entendre parler du télétravail. Ils voulaient tous les travailleurs sur site tout le temps. C'était une demande des syndicats depuis longtemps d'instaurer du télétravail. Cela dit, pas du télétravail structurel comme on peut faire actuellement. Au final, ils se sont adaptés à vitesse record ! Derrière ça, Ils ont fait des conventions et ils ont pris les choses en main. On a eu des chèques à la consommation, mais voilà, c'est un monstre qui est arrivé et ils ont dû s'adapter très vite et en fin de compte, c'est quelque chose qui est devenu la norme.

Bryan : En ce qui concerne le travail en tant que tel, est-ce que vous avez la possibilité de prendre des initiatives ou de prendre des responsabilités ? Si c'est le cas est ce que vous avez des exemples ?

Wbcc : mon cas est un peu particulier puisque je suis la plus ancienne et c'est moi qui aie le plus de compétence. Donc si je dois traiter un dossier d'une manière totalement différente, je le traite et je donne l'information à mon supérieur parce que je ne peux pas faire ce que je veux. Mais quand il y a des décisions à prendre, on me laisse quand même pas mal de liberté. Par exemple, quand la procédure n'est plus bonne, je peux envoyer mes informations et mes idées. Maintenant, je dois dire qu'on tient pas mal compte de mon avis parce que comme je suis la plus ancienne, je connais toutes les procédures et je sais ce qu'il y a à améliorer, etc.

Bryan : Et dans le cadre d'un travailleur un peu moins expérimenté que vous ?

Wbcc : On tiendra compte peut-être de son idée. On a déjà tenu compte d'idée de deux personnes qui venaient de commencer à travailler parce qu'ils avaient une approche pas mauvaise. Mais on tiendra plus facilement en compte les idées des anciens que des nouveaux.

101 **Bryan : De façon générale, des retours que vous pouvez avoir. Est-ce qu'au niveau de la**
102 **prise d'initiative, les travailleurs ont peur d'en prendre ou c'est plutôt parce qu'ils ne se**
103 **sentent pas capables d'en prendre ?**

104 Wbcc : (long silence). Je dirai qu'ils ne s'en sentent pas encore capables. Ceux qui commencent,
105 en règle générale, sont des jeunes qui sortent de l'école, leur premier job parfois. C'est un peu
106 compliqué pour quelqu'un qui sort de l'école de s'affirmer dans son nouveau job. Ils sont
107 contents d'avoir un salaire bien que ce n'est pas le meilleur salaire du monde ni le meilleur
108 boulot du monde, mais ils en ont quand même un. Donc ce n'est pas une initiative qui se fait du
109 premier coup en tout cas.

110

111 **Bryan : Est-ce que vous pouvez me décrire un petit peu le profil des travailleurs, le profil**
112 **moyen du travailleur au niveau des études, au niveau...**

113 Wbcc : ce n'est pas vraiment possible, en fait. Par exemple, quand j'ai commencé, j'étais une
114 ancienne vendeuse boucherie qui a fait des études en secrétariat comptable. Y en a qui viennent
115 de la vente, d'autres qui viennent de l'Horeca, y en a qui ont de gros diplômes et qui travaillent
116 dans le call center pour apprendre les programmes puis qui partent dans d'autres services. On
117 avait des masters en droit, des gens qui avaient fait des études pour être notaires, des anciens
118 d'autres call center aussi. En vérité, il n'y a plus de profil type. C'est peut-être plus des gens qui
119 ont envie de bosser.

120

121 **Bryan : D'accord et ce n'est pas justement difficile d'avoir une représentation syndicale**
122 **uniforme quand il y a autant de profils différents ?**

123 Wbcc : Donc non est génial. Ça permet d'avoir beaucoup de diversité, beaucoup de vision d'un
124 même problème.

125

126 **Bryan : ok, c'est intéressant. À la base, je travaille sur la démocratisation des entreprises et**
127 **c'est intéressant pour les très grandes structures comme Wbcc d'essayer de voir comment**
128 **les travailleurs peuvent un peu influencer les prises de décisions dans l'entreprise. Donc**
129 **dans le cas des CDI, les travailleurs ont pu un petit peu influencer la décision et inverser le**
130 **phénomène de turnover récurrent. Maintenant est ce que vous savez un peu comment ça se**
131 **passé dans le CE/CPPT de l'entreprise ?**

132 Wbcc : Alors le CE, il y a deux représentants CNE et ils sont 8 pour le SETCA. Le CE, c'est
133 différent parce qu'ils s'entendent pas vraiment. Alors que nous à la DS, on s'entend super bien.
134 Leurs idées sont diamétralement différentes. Mais par contre, le temps de parole est égal d'un

côté comme de l'autre. Les informations sont toutes publiques enfin publiques... ça dépend pour quoi ! et au CPPT, il y a deux représentants chez les Verts et huit chez les Rouges. Là ça se passe mieux, car il est question du bien-être des travailleurs donc ils se concertent avant d'y aller. J'attends avec impatience d'avoir mon invitation au CE parce que même si je ne pourrais pas voter sans hésiter, je pourrais y accéder pour pouvoir négocier au nom de la DS.

Bryan : ok, alors, dans un monde idéal où le travailleur aurait beaucoup plus de pouvoir de décision. Est-ce que vous pensez que la délégation syndicale qui représente les travailleurs au CE pourrait prendre des décisions pour l'entreprise au niveau de la politique RH, au niveau de la politique d'entreprise ?

Wbcc : chez Wbcc pure ? (Soufflement) non ! Peut-être y contribuer et encore, mais décider à la place, ça, c'est sur que non. Parce que c'est le monde de la télécommunication, il y a tellement d'intervenants. Non, il faut quand même des gens qui soient payés et formés pour ce genre de chose.

Bryan : des formations liées au droit, à ce genre de discipline là ?

Wbcc : oui c'est ça, il ne faut pas tout mélanger non plus. Le syndicat doit rester le syndicat et la direction, doit rester la direction. Même si en tant que syndicat, on se doit d'influencer le plus possible ces décisions. Il faut que ça reste cadrer, chacun à sa place quoi.

Bryan : Dans le concept sur lequel je me base pour mes recherches, il y a bien cette distinction qui est faite entre syndicats et patronat. Sauf que les travailleurs et l'employeur auraient un droit de veto. C'est-à-dire que si les travailleurs ont envie de mettre un truc en place et que ça ne plait pas à l'employeur, l'employeur peut dire « Non, on ne veut pas » et vice versa. Si l'employeur veut mettre en place quelque chose, les représentants des travailleurs, pourrait dire « non, non, nous, on n'est pas d'accord » cela aurait pour but de forcer la négociation, le consensus, la consultation. Un peu comme cela peut se faire dans le monde politique démocratique. La question, c'est comment mettre en place un droit de veto pareil ?

Wbcc : faut voir aussi que toutes les entreprises n'ont pas la même culture. Ce genre de culture existe plutôt dans tout ce qui est qui est métallo ! dans ce genre d'entreprise là, la confrontation syndicale et les travailleurs ont plus de poids parce que les syndicats ont beaucoup plus de poids. Si eux déclarent une grève, qu'ils disent qu'ils ne sont pas d'accord, les travailleurs vont suivre

168 la grève. C'est dans leur politique d'entreprise. Dans les télécoms, ce n'est pas comme ça que ça
169 se passe.

170

171 **Bryan : dans les télécoms, cela se passe plutôt comment ?**

172 Wbcc : les AG, ce n'est pas quelque chose qu'ils connaissent, le droit de grève, ce n'est pas
173 quelque chose qu'ils connaissent puisqu'encore une fois, c'est un type de travailleur qui est
174 différent. Donc, par exemple, si tu veux déclencher une grève ici, ça serait quasiment
175 impossible ! parce que ce n'est pas dans la culture de l'entreprise.

176

177 **Bryan : je travaille sur les conditions d'application de ce modèle et le fait d'avoir des**
178 **différences telles entre les secteurs est vraiment intrigant !**

179 Wbcc : il y a aussi le TEC par exemple ! le TEC ira bien plus vite en grève que la SNCB.
180 Puisqu'à la SNCB, les syndicats sont beaucoup plus libéraux, l'entreprise appartient plus à l'État
181 alors que la TEC a tendance à se privatiser et dès que les syndicats bougent, tout le monde
182 bouge ! c'est vraiment des mondes différents, il y a des entreprises qui n'ont pas cette culture de
183 grève et d'arrêt de travail. Pourtant, nous pourrions faire des dégâts monstres en étant en grève,
184 car si on refuse de prendre les appels pendant une journée, c'est une catastrophe.

185

186 **Bryan : Wbcc travaille avec Voo c'est ça ?**

187 Wbcc : Wbcc c'est Voo ! on est le call center de Voo. Donc tout ce qui est technique, tout ce qui
188 est mobile, tout ce qui est satisfaction client, etc.

189

190 **Bryan : c'est pour ça qu'une grève d'une journée serait catastrophique...**

191 Wbcc : même s'il y a d'autres entreprises avec qui on travaille, qui pourrait prendre le relai !
192 mais ils ont pas du tout les mêmes capacités que les nôtres ni même les informations de travail.
193 C'est clair que si on voulait faire une journée complète à l'arrêt, ça serait une catastrophe.

194

195 **Bryan : est-ce que vous avez une idée des raisons pour lesquelles cette culture de la grève**
196 **n'est pas existante dans l'entreprise ? parce qu'ok, c'est les télécoms, mais qu'est ce qui fait**
197 **que les télécoms sont un monde où le travailleur ne va pas en grève, ne va pas en**
198 **confrontation avec les patronats ?**

199 Wbcc : alors faut bien se dire une chose, hormis les cinglés comme moi qui aiment ce qu'ils font
200 et qui s'investissent dans leur boulot, le call center n'est pas un métier de rêve. En règle générale,
201 ce qu'on appelle des « boulots facture ». Donc, c'est le boulot qui sert à payer les factures. Donc

202 ce sont des gens que s'ils se mettent en grève, Il faut compter que c'est 80 euros (salaire moyen à
203 la journée) la journée. S'ils passent en grève, c'est 30. Ce sont des gens qui ont besoin de ce
204 boulot-là pour payer leurs factures. C'est pour ça que je dis que c'est très compliqué. Par
205 exemple, les gens qui travaillent à la SNCB ou à la TEC, ils ont d'autres compensations, ils ont
206 des salaires qui sont beaucoup plus haut. S'ils ont un jour de grève dans leurs salaires, ce n'est
207 pas quelque chose qui va changer leurs pouvoirs d'achat. Mais voilà, chez nous, il y a beaucoup
208 de femmes en général qui travaillent qui sont des mères seules, avec des enfants. Donc, aller
209 demander à une personne comme ça de se mettre en grève et d'avoir 50euros en moins de
210 salaires, c'est catastrophique. Ce n'est pas forcément une question de culture d'entreprise, mais
211 peut être un type de profil qui travaille dans l'entreprise en question qui définit la probabilité
212 d'aller en grève ou non. Quelqu'un qui va travailler à la câblerie d'Anvers aura un salaire
213 beaucoup plus haut parce qu'en plus de son travail, il a diverses primes en plus grâce aux CCT
214 sectorielles qui sont avantageuses pour les travailleurs de ce secteur. Pareil pour la construction
215 qui ont des primes de fin d'années élevées alors que chez nous, pas du tout. Les call centers,
216 c'est typiquement un « boulot facture ». Oui, parfois, il y a des gens comme moi qui
217 s'investissent dans ces métiers, mais la plupart des gens viennent juste chercher leur salaire et
218 puis c'est tout.

219

220 **Bryan : si je résume bien, vous pensez que le problème se situe au niveau de la commission**
221 **paritaire, au niveau sectoriel ?**

222 Wbcc : moi, c'est la CP200, c'est une des commissions les plus pourries qui existent. Par
223 exemple, mon salaire est beaucoup trop haut donc je n'ai plus droit à mes frais de transport.
224 Maintenant, je pourrais contourner ça en les mettant en frais réels dans mes contributions, mais
225 ça ne change rien au fait que j'ai plus droit à mes frais de transport.

226

227 **Bryan : dans la CP200, on retrouve des entreprises qui n'ont rien en commun. J'ai la liste**
228 **ici, on retrouve des entreprises telle que IBA et Takeda, il y a Randstad donc entreprise**
229 **d'intérim, et la liste est encore longue et très variés. Je n'y avais pas forcément pensé avant**
230 **notre discussion, c'est super intéressant ! Selon vous, comment nous pourrions changer**
231 **cette culture de la non-mobilisation ? Quelles pistes pourrions-nous envisager pour**
232 **inverser cette tendance ?**

233

234 Wbcc : on ne pourra pas changer cette culture d'entreprise tant qu'on ne change pas la mentalité
235 des gens. Je vais t'expliquer un truc (.), on vous prête beaucoup trop d'argent, beaucoup trop

236 facilement donc le jour où vous devrez défendre vos droits, vous n'y arriverez plus... et elle (la
237 grand-mère de l'interviewé) avait raison. Parce que la plupart des travailleurs maintenant, ils ont
238 un prêt pour leur maison et tu verras que quand tu voudras t'acheter une maison, il faut au moins
239 deux salaires. Ça veut dire que si l'un des deux perd son boulot, c'est compliqué. Il y a un prêt
240 pour la voiture pour aller travailler. Alors c'est bien beau la mode du « prenez les transports en
241 commun ». Ok, exemple de chez moi au boulot, en voiture, j'en ai pour 17min. En bus, ça me
242 prend 2h et demie.

243

244 ... (Je n'ai pas retranscrit 2min d'enregistrement, on s'est vraiment éloigné du propos de la
245 recherche, ce n'est pas nécessaire pour l'analyse).

246

247 **Bryan : c'est intéressant d'entendre tout ça dans le sens où à l'université, on a tendance à**
248 **voir les choses un peu de haut, c'est-à-dire de partir de la théorie et puis regarder le**
249 **terrain, la réalité factuelle, mais de manière superficielle. En réalité, je ne me rendais pas**
250 **compte de tous ces problèmes de pouvoir d'achat dans mes analyses, car ce n'est pas ma**
251 **réalité à moi. Certes, je suis au CPAS, mais je n'ai pas toutes ces contraintes liées à la vie de**
252 **famille, aux emprunts, etc. je n'avais pas vu ça sous l'angle « on ne gagne pas assez**
253 **d'argent, donc partir en grève, ça coûte de l'argent. Donc, de ce fait-là, je ne partirai pas en**
254 **grève parce que je préfère avoir mes 50 balles en plus sur mon budget ». Je viens d'une**
255 **famille très pauvre, finalement, mais je ne me suis pas rendu compte de ça qu'alors que je**
256 **l'ai vécu d'une certaine façon !**

257 Wbcc : partir en grève pour beaucoup de secteurs, c'est très difficile principalement à cause du
258 pouvoir d'achat. Avec tous les exemples que je t'ai donnés, tu comprends peut-être mieux
259 pourquoi certains secteurs n'ont pas forcément cette culture-là. Peut être pas les directeurs
260 d'entreprises, mais c'est sûrement pour ça que le gouvernement et les banques en profitent. La
261 société a fait ce qu'il fallait pour qu'on en arrive à ce niveau-là ! et maintenant, nous vivons dans
262 une société de surconsommation où il faut les derniers appareils sortis qui coutent un salaire et
263 qui ne fait même pas le café. On est dedans à plein pied et même si on veut faire marche arrière,
264 on continue à le faire coûte que coûte, car c'est dans notre culture, c'est dorénavant dans
265 l'éducation de nos enfants.

266

267 **Bryan : avant cet entretien, je parlais surtout du point de vue de l'entreprise pour analyser**
268 **les phénomènes sociaux qui s'y produisent, mais cet entretien me permettra sans doute de**
269 **comprendre que l'influence de tous les éléments qui sont à la périphérie de l'entreprise est**

tout aussi déterminante pour comprendre ce qu'il se passe à l'intérieur. Y a le facteur sectoriel, dans ce cas-ci la CP200, mais il y a aussi tous les facteurs macro-économiques, le pouvoir d'achat, etc.

Wbcc : Oui, c'est ça. Ça affaiblit le pouvoir du peuple, le pouvoir syndical, c'est un fait, mais c'est de cet affaiblissement indirect. Voilà, la perte de pouvoir d'achat nous force à travailler plus. Mais de ce fait là, on ne fait plus forcément la grève, on ne revendique plus grand-chose de peur de perdre la capacité de ne serait-ce que d'acheter 50% de ce dont on a envie.

Bryan : votre vision des choses est vraiment intéressante. J'aime bien discuter, sortir un peu des cadres ! je n'ai pas suivi le guide d'entretien parce que parfois, il vaut mieux sortir des frontières qu'on s'impose pour prendre un autre avis sur la question ! avant de clôturer l'entretien, y a une question qui m'ait venue avec le recul. Nous avons parlé d'un changement de politique RH concernant les CDI, pourriez vous m'expliquez ceci en détail ?

Wbcc : la grande différence avec avant, c'est qu'on ne trouve plus de CDD. C'est soit intérimaire, soit CDI. J'y réfléchis, mais, je ne crois même plus qu'il y ait un seul CDD, on est tous en CDI.

Bryan : les intérimaires restent combien de temps en général ?

Wbcc : maximum, je dis bien maximum 2ans ! Donc, si, au bout de deux ans, il n'y a pas de contrat, ils sortent. Mais maintenant, ils essayent de mettre les contrats au bout de 6mois.

Bryan : 2 ans intérimaires, même pour la personne, ça doit être une situation assez particulière... Au niveau de la qualité du dialogue social, le fait qu'il y ait autant d'intérimaires, ce n'est pas trop difficile ?

Wbcc : Non, parce qu'un travailleur, c'est un travailleur et qu'ils viennent vers nous par rapport à leur contrat, par rapport à leur envie de rester ou pas. Non, j'ai autant d'interactions avec les intérimaires qu'avec les contractuelles. Il n'y a pas longtemps, on leur a même donné accès au vote durant les élections sociales. Ça été réglé au CE avant les élections sociales où ils ont inclus les intérimaires, car ce sont des travailleurs comme les autres, ils ont le droit de dire ce qu'ils pensent dans la boîte.

Bryan : C'est justement ça un autre pan de mon mémoire. On voit de plus en plus l'apparition de nouveaux types de contrats, maintenant le CDI, c'est moins la norme

303 **qu'avant. Maintenant, on a beaucoup de CDD. Les entreprises utilisent beaucoup plus des**
304 **intérimaires ou alors ils outsourcent.**

305

306 Wbcc : pour les grosses entreprises en fait, l'intérim coute cher hormis que, ça passe quand
307 même dans les comptes de charges donc ça fait baisser les bénéfices et donc ça fait baisser les
308 taxes et les impôts, mais surtout, et ce pourquoi les entreprises les utilisent beaucoup, c'est que si
309 l'intérimaire ne convient pas, tu le sors le vendredi et c'est fini ! tandis que pour licencier un
310 CDD, il aura un petit préavis et pour les CDI, le préavis est minimum 3 mois.

311

312 **Bryan : Ils évitent beaucoup de législation sociale avec des intérimaires. L'intérim,**
313 **théoriquement c'est l'atypique de l'atypique normalement le travail intérimaire en droit**
314 **belge ne devrait pas être aussi répandu**

315 Wbcc : ils savent toujours contourner les lois, faire en sorte de pouvoir le faire ! maintenant,
316 comme je le disais au début de notre conversation. Nous sommes en train de perdre en acquis
317 sociaux. Regarde bêtement le dernier truc, j'ai bondi dans la voiture, heureusement que j'étais
318 dans les bouchons ! quand ils ont fait leur dernier accord pour la logistique, ils ont accepté que
319 ceux qui travaillent le dimanche, les weekends et les jours fériés ne soient pas payés à 300% ! ça
320 veut dire que si on commence à accepter, on va où la ? Apparemment, ça devrait permettre à
321 certaines entreprises d'engager beaucoup plus, mais à quel prix ? En fait, c'est surtout ça... à quel
322 prix ?

323

324

325 **Bryan : il y a sans doute des choses qu'on ne sait pas, des informations et des calculs**
326 **économiques qui nous dépassent, mais c'est clair que c'est dramatique pour les travailleurs**
327 **de ce secteur... je vais devoir vous laisser sur cette triste nouvelle, j'ai une réunion avec les**
328 **permanents de Bruxelles pour la CP200 justement ! merci à vous d'avoir répondu à mes**
329 **questions, notre discussion était vraiment très intéressante**

330 Wbcc : pas de soucis, reviens vers-moi si tu as besoin, bonne journée à toi.

Annexe 10 : entretien délégué syndical - Ypto

Bryan : alors premièrement, est-ce que vous pouvez m'expliquer qui vous êtes et me décrire un petit peu le climat social qui règne dans votre entreprise ?

Ypto : Je suis délégué syndical, représentant du personnel au CE, CPPT et dans la DS dans la société Ypto, qui est une filiale informatique de la SNCB. J'ai aussi d'autres mandats un peu partout dans la CSC, dans la CNE notamment. Je suis au comité fédéral de Liège de gros et dans le comité national de la CNE et dans le comité national de la CP200. Pour le reste, je vais dire dans l'entreprise, La concertation sociale est compliquée. En fait, l'employeur demande toujours à ce qu'on lui fasse des demandes précises, des questions spécifiques auxquelles il veut éventuellement bien répondre des réponses spécifiques. Et quand je dis éventuellement, ça peut prendre un an, deux ans pour répondre, donc ce n'est pas, ce n'est pas spécialement très rapide. Et ce n'est pas non plus certain qu'on ait au final une réponse réelle. Parce que de temps en temps, pour toutes sortes de raisons notamment, la plus évidente pour l'instant, c'est le RGPD. C'est l'une des raisons pour lesquelles il essaye d'éviter de répondre de manière claire, alors que ce n'est pas forcément une bonne ou une bonne manière de faire maintenant. En général, Il essaye de rester toujours en deçà de la loi, même quand, quand, effectivement, on essaye d'obtenir tout simplement ce qui est dans la loi, on voit bien que la question suivante qui arrive, c'est un peu « est-ce que la question que vous posez est idéologique ? » « Est-ce que vous voulez qu'on applique la loi parce que c'est la loi ? » Ou « est-ce que s'il y a une nécessité pour le personnel qu'on applique la loi ? » Donc, ça me paraît un petit peu une manière bizarre de considérer la loi. Et d'un autre côté. Pour eux, la loi, c'est d'une certaine manière surtout des sites Internet qui ne sont pas ceux du Moniteur belge. Donc, c'est plutôt celui du SPF Emploi et les choses comme ça. Chez moi la loi, elle est dans le moniteur. Et de la même manière, quand je pose des questions, j'en ai encore posé une sur la DS pas plus tard qu'il y a quelques semaines. J'ai encore reçu une réponse hier et demande des avis juridiques, mais j'ai toujours l'impression que qui pose des questions aux juristes qui n'en sont pas basés sur ce qu'on leur demande.

J'avais par exemple mis un extrait de ma facture de Proximus et en fait, ils ne l'ont même pas regardé, à mon avis, les juristes, parce que les parce qu'ils me disent « ah oui, oui, mais ça, ça, c'est le tarif avec le téléphone pris avec et avec la télévision ». Non, ce n'est pas ça. Ah bon ? C'est juste que j'ai l'impression que le but est surtout de perdre son temps. La direction essaye surtout de perdre du temps, sauf quand il s'agit éventuellement d'obtenir leur objectif, comme par exemple, de créer une politique salariale. Je crains fort que la politique, que ce soit un des objectifs d'un certain nombre de membres de la direction pour la fin de cette année. Donc, je vais me faire un malin plaisir à éviter que penser quoi que ce soit avant la fin de l'année. On voit bien que c'est ça qui les motive. Je vais dire c'est quand on leur demande des choses.

Partir du conseil d'administration, c'est vrai. C'est un peu comme ça que ça fonctionne quand même.

Bryan : Quand vous parlez de politique salariale, est-ce qu'elle a été mise en place en concertation avec les travailleurs ?

Ypto : En fait, la politique salariale avait été discutée il y a plusieurs années, il y a 2 ou 3 ans, si je me souviens bien. Et puis, on a effectivement discuté pendant très longtemps, sur une base relativement claire, avec des informations qui étaient satisfaisantes, on va dire, entre la délégation syndicale et l'employeur. Et on était arrivé à plus ou moins un accord qu'on a donc présenté au personnel, et on a demandé au personnel de voter sur cet accord. On s'est dit que puisque c'était quand même quelque chose d'important, qu'il faudrait d'un côté une bonne participation du personnel et de l'autre côté, à 51 % de oui et 49% non. Et en réalité, ce qui s'est passé, c'est que c'était à peu près 51% 49%, non. C'est peut-être une majorité, mais c'est une majorité trop courte, donc c'est finalement ça déplaît à la moitié des gens. Et donc ils ont arrêté la discussion de la politique salariale à ce moment-là, ils ont commencé la classification en fonction. C'était leur choix et donc on a fait la classification de fonction. Et maintenant, ils nous avaient promis, par exemple, depuis déjà plus d'un an qu'on allait recommencer après la classification de fonctions, la politique salariale. Si vous voulez des augmentations, vous venez frapper à la porte et on examinera votre dossier entre le 1er avril et le 21 avril. Si c'était un peu court, on va dire ça comme ça, ça. Sans compter que dans le plan cafétéria, il n'y avait quasiment rien. Donc, je veux dire, précédemment, il y avait des choses. Il y avait une volonté de rectifier la politique salariale précédente qui n'existait pas vraiment, et c'était plutôt la tête du client. Donc ici, la volonté n'est pas du tout de faire ce genre de choses. Donc finalement, on se pose des questions en grève. Ça ne donne pas une bonne impression. Du coup, on discute de ça depuis le mois de juin, je veux dire toutes les semaines ou presque. Et puis, ça n'avance pas. Ça me paraît normal parce que quand on essaye de proposer en partie ce qui était, ce qui avait été discuté la fois dernière et ils sont très réticents. La direction était réticente à vouloir faire quelque chose. Ils ont plutôt l'intention de dire oui, mais à l'occasion de la semaine dernière, elle est passée maintenant. Maintenant, c'est bien autre chose, mais elle ne sait rien à fois et

Bryan : il y a beaucoup de roulement de direction. Est-ce qu'elle change régulièrement ?

Ypto : Oui, quand même. Moi, je pense que de ce point de vue là, ça change quand même relativement régulièrement.

Bryan : est-ce que ça pose des problèmes ?

Mais disons que son prédécesseur n'est pas resté très longtemps et son prédécesseur était en intérim. Donc c'était ça, c'était lui. Il restait un an et c'était clairement à l'intérim. Et puis après, il y a eu quelqu'un qui a dû rester deux ans, je pense. Depuis maintenant, celui-ci qui est là depuis 3 ans. Mais sinon, dans le reste des membres de la direction, il y a quand même un certain nombre de personnes qui sont les mêmes à la directrice du personnel qui a discuté et je vais dire toute la période précédente. On l'a licencié il y a juste un an, quasiment le 27 octobre de l'année passée, parce que parce qu'elle n'arrivait pas à faire la politique salariale, mais cet excès de logique, je dirais, on ne pouvait pas faire au 27 octobre. Il ne pouvait pas y avoir de politique salariale si la classification de fonction est terminée au mois de septembre. Mais faut pas déconner non plus.

Bryan : Mais justement, votre rapport à tout ce qui lié au service du personnel/RH ? Quels sont vos rapports avec ce département-là ?

Ypto : Je veux dire avec la directrice précédente. Je pense qu'on avait de bons rapports, mais elle était très coincée du côté de sa hiérarchie. Je vais dire du côté du comité de direction. J'ai encore beaucoup de contacts avec elle. Maintenant, avec le nouveau qui est arrivé au mois de février de cette année-ci (ndls:2021), il a eu besoin de temps pour se mettre à jour dehors, de tomber dans un endroit où la structure en tant que telle, la manière de fonctionner de la société, est très peu claire. Il ne l'a jamais exprimé comme ça, mais c'est un vrai bordel cette société, de ce point de vue là ! Parce que les différents directeurs se tirent dans les pattes de manière régulière. « Ce n'est pas moi, c'est lui, ce n'est pas assez ». Je pense qu'il n'y a personne qui prend ses responsabilités dans le comité de direction et dans le reste de la hiérarchie est forcément ça déteint. Et donc, de ce point de vue là, Il a l'air beaucoup plus froid et beaucoup plus distant, je vais dire je pense qu'il n'est pas dans le dialogue, à la limite comme le CEO. Le CIO est lui-même plutôt dans la volonté d'imposer quelque chose. Maintenant, j'ai l'impression que c'est aussi le conseil d'administration qui lui impose ce genre de choses, qui lui donne ce genre de chose, qui se retrouve un peu coincé. Cela dit, il se coince lui-même à mon avis aussi parce que pour moi, c'est un gros menteur. Pour moi, s'il parle à quelqu'un, il va lui dire une vérité et deux minutes plus tard, quand il parle à quelqu'un d'autre, il va dire une autre vérité qui peut être radicalement différente. Et je pense qu'il est aussi très influençable, tant du point de vue que le dernier qui a parlé à raison.

Bryan : Et d'où vient ce peu de clarté dans l'entreprise ? En fait, est-ce que sa structure de base, du fait que c'est une filiale de la SNCB ou ça s'est construit avec le temps ?

Ypto : Oui, en partie car c'est vrai que ce peu de clarté existe aussi en partie à la SNCB. Parce que là aussi, les différentes directions se tirent dans les pattes tout le temps et jouent à

l'individualiste. Donc, de ce point de vue là, c'est vrai que c'est un peu cette influence-là, mais elle est exacerbée dans l'informatique parce qu'il n'y a personne qui veut essayer de mettre de l'ordre. Il n'y a personne qui veut dire oui, mais si vous vous me demandez ça et que votre voisin me demande le contraire, qu'est-ce que je fais ?

Bryan : Et en tant que en tant que délégué syndical, comment est-ce que la délégation peut exister et avoir de la force pendant la concertation sociale dans un contexte comme celui-ci ?

Ypto : le but, en tout cas le mien, c'est de faire respecter la législation. Parce que franchement, essayer de demander quelque chose... c'est compliqué. Donc, au départ, on essaye au moins de faire ça. Après, forcément, quand il y a des problèmes. Je vais illustrer ça par exemple. On a un contrat avec Telenet et avec Proximus pour les connexions Internet à la maison. Il y a un certain nombre de personnes qui sont en Wallonie. Ils n'ont pas de toujours accès à la connexion de Proximus et essaye donc de l'avoir avec Voo. On va essayer dire « écoutez, faites un contrat avec Voo parce que sinon, il va y avoir un certain nombre de personnes qui seront totalement défavorisées ». Mais ça ce sont des toutes petites choses. Et ça aussi, ça dure un an avant de signer un contrat avec eux. Au départ, le but, c'est vraiment d'essayer de leur expliquer qu'il doit donner de l'information et qu'on peut les aider à exister convenablement. Ils ont des problèmes réguliers avec les inspections sociales, les inspections de l'ONSS et des choses pareilles, parce qu'on voit bien que la manière dont ils ont fait les contrats, je veux dire il y a dix ans, n'était pas correcte. On a donné des frais forfaitaires à des gens sans aucune espèce de justification. Donc, à l'heure actuelle, leur idée, c'est d'essayer de dissimuler ces frais forfaitaires dans les frais télétravail. Parce que là, on a une marge à 129 euros et une rawette, donc on peut se permettre de le justifier, ce qu'on donne aux gens. Évidemment, uniquement pour ceux qui ont envie de télétravailler. On essaye donc toujours de régulariser leur bilan sans vouloir les régulariser vraiment. Nous, ce qu'on demande dans ce cas-là, on dit « oui, mais peut-être à un moment donné, on nous a donnés. 50, 100, 150 euros de frais de frais forfaitaires, c'est parce qu'on vous ne vouliez pas donner un salaire supérieur en brut mensuel et donc vous l'avez donné en net à côté ». Alors bon, ça, c'est de la discussion au départ entre les ressources humaines et le membre du personnel potentiel. C'est un peu de leur faute, car ce n'est pas ce n'est pas moi qui ai demandé des frais forfaitaires, c'est eux qui les ont proposés pour éviter de payer d'avoir plus de frais. Ça ne rentre pas ! Je vais dire ça, c'est « non, non, non, non, ça n'est pas important ». Il essaye toujours de minimiser ce genre de situation. C'est ça que les gens attendent, c'est d'être rétribués au niveau qu'ils s'attendent. Certains peuvent être contents de dire « ben oui, on va avoir 129e beaucoup le télétravail et on va donc avoir peut-être 9 euros de plus par mois grâce à ça », mais ce n'est quand même pas, mais ce n'est pas la même chose. Quand quelqu'un dit « je

supprime la convention télétravail ». Est-ce que l'employeur peut faire à n'importe quel moment ? Qu'est-ce qu'on fait avec ça ? Les gens vont perdre leurs 129 euros par mois !

Bryan : partons du principe qu'ils suppriment tout ce qui est mis en place pour le télétravail. Qu'est-ce que vous, en tant que syndicat, vous pouvez mettre en place pour contrer ça ?

Ypto : Moi, ce que j'essaye de mettre en place, c'est d'essayer effectivement d'obtenir le plus possible la compensation. S'il le fallait, de dire « on ne va pas avoir ces 129 euros pour le télétravail, mais qu'on convertisse les frais forfaitaires d'une manière ou d'une autre dans du salaire » ça, c'est mon point de vue parce que je vois les risques et j'ai l'impression aussi que mes collègues ne voient pas ce genre de risques et qui sont beaucoup plus confiants dans la manière de fonctionner. Je ne suis pas confiant parce que moi, je lis le texte et que je vois ce qu'il y a dans le texte. Et s'il n'y a pas dans le texte, comme je l'ai déjà dit à d'autres, à d'autres occasions, à d'autres personnes, je ne vois pas toutes les conneries qui sont hors texte, mais j'en vois quand même nettement plus ce que d'autres pourraient voir ou ne pas voir parce que je lis les textes. À la limite, entre guillemets, je n'écoute pas ce qu'on me donne comme explication à côté du texte.

Bryan : Et dans la mobilisation générale de vos collègues, est-ce qu'ils sont fort tournés vers les syndicats ?

Ypto : Dans le secteur de l'informatique, il y a très peu de syndiqués. C'est clair. Les collègues de travail (pas les collègues délégations syndicales) sont très individualistes et même dans les décisions, les collègues délégués syndicaux, il y en a certains qui sont très individualistes. Donc ça, c'est un peu le problème, je vais dire. Chacun travaille vraiment uniquement pour lui et à court terme voire à moyen/long terme dans seulement dans une perspective de carrière individuelle. La sécurité d'emploi globale, par exemple, ce n'est pas dans leur nature. Il faut dire aussi que dans l'entreprise, il y a 40% de personnel interne et 60% de personnel externe qui viennent de sociétés extérieures louées ou que ce soit des indépendants (des contrats d'entreprise). Dans ces conditions-là, au vu de cette balance, c'est difficile de dire «ok, on va se mobiliser». Et je dirais même que si on arrivait à mobiliser le personnel à la permanence, on ne représenterait qu'au maximum 40% du personnel.

Bryan : Et justement, au vu de cette balance, d'avoir autant de personnel outsourcé, est-ce que ce n'est pas problématique au quotidien, dans la mobilisation collective ou même dans l'organisation du travail ?

182 Ypto : la raison pour laquelle il y a autant d'externes, c'est tout simplement de dire qu'il faut
183 de la flexibilité, de la souplesse. De se dire « ben oui, on en a besoin pendant un certain temps
184 d'une connaissance particulière, etc. » L'ennui, c'est que ça, c'est le discours, ce n'est pas des
185 faits. C'est bien, oui, mais vous êtes sous contrat avec telle personne depuis dix ans. Ce gars
186 aurait très bien pu être interne ou aurait très bien pu être quelqu'un d'autre qui soit interne. Et
187 alors, il arrive à dire « oui c'est parce qu'on n'arrive pas à trouver quelqu'un d'externe pour
188 faire le travail à un prix raisonnable ». Je ne suis pas convaincu de cette idée-là non plus.
189 Donc, c'est vraiment l'impression que ça reste du discours et que c'est aussi une manière
190 d'éviter de nous donner une certaine force. Un autre argument que la direction donne, c'est
191 « oui, mais ici, on ne parle dans un conseil d'entreprise ou ailleurs que du personnel interne,
192 tout ce qui concerne le personnel externe ne vous regarde pas et on ne va pas en discuter ».
193 Oui, mais c'est malheureusement une composante du tout. Je vais dire que ce soit des
194 comptes, que ce soit de la manière de travailler et ainsi de suite à l'organisation du travail.

195

196 **Bryan : Vous avez déjà eu des discussions ou des témoignages de ces travailleurs qui**
197 **viennent de l'extérieur, comme quoi ils étaient traités différemment dans l'entreprise ?**
198 **(26min02)**

199

200 Ypto : En fait, il y a deux catégories de personnes. Il y a la catégorie des personnes qui sont
201 effectivement ce qu'on pourrait presque appeler des intérimaires. Ils ne sont pas vraiment
202 intérimaires m'enfin, ça y ressemble très fort. Ce sont des gens qui font de l'helpdesk en
203 première ligne et des choses comme ça, qui ont une certaine rotation et qui, eux, sont très mal
204 considérés. Et d'ailleurs, même à un moment donné, le CEO disait « oui, mais ces gens-là, on
205 va jamais les internalisés parce que ce n'est pas un 'core' business, donc ça sera toujours des
206 externes payés à la tâche ». À la limite, on ne sait même pas qui c'est. C'est vraiment comme
207 ça qu'il l'exprimait ce qui fait que ces gens-là ne sont même pas sur l'organigramme donc... Et
208 puis, il y en a un certain nombre d'autres du même style qui sont effectivement des gens qui
209 sont payés à la tâche pour un projet. C'est à mon avis une manière logique de fonctionner
210 avec des externes. Ils seraient donc payés pour une certaine tâche pour un certain temps. Mais
211 la grande majorité des externes sont des gens qui sont là, quasiment indéterminés, même si
212 leur contrat est renouvelé tous les six mois. La probabilité qu'ils soient renouvelés tous les six
213 mois est très grande et ces gens-là font exactement le même travail que les internes, donc
214 certains peut être mieux, peut-être d'autres un peu moins bien, donc, parce qu'évidemment, ils
215 sont moins impliqués. Et alors évidemment, on a donc une différence fondamentale entre ces
216 deux catégories de personnes. Les externes qui sont là pour un certain temps, on voit bien
217 qu'ils travaillent de la même manière qu'un interne et ils collaborent parce que c'est aussi de
218 leur intérêt. Et d'un autre côté, les autres, je vais dire, ne s'applique pas, car ils sont là pour au

219 maximum six mois et ils le savent au départ. Ça se remarque aussi dans le travail fourni.
220 Parce que la documentation sur des projets est très difficile à obtenir de ces gens-là, J'ai
221 l'impression que le management ne se rend pas compte qu'en fonctionnant comme ils le
222 fonctionnent pour l'instant, c'est démolir l'entreprise, démolir la SNCB et démolir
223 l'informatique de la SNCB en deux temps, trois mouvements. Parce qu'on était parvenu en
224 cinq ans, je pense, à peut-être un peu plus à globaliser l'informatique de la SNCB via SAP et
225 depuis qu'on a repris toutes les autres applications qui pouvaient tourner dans des endroits
226 divers et variés, plus spécifiques à la SNCB, évidemment. Ça tourne mal parce qu'en réalité,
227 on se coince d'abord dans la manière de faire des directions différentes qui disent « oui, mais
228 non », « non, ça, c'est un truc pour nous. C'est nous qui payons et c'est uniquement pour
229 nous ». C'est aussi de la dictature, de ce point de vue là aussi. Alors que ça pourrait très bien
230 être intégré. Cet exercice d'intégration qu'on a fait pendant 5 ans avec les directions qui
231 faisaient la logistique, ça fonctionne et ça a fonctionné. C'était le même problème au départ,
232 tout le monde restait dans son propre domaine, avec ses propres systèmes et des choses
233 comme ça, et on a réussi à intégrer. Mais maintenant, on a un peu l'impression qu'au niveau
234 de la direction et peut être au niveau du conseil d'administration, cette volonté d'intégration
235 n'existe plus. Ça, c'est la grosse différence entre le premier CEO qu'on a eu pendant près de
236 dix ans qui était peut-être un peu trop individualiste et donc n'arrivait pas à déléguer. Il voulait
237 savoir tout sur tout même si le projet était plus petit. La volonté était vraiment là, de
238 s'opposer, si nécessaire, à la direction de la SNCB d'un côté et de faire en sorte que ça
239 s'intègre. Tandis que maintenant, on a l'impression que la volonté de la direction, c'est plus de
240 dire « on veut plaire à tout le monde du côté de la SNCB et donc on va faire tout ce qu'elle
241 nous demande sans rechigner, quelles que soient les circonstances ». Et ça, ça ne marche pas !
242 on sent bien qu'à un niveau plus bas, quand je dis à quelqu'un de la SNCB « oui, mais est-ce
243 que tu as pensé que ce que tu me demandes ? C'est juste pour toi ? C'est pour 4 personnes,
244 alors que ce que tu me demandes de changer est utilisé par 2000 personnes ? ». Cet argument
245 pour lui ne compte pas. « Pour l'ergonomie de mon personnel, j'ai besoin de cette
246 modification ». Ils ne sont pas réceptifs d'abord à ce genre d'arguments et de l'autre côté, notre
247 hiérarchie du côté Ypto ne nous soutient pas non plus dans ce genre de domaines. Tout de
248 suite, on voit bien qu'ils essayent de dialoguer à un autre niveau ou au même niveau et en
249 disant « ouais, mais ce n'est pas grave, on va quand même le faire on a compris ». Nous, on
250 essaye de faire convenablement le travail, mais en réalité, la direction et certains niveaux
251 intermédiaires qui sont créés de manière un peu artificielle ne veulent pas suivre.

252

253 **Bryan : est-ce que vous avez déjà soulevé ça au CE ? Parler de ces problèmes liés à**
254 **l'outsourcing ?**

255 Ypto : Ben oui, mais justement, si on essaye de parler d'outsourcing, ils vont dire « ben oui,
256 mais non, ça, c'est discuté des externes donc ça ne compte pas parce que ce n'est pas dans le
257 core business de l'entreprise » et je pense que de ce point de vue là, ils font la sourde oreille.

258

259 **Bryan : Et quand vous parlez des travailleurs internes à Ypto ?**

260 Ypto : ils écoutent un peu mieux, mais j'ai l'impression qu'ils ne sont pas spécialement
261 attentifs à ce genre de chose. Notre DRH qui est partie l'année dernière, elle savait l'entendre.
262 Tous les autres (travailleurs) à la limite, c'est le pactole qui ressort à la fin du mois et le bonus
263 à la fin de l'année. C'est pour moi la manière de se faire bien voir je vais dire en général...

264

265 **Bryan : Qu'est-ce que vous pensez de l'élargissement de la compétence de décision du**
266 **CE ? Même si j'ai compris que ça allait être très difficile à mettre en place !**

267 Ypto : Je pense que c'est effectivement quelque chose qui serait utile. À d'abord avoir un peu
268 plus de pouvoir de décision par rapport à un certain nombre de choses. Parce que finalement
269 dans le ce, dans le cas où la grande majorité des cas ont un pouvoir d'avis simplement et donc
270 elle agit comme son nom l'indique, l'avis, on le suit, on ne le suit pas. Dans notre cas, c'est
271 plutôt « On a bien entendu votre point de vue, mais notre point de vue est différent » et même
272 quand on a un pouvoir de décision. On essaye soit de nous forcer la main, soit de nous mettre
273 la décision dans les divers... ils ont déjà essayé de nous mettre dans les divers la nomination
274 du reviseur d'entreprise.

275

276 **Bryan : Est-ce que vous avez une idée d'une ou deux matières qui pourraient être**
277 **élargies à la compétence de décision du CE ?**

278 Ypto : Moi, j'ai l'impression que l'une des choses qui serait utile, en tout cas, c'est de créer un
279 canal de communication entre le CE et le conseil d'administration. C'est l'une des choses qui,
280 on le voit bien dans notre entreprise, on n'a strictement aucun contrôle accru. On reçoit des
281 informations. Le conseil d'administration reçoit des informations, mais pas sûr que les
282 informations que lui reçoit soient les mêmes que les nôtres..., on n'est pas sûr que si nous, on
283 demandait de communiquer quelque chose au conseil d'administration, on ne sait pas si le
284 conseil d'administration recevrait cette information. On ne sait pas si, oralement ou pas, le
285 CEO donne une information A au CE et une information B au conseil d'administration. Donc,
286 je pense que je pense que l'important serait peut-être d'avoir d'abord un canal de
287 communication plus directe. Et on voit bien que ça, c'est quelque chose qui dérange
288 énormément la direction. Parce que chaque fois qu'on a vraiment un litige et qu'on s'est dit
289 « maintenant, c'est trop tard. On envoie une lettre ouverte, on va dire d'une certaine manière à
290 la direction de la SNCB ou au conseil d'administration d'Ypto, qui sont tous des directeurs de
291 la SNCB. On voit qu'il y a une réaction. Qu'en réalité, ce qu'on leur dit là de manière

ponctuelle, je crois qu'ils ne sont pas au courant. Soit ils font la sourde oreille si on ne leur dit pas directement. Et à mon avis, c'est plus qu'on n'est pas au courant. Donc, j'ai l'impression que la popote interne ne remonte pas au conseil d'administration.

Bryan : Qui est ce qui pourrait entretenir cette opacité de l'information ? Cette rétention de l'information ?

Ypto : Pour moi, c'est la direction d'Ypto, son CEO qui aussi CEO de la SNCB. Mais c'est lui qui engendre, à mon avis, cette opacité. Parce que c'est lui qui fait l'interface entre Ypto et la SNCB et c'est lui qui communique l'information qu'il veut bien communiquer.

Bryan : Au CE, ça ne pose pas problème cette double casquette et au final, cette soumission à la SNCB ?

Ypto : On nous envoie de grands chiffres et je les démonte sans aucun problème. On nous dit « oui, la SNCB a un milliard de déficits ». Oui, ça, c'est un gros titre dans le journal, dans la Meuse pour parler liégeois ! quand on regarde L'Echo et qu'on lit l'article derrière, on voit qu'en réalité, c'est un milliard sur quatre ans. Ça fait une petite différence. Et que d'un côté, l'État a remboursé un certain nombre de choses à cause du covid parce que, justement, on leur a demandé de faire rouler des trains à vide. Donc, on leur a donné une subvention supplémentaire. Et finalement quand on regarde bien. Finalement, il reste peut-être un tiers de ce montant qui doit encore être éventuellement compensé par l'État. Parce que la SNCB demande à l'État de lui rembourser aussi cette partie-là. Donc c'est une rumeur comme ça, je veux dire le titre du journal à sensation et qui fait ce qui revient à toutes les trois mois comme un marronnier ! Si on creuse un peu, ce sont des informations fausses et à force de le répéter dans le chef de la nouvelle direction, ils finissent par s'en convaincre eux-mêmes et ils finissent par convaincre leurs collègues de la même chose. Et ce n'est pas uniquement une personne qui le dit, mais c'est tout le monde !

Bryan : pour vous, quelle serait la condition minimale pour instaurer plus de démocratie dans l'entreprise ?

Ypto : Pour moi, la condition minimale, c'est au moins d'avoir l'information claire et correcte. Donc quand on pose une question même un peu globale, on devrait avoir une réponse au moins un peu globale ! Mais d'un autre côté, l'information que donne l'employeur, il est censé la donner sans qu'on la demande dans un certain nombre de cas, et là aussi ce n'est pas le cas. Il la donne finalement que quand on lui demande de la donner et encore, on dirait qu'il ne connaît pas la législation en vigueur.

329 **Bryan : Qu'est-ce qui pourrait pousser la direction à communiquer de façon plus claire**
330 **? Qu'est-ce qui pourrait les contraindre ?**

331 Ypto : Mes collègues ne sont pas tout à fait d'accord parce qu'ils trouvent que c'est envoyer la
332 bombe atomique trop régulièrement... c'est de mettre en demeure le conseil d'administration
333 et de leur dire qu'à chaque fois qu'on leur a envoyé un mail pour un problème concret, il y a
334 eu une réaction. Ce n'est peut-être pas forcément celle qu'on attend, mais il y a une réaction.
335 Et la même chose, si on dit dans la presse si on dit on sort dans la presse qui a des problèmes.
336 Ça peut donner une réaction parce que mettre mal à l'aise le CEO de la SNCB, ce n'est pas
337 une bonne chose. Mais c'est de l'ordre de la bombe atomique. C'est effectivement quelque
338 chose qu'il ne faut pas utiliser toutes les semaines,

339

340 **Bryan : notre entretien était vraiment intéressant... y a beaucoup d'information en cette**
341 **petite heure de discussion ! le fait qu'Ypto soit une entreprise filiale d'une société**
342 **comme la SNCB rend les réponses encore plus particulières parce que relativement rare.**
343 **Quoiqu'il en soi, je te remercie pour ton temps, je t'envoierai une copie du mémoire.**

344 Ypto : avec grand plaisir, bonne après-midi à toi !

Annexe 11 : entretien Permanente nationale CP200 - Claude Lambrecht

Bryan : Dans un premier temps, est-ce que tu peux m'expliquer ce que tu fais au syndicat ? Qu'est-ce que tu fais au sein de la CP 200 ? Ensuite, qu'est-ce qui, selon toi, fait que c'est une commission paritaire spéciale ? et qu'est ce qui fait qu'elle est spéciale et tous les enjeux qu'il peut y avoir dedans ?

Claude : Oh là là, c'est vaste ça ! (Rires)

Bryan : Ah oui haha, ce sera un peu long

Claude : Donc oui, je suis secrétaire nationale en commission paritaire 200, donc ça veut dire que je siége dans la commission paritaire. Et donc dans cette commission paritaire, nous avons des réunions régulières tous les mois pour y traiter des demandes de reconnaissance des entreprises profession économique, pour traiter des demandes d'accord pour de nouveaux régimes de travail, pour une grande flexibilité. Pour y traiter parfois des questions d'interprétation de nos conventions collectives. Et puis, surtout, comment négocier, c'est le plus important, un accord sectoriel pour deux ans qui traite des conditions de travail du secteur. Donc ça, c'est l'aspect milieu de concertation avec les employeurs bien sûr, et aussi un fonds social et un fonds de formation. Et à côté, bien sûr, je suis responsable du comité des délégués. Je suis responsable fonctionnelle, mais pas formelle : la fonctionnelle de l'équipe de permanents qui suit le secteur. Nous avons donc aussi un comité et aussi un bureau. On va essayer de statuer à temps... Attends, parce que j'ai un appel, mais je vais dire que...

Bryan : Il n'y a pas de soucis.

(Il y a une interruption de 2min)

Bryan : Une question qui me vient comme ça, c'est tout ce qui est conventions sectorielles et lieux de négociation au sein de la CP200. Comment est-ce que tu décrirais ça ? Est-ce que tu es satisfaite de la situation ? Peux-tu déjà décrire la situation ?

Claude : Je ne suis pas vraiment satisfaite dans le sens que bon, on rentre avec des revendications en front commun syndical, les négociations sont difficiles. Je veux dire, les employeurs ne sont pas prêts à améliorer fondamentalement, je trouve, les conditions de travail dans le secteur. Donc finalement, on en revient juste à souvent optimiser la masse salariale possible en fonction de la norme qui est dictée par le Conseil central de l'économie. Et comme on a vu ces dernières années, il n'y a pas d'accord au sein du Conseil central de l'économie, c'est le gouvernement qui fixe la norme salariale par arrêté royal, il faut essayer de remettre en question cette loi de blocage des salaires. On optimise la norme, on n'arrive pas à faire beaucoup d'avancées sur le plan qualitatif. Le seul point plus qualitatif, c'est la CCT sur la formation en entreprise. Mais sinon, on n'arrive pas vraiment à progresser, je

trouve, fondamentalement sur tous les aspects qualitatifs. Or si on ne peut pas négocier du quantitatif parce qu'on est bloqué, on peut au moins compenser en essayant... Par exemple, un des points sur lequel, depuis des années, on essaye d'avoir quelque chose, c'est l'augmentation du nombre de jours de congés puisque dans cette commission paritaire, on est juste aux 20 jours de congés légaux. Mais alors, notre problème, c'est qu'on n'arrive à rien. On n'arrive pas à négocier en dehors de la période de négociation sectorielle. Je vais te donner un exemple, quelque chose pour moi qui étais vraiment un tout petit truc que j'ai vécu récemment, comme ça, ça illustre. Il y avait une travailleuse qui avait posé une question à l'inspection des lois sociales pour savoir si sa période d'écartement pour congé prophylactique... Tu vois de quoi il s'agit ? L'écartement prophylactique, c'est quand la travailleuse doit être écartée de son poste de travail parce qu'il peut y avoir un risque pour la santé du fœtus ou pour elle-même.

Bryan : Oui d'accord je vois.

Claude : Je peux te dire qu'en CP 200, ça ne doit pas arriver souvent qu'une travailleuse soit écartée pour raison prophylactique, parce qu'on n'est pas dans l'industrie, enfin voilà, il ne doit pas y en avoir beaucoup. Elle a posé la question au contrôle des lois sociales qui a posé la question d'interprétation en commission paritaire. Donc, elle voulait savoir si c'était assimilé dans le calcul donc du paiement de sa prime de fin d'année. Sachant que la prime de fin d'année, c'est un peu un 13^e mois. Donc si tu as travaillé toute l'année passée, si tu es dans des conditions d'ancienneté alors tu as un 13^e mois complet, mais on déduit certaines périodes d'absence. Il y a aussi des assimilations. Donc normalement, les absences sont en principe déduites, mais il y a toute une liste d'assimilation : par exemple tu peux assimiler jusqu'à deux mois de maladie sur l'année, tu peux assimiler les maladies professionnelles, tu peux assimiler les accidents du travail, tu peux assimiler le congé éducation payé, le crédit d'heures syndical enfin voilà, au fil des ans, on a réussi à améliorer ça et ici, et bien si elle est écartée parce qu'elle est enceinte et qu'il y a un risque pour le fœtus : imaginons qu'elle soit écartée après trois mois de grossesse, pendant six mois. Dans notre texte, on ne met pas clairement que le congé prophylactique est assimilé. Donc ça veut dire qu'elle aura qu'un demi 13^e mois, un demi prime de fin d'année. Voilà, on a essayé d'avoir une interprétation, donc c'était la question que les lois sociales, enfin que le contrôle social posait à la commission paritaire. Nous, évidemment, syndicats, on a défendu qu'il fallait assimiler. D'autant plus que le congé de maternité est assimilé, l'écartement maladie professionnelle est assimilé, 60 jours de maladie, et cetera. On a eu une première commission paritaire, les employeurs ont dit "on doit réfléchir". On est revenus à la deuxième commission paritaire, les employeurs ont dit non, nous, on n'est pas d'accord. Donc moi j'étais tellement furieuse parce que je trouve que ça ne leur coûte vraiment pas grand-chose, que ça ne concerne presque personne. Pour moi, c'était vraiment une question de principe donc j'ai posé la question à l'Institut pour l'égalité hommes

femmes. J'ai posé la question "est-ce que ce n'est pas une discrimination indirecte vis-à-vis des femmes ?" et donc ils ont été assez rapides...Bon, je connais aussi la directrice et elle me connaît depuis des années. Ça a été assez rapide. On a eu un avis de juristes d'au moins sept ou huit pages, vraiment super bien argumenté en disant que c'est non seulement une discrimination indirecte, mais aussi une discrimination directe et ils recommandaient d'adapter notre convention prime de fin d'année pour assimiler l'écartement pour raison prophylactique. Je suis revenue avec ça en commission paritaire. C'était toujours non : d'abord, ils voulaient avoir l'avis en néerlandais parce qu'il était seulement en français et moi j'ai tout des employeurs néerlandophones en face de moi donc ils voulaient l'avis en néerlandais. Ils disaient aussi "oui, mais faut voir. Ça doit être le cas aussi dans d'autres secteurs. Il faut qu'on en discute avec les autres fédérations des employeurs, et cetera. Et puis on verra ça au moment des négociations sectorielles."

Maintenant, la présidente de la commission paritaire, je reviens de conciliation aujourd'hui, parce qu'on fait ça aussi les conciliations en CP 200 quand il y a des litiges. Donc la présidente m'a dit "J'ai eu l'avis en néerlandais", elle va envoyer à tout le monde l'avis en néerlandais, ce qui est l'occasion de le remettre à l'ordre du jour, mais je sais bien qu'ils diront de toute manière d'attendre de nouveau, à mon avis, les négociations sectorielles comme ça en négociation, ils pourront dire qu'ils nous ont donné quelque chose. C'est quelque chose de ridicule, c'est vraiment plus pour moi une question de principes. On a même fait un communiqué de presse, du coup, en front commun syndical pour dire que la plus grande commission paritaire du secteur privé ne montre pas l'exemple en matière d'égalité, d'égalité hommes femmes, de non-discrimination hommes-femmes et donc qu'ils ne sont pas foutus de montrer l'exemple. C'est dommage, je n'ai pas eu un seul journaliste, je n'ai pas eu la presse, je n'avais pas été contactée par la presse sur le sujet.

Bryan : Pourtant c'est une thématique qui aurait pu faire du bruit. D'ailleurs, présenté comme ça, c'est une sorte de maladie...

Claude : Oui, c'est vraiment une question de principe et je pense que tout le monde peut adhérer à ça.

Bryan : Ce petit exemple est vraiment parfait. Mais, au niveau de l'attitude des patronats pendant ces négociations, qu'est-ce qui pourrait expliquer que la CP200 est aussi bloquée ? Pourquoi est-ce qu'ils sont aussi, on va dire, dogmatiques ?

Claude : Les principaux portes paroles dans cette commission c'est la FEB, c'est l'UNIZO, c'est l'UCM donc ce sont les grosses fédérations patronales. Donc ils se disent à chaque fois que s'ils font quelque chose dans un sens ou dans l'autre, ça veut dire que c'est un signal pour

tous les autres secteurs aussi. C'est un peu une interprofessionnelle, donc ils sont toujours sur le minimum. Et comme il y a Unizo et UCM aussi aux côtés de la FEB, ils ont toujours l'argument de dire oui, mais le secteur est diversifié. Il y a 1 %, ce sont des PME. Et quand on demande des choses des employeurs de PME, ce n'est pas possible pour eux. C'est toujours le discours petites entreprises, pauvres petits employeurs qui ont du mal à s'en sortir. Donc c'est toujours le même discours, et ce n'est pas parce qu'on est une petite entreprise qu'on s'en sort nécessairement mal... Et puis voilà, ils doivent se mettre d'accord. Ils sont beaucoup de fédérations patronales autour de la table en 200 puisqu'il y a la FEB, Unizo et UCM, mais il y a aussi Agoria, il y a la Fédération de la construction et il y a Comeos, donc c'est de grosses fédérations patronales. Donc ils doivent se mettre d'accord entre eux. Et il y a surtout Unizo et UCM qui traînent assez bien aussi, c'est parfois là le frein aussi pour améliorer vraiment fort nos accords.

Bryan : Donc ça, on va dire que c'est un petit peu les freins qu'il peut y avoir du côté patronal... Pendant mon passage à la CNE, de tout ce que j'ai pu voir, juste au contact, je me suis rendu compte que ce n'était pas des rigolos. C'est peut-être un manque dans mon mémoire de ne pas avoir assez parlé des patronats. Parce que bon, c'est une thématique qui les concerne directement aussi. C'est un petit biais dans mon mémoire. Dans mon travail de recherche, je n'ai pas leur avis à eux. Qu'est-ce qui pourrait faire changer ce rapport de force qui est totalement inégal si les patronats ne sont pas d'accord entre eux ? S'ils arrivent aux négociations en se disant "Peu importe ce qu'on va me dire, on va refuser, mais on va donner des petites bribes pour faire genre qu'on a quelque chose". Qu'est-ce qui pourrait leur faire peur, à ton sens ?

Claude : Moi, je suis désolée, mais la seule chose qui marche vraiment, enfin, on voit ça dans la négociation en entreprise aussi, puisque j'ai un peu enquêté suite au dernier rapport sectoriel pour voir quelles sont les permanents qui ont réussi à obtenir un peu plus dans l'entreprise que l'accord sectoriel. Et qu'est-ce qui a facilité le fait d'obtenir plus ? C'est parfois le fait qu'il y ait des employés dans l'entreprise qui, eux, ont un peu plus de force pour négocier plus. Ou bien qu'il y a un rapport de force, donc on en revient toujours dans un rapport de force. Il y a vraiment une pression qui est mise pour obtenir plus au niveau sectoriel. Et si on n'est pas en capacité de faire vraiment des actions c'est ça notre faiblesse.

Bryan : Et dans la CP200, ce que j'ai remarqué est que juste au niveau statistique, le nombre de PME est gigantesque et en plus de ça...

Claude : Il y a 50 % des travailleurs qui sont dans 90 % des PME. Et puis dans les grosses entreprises, parfois ils sont au-dessus de toute manière de l'accord sectoriel parce qu'ils ont en plus dans les grosses entreprises le minimum d'accords sectoriels à tous les niveaux et donc ils

148 ne sont pas nécessairement très enclins à se mobiliser pour obtenir un meilleur accord
149 sectoriel alors qu'eux, dans leur entreprise, ils ont déjà plus.

150

151 **Bryan : Les barèmes sont forcément plus bas.**

152 Claude : Voilà, ils ont déjà l'un ou l'autre avantage en plus. Ils ont déjà bien plus que les 20
153 jours de congé souvent dans les grandes entreprises, ils ont d'autres avantages, hein.

154

155 **Bryan : Mais il y a quand même 50 pourcents des travailleurs qui sont dans les 5 ou 10**
156 **pourcents des grandes entreprises.**

157 Claude : Oui et encore, dans les grandes entreprises qu'on a, dans le secteur qu'on a, ce n'est
158 pas non plus allez..., ce n'est pas non plus des secteurs comme le commerce. Les conditions
159 sont quand même souvent dans les grosses entreprises, meilleures que dans le commerce
160 comme où il y a un peu moins de flexibilité, moins de temps partiel, de moins bons revenus
161 que dans des secteurs qui sont plus combatifs telles que le commerce par exemple. Une
162 ancienne permanente pour la CP200 dans le Hainaut a repris le commerce, elle voit la
163 différence. Elle dit "ils veulent tout le temps faire grève », mais rien à faire, ils ont quand
164 même encore un emploi, des contrats à durée indéterminée, des salaires qui sont encore
165 satisfaisants pour la plupart. Pourquoi est-ce qu'il y aura plus facilement des actions
166 organisées dans les call-centers par exemple ? Car là il y a plus de flexibilité, les salaires sont
167 quasiment au minima sectoriel, ils n'ont pas beaucoup d'indemnités télétravail, enfin voilà.

168

169 **Bryan : Oui, c'est vraiment super intéressant. C'est tout plein de thèmes que j'ai vu**
170 **quand j'étais à tes côtés au syndicat. C'est bien d'avoir une interview qui corrobore ce**
171 **que j'ai vu parce que ce mémoire, je ne peux pas le sortir de mon chapeau sans vraiment**
172 **avoir de sources. Enfin voilà. Je sais que tu fais aussi les syndicats européens, enfin tu**
173 **fais ou en tout cas tu as fait. Est-ce que tu pourrais un peu m'expliquer ce que tu y as**
174 **fait et qu'est-ce que tu penses de la situation actuelle par rapport à ça ?**

175 Claude : Donc c'est intéressant d'avoir des réunions et des contacts pour le secteur. C'est
176 surtout au niveau call center et ICTS qui correspondent à la CP télécoms, informatique, et
177 cetera. C'est intéressant de voir les contacts pour voir comment ça se passe ailleurs. À chaque
178 fois qu'on a eu des conférences européennes, finalement, c'est quand même nous en Belgique
179 qui euh... enfin, on a souvent des comparaisons avec les pays nordiques, etc., mais enfin c'est
180 souvent nous qui avons la meilleure convention, le meilleur accord. Donc on se dit que
181 finalement, on est encore bien par rapport à d'autres pays, et donc c'est plutôt nous qui,
182 parfois, pouvons apporter de bonnes pratiques et de bons exemples. Bon après, par exemple, il
183 y a des mesures en France sur le droit à la déconnexion. Ils ont été plus rapides et plus loin
184 que nous là-dessus. Maintenant, avec le deal pour l'emploi, enfin l'accord de la Vivaldi du

185 mois de février, peut-être qu'il y aura des obligations aussi d'avoir des accords sur le droit à la
186 déconnexion en entreprise. Donc on pourra peut-être un peu rattraper notre retard à ce niveau-
187 là, parce qu'il y a déjà certains droits dans d'autres pays, soit par la législation, soit par des
188 conventions. Mais voilà, si tu nous compares aux pays d'Europe de l'Est, on a déjà de bien
189 meilleures conditions de travail.

190

191 **Bryan : Cette question, c'est parce que dans la CP200, il y a des multinationales. Plus on**
192 **étudie la chose, au plus on se rend compte que les multinationales diluent le pouvoir.**

193 **Finalement, tu connais la situation où on se retrouve dans des négociations en entreprise**
194 **ou en fait on se retrouve face à de faux dirigeants, je les appelle comme ça. Et donc la**
195 **multinationale, c'est une énorme problématique pour tout ce qui est démocratisation des**
196 **entreprises parce qu'on va parler avec des gens qui ne peuvent pas décider. Et donc, je**
197 **voulais savoir si à ton sens les syndicats européens pouvaient aider à ce niveau-là ?**

198 Claude : Il faut voir au conseil d'entreprise européen alors, mais le conseil d'entreprise
199 européen ou dans les sociétés européennes, les organes de concertation, ont des pouvoirs
200 assez limités. C'est vraiment de la consultation, ce n'est pas des lieux de négociation.

201 Maintenant, on essaye et il y a des permanents qui essaient quand ils sont confrontés.

202 Effectivement... Encore aujourd'hui, on a des conciliations pour Carlson Wagonlit, qui est une
203 agence de voyages d'affaires. C'est un groupe américain, enfin c'est une entreprise aussi où les
204 décisions se prennent ailleurs. Et en sortant du bureau de conciliation, on a une
205 recommandation, on a eu un résultat. La permanente, comme elle disait, on va essayer aussi
206 d'interpeller au niveau européen parce qu'il y a un plan européen de restructuration et qu'au
207 niveau de la Belgique, il n'arrive pas à avoir des données claires. Ils disent finalement que
208 comme les affaires reprennent l'activité reprend. Ils ne vont pas faire la restructuration comme
209 prévu initialement, mais le plan n'a pas vraiment été retiré au niveau européen. Les choses ne
210 sont jamais tout à fait claires. Donc, malgré le résultat de la conciliation, on s'est dit "on va
211 essayer d'interpeller aussi au niveau européen". Donc les permanents essaient, mais le
212 problème de organes de consultation, de concertation au niveau européen, c'est leur pouvoir.

213

214 **Bryan : La question que je me pose est qu'elles seraient les solutions qu'on pourrait**
215 **apporter à ce problème de dilution d'un pouvoir ?**

216 Claude : Je pense qu'il faudrait renforcer les obligations, le contenu de ces organes-là.

217

218 **Bryan : À la base, ces syndicats européens ont été instaurés par quelles institutions ?**

219 Claude : Les comités d'entreprise européens, ça a été mis en place par rapport aux directives
220 européennes. Au départ, c'est une directive européenne de l'Union européenne. La législation
221 vient de la directive européenne qui a dû être transposée dans tous les pays, puis abandonnée

222 à une révision. Et donc il y a eu des adaptations à faire au niveau des comités d'entreprise
223 européens. Maintenant, le syndicat européen, Il y a la CES, Fédération européenne des
224 syndicats, qui elle est un peu "l'interprofessionnelle européenne" et puis tu as des
225 organisations qui sont un peu les branches professionnelles unies pour le secteur finance,
226 commerce, ICTS. Il y a plusieurs organisations professionnelles.

227

228 **Bryan : OK, ça me permet d'avoir un contexte.**

229 Claude : Tu as l'interprofessionnelle qui est la Confédération européenne des syndicats. Et
230 puis tu as les branches sectorielles via les organisations syndicales, professionnelles,
231 européennes.

232

233 **Bryan : Est-ce que toutes ces strates d'organisation, de responsabilités, de fonctions ...**

234 **Est-ce que cet excédent de bureaucratie n'empêche pas justement la mobilisation d'une**
235 **certaine manière ?**

236 Claude : On peut effectivement y voir une tension entre le fait qu'on a développé plein de
237 structures et que la complexité, j'ai envie de dire, de toutes ces structures syndicales peut être
238 parfois un frein pour l'émergence aussi d'un syndicalisme de base plus militant et plus
239 mobilisateur. C'est pour ça, effectivement, qu'il peut y avoir une lourdeur, une tension.

240

241 **Bryan : Ça aurait peut-être pu être intéressant, d'un point de vue purement**
242 **sociologique, de faire un arbre avec toutes les strates en partant de la base. Je veux dire,**
243 **partir du délégué syndical en entreprise, sans même partir au niveau européen, mais**
244 **juste au niveau belge pour voir tous les tous les niveaux de décision qu'il peut y avoir. Je**
245 **pense que j'en parlerai un petit peu dans mon mémoire.**

246

247 Claude : On explique ça dans la brochure et on a la posture du militant pour les nouveaux
248 après les élections sociales. On explique toujours où il se situe, qu'il appartient d'abord à
249 l'équipe de son entreprise. On remonte au niveau de la centrale. On remonte au niveau de sa
250 fédération interprofessionnelle. Ce sont des choses qu'on essaye d'expliquer dans l'accueil de
251 nouveaux délégués, de nouveaux militants. Il y avait une brochure, on a refait une brochure
252 après les élections sociales avec plein de petits clips vidéo pour essayer d'expliquer tout ça. Ça
253 fait partie de la formation des militants de savoir. De savoir où ils sont dans l'organisation.

254

255 **Bryan : Quoi qu'il en soit, on en revient toujours, on va dire, au fait qu'en CP 200, si on**
256 **prend l'employé moyen... Thomas Benoussaïd m'avait apporté une précision, c'est**
257 **qu'entre un travailleur de call center et un travailleur dans les finances qui gagne net au**

258 **moins 500 euros de plus par mois, on ne peut pas considérer qu'il y a un profil**
259 **d'employé particulier en CP200.**

260

261 Claude : Tu peux avoir tu as des délégués, enfin des employés call center qui vont démarrer
262 au barème, c'est-à-dire en dessous, bien en dessous de de 2 000 € brut. Et tu peux avoir des
263 employés en CP200... Tu sais, moi je me souviens, c'était vraiment au début, entre 2003 et
264 2006, j'ai négocié pour des délégués médicaux qui avaient des salaires de 15 000 € brut par
265 mois.

266

267 **Bryan : Ah oui, ok...**

268

269 Claude : Tu peux vraiment avoir des écarts impressionnants. Ce n'est pas facile. Tu ne vas pas
270 mettre facilement dans la rue des employés qui ont des salaires de 15 000 €.

271

272 **Bryan : Ce qu'il y a , c'est qu'au final ça définit bien les ouvriers. Souvent, peu importe**
273 **la diversité des métiers qui font, peu importe la diversité de leurs pratiques, au**
274 **quotidien, ils ont grosso modo, la même fourchette de salaire. Il peut y avoir des**
275 **différences, mais moins c'est moins flagrant.**

276 Claude : Chez les employés, il y a plus de différence.

277

278 **Bryan : C'est ça. Donc pour pour pouvoir se mobiliser, pour pouvoir considérer l'autre**
279 **comme un compagnon de galère, si on peut simplifier, pour faire de l'action sociale,**
280 **pour que ce soit que ça soit de l'action collective, à ce moment-là, il faut pouvoir**
281 **s'identifier à l'autre et c'est très dur de s'identifier à l'autre dans un secteur où on**
282 **individualise tout.**

283 Claude : En CP200, tu n'as pas réellement de culture... Dans le commerce par exemple, ils ont
284 une culture syndicale du secteur commerce. Dans les finances, tu auras plus une culture
285 syndicale du secteur finances. Mais chez nous, ils ne peuvent pas s'identifier à un secteur,
286 puisque la CP200 est multisectorielle. Donc ça, c'est la difficulté, tu n'as pas d'identification
287 sectorielle.

288

289 **Bryan : Toi qui connais vraiment très bien la CP 200, est ce qu'il n'y a jamais eu de**
290 **question politique du fait de la diviser, de la réduire ?**

291 Claude : Ah c'est tout le temps présent. C'est-à-dire qu'au niveau de la CP200, il n'y a pas
292 beaucoup de débats, parce que nous, on n'a même pas droit au chapitre. Donc quand un
293 secteur veut par exemple prendre morceau de la 200, il faut une publication au moniteur, enfin
294 il y a toute une procédure. Mais en fait, nous, en tant que 200 et comme on est auxiliaires on

295 n'a même pas droit à se prononcer par rapport à ça. Nous on est résiduaire, on est auxiliaire.
296 On est tout ce qui ne peut pas aller dans un secteur bien précis et donc quand un secteur veut
297 élargir son champ de compétence ou faire une commission paritaire mixte par exemple,
298 ouvriers employés comme il y a eu, par exemple il y en a qui sont sortis de la 200. Dans le
299 temps la 226 était dans la 200. La 336 venait en partie de la 200, la 335, pas encore réunie
300 devait faire partie de la 200. La 227 vient de la 200. Donc tu as déjà eu plusieurs commissions
301 paritaires spécifiques qui sont issues de la 200 ou les conditions de travail ne sont pas
302 nécessairement meilleures. Si je prends la 226, une partie venait de la 200 et une partie venait
303 de la commission paritaire du maritime. Oui, là, les conditions de travail sont meilleures, mais
304 toutes celles qui ont été créées après la 227, la 336, 335, et cetera, ben les conditions sont
305 moins bonnes qu'en 200 hein.

306

307 **Bryan : 336, c'est ...**

308 Claude : Les employés de professions libérales. Leurs conditions ne seront pas forcément
309 meilleures parce que ce n'est pas parce qu'elles sortent de la 200 qu'il y a un meilleur rapport
310 de force. Mais maintenant, par exemple, on a fait une commission mixte avec les employés du
311 secteur de l'ameublement. Ils sont sortis de la 200 pour aller dans une commission paritaire
312 mixte avec les ouvriers. Je veux dire, on devait déjà se battre pour avoir l'information, pour
313 dire "même si on n'a pas voix au chapitre, on aimerait bien avoir l'information quand même en
314 200". Et du côté des employeurs, ils ne sont pas toujours favorables non plus parce que
315 parfois, on a déjà imaginé ressortir tout l'IT puis faire une commission paritaire IT. Mais là,
316 quand les employeurs sentent que le rapport de force pourrait être meilleur pour nous et moins
317 bon pour eux en faisant une commission paritaire propre, ils ne vont pas être spécialement
318 preneurs parce qu'ils auraient peur que justement ça fasse une pression.

319

320 **Bryan : Et même les barèmes minimaux sont théoriquement plus hauts si on se base sur**
321 **une moyenne et ainsi de suite.**

322 Claude : Voilà, donc ils auraient peur aussi... Donc ça les arrange bien côté employeurs aussi
323 de rester dans une commission paritaire résiduaire auxiliaire où les conditions restent un peu
324 au plancher. Eux ils peuvent argumenter justement de toute cette différence sous sectorielle de
325 ces différences avec ces petites entreprises pour maintenir un certain plancher.

326

327 **Bryan : J'ai justement fait une interview avec Corinne Martin et elle y voyait une**
328 **solution. Peut-être pas forcément pour le bicamérisme, en tout cas pour essayer d'aller**
329 **vers plus de démocratie. Pour elle, les conventions sectorielles, c'est quasiment mort.**
330 **Par contre elle voyait peut-être un espoir au niveau des CCT d'entreprises, même si ça**

331 **prenait des années. En tout cas, ça serait plus réalisable de faire ça au niveau de**
332 **l'entreprise qu'au niveau du secteur.**

333 Claude : Peut-être, oui. C'est possible dans certains secteurs où il y a des possibilités
334 d'amélioration au niveau de l'entreprise. Parce que dans des secteurs comme le commerce, ou
335 là ils vont négocier un accord sectoriel qui est meilleur en termes de temps de travail, enfin de
336 réduction du temps de travail à 35h au lieu de 38...S'ils vont tout négocier au niveau du
337 secteur, après c'est mort pour négocier dans leurs entreprises. Ce sera au niveau de l'accord
338 sectoriel, mais après plus rien au niveau de l'entreprise. Nous en CP 200 c'est un accord
339 sectoriel a minima, parfois moins bon, parfois meilleur que celui du commerce, ça dépend. En
340 tout cas moins bon en termes de temps de travail, ça, c'est sûr, mais avec possibilité
341 d'améliorer au niveau de l'entreprise. Il peut y avoir deuxième niveau de négociations, mais
342 qui se font dans une minorité d'entreprises ça c'est sûr.

343

344 **Bryan : J'ai toutes les informations dont j'avais besoin. Merci beaucoup.**